

Handelshögskolan i Stockholm
Examensuppsats inom Redovisning och Finansiell Styrning
Vårterminen 2008

Prismodeller för Facilities Management-tjänster

Christina Gustafsson (19804) och Jing Jin (19760)

Abstract

A study has been conducted on how organizations in Sweden administer costs of facilities management services internally. There are three main theoretical methods for administering costs. In the first method, costs are maintained on a central level; in the second method, costs are allocated and in the third method, internal transfer pricing is used. The aim of the study is to identify which methods are applied in practice, to evaluate whether the methods fulfill their intended purposes and to study the relationship between the methods used and the cost level of facilities management services. In practice, a large diversity of methods are used for facilities management costs. Some of the studied organizations use a combination of all three methods, while others apply only a single method. In general, allocation is the most widely used method within this area. Furthermore, the study found that the theoretical implications of the methods generally corresponded well to the objectives stated by the organizations. The main objective was to enhance the focus on costs followed by the aim to find a simple model. Finally, the study showed that internal transfer pricing seems to result in lower cost levels compared to the two other methods and that maintaining the cost on a central level seems to result in higher cost levels.

Key Words: Facilities Management, Transfer Pricing, Allocation, Support Department Cost

Handledare: Jan Bergstrand
Framläggning: 30 maj 2008, kl 13.00-15.00
Opponent: Emilie Ericson och Carl Wånge

Tillkännagivande

Vi vill ge ett stort tack till vår handledare Jan Bergstrand på Handelshögskolan i Stockholm som har gett oss goda råd och alltid funnits tillgänglig för att svara på frågor. Vi vill också tacka Ernst & Young Advisory Services och alla deltagande organisationer som har möjliggjort denna studie. Ett särskilt tack vill vi rikta till vår handledare på Ernst & Young Louise Torehall och Projektansvarig Magnus Kuchler som stöttat och hjälpt oss under hela arbetes gång. Slutligen vill vi tacka Katarina Gustafsson och Christina Palmér för goda råd.

Christina Gustafsson

Jing Jin

2008-05-19

Innehåll

1	Introduktion	1
1.1	Problemdiskussion	1
1.2	Syfte	2
1.3	Disposition.....	2
1.4	Definitioner	3
1.5	Avgränsning	3
2	Bakgrund.....	4
2.1	Facilities Management.....	4
2.2	Tidigare forskning.....	7
2.3	Benchmarkingprogrammet.....	10
2.4	Organisationer som medverkar i studien.....	11
2.5	Studerade FM-processer	11
3	Metod	12
3.1	Datainsamling	12
3.1.1	Primär data - prismodeller.....	13
3.1.2	Sekundär data – kostnadsnyckeltal och servicenivåer	14
3.2	Studiens tillförlitlighet.....	16
3.2.1	Reliabilitet.....	16
3.2.2	Validitet.....	18
4	Teori.....	19
4.1	Styrning	20
4.2	Tjänsteorganisationer.....	21
4.3	Samband mellan prismodell och styrning	22
4.4	Prismodell.....	23
4.4.1	Kostnad behålls centralt	24
4.4.2	Allokering	25
4.4.3	Internprissättning	26
4.4.3.1	Kostnadsbaserade internpriser.....	27
4.4.3.2	Marknadsbaserade internpriser.....	31
5.	Empiri och analys.....	33
5.1	Klassificering av prismodeller	33
5.2	Använda prismodeller.....	35
5.2.1	Grupp 1: Kostnad behålls centralt	35
5.2.1.1	Organisationernas prismodeller.....	36
5.2.1.2	Hur väl fungerar prismodellen som styrningsverktyg och finns det något samband mellan prismodellen och kostnadsnivåer?.....	37
5.2.2	Grupp 2: Enhetlig allokeringsnyckel.....	40
5.2.2.1	Organisationernas prismodeller.....	41
5.2.2.2	Hur väl fungerar prismodellerna som styrningsverktyg och finns det ett samband mellan använd prismodell och kostnadsnivå på FM-tjänster?	43
5.2.3	Grupp 3: Olika allokeringsnycklar	46
5.2.3.1	Organisationernas prismodeller.....	46
5.2.3.2	Hur väl fungerar prismodellerna som styrningsverktyg och finns det ett samband mellan använd prismodell och kostnadsnivå på FM-tjänster?	51
5.2.4	Grupp 4: Kombination av kostnadsdriven allokering och internprissättning	55

5.2.4.1 Organisationernas prismodeller.....	55
5.2.4.2 Hur väl fungerar prismodellerna som styrningsverktyg och finns det ett samband mellan använd prismodell och kostnadsnivå på FM-tjänster?	60
5.2.5 Sammanfattande analys på organisationsnivå	63
5.3 Processspecifika analyser	64
5.3.1 Arkiv	66
5.3.2 Flytta.....	67
5.3.3 Konferensservice	69
5.3.4 Kontorsmaterial	71
5.3.5 Posthantering.....	73
6. Slutsatser och sammanfattande diskussion.....	74
6.1 Vilka prismodeller används för FM-tjänster i praktiken?	74
6.2 Hur väl fungerar prismodellerna som styrningsverktyg och finns det ett samband mellan använd prismodell och kostnadsnivå på FM-tjänster?	75
6.3 Sammanfattande diskussion	76
6.3.1 Jämförelse med tidigare studier	76
6.3.2 Problematisering.....	77
6.3.3 Förslag till vidare forskning.....	78
7 Källförteckning.....	79
Bilagor.....	I
Bilaga 1: Definitioner	I
Bilaga 2: Studerade organisationer	III
Bilaga 3: Studerade processer	VI
Bilaga 4: Deltagare per process.....	VIII
Bilaga 5: Enkät om prismodeller.....	IX
Bilaga 6: Använda prismodeller.....	XI
Förbrukningsdrivna processer.....	XI
Icke förbrukningsdrivna processer.....	XII
Bilaga 7: Kostnadsnyckeltal för studerade FM-processer	XIII

1 Introduktion

1.1 Problemdiskussion

Facilities Management (härefter FM) utvecklades ursprungligen i USA men är ett område som fått allt större uppmärksamhet även i Sverige. FM är ett samlingsnamn för några av de interna supporttjänster, såsom bevakning och reception, som möjliggör bedrivandet av en organisations primära verksamhet. Traditionellt brukar FM vara den näst största kostnadsposten efter IT inom stödverksamheterna¹. Därför är många företag och organisationer intresserade av att förbättra och effektivisera sin FM-verksamhet.

Internprissättning är ett viktigt verktyg i ekonomisk styrning². Det finns åtskillig teoretisk litteratur som behandlar hur internprissystem bör se ut samt fördelar och nackdelar med olika modeller. En genomgång av tidigare forskning inom området avslöjar dock att antalet praktiska studier om hur företag och organisationer prissätter interna leveranser är begränsat.³ De få svenska studier som har genomförts är ofta av deskriptiv karaktär och har dessutom ofta haft primärt fokus på internprissättning inom kärnverksamheten. Till vår kännedom finns det ingen större svensk studie på 2000-talet som behandlar internprissättning av FM-tjänster.

Då FM-konceptet fortfarande är relativt nytt i Sverige och det inte finns en heltäckande bild av hur praxisen för den ekonomiska styrningen ser ut, vore det intressant att genomföra en studie av hur FM-kostnader behandlas i praktiken. Det finns även ett intresse från företag och organisationer att få djupare insikt i internprissättning av FM-tjänster. Ernst & Youngs Advisory Services leder ett Benchmarkingprogram inom FM. Det är Sveriges största nätverk för FM-verksamheter och i år har deltagarna röstat fram prismodeller som årets tema⁴. Därför känns det relevant med en studie om hur FM-tjänster prissätts i svenska företag och organisationer och hur väl denna prissättning fungerar.

¹ Intervju med Magnus Kuchler

² Bergstrand (2003), s 82

³ Lantz, Ceder och Larsson (2002), s 3

⁴ Intervju med Magnus Kuchler

1.2 Syfte

Vår förhoppning är att denna studie ska bidra till en ökad förståelse om prismodellers utformning och funktion i FM-verksamheter i Sverige idag. Begreppet prismodell använder vi för att beskriva hur organisationer väljer att hantera kostnader för FM. Vi är medvetna om att prismodell inte är ett uttryck som förekommer i litteratur om ekonomisk styrning, men vi använder det i brist på ett begrepp som inkluderar alla tillvägagångssätt att hantera kostnader. I vår definition innefattar prismodell tre möjliga sätt att behandla kostnader för FM-tjänster:

- Kostnaderna behålls centralt
- Kostnader allokeras ut
- Det finns ett internprissättningssystem

Att behålla kostnaderna centralt är således också en prismodell. Enligt den teoretiska litteraturen påverkar använd prismodell beteendet i organisationen⁵. Prismodellen används således som ett styrningsverktyg. Vår ambition är att ge en bild av vilka prismodeller som används i praktiken och utvärdera deras styrningsfunktion. För många organisationer är kostnad en viktig faktor. En önskad styrningseffekt av prismodellen torde därför vara högre kostnadsmedvetenhet i organisationen. När prismodellens styrningsfunktion ska utvärderas ligger därmed fokus på om det finns ett samband mellan använd prismodell och kostnader för FM-tjänster. Frågeställningarna vi ämnar undersöka är:

Vilka prismodeller används för FM-tjänster i praktiken?

Hur väl fungerar prismodellerna som styrningsverktyg och finns det ett samband mellan använd prismodell och kostnadsnivå på FM-tjänster?

1.3 Disposition

I nästföljande avsnitt kommer en djupare beskrivning av FM-området och en diskussion kring tidigare forskning. Vidare följer en kort presentation av Benchmarkingprogrammet som denna studie är en del av, samt de organisationer och FM-processer som kommer att undersökas i

⁵ Arvidsson (2004), s 313

studien. I metoden ges en utförligare beskrivning om hur undersökningen har utförts samt vilken data studien grundar sig på.

Empiri- och analysavsnittet börjar med en redogörelse av vilka prismodeller som de studerade organisationerna använder. Vi kommer även att undersöka vilka faktorer som ligger bakom dessa val och vilka resultat organisationerna önskat uppnå med sina prismodeller. För att utvärdera prismodellernas styrningsfunktion ställer vi först organisationens syften mot teori. Sedan undersöks prismodellens effekt på kostnadsnivåer genom att den kvalitativa datan ställs mot kvantitativa kostnadsdatan för FM-tjänsterna. Först gör kostnadsjämförelse på organisationsnivå och sedan för enskilda FM-tjänster.

1.4 Definitioner

I uppsatsen används genomgående många begrepp som kanske inte är självklara för läsaren. Det beror till stor del på att FM är ett område där det inte finns några vedertagna definitioner. Vi använder därför i många fall samma definitioner som Ernst & Young tillämpar. Till exempel definieras de olika parterna som leverantör, beställare och brukare.

För att underlätta för läsaren finns en lista med definitioner i Bilaga 1. Många av begreppen som används i branschen kommer från engelskan och dessa har ibland ingen motsvarighet i svenskan. Därför kommer de engelska uttrycken att användas i uppsatsen. I uppsatsen kommer också uttrycken tjänst och process användas synonymt. Även servicenivå och kvantitet av tjänsten används synonymt. Vidare benämns alla studieobjekt som organisationer och begreppet produkt syftar på både tjänster och materiella produkter.

1.5 Avgränsning

Studien är begränsad till de 17 organisationer som medverkar i Benchmarkingprogrammet. Det finns även en geografisk begränsning eftersom alla undersökta anläggningar ligger i Sverige. Urvalet är diversifierat och vi är medvetna om att det finns andra faktorer som påverkar kostnadsnivåer än använd prismodell. Dessa kommer till viss del att tas i beaktning i analysen men huvudfokus ligger på samband mellan prismodell och kostnadsnivå.

Det ingår 14 processer i programmet men alla organisationer deltar inte i samtliga processer, utan de får själva välja vilka processer de vill delta i. Det innebär att det finns en ojämn fördelning i

antal deltagare per process. Processerna *utemiljö*, *fastighetsunderhåll* och *personalmåltid* har för få deltagare för att vi ska kunna dra några slutsatser och därför kommer de inte att ingå i uppsatsens studie. Samtliga organisationers kostnadstal har beaktats under analysarbetet. I analysen ägnas dock större utrymme åt de organisationer som deltar i många processer eftersom vi anser att det ger ett starkare underlag för slutsatser. I de processspecifika analyserna ges mer utrymme åt de processer där trender kan observeras.

Diskussioner om internprissättning brukar ofta handla om skattemässiga fördelar som internationella koncerner kan uppnå genom att fördela kostnader på ett strategiskt sätt. Den aspekten behandlas inte i uppsatsen. Fokus ligger på hur FM-kostnader hanteras och hur det sedan påverkar kostnadsnivån på den berörda tjänsten.

Studien berör inte heller hur FM-kostnader påverkar prissättning av de produkter och tjänster som produceras i organisationens kärnverksamhet. Vi undersöker om och hur FM-tjänsten belastar lägre enheters resultat, inte om och hur dessa enheter i sin tur väljer att belasta enskilda produkter och tjänster med FM-kostnader, exempelvis genom påslag för overhead kostnader, hädan efter OH-kostnader. En sådan studie känns både intressant och relevant, men ryms inte inom ramen för denna uppsats.

2 Bakgrund

2.1 Facilities Management

FM betyder direkt översatt *lokalhantering*, dock innefattar begreppet många fler processer än ordets bokstavliga betydelse. IFMA, International Facility Management Association, definierar FM som ”a profession that encompasses multiple disciplines to ensure functionality of the built environment by integrating people, place, process and technology”⁶. CEN, European Committee for Standardisation, har förtydligat det ytterligare genom att definiera FM som “the integration of processes within an organisation to maintain and develop the agreed services which support and improve the effectiveness of its primary activities”⁷. Båda definitionerna visar att FM är ett samlingsnamn över interna supporttjänster som möjliggör bedrivandet av en organisations primära verksamhet. Detta kan exempelvis vara lokalvård, reception och posthantering. Det finns

⁶ IFMA:s hemsida

⁷ BIFM:s hemsida

dock ingen världsstandard för vilka processers som ingår i begreppet FM utan organisationer bestämmer själva omfattningen för sina FM-verksamheter. Supportfunktioner som personal-, ekonomi- och IT-avdelningar ingår emellertid inte i begreppet FM.⁸

Magnus Kuchler är före detta vice ordförande i IFMA Sverige och får anses som en av Sveriges ledande experter inom FM då han varit med och byggt upp 4 FM-leverantörer, gjort ett 30-tal *outsourcing*-projekt samt transformerat många interna FM-omorganisationer för stora svenska företag. Enligt Kuchler fanns det för 10-20 år sedan inte någon organiserad FM-verksamhet i organisationer utan de olika FM-processerna var utspridda i olika delar av verksamheten. Exempelvis kunde transportavdelningen vara ansvarig för posthanteringen, säljavdelningen vara ansvarig för receptionen och en så kallad huschef vara ansvarig för lokalvården i ett specifikt kontorshus. Varje byggnad eller anläggning, hädanefter *site*, inom organisationen hade alltså egna lösningar på FM-processerna och egen personal som utförde och ansvarade för dem. Organisationerna var inte heller medvetna om hur mycket resurser och kostnader som lades på FM-verksamheten och om man hade en konkurrenskraftig FM-verksamhet. Successivt insåg man att det fanns synergier mellan FM-processerna och att man inte behövde sköta och upphandla allt på lokal nivå. Därför började man samla processerna under en gemensam FM-enhet. Först på kontors- och sitenivå och sedan utökades det till regional, nationell och till sist för vissa organisationer även på global nivå. Genom att gå från decentraliserad FM till centraliserad FM uppnåddes stora kostnadsbesparingar och effektiviseringar i organisationerna samt en professionaliserad verksamhet.⁹

Denna utveckling av FM började i USA och spred sig sedan till Europa. USA är idag fortfarande ledande inom området och dess FM-marknad anses vara mest mogen. I Europa är Storbritannien den mest mogna marknaden och Norden ligger långt fram i jämförelse. Kuchler bedömer att utvecklingen i Sverige kommer att följa den i USA. Hos stora svenska företag ligger FM-kostnaden i miljardklassen. Den svenska marknaden kan varken klassificeras som mogen eller omogen. De som har kommit längst i utvecklandet av FM är större företag verksamma inom konjunkturkänsliga industrier som telekom-, IT- och bilindustrin. Organisationer som har varit lönsamma en längre tid ligger dock efter i utvecklingen av sina FM-verksamheter. Detta beror

⁸ Intervju med Magnus Kuchler

⁹ Ibid

troligtvis på att fokus har legat på intäktssidan och att kostnadssidan därmed har kommit i skymundan. Även mindre organisationer har hamnat på efterkälken i utvecklingen. Enligt Kuchler finns det också en skillnad mellan företag och statliga organisationer, kommuner och landsting. Den senare gruppen har endast påbörjat utvecklingen på sina FM-verksamheter. De har inte heller möjlighet att göra lika stora förändringar och investeringar i sina FM-verksamheter eftersom de lyder under en konstant kostnadspress. De har därför inte resurser att ta ett helhetsgrepp på sina FM-verksamheter och därmed blir åtgärderna också i mindre omfattning. Även det geografiska läget påverkar utvecklingstakten. Organisationer baserade i storstäderna Stockholm och Göteborg har kommit längre än de som är baserade i mindre städer. Denna bild stämmer överens med den internationella bilden. I exempelvis USA har organisationer med bas i storstäder på öst- och västkusten såsom New York, San Francisco och Boston kommit långt i utvecklingen medan organisationer i Mid-West fortfarande bedriver sina FM-verksamheter på samma sätt som de gjorde för 20 år sedan.¹⁰

Andersson och Sandberg (2006) har studerat tillämpningen av FM i sex organisationer. I studien framgår att det främsta motivet till integrering av FM är effektivitet. Men samordning av olika supportfunktioner ska också bygga upp specialkompetens.¹¹ Författarna konstaterar att inställningen till FM generellt är positiv:

*FM leder till att rätt personer hamnar på rätt plats, att rätt fokus skapas på kärnverksamheten, att inblick fås i hela verksamheten, att stödtjänsterna blir mer professionella och att kompetenta beställare finns av stödtjänsterna.*¹²

Parallellt med utveckling av FM har det också skett ett skifte i leverans av FM-tjänster från in-house till outsourcing. För 20 år sedan var alla utförare av FM-tjänster anställda av organisationerna. Idag innefattar strategin allt från att outsourca hela FM-verksamheten till en extern leverantör till att behålla all verksamhet internt. Däremellan kan organisationer välja att outsourca enskilda processer, hyra in extern personal eller ombilda verksamheten till ett eget bolag.¹³ Det är dock viktigt att påpeka att oavsett vilken strategi organisationer väljer, finns det alltid en intern FM-enhet. Enheten har olika funktioner beroende på vilken strategi som har valts.

¹⁰ Ibid

¹¹ Andersson & Sandberg (2006), s 56

¹² Intervju med Magnus Kuchler

¹³ Intervju med Magnus Kuchler

I Sverige är de vanligaste strategierna en blandning mellan att ha all FM-verksamhet internt och att outsourca enskilda processer. För stora svenska organisationer är det dock vanligare att outsourca hela FM-verksamheten, så kallad integrerad FM.¹⁴

Enligt Kuchler är det också en skillnad i vilka FM-processer som upplevs som viktiga inom organisationen och denna uppfattning är starkt kopplad till befattning. För användare av tjänsten, härefter benämnda brukare, är det exempelvis viktigt att arbetsmiljön är trivsamt samt att kaffe håller god kvalitet. Ledningen är däremot mer intresserad av kostnads- och arbetseffektivitet och fokuserar därför på de mest resurskrävande processerna samt på de processer som konsumerar brukares arbetstid. Ledningens intresse för kostnadsmedvetenhet delas dock inte alltid av FM-enheten. Leverantören anser ofta att organisationens FM-kostnad är så liten i jämförelse med den totala kostnaden för organisationen att det inte är lönt att bekymra sig om FM-kostnader. Detta leder inte bara till konflikter i organisationen utan medför också att ledningen blir mindre benägen att investera i FM-verksamheten då den upplevs som ineffektiv.¹⁵

FM är en bransch med framtidsmöjligheter. Många organisationer saknar ännu ett bearbetat FM-koncept och allt fler organisationer har också börjat inse att nöjda brukare är en viktig faktor för framgång. Det uppnås inte enbart med lukrativa belöningsystem utan också genom att skapa en trivsamt arbetsmiljö.¹⁶ Det kan innebära allt från bra ventilation till att tillhandahålla dagis på arbetsplatsen.¹⁷ Allt detta ingår i omfattningen av FM.

2.2 Tidigare forskning

Internprissättning är ett väl omskrivet ämne i litteraturen om ekonomisk styrning. Vid en närmare genomgång blir det dock klart att den övervägande delen av litteraturen är av teoretisk natur. Per Magnus Andersson och Lennart Hansson presenterar i sin doktorsavhandling *Internprissättning inom offentlig förvaltning* (1984) en omfattande genomgång av internprislitteraturen. Författarna har bland annat granskat cirka 200 artiklar som direkt avhandlar internprisproblematiken. De gör följande sammanfattning:

¹⁴ Intervju med Louise Torehall

¹⁵ Intervju med Magnus Kuchler

¹⁶ IFMA Facility Management Forecast 2007, s 5

¹⁷ Intervju med Magnus Kuchler

Artiklarna kan grovt delas upp i två kategorier. För det första de som omfattar försök till att formulera och lösa problemen med hjälp av olika operationsanalytiska modeller. För det andra prisbasinriktade artiklar där författarna redogör för sina "personliga" åsikter. Den typiska prisbasartikeln omfattar en uppräknings av ett antal möjliga internprisbaser (marknadpris, självkostnadspris, särkostnadspris etc.) och en genomgång av de olika prisbasernas för- respektive nackdelar. Dessa analyser är antingen deduktiva till sin karaktär eller också baseras de på ett fåtal "sporadiska" iakttagelser. Den bild man får av litteraturen är sammanfattningsvis att det finns ytterst få djupare studier men ett stort antal belysningar av problematiken.¹⁸

Avhandlingen publicerades för över två decennier sedan men efter vår egen litteraturgenomgång kan vi konstatera att situationen ser liknande ut idag; det finns endast ett begränsat antal svenska studier om hur företag använder internprissättning i praktiken. Björn Lantz, Andreas Ceder och Jonas Larsson publicerade 2002 en rapport om förekomsten av internprissättning i svenska börsnoterade bolag. Företagen tillfrågades också om motiv och syften till valet av modell. Författarna motiverade studien med att någon större kartläggning av internprissättning i svenska företag inte har skett sedan 1970-talet. I rapporten delas produkter och tjänster in efter om de är regelbundna eller oregelbundna.¹⁹ Någon närmare specificering görs inte och därmed vet vi inte vilka av resultaten som härrör FM-tjänster.

Lantz, Ceder och Larssons studie visade att 56 procent av tjänsteföretagen och 88 procent av tillverkande företag använder internprissättning. Författarna konstaterade att internprissättning används i lägre grad 2002 än för 30 år sedan. Främsta anledningen till detta ska enligt vara en ökad andel tjänsteföretag, vilka i lägre grad än tillverkande företag använder internprissättning. Huvudorsaken till att använda internprissättning är att det är en funktionell nödvändighet när man har en divisionaliserad organisationsstruktur. Vanligast förekommande är internprissättningsmodeller baserade på marknadsvärde och självkostnad. Tillverkande företag använder specifika modeller i högre utsträckning än tjänsteföretag, som ofta använder *ad hoc*-lösningar. De undersökta företagen har uppgett att det primära syftet med valet av modell är enkelhet, fokus på hela företagets lönsamhet, upprätthållande av divisionell självständighet, samt skapande av

¹⁸ Andersson & Hansson (1984), s 43-44

¹⁹ Lantz, Ceder och Larsson (2002), s 3

kostnadsmedvetande.²⁰ 75 procent av företagen angav enkelhet som ett av de tre starkaste motiven. Författarna fortsatte med att konstatera att:

För att modellen ska vara effektiv för dessa företag, det vill säga bidra till att divisionschefer vill maximera företagets totala vinst, krävs även att samtliga användare förstår hur modellen ska användas i praktiken. Konsekvensen kan annars vara att dispyter och konflikter angående tolkningar av modellen med största sannolikhet uppstår. En stark koppling kan även göras till teorin, där t.ex. Anthony m.fl. (1992) hävdar att enkelhet är en nödvändighet för att en modell ska uppnå önskat resultat.²¹

Författarna fastslår dock att fortsatta studier om internprissättning i praktiken vore önskvärt och efterlyser information om icke-börsnoterade företag samt mer kvalitativa studier där både fall med väl fungerande och fall med sämre fungerande internprissättning djupanalyseras.²²

För att se hitta en större studie som tar upp hur svenska företag prissätter supportfunktioner som exempelvis FM-tjänster, får man gå tillbaka till tidigt 1970-tal. Lennart Larsson, Lennart Sundquist och Göran Arvidsson genomförde 1970 en stor enkätstudie där de undersökte metoder vid avräkning av inter prestationer i 235 större svenska företag. Huvudfokus i studien var internprissättning inom kärnverksamheten, men i Arvidssons doktorsavhandling från 1973 presenteras även observationer om prissättning av prestationer från centrala staber och hjälpavdelningar. Enligt Arvidsson är gränsdragningen mellan dessa prestationer något godtycklig.²³ Läsaren ska ha i åtanke att dessa observationer är gjorda för flera decennier sedan. Vi har ändå valt att redogöra för dem i uppsatsen eftersom Arvidsson på ett mycket representativt sätt belyser de problemställningar som finns vid prissättning av tjänster från stödfunktioner.

Arvidssons undersökning visar att det finns vitt skilda strategier för både prestationer från centrala staber och hjälpavdelningar. Vissa är av åsikten att *internavräkning*, som Arvidsson definierar som allokering eller internprissättning, krävs för att skapa kostnadsmedvetande i organisationen. Somliga organisationer har centralt fastställda prislistor för tjänster från hjälpavdelningar. I vissa fall förekom ingen avräkning av dessa tjänster och ibland sker endast en kostnadsfördelning i samband med resultatmätningen. Viktiga motiv till internprissättning var

²⁰ Lantz, Ceder och Larsson (2002), s 16-20

²¹ Lantz, Ceder och Larsson (2002), s 19

²² Lantz, Ceder och Larsson (2002), s 26

²³ Arvidsson (1973) s153

ökad kostnadsmedvetenhet, rättvis resultatbedömning och att motivera till kostnadseffektivitet hos leverantören.²⁴

Det finns ett antal fallstudier och examensarbeten som tar upp internprissättning, vi har dock inte funnit någon som behandlat prissättningen av FM-tjänster. Nedan redogörs för en studie som på ett bra sätt illustrerar företags ofta inkonsekventa tillämpning av internprissättning. Filip Alderin, Ursula Pfeiffer Nissen och Emma Nordstrand har i sin magisteruppsats vid Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet genomfört en fallstudie om internprissättning av tjänster i Unilever. Uppsatsen behandlar Unilevers interna reklambyrå, enheten för marknadsinformation och IT-enhet. Det visade sig att företaget använder internprissättning på skilda sätt samt i olika utsträckning i olika delar av organisationen. Den interna reklambyrån använde ett utpräglat kostnadsbaserat internprissättningssystem, medan enheten för marknadsinformation allokerade ut kostnader till interna kunder. Båda enheterna motiverade sina modeller med att det förhindrar ett överutnyttjande av enhetens tjänster. IT-enheten allokerade varken ut kostnader eller debiterade interna kunder för sina tjänster. Motivet till detta tros vara att nivån på tjänsten anses vara fastställd centralt och inte styrd av enheters efterfrågan.²⁵

2.3 Benchmarkingprogrammet

Vår studie om prismodeller är en del av ett Benchmarkingprogram för FM som sker under ledning av Ernst & Youngs Advisory Services. Totalt arbetar tio managementkonsulter från Ernst & Young med programmet. Årets upplaga är den femte i ordningen men det tredje i Ernst & Youngs regi. Nyckelpersonerna har dock alltid varit de samma.²⁶ Syftet med programmet är att deltagarna ska kunna utbyta idéer med varandra och på så sätt förbättra sina FM-verksamheter.²⁷

I årets upplaga av Benchmarkingprogrammet deltar 17 organisationer. Vissa organisationer deltar dock med flera siter och således är det 22 siter som undersöks. Under programmets gång samlas en omfattande mängd data in om kostnader och servicenivåer för alla processer som organisationerna deltar i. Det görs en ranking av deltagarnas resultat i olika processer. Varje år har programmet även ett tema som är framröstat av deltagarna. I år är temat prismodeller.

²⁴ Arvidsson (1973) s153-156

²⁵ Alderin, Pfeiffer Nissen och Nordstrand (2006), s. 72-74

²⁶ Intervju med Louise Torehall

²⁷ Intervju med Magnus Kuchler

2.4 Organisationer som medverkar i studien

De 17 organisationer som medverkar i studien är väl diversifierade vad gäller såväl storlek och verksamhetsområde som ägandeform. Vi anser att de utgör ett intressant urval eftersom de representerar både privata, offentliga och ideella organisationer. På den privata sidan återfinns både stora svenska företag och multinationella koncerner. De offentliga organisationerna inkluderar statliga myndigheter, kommuner och verksamheter drivna av landsting. Vi har valt att anonymisera studieobjekten. Det har inte varit ett specifikt krav att vi inte får nämna vilka som deltar i studien eller vilka prismodeller de respektive organisationerna använder. Däremot vill organisationerna inte att vi lämnar ut kvantitativ information om deras kostnader och servicenivå. För att vi ska kunna diskutera och problematisera fritt kring olika faktorer i analysen har vi valt att låta studieobjekten vara anonyma genom hela uppsatsen. I Bilaga 2 ges en kort beskrivning av deltagande organisationer. Där har en gruppering gjorts efter deras verksamhetstyp. Siffrorna är avrundade och är huvudsakligen till för att ge läsaren en uppfattning om organisationernas storlek. Omsättning och antal anställda avser 2007. Om inget annat redovisas så är uppgifterna tagna från formulär där deltagarna själva ombetts beskriva sin verksamhet.

2.5 Studerade FM-processer

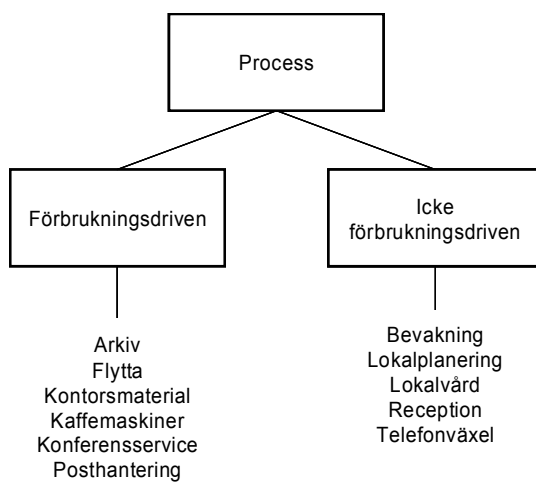


Bild 1 Gruppering av processer

I studien ingår 11 FM-processer och en kort beskrivning av dessa ges i Bilaga 3. Vi har kategoriserat de 11 processerna efter om de är förbrukningsdrivna eller icke förbrukningsdrivna enligt Bild 1. Vi definierar förbrukningsdrivna processer som sådana processer där brukares konsumtionsbeteende har en direkt inverkan på kostnadsnivån. Genom att påverka beteendet kan således en förändring ske i kostnadsnivån. För icke förbrukningsdrivna processer finns det inte något starkt samband mellan brukares

konsumtionsbeteende och kostnadsnivå. Utan det är snarare andra faktorer som exempelvis strategiska beslut, ledningsbeslut eller beslut från betalaren som påverkar kostnadsnivån.

Lokalvård är ett typiskt exempel på en process där enskilda brukares beteende har lågt samband med kostnaden för processen eftersom antal gånger lokaler städas är förutbestämt.

Prismodellens inverkan bör få störst effekt på förbrukningsdrivna processer och endast få marginell effekt på icke förbrukningsdrivna processer. Ett undantag torde vara den förbrukningsdrivna processen *kaffemaskiner* eftersom det är högst osannolikt att brukare tänker på hur mycket en kopp kaffe kostar när de hämtar kaffe och hur den kostnaden belastar dennes enhet. Alltså bör prismodell för *kaffemaskiner* få liten inverkan på kaffekonsumtion. Därför kommer fokus i processspecifika analysen att ligga på de förbrukningsdrivna processerna exklusive *kaffemaskiner*.

Då det är valfritt processdeltagande i Benchmarkingprogrammet finns det i Bilaga 4 också en förteckning över vilka organisationer som medverkar i vilka processer. Processen *posthantering* har flest medverkande, där deltar 19 siter. *Arkiv* är den process som har minst antal deltagare, endast sju siter deltar

3 Metod

3.1 Datainsamling

Traditionellt grupperas insamlad data efter om den kommer från primära eller sekundära källor. Primär data är information som en uppsatsförfattare eller forskare själv samlar in för att besvara en problemställning eller forskningsfråga. Sekundär data är information insamlad av andra än författaren. Vid användning av sekundär data är det viktigt att ha i åtanke att denna kan vara insamlad i ett annat syfte.²⁸

För att besvara vår frågeställning har vi hämtat information från både primära och sekundära datakällor. Den primära datan består av en skriftlig enkätundersökning, fyra intervjuer och uppföljande telefonsamtal och mail. Den sekundära datan är insamlad av de 17 deltagarna i Benchmarkingprogrammet och består av kostnadstal och servicenivåer för samtliga FM-processer. Sekundära datakällor ligger även till grund för genomgången av tidigare forskning, den teoretiska litteraturen om internprissättning, skriftlig informationen om FM, samt den allmänna informationen om de studerade organisationerna som presenteras i uppsatsen.

²⁸ Ghauri och Grønhaug (2005), s 67

Information om Benchmarkingprogrammet och insamlingen av data kommer från Louise Torehall som är projektledare för Benchmarkingprogrammet 2008. Vi har även intervjuat projektansvarig Magnus Kuchler för att få en bättre inblick i FM-området.

3.1.1 Primär data - prismodeller

Enkätundersökningen om organisationernas prismodeller är utformad och sammanställd av oss. Vid utformningen av enkäten för prismodeller har vi använt teoretisk litteratur, till exempel som Controllerhandboken, om internprissättning som grund. Vissa frågor har även tillkommit efter en genomgång av tidigare studier om internprissättning i praktiken. Enkäten är gjord i Excel och har elektroniskt distribuerats ut till de 17 organisationerna tillsammans med övriga formulär för 2008 års Benchmarkingprogram. Organisationerna har sju veckor på sig att fylla i dessa formulär och de returneras sedan elektroniskt. Enkäterna angående prismodeller analyseras sedan av oss, medan Ernst & Youngs konsulter ansvarar för övriga formulär. Enkäten har besvarats av samtliga 17 deltagare i årets Benchmarkingprogram. Den utskickade enkäten för prismodeller är bifogad i Bilaga 5.

Innan organisationerna besvarade enkäten för prismodeller har det förekommit en muntlig diskussion om dess innehåll. Detta har skett vid Ernst & Youngs besök hos den aktuella organisationen. Längden på dessa samtal har varierat, men minst en halvtimme ägnats åt att diskutera organisationens prismodell med utgångspunkt från den av oss utformade enkäten²⁹. Diskussionen har förts med organisationers representanter som har prismodeller och FM som ansvarsområde vilket oftast är FM-chef, processansvariga och controllers³⁰. De har haft tid att gå igenom enkäten innan mötet. Vi har av praktiska och tidsmässiga skäl inte kunnat närvara vid alla diskussioner eftersom det finns en stor geografisk spridning på de deltagande organisationerna. Vi har närvarat vid mötena med de organisationer vi benämnt Delta, Zeta, Eta och Ypsilon. Under de diskussioner där vi inte har deltagit, har den närvarade konsulten fyllt i enkäten och sedan vidarebefordrat den till oss. Genom denna rapportering har vi redan innan de slutliga svarsenkäterna inkommit, kunnat bilda oss en uppfattning om vilka prismodeller som organisationerna tillämpar.

²⁹ Intervju med Louise Torehall

³⁰ Ibid

De slutgiltiga enkäterna har inkommit under april månad. Dessa har fyllts i av antingen organisationernas FM-chef eller processansvariga. Enkätresultaten har sammanställts, bearbetats och analyserats av oss. Informationen i enkäten har varit samstämmig med de preliminära uppgifter vi fått genom prismodellsdiskussionerna. Då någon uppgift verkat motsägelsefull har vi kontaktat den aktuella organisationen för att få ett klagörande.

Enkäten består både av flervalsfrågor och av frågor med öppna svarsalternativ. Längden, tydligheten och detaljnivån i svaren har varierat. Flera av organisationerna har kontaktats för att vi har behövt kompletterande information eller bekräftelse på att vi förstått deras svar. Dessa kontakter har skett via e-mail eller telefon. Samtliga tillfrågade organisationer har lämnat kompletterande uppgifter.

3.1.2 Sekundär data – kostnadsnyckeltal och servicenivåer

Den sekundära datan om kostnad och servicenivå har representanter från organisationerna samlat in. Datan matas in i formulär utformade av Ernst & Young. Det finns ett formulär för varje FM-process samt ett allmänt formulär där deltagarna ombeds beskriva sin verksamhet. Ernst & Youngs konsulter analyserar sedan datan i syfte att ranka organisationernas skicklighet i olika processer.

Vår studie baseras på data insamlad under våren 2008, vilket innebär att de insamlade kostnadsnivåerna är 2007 års kostnader. Formulären angående kostnader och servicenivåer skickas ut innan Ernst & Youngs konsulter besöker organisationerna i programmet. Det finns noggrant specificerade instruktioner för hur all data ska samlas in. Ernst & Young ägnar en heldag till att diskutera oklarheter angående hur formulären fylls i med varje organisation. Varje process går igenom tillsammans med de personer som är ansvariga för datainsamlingen. Tolkning och insamlingsmetod diskuteras. På så sätt garanteras en homogen tolkning bland alla deltagare.

Processformuläret tar upp generella och processspecifika volymtal, kostnader och serviceparametrar. Exempelvis är årsanvändare, som definieras som en fulltidstjänst, ett generellt volymtal, medan antal storstädningar årligen är specifikt för processen *lokalvård*. Det finns tydliga definitioner om vilka kostnader som ska räknas in. Uppgifterna som samlas in är mycket detaljerade, till exempel mäts den golvyta som upptas av varje skåp för kontorsmaterial. Om en person utför flera processer uppskattas hur mycket tid personen lägger på varje enskild process.

Det görs även uppskattningar på hur mycket tid ledningen lägger på varje process. Formulären fylls i av dem som är ansvariga för FM-processerna hos varje deltagare. De som fyller i formulären har således god kännedom om processen och kostnader relaterade till den.

Den kostnadsspecifika delen av formulären behandlar kostnader som är specifika för de olika aktiviteterna som ingår i processen samt kostnader för bland annat personal, inköpta tjänster och material, samt omkostnader såsom IT och telefoni som kan härledas till processen. Exempelvis för *lokalvård* ombeds organisationerna bland annat specificera kostnader för fönsterputsning, storstädning och golvvård. Formuläret innehåller även kvalitativa frågor om till exempel processens utseende, hur den följs upp, om den är outsourcad och om några förbättringsprojekt har genomförts.

I analyser av kostnader för respektive process används kostnadsnyckeltal som anses vara kostnadsdrivande för processen. Syftet med dessa nycklar är att visa hur kostnadseffektiv processen är. De ska således inte förväxlas med de parametrar som används vid internprissättning eller allokering. För vissa processer beaktas flera nyckeltal eftersom ingen enskild parameter driver kostnaden.

Vad gäller processens kvantitet har Ernst & Young definierat tre servicenivåer för varje process. Av affärsmässiga skäl vill Ernst & Young inte att vi anger kriterier för servicenivåer för samtliga processer men vi kan visa ett exempel. Tabell 1 illustrerar kriterierna för olika servicenivåer för processen *lokalvård*. Vid jämförelse av servicenivåer i den processspecifika analysen får nivå ”låg” värde 1, nivå ”mellan” värde 2 och nivå ”hög” värde 3.

Servicenivå hög	Nyckeltal
- Tillsyn: Samtliga rumstyper - 5 ggr / vecka - Fullstädning: Toaletter – 5 ggr / vecka; Pentryn och pausrum – 4 ggr / vecka; Övriga rumstyper – 3 ggr / vecka - Fönsterputs minst 2 ggr/år - Storstädning 2 ggr / år	- Kostnad / kvm LOA - Kostnad / årsanvändare - Städad kvm LOA / FTE.
Servicenivå mellan	Specifika volymtal
- Tillsyn: Toaletter samt Pentryn och pausrum – 3 ggr/vecka, Övriga rumstyper – 2 ggr /vecka - Fullstädning: Toaletter samt Pentryn och pausrum – varannan dag; Övriga rumstyper – 1 gång / vecka - Fönsterputs minst 1 gång/år - Storstädning 1 gång / år	- Kvm LOA - Antal fönster - Antalorstädningar årligen - Antal rum - Antalet byggnader
Servicenivå låg	Specifika kostnader som ska ingå
- Tillsyn: Toaletter samt Pentryn och pausrum – varannan dag; Övriga rumstyper –1 gång / vecka - Fullstädning: Toaletter samt Pentryn och pausrum – 1 gång / vecka; Övriga rumstyper – 1 gång varannan vecka - Fönsterputs < 1 gång/år - Storstädning 1 gång vartannat år	- Fönsterputsning för fasad fönster in- & utvändigt (särredovisas) - Storstädning - Städmaterial och förbrukningsmaterial - Entrémattor - Golvårdskostnad

Tabell 1 Kriterier för servicenivåer – Lokalvård

* LOA står för lokalarea och FTE står för full time employee

Efter det att deltagarna skickat in enkäterna till Ernst & Young sker en noggrann genomgång av den insamlade informationen. Konsulter som är specialiserade på FM gör en bedömning av rimligheten på de insamlade värdena. Om en organisation exempelvis rapporterat kostnadsnivåer som konsulterna upplever som extrema kontaktas den aktuella organisationen för att Ernst & Young ska få mer information om hur detta tal är framräknat. Har fel gjorts i beräkningen ombeds organisationerna att justera den inskickade informationen.

Vi har under studien haft tillgång till all den insamlade datan. I studien visas av utrymmesskäl endast nyckeltal för processerna och servicenivåer för en del av processerna.

3.2 Studiens tillförlitlighet

3.2.1 Reliabilitet

Reliabilitet är mätinstrumentets förmåga att ge tillförlitliga och stabila utslag. Situationen ska i stor grad vara standardiserad för att ge hög reliabilitet och resultatet ska inte påverkas av slumpinflytelser. Vid enkätundersökningar är det viktigt att alla uppfattar frågorna på samma sätt.³¹ När vi utformade vår enkät försökte vi uppnå tydlighet genom att ha en tydlig struktur med

³¹ Trost (2001) s 59-60

underrubriker som illustrerade frågornas syften. Vi undvek även att använda negationer och uttryck som kunde uppfattas som krångliga eller alltför ”teoretiska”. För att undvika begreppsförvirring använde vi flera av de begrepp som förekommer inom Benchmarkingprogrammet, till exempel *prismodell*, *brukare* och *leverantör*.

När man utformar en enkät finns det många relationer att ha i åtanke och det gäller att anpassa kommunikationen efter detta.³² För vår del fanns det ett flertal relationer att beakta. Vår uppdragsgivare, Ernst & Young, hade önskemål om layout och kom med förslag på kvalitativa frågor. Inga restriktioner gällande enkätens innehåll eller omfattning har givits utan vi har kunnat utforma enkäten så att vi fick in den information som var nödvändig för att besvara vår frågeställning. Eftersom vi genomför studien inom ramen för Benchmarkingprogrammet och deltagarna själva önskat en undersökning om prismodeller förväntade vi oss att de skulle ha en positiv inställning till enkäterna. Så var också fallet och samtliga deltagare svarade i tid. De vi kontaktade för att få mer information återkom snabbt med kompletterande uppgifter.

En annan relation som vi i efterhand förstått är mycket viktig är vår relation till ekonomisk forskning. Vid utformning av enkäten använde vi teoretisk litteratur om allokering och internprissättning samt tidigare forskning om internprissättning i praktiken som inspiration. Detta ledde till en struktur som vi upplevde som tydlig och lättförståelig. Dock blev det snart uppenbart att det finns en särkoppling mellan de prismodeller som organisationerna använder och de modeller som beskrivs i litteraturen. Vi tror att det dels beror på att teorin kretsar kring kärnverksamheten och att huvudfokus för de flesta praktiska studier legat på interpretationer i förädlingskedjan, dels på att litteratur främst beskriver renodlade modeller och bortser från kombinationer av olika modeller. Vi upptäckte också en särkoppling mellan de prismodeller som organisationer anser sig använda och de prismodeller som de enligt teorin tillämpar. Det har medfört att vi inte kunnat använda den klassificering av prismodeller som organisationerna själva har gjort. Enkäten är dock utformad på ett sådant sätt att vi ändå har fått tillräckligt med information för att sedan göra en egen klassificering. Läsaren bör emellertid notera att det finns en diskrepans mellan vår klassificering och hur organisationerna själva definierar sin prismodell.

³² Trost (2001) s 39

Vår relation till ekonomisk forskning påverkade troligtvis även utformningen av de kvalitativa frågorna. Under studien blev det exempelvis tydligt hur viktigt organisationerna tyckte det var med en enkel modell som inte skapade för mycket arbetsbörda. Även om detta framkommit i tidigare studier är mycket av den teoretiska litteraturen inriktad på de styrningseffekter en prismodell kan ge. Därför underskattade vi nog enkelhetsaspekten i relation till önskan att påverka beteendet i organisationen i inledningen av uppsatsarbetet. Dock anser vi att vi genom diskussionerna om prismodeller och uppföljande frågor ändå fått en bra bild av motiv och syften bakom prismodellerna.

Vi startade således med en deduktiv ansats där vi ämnade tolka verkligheten utifrån teorin. Det stod dock snart klart att det finns en diskrepans mellan teori och de observationer vi gjorde under studiens gång. Vi har därför fått utgå från observationerna istället och således gått från empiri till teori. Metoden blev därigenom snarare induktiv än deduktiv.

3.2.2 Validitet

Validitet är mätinstruments förmåga att mäta det man avser att det ska mäta. Om man i en enkätundersökning har utformat frågor som lätt missuppfattas leder det inte bara till låg reliabilitet utan även till låg validitet. Dock kan en studie med hög reliabilitet ändå ha låg validitet om man tillförlitligt lyckats mäta något annat än det man avser att mäta.³³

Syftet med vår studie är att undersöka om det finns något samband mellan använd prismodell och kostnad för FM-processer. Således finns det flera faktorer än enkätundersökningen om prismodeller att beakta och ifrågasätta. FM är ett område där antalet allmängiltiga definitioner är begränsade. Studien bygger således på ett flertal avgränsningar. Det gäller exempelvis vilka aktiviteter och kostnader som ska ingå i en process, vilka kostnadsnyckeltal som är mest lämpliga och hur servicenivå ska mätas. Som tidigare finns det ingen vedertagen praxis på området och därför använder vi de parametrar som utvecklats och använts under Benchmarkingprogrammet. Under de år programmet har fortlöpt har flertalet justeringar skett efter att deltagande organisationer kommit med synpunkter och konsultteamet gjort observationer under analysarbetet.³⁴ Vi betraktar således de använda variablerna som väl beprövade även om man inte

³³ Trost (2001) s 61

³⁴ Intervju med Louise Torehall

bör förhålla sig helt okritisk till dem. Studiens resultat är även beroende av hur vi klassificerat och grupperat prismodeller. För att minska risken för missförstånd och öka studien trovärdighet finns tydliga redogörelser för hur organisationerna hanterar FM-kostnader.

Vad gäller analysen finns det ett flertal möjliga upplägg. Grundprincipen för vad man kallar samband eller korrelation är att se om två eller flera variabler samvarierar. Om sambandet räknas som starkt eller svagt beror på om syftet med studien är att undersöka exempelvis statistiska korrelationer eller endast tendenser.³⁵ Vi ämnar besvara vår frågeställning genom en kvalitativ diskussion kring relevanta variabler och aspirerar inte att presentera några statistiskt signifikanta korrelationer. Detta beror delvis på att studiens underlag inte är tillräckligt stort för att ge några statistiskt tillförlitliga resultat och delvis på att andra faktorer än använd prismodell kan påverka kostnadsnivåer. I vårt fall ökar risken för den sistnämnda förklaringen eftersom urvalet av studieobjekt är diversifierat.

Fallstudier ses traditionellt som en intensiv forskningsmetod. De används ofta när en djupare förståelse av en viss situation önskas. Fördelen med intensiva studier är att man ofta hittar relevant data som har ett sammanhang. Nackdelen är svårigheter att dra generella slutsatser utifrån studien. Vår studie innefattar 17 organisationer och är således något extensivare än en traditionell fallstudie. Med ökad bredd får studien inte samma detaljnivå men möjligheten att dra relevanta slutsatser utifrån resultatet ökar.

4 Teori

I denna del presenteras teori gällande styrning av organisationer och prismodeller. Prismodeller är ett av flera verktyg som används för att uppnå önskad styreffekt³⁶. Då fokus för uppsatsen ligger på prismodeller kommer endast den delen av styrningsteorin som är relevant för prismodeller att presenteras. Historiskt sätt har prismodellsteori utvecklats för tillverkande organisationer³⁷. Dock kommer vi att lägga tyngdpunkten på teori som är relevant för tjänster och tjänsteorganisationer. Detta eftersom FM-enheter i huvudsak tillhandahåller tjänster och därmed ska betraktas som tjänsteorganisationer. Teorin är därför inte på något vis uttömmande i sin

³⁵ Trost (2001) s 129

³⁶ Bergstrand (2003), s 82

³⁷ Anthony & Govindarajan (2007), s 616

beskrivning utan vi har istället utgått från det som är relevant för att besvara frågeställningen i uppsatsen.

4.1 Styrning

Styrning är en central del i drivandet av en organisation. Många olika funktioner måste samordnas för att uppnå en fungerande verksamhet. Detta är särskilt viktigt när organisationen är stor och decentraliserad eftersom behovet av kontroll och samordning blir större.³⁸ Karaktären på behovet beror också på hur det ekonomiska ansvaret är fördelat i organisationen. Olika delar av organisationen har olika grad av ekonomiskt ansvar och de kan därför kategoriseras efter olika typer av ansvarsenheter. Målet med indelningen är att mäta enheternas effektivitet, som definieras som relationen mellan enheternas *output* och *input*, och produktivitet, som definieras som samband mellan enheternas output och målsättning. Givet definitionerna är vinst ett bra mått för båda variablerna.³⁹

Det finns enligt Samuelson finns det fyra sorters ansvarsenheter; *intäktsenheter*, *kostnadsenheter*, *resultatenheter* samt *räntabilitetsenheter*⁴⁰. Klassificeringen beror på vilka *inputs* och *outputs* som mäts i monetära termer.⁴¹

Intäktsenhet

Fokus i sådana enheter ligger på intäkten och därför mäts *outputen* i monetära termen men inga försök görs för att relatera den till det monetära värdet på *inputen*. Intäktsenheter dessutom saknar möjlighet att sätta externa priser på slutprodukter.⁴²

Kostnadsenhet

I kostnadsenheter mäts endast *inputs* i monetära värde och inte *outputs*⁴³. Det finns två typer av kostnadsenheter. I *standardkostnadsenheter* kan fysisk *output* mätas vilket innebär att de alltid är tillverkande enheter. I *rena kostnadsenheter* kan *outputen* inte mätas och därför är de antingen administrativa enheter eller supportenheter som exempelvis FM-enheter. I *rena kostnadsenheter* betyder en överskridning av budgeten inte nödvändigtvis ineffektivitet. Utan det kan lika väl ha

³⁸ Bergstrand (2003), s10

³⁹ Anthony & Govindarajan (2007), s 128-133

⁴⁰ Samuelsson (2004), s 85-89

⁴¹ Anthony & Govindarajan (2007), s 128-133

⁴² Anthony & Govindarajan (2007), s133-135

⁴³ Ibid

sin förklaring i att den budgeterade *inputen* skiljer sig från den faktiska. En annan typisk karaktär är att sådana enheters mål ofta skiljer från de övergripande målen för organisationen. Kostnadskontroll är därför svårt i denna typ av kostnadsenhet.⁴⁴

Resultatenhet

I resultatenheter mäts både *input* och *output* i monetära termer och därmed blir det möjligt att mäta vinsten. Beslutsfattaren får på så sätt ett resultatansvar och enheten kan liknas vid ett eget företag. Även supportenheter vars *output* inte kan mätas kan göras om till resultatenheter. Nollresultat ett lämpligt finansiellt mål eftersom det ger guidning i hur mycket kunderna bör debiteras med. Genom att omvandla supportenheter från *rena kostnadsenheter* till resultatenheter motiveras beslutsfattaren till kostnadskontroll för att behålla kunderna. Samtidigt har kunderna också möjligheten att avgöra om tjänsten är värd priset.⁴⁵

Räntabilitetsenhet

Räntabilitetsenhet kan ses som en speciell typ av resultatenhet där vinsten sätts i relation till tillgångarna som genererade den. I sådana enheter är det viktigt att beslutsfattaren har befogenhet att fatta beslut om de tillgångar som enheten förfogar över. Annars kan inte en rättvis bedömning göras av enhetens resultat. Mätning som ligger till grund för ekonomiska mått är en viktig fråga för den här typen av enheter men eftersom supportenheter inte kan omvandlas till räntabilitetsenheter kommer det inte att beskrivas.⁴⁶

4.2 Tjänsteorganisationer

Majoriteten av teorin som behandlar styrning i organisationer gör det i kontexten för tillverkande organisationer⁴⁷. Dock har tjänsteorganisationer vuxit sig allt starkare på 1900-talet⁴⁸. Enligt regeringen arbetade 76 procent av den sysselsatta befolkningen i Sverige inom tjänstesektorn år 2006⁴⁹. Karaktären för tjänsteorganisationer skiljer sig från de hos tillverkande organisationer och därför behöver också styrning vara annorlunda ut i tjänsteorganisationer⁵⁰. Då FM-enheter är rena

⁴⁴ Samuelsson (2004), s 88-89

⁴⁵ Anthony & Govindarajan (2007), s185-194

⁴⁶ Samuelsson, (2004), s 86-87

⁴⁷ Anthony & Govindarajan (2007), s 616

⁴⁸ LO rapport: Fler jobb - Bättre jobb

⁴⁹ Riksdagens hemsida

⁵⁰ Anthony & Govindarajan (2007), s 616

tjänsteorganisationer är det viktigt att belysa skillnaden mellan tjänsteorganisationer och tillverkande organisationer.

Tjänster är immateriella och kan inte lagras vilket innebär att tjänsteorganisationer inte kan ha någon buffert. De är tvungna att matcha sin nuvarande kapacitet med efterfrågan. Detta kan göras på två sätt, antingen genom att försöka höja efterfrågan under lågsäsonger med exempelvis extra marknadsföring och prisreduceringar eller genom att anpassa storleken på organisationen.⁵¹ Matchningen är oerhört viktig eftersom största delen av tjänsteorganisationens kostnad uppkommer på grund åtagandet att tillhandahålla tjänsten⁵². Tjänsteorganisationer har inte heller möjligheten att kontrollera kvaliteten på produkten innan den når kunden. Det är dessutom svårt att objektivt mäta kvaliteten på tjänsten och därför måste den många gånger göras subjektivt. Något annat som också är svårt att mäta är *outputen* från en tjänsteorganisation och ibland är även *inputen* omätbar.⁵³ Därför är vissa typer av ansvarsenheter olämpliga för tjänsteorganisationer. Den vanligaste formen för supportenheter torde vara *rena kostnadsenheter* även om *resultatenheter* också är möjliga. *Kostnadsenhetens* karaktär bidrar till att kostnadskontroll och kostnadsmedvetenhet blir extra viktiga inslag i styrningen tillsammans med det övergripande behovet av kontroll och samordning.

4.3 Samband mellan prismodell och styrning

Prismodeller är en del av styrsystemet i en organisation. Det innebär att en använd prismodell inte enbart påverkar det interna kostnadsläget utan även har effekter på beteende i organisationer.⁵⁴ Dessa beteenden leder i sin tur till olika sorters handlingar och konsekvenser som också påverkar kostnadsnivå och servicenivå på tjänster. Olika typer av prismodeller leder självfallet till olika sorters beteenden och därmed också olika slags handlingar och konsekvenser.⁵⁵ Till och med en och samma prismodell som ger en övergripande effekt resulterar i olika konsekvenser. En prismodell som skapar högre kostnadsmedvetenhet leder också till att leverantören arbetar aktivare med kostnadseffektivitet, att beställaren ställer tydligare krav på

⁵¹ Anthony & Govindarajan (2007), s 616-618

⁵² Kaplan & Atkinson (1998), s 103

⁵³ Anthony & Govindarajan (2007), s 616-618

⁵⁴ Bergstrand (2003), s 82-83

⁵⁵ Arvidsson (2004), s 313

leverantören och att brukaren blir mindre benägen att överkonsumera. Konsekvensen blir då både en lägre kostnadsnivå och en högre effektivitet för organisationen.⁵⁶

Valet av prismodell påverkas av ett antal faktorer. För att nämna några så bör prismodellen passa in i organisationens övergripande styrsystem och anpassas efter den ekonomiska ansvarsfördelningen. Ett internprissystem används exempelvis främst i decentraliserade organisationer där det finns resultatenheter.⁵⁷

4.4 Prismodell

Behovet av en prismodell uppstår när en internprestation har skett, det vill säga när en enhet i organisationen har producerat och levererat en produkt till en annan enhet i samma organisation. Behovet uppstår på grund av att lönsamheten hos både leverantören och kunden påverkas eftersom prestationen orsakar kostnader hos leverantören samtidigt som den hjälper till att generera lönsamhet hos kunden.⁵⁸

Det finns ett stort antal varianter på prismodeller och vi har grupperat enligt tre grupper, se Bild 2. I den första gruppen behålls alla kostnader på central nivå. I den andra gruppen allokeras kostnader ut i organisationen och i den tredje används internprissättning. Det finns sedan underkategorier till huvudgrupperna. Modellerna har olika för- och nackdelar och medför olika konsekvenser. Fokus i detta avsnitt kommer att ligga på följderna av prismodeller eftersom ett av målen med uppsatsen är att se vilka verkningar prismodeller får på kostnadsnivå.

⁵⁶ Kaplan & Atkinson (1998), s 61-65

⁵⁷ Arvidsson (2004), s 309

⁵⁸ Ibid

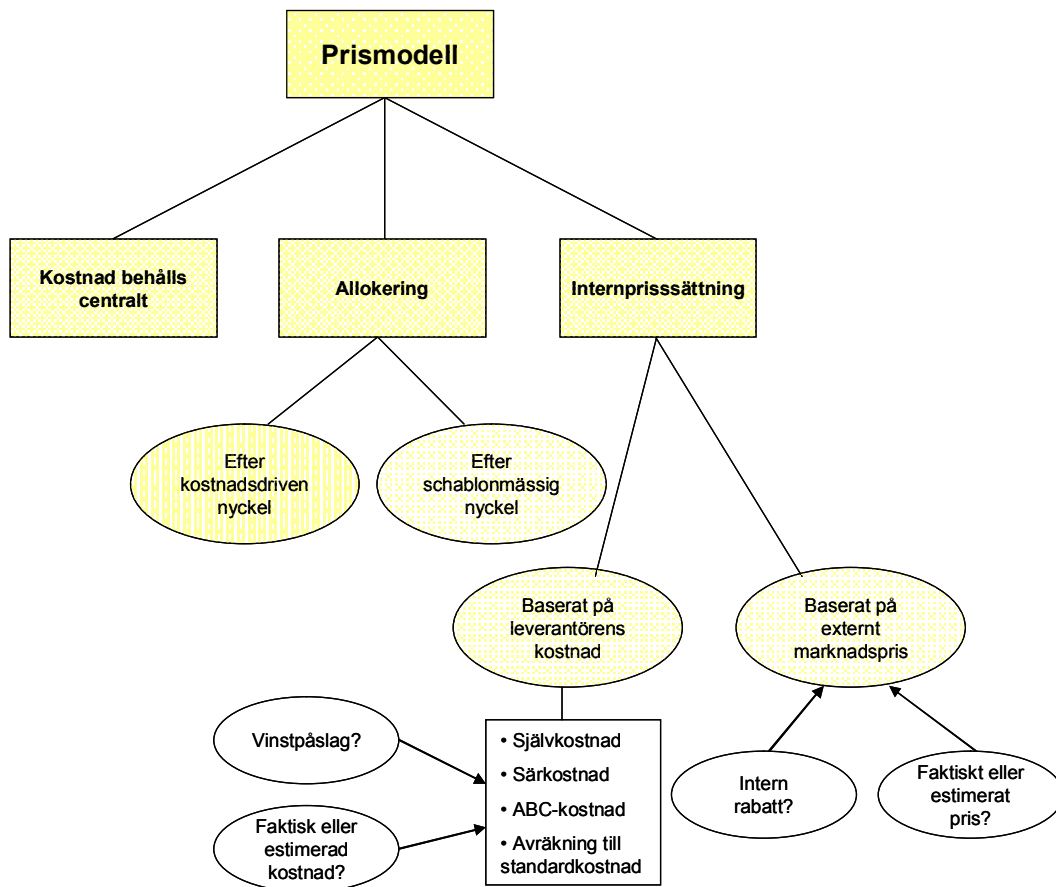


Bild 2: Prismodeller

4.4.1 Kostnad behålls centralt

I denna variant av prismodell sker ingen interndebitering utan alla kostnader behålls på en central nivå i organisationen. Enheter i underliggande nivåerna behöver därmed inte bekymra sig om kostnader som uppkommer utan kan fokusera på kärnverksamheten. Dessutom blir den administrativa arbetsbördan för organisationen också låg.⁵⁹

Nackdelarna med modellen är relaterade till styrning och behovet av kontroll, effektivitet och produktivitet. När kostnader inte interndebiteras blir kostnadsmedvetenheten i organisationen låg och därmed är risken överhängande för stigande kostnadsnivåerna och överkonsumtion. Den sistnämnda kan ta sig i uttryck i överdrivna krav på kvantitet och leverantören kan i sin tur inte bedöma produktens sanna efterfråga. Därför finns risken att leverantören erbjuder högre servicenivåer än vad som faktiskt efterfrågas. Modellen ger således varken indikation på vilken

⁵⁹ Kaplan & Atkinson (1998), s 60-70

omfattning tjänsten bör erbjudas eller en tjänsteenhets optimala storlek. Utan interndebitering kan tjänsteenheten inte organiseras som en resultatenhet och därmed saknas ett naturligt mått för effektivitet och produktivitet. Ofta används föregående års budgetkostnad vilket inte ger någon garanti för vare sig effektivitet eller produktivitet. Detta är ett särskilt vanligt fenomen om tjänsteenheten är en ren kostnadsenhet. I sämre tider reduceras dessutom ofta sådana tjänsteenheter då de uppfattas enbart generera kostnader. Dock är en sådan reduktion onödig om det finns andra enheter i organisationen som är villiga att betala för tjänsten. När kostnaden behålls centralt försämrar också kunskapen om vad det faktiskt kostar att leverera tjänsten och därmed blir det omöjligt att jämföra nuvarande situation med andra alternativ.⁶⁰

4.4.2 Allokering

Allokering innebär att kostnaden fördelas ut i organisationen med hjälp av en eller flera nycklar. Denna modell används när det inte finns något mått på en intern kunds eller en slutprodukts konsumtion av tjänsten. Modellen kan också användas när det inte är ekonomiskt hållbart att beräkna faktisk konsumtion. I organisationer motiveras ofta allokering av indirekta kostnader antingen av att uppföljning inte är möjligt eller av att det är allt för tidskrävande. En tredje förklaring är att det inte finns någon vana eller tradition av att mäta konsumtion i organisationen.

⁶¹

En allokeringsmodell ger bättre styreffekter i organisationen än om kostnaden behålls centralt och skapar bättre kostnadskontroll och effektivitet. Den möjliggör också jämförelse mellan den interna kostnadsnivån och marknadens och visar på så sätt om tjänsten möjligen bör outsourcas.⁶² Allokeringsnyckeln kan antingen vara baserad på en schablonmässig parameter som inte har något direkt samband med kostnaden eller baserad på en kostnadsdriven parameter som har ett direkt samband.⁶³ Styreffekten blir bättre med en kostnadsdriven nyckel än med en schablonmässig nyckel.⁶⁴ Nackdelen när en sådan metod tillämpas är att flera nycklar måste tas fram eftersom de är beroende av tjänsternas karaktär. Det innebär att organisationen behöver lägga mer tid på allokering. Blir det dessutom för många nycklar kommer det att bli svårare och

⁶⁰ Kaplan & Atkinson (1998), s 62-63

⁶¹ Kaplan & Atkinson (1998), s 64

⁶² Bergstrand (2007), s 40

⁶³ Bergstrand (2003), s 40

⁶⁴ Kaplan & Atkinson (1998), s 60-65

komma ihåg dem och modellen upplevs då som krånglig. Det finns även en risk att nycklar tas fram i tron att de avspeglar det som driver kostnaden trots att de i verkligheten inte gör det. Vid sådana fall är risken hög att de önskade effekterna uteblir och att modellen leder till andra oförutsedda effekter.⁶⁵

Oavsätt vilken typ av nyckel som används är det svårt för den interna kunden att se samband mellan utallokerad kostnad och konsumtion. Då kunden har svårt att påverka kostnaderna finns risken att den ignoreras och då upplever kunden inga incitament att optimera konsumtion i relation till kostnad.⁶⁶ Om avvikelser i kostnaden också allokeras ut på samma vis som initial kostnad främjar det ett överkonsumtionsbeteende eftersom kostnaden för den enskilda enhetens överkonsumtion bärs av samtliga enheter i organisationen.⁶⁷

4.4.3 Internprissättning

Internprissättning används när det är möjligt att sätta förbrukning av en tjänst i förhållande till kostnaden. Det innebär att den interna kunden ska kunna påverka sina kostnader genom att exempelvis reglera inköpt kvantitet. Om kunden inte har den möjligheten är det inte internprissättning utan snarare allokering. Samtidigt måste det också vara ekonomiskt gynnsamt att kvantifiera relationen.⁶⁸ Det ska påpekas att gränsdragningen mellan internprissättning och allokering är ett ämne som inte avhandlats i teori. Det finns varken kriterier eller någon entydig definition och olika teoriböcker har därför valt sina egna definitioner. I praktiken finns inte heller någon skarp gränsdragning mellan modellerna.⁶⁹ Vi kommer i uppsatsen att använda oss av den definition som beskrivs i början på detta stycke.

Det finns enligt Emmanuel & Mehafdi fyra motiv för internprissättning. Det första är att möjliggöra decentralisering och uppmuntra till lokalt ekonomiskt ansvar. Det andra är att en rättvisare resultatbedömning uppnås vilket empiriskt sett också är den viktigaste faktorn bakom internprissättning. Det tredje motivet är bättre beslutsunderlag för beslutsfattare på både lokal och central nivå eftersom internpriserna är informationsbärare. Det sista motivet är att internprissättning motiverar till affärsmässighet och kostnadsmedvetenhet. Förklaringen är att det

⁶⁵ Bergstrand (2007), s 49-53

⁶⁶ Kaplan & Atkinson (1998), s 60-65

⁶⁷ Kaplan & Atkinson (1998), s 66-72

⁶⁸ Kaplan & Atkinson (1998), s 64-65

⁶⁹ Anthony & Govindarajan (2007), s 230

interna priset visar alternativvärdet på prestationen och om enheten får bära kostnaden för konsumtionen minskar risken för slöseri.⁷⁰

Det finns ett flertal olika sätt att sätta internpriser. Ett alternativ är att det baseras på leverantörens kostnad, ett annat alternativ är att basera det på ett externt marknadspris. Det finns sedan en mängd olika varianter av dessa två huvudalternativ. Det ska påpekas att det inte finns en teoretiskt korrekt metod att sätta priser utan att valet beror på en rad faktorer såsom vilka effekter organisationen önskar att uppnå. De olika modellerna begränsar inte hur det interna priset sätts. Exempelvis kan det ske genom förhandling mellan kund och leverantör eller så kan en central enhet bestämma priset.⁷¹

4.4.3.1 Kostnadsbaserade internpriser

Huvudorsaken för att använda leverantörens kostnad som intern prisbas är att få kunden att inse att den internt levererade produkten inte är kostnadsfri. På så sätt simuleras tillståndet som råder på den externa marknaden. Dock ska den interna kunden inte behöva betala för mer än produktens kostnad eftersom det trots allt handlar om en intern leverans. Vinst för organisationen kan inte genereras vid intern försäljning utan enbart när produkter säljs utanför organisationen. Dessutom är kostnadsbaserad internprissättning en enkel metod eftersom leverantören har stor kunskap om sin egen kostnad. Därför behövs inga extra resurser för att ta fram det interna priset. Detta är särskilt applicerbart om leverantören tillhandahåller unika produkter som inte finns tillgängliga på den externa marknaden. Metoden ger också ett bra underlag till prissättning mot extern kund eftersom alla kostnader levereras vidare i organisationen och på så sätt försäkras täckningen av den totala kostnadsmassan.⁷²

Det finns en stor variation på kostnadsbaserade internpriser. De vanligaste metoderna presenteras nedan. Alla metoder bygger på idén att kostnaden ska debiteras till kund eller produkt på ett logiskt sätt och att prissättningen ska ske i relation till produktens kostnad.⁷³

- Självkostnad
- Särkostnad

⁷⁰ Arvidsson (2004), s 309-315

⁷¹ Arvidsson (2004), s 315-316

⁷² Ibid

⁷³ Bergstrand (2007), s 50

- ABC-kostnad
- Avräkning för standardkostnad

Dessa metoder kan sedan i sin tur baseras på förkalkylerad, faktisk eller budgeterad kostnad. Det är oftast enklast att basera internpriset på förkalkylerad kostnad eftersom man då har vetskap om priset på förhand. Det ger även större inverkan på kunders beteende eftersom de får en större möjlighet att påverka sina kostnader. Om internpriset istället baseras på faktisk kostnad vet man inte vad det faktiska priset blir förrän vid slutet av perioden.⁷⁴ Om en kund dessutom ändrar sig om efterfrågad kvantitet under perioden drabbar denna volymförändring alla andra kunder. Vid användning av budgeterad kostnad debiteras faktiskt förbrukad kvantitet enligt rörliga kostnader och kapacitet enligt överenskommet pris. Denna variant är dock i praktiken ovanlig.⁷⁵

Självkostnad

Självkostnad innebär att internpriset täcker leverantörens alla kostnader, både direkta och indirekta. Hela kostnaden kommer alltså att föras vidare i organisationen och så småningom belasta slutprodukten. Fördelen med metoden är att den uppfattas internt som både objektiv och rättvis. Samtidigt blir kunden mer kostnadsmedveten än i tidigare metoder vilket dämpar risken för överkonsumtion. Nackdelen är dock att priset inte visar alternativkostnaden vilket inte ger rätt underlag för att fatta beslut om kvantitetsförändringar, vidareförsäljning och externt inköp eller försäljning. Om leverantören dessutom alltid får sina kostnader täckta är incitamentet för att sänka kostnader svagt.⁷⁶

Det finns även en variant av självkostnad där leverantören lägger ett vinstpåslag på sina kostnader. Detta är för att leverantören ska kunna gå med vinst och på så sätt få ett större resultat- och räntabilitetsansvar. Detta interna vinstpålägg avspeglar även det vinstpålägg som externa leverantörer behöver göra för att få nödvändig avkastning på sitt kapital. Genom ett vinstpåslag får således den interna marknaden ett ännu starkare inslag av externa marknadsförhållanden. En annan fördel är att det är lättare att eliminera internvinster än vid tillämpning av andra interprismetoder som exempelvis marknadspris. Dessutom exploateras inte en intern leverantör utan tvärtom så uppmuntras internhandel. Dock kvarstår problem att det inte är ett bra

⁷⁴ Arvidsson (2004), s 316

⁷⁵ Bergstrand (2007), s 40

⁷⁶ Arvidsson (2004), s 317-318

beslutsunderlag och att motivation för kostnadsminskning för leverantören saknas. Om det dessutom är många vertikala led kan totalkostnaden bli så hög att lönsamma produkter uppfattas som olönsamma. Pålägget är ofta godtyckligt och kan därför också leda till konflikter mellan leverantör och kund. Slutligen tillkommer också en administrativ börda i form av vinsteliminering vid bokslut.⁷⁷

Särkostnad

Särkostnad syftar till kostnader som har ett logiskt samband med ett beslut, en produkt eller en kvantitetsförändring. Sådana kostnader är i realitet ofta rörliga kostnader.⁷⁸ Metoden används för att man på kort sikt vill styra så att resursförbrukningen befinner sig på en optimal nivå. Styrningen sker genom att informera kunden om de merkostnader som uppkommer för leverantören i samband med en leverans. Samtidigt möjliggör det också upprättandet av bidragskalkyler i senare led. Användande av särkostnad eliminerar bördan att behöva fördela exempelvis fasta kostnader. Det ger även på kort sikt relevanta beslutsunderlag för exempelvis val av produkt och prissättning till slutkund. Det ger också möjlighet för kunden att avgöra om det är bättre att köpa externt, producera själv eller köpa internt till leverantörens särkostnad. Nackdelen är att incitament för att leverera internt är lågt eftersom leverantören inte får alla sina kostnader täckta. Därför blir det nödvändigt att antingen mottagaren eller en central enhet styr kvantiteten. Risken för resursslöseri ökar jämfört med självkostnad eftersom de kostnader som inte ingår i priset lätt glöms bort. Det finns också därmed risk att priset ut mot slutkund också blir för lågt. Dessutom har det visat sig vara svårt att beräkna faktiska särkostnader, utan de tenderar att bli för låga. Detta försämrar ytterligare incitamentet för internleveranser.⁷⁹

ABC-kostnad

ABC står för activity based costing. Målet med ABC-kalkylering är att mäta och prissätta alla resurser som används av organisationens produkter i ett långsiktigt perspektiv. En sådan beräkning visar om produkter är lönsamma. ABC-kalkylering innebär att kostnader debiteras till aktiviteter istället för till kostnadsställen. Därmed tas endast de kostnader som har uppkommit i samband med produkten med. Dessa ABC-kostnader debiteras ut till produkten med hjälp av

⁷⁷ Arvidsson (2004), s 319-320

⁷⁸ Bergstrand (2003), s 38

⁷⁹ Arvidsson (2004), s 318-319

kostnadsdrivare. På så sätt fås ett mått på hur mycket produkten i frågan utnyttjar aktiviteten.⁸⁰ Det är viktigt att påpeka att när denna metod appliceras på FM innebär det inte att man ska beräkna hur mycket organisationers slutprodukter har tagit i anspråk av FM-processerna. Utan det handlar snarare om hur mycket varje enskild FM-process har tagit i anspråk av FM-enhetens kostnader. Alltså är FM-processen själva produkten och man vill debitera alla FM-enhetens kostnader på ett så logiskt sätt som möjligt till FM-processerna.

Ett internpris baserat på ABC-kostnad innebär att priset återspeglar det som driver kostnaden hos leverantören och indirekta kostnader debiteras på ett mer rättvist sätt. Metoden avslöjar också kostnader som inte är värdeskapande och om det finns någon överkapacitet.⁸¹ En annan konsekvens är att kostnader ofta flyttas från produkter med hög volym till produkter med låg volym. Nackdelarna med metoden är att det i verkligheten kan vara svårt att minska kostnader för en given kapacitet. Ibland går det inte heller att fördela vissa kostnader på individuella produkter eftersom dessa verkligen är gemensamma.⁸² Sådana kostnader ska därför inte tas med i internpriset för produkterna och därmed måste dessa kostnader täckas på något annat sätt. Vid beräkning av ABC-kostnad tas inte heller synergier mellan produkter med. Därför finns risken att internpriset blir för högt och att internleveranser som egentligen är lönsamma inte blir av. Sist men inte minst kan det vara svårt att koppla aktivitet och kostnadsdrivare till internleveranser och ABC-kostnad kan därför upplevas som krångligt.⁸³

Avräkning för standardkostnad

Denna metod innebär att kostnadsbaserna, exempelvis tillverkningskostnader eller standardsärkostnad, hålls konstanta under en period oavsett kostnadsfluktuationer hos leverantören. Huvudmotivet för metoden är att undvika fluktuationer i internpriset eftersom dessa kan vara missledande, särskilt om internpriserna förändras snabbare än besluten kan ändras. Kunden kan därmed planera bättre eftersom de vet att priset kommer att ligga fast under en viss period. Det skapar också en norm mot vilken leverantörens kostnad kan mätas. Detta möjliggör avvikelseanalyser hos både leverantör och kund. Således avslöjas brister i leverantörens

⁸⁰ Bergstrand (2007), s 49-55

⁸¹ Arvidsson (2004), s 318

⁸² Bergstrand (2007), s 54-55

⁸³ Arvidsson (2004), s 318

kostnadseffektivitet och leverantören motiveras till kostnadsbesparingar. En annan fördel som inte är att underskatta är att modellen är enkel och lättförståelig.⁸⁴

Genom att använda standardkostnad finns dock risken att avvikelser från standardkostnad inte uppmärksammas vilket ger en felaktig bild av kostnadssituationen. En missvisande bild av verkligheten sker också om beräkningen av standardkostnaden inte görs genom produktkalkyler för den aktuella perioden utan görs genom att använda de verkliga kostnaderna från föregående period. Dessutom finns det risk för konflikter angående sambandet mellan pris och kvalitet samt standardisering kontra specialutförande.⁸⁵

4.4.3.2 Marknadsbaserade internpriser

Användandet av marknadspriser motiveras med att det är den verkliga alternativkostnaden för en produkt. Det skapar en neutral värdegrund där de olika enheterna mäts på sina egna meriter. Samtidigt innebär metoden en kostnadskontroll för organisationen så att den interna kostnadsnivån inte är för hög jämfört med den på marknaden. Detta medför en naturlig kostnadspress på leverantören och tvingar denne att arbeta effektivt och produktivt. Om den interna leverantören också levererar externt finns det incitamentet för denne att främst handla med externa kunder om det interna priset är lägre än det rådande marknadspriset. Genom att ha ett marknadsbaserat internpris försvinner incitamentet och leverantören blir lika villig att leverera såväl internt som externt.⁸⁶

Det finns två huvudvarianter av marknadsbaserade internpriser, antingen rådande marknadspris eller uppskattat marknadspris. Dessa kan i sin tur justeras på olika sätt, exempelvis, med interna rabatter.⁸⁷ Intern prisreducering motiveras med att leverantören slipper kostnader som transport och marknadsföring vid intern försäljning. Därmed uppmuntras internhandel och det interna priset är rättvist för båda parter.⁸⁸

⁸⁴ Arvidsson (2004), s 320-321

⁸⁵ Ibid

⁸⁶ Ibid

⁸⁷ Bergstrand (2003), s 85-87

⁸⁸ Arvidsson (2004), s 321-322

Rådande marknadspris

Metoden innebär att det interna priset sätts till samma som det externa marknadspriset för en produkt. Det förutsätter dock att identiska produkter existerar på den externa marknaden och att försäljnings- och anskaffningskostnader inte skiljer sig allt för mycket mellan intern och extern försäljning. Fördelen med denna metod är att den ger en god grund för värdering, planering och motivation i en organisation. Priset blir lätt accepterat av interna kunder eftersom det upplevs som objektivt och inte godtyckligt taget. Dock, som ovan nämnts, belastas leverantören vid intern leverans inte med alla kostnader som är associerade med en extern leverans. Om priset justeras med en rabatt som kompensation för detta uppstår lätt konflikter om storleken på reduktionen. Om fluktuationen för marknadspriset är hög är rådande marknadspris mindre lämplig som underlag för långsiktiga beslut om internleverans. Metoden är också resurskrävande eftersom det kräver att organisationer noga följer prisutvecklingen på marknaden samt att en intern vinsteliminering måste göras i periodens slut.⁸⁹

Uppskattat marknadspris

Uppskattat marknadspris används om det inte finns identiska produkter på den externa marknaden⁹⁰. Vid beräkning av priset utgår man från det externa marknadspriset på liknande produkter. Om den internt levererade produkten är unik kan priset beräknas genom att uppskatta vad en effektiv extern leverantör skulle behöva ta för att långsiktigt kunna leverera produkten. Likt rådande marknadspriser ger uppskattade marknadspriser ett bra underlag för planering. Dock upplevs det ofta som krångligt och resurskrävande eftersom priset behöver uppskattas. Dessutom uppstår det ofta oenighet om vilket prisunderlag som är det relevanta vilket ökar risken för konflikter.⁹¹

Sammanfattningsvis kan allokeringsmodellen anses ligga mellan internprissättning och en prismodell där kostnader behålls centralt. De positiva egenskaperna som uppnås när kostnader behålls centralt försvagas i styrka vid allokering medan de aspekter som saknades delvis fångas upp. Styrkan hos dessa egenskaper är fortfarande relativt svag även om det finns en inbördes skillnad beroende på vilken typ av allokeringsnyckel som används. Vid internprissättning förstärks de positiva egenskaperna som är associerade med en kostnadsdriven allokering

⁸⁹ Arvidsson (2004), s 323

⁹⁰ Bergstrand (2003), s 87

⁹¹ Arvidsson (2004), s 324

samtidigt försvinner de positiva egenskaperna som förknippas med att kostnaden behålls centralt. De är istället de egenskaperna som saknas för internprissättning.

5. Empiri och analys

5.1 Klassificering av prismodeller

I Bilaga 6 finns en sammanställning av vår klassificering av samtliga prismodeller. Utifrån beskrivning i teoriavsnittet ter sig indelningen av olika prismodeller som relativt enkel, se Bild 2. Tidigt i uppsatsarbetet stod det dock klart att i praktiken är klassificeringen inte lika självklar. Det är svårt att dra en gräns mellan vad som är internprissättning och vad som är allokering. Det är heller inte alltid självklart var gränsen går mellan en kostnadsdrivande allokeringsnyckel och en schablonmässig. Vi vill hävda att istället för en regelrätt gruppering eller klassificering av prismodeller är det mer riktigt att tala om en om en gradvis skala. En sådan illustreras i Bild 3 nedan.

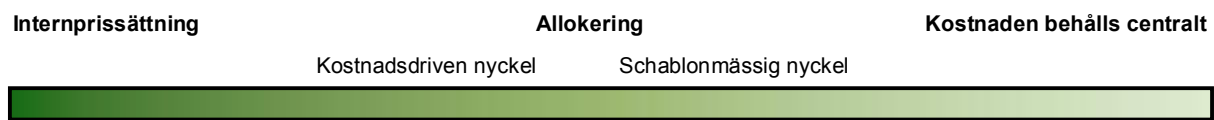


Bild 3:Skala för klassificering av prismodeller

Prismodellen längst till höger är enkel att definiera, där belastas inte lägre nivåers resultat av FM-kostnader. I en allokeringsmodell belastas undre nivåer resultat för kostnader genom en nyckel som kan vara baserad på antingen en kostnadsdrivande eller en schablonmässig parameter. För att definieras som internprissättning måste det finnas ett tydligt samband mellan konsumtion och den kostnad som belastar undre nivåers resultat. Till exempel klassificerar vi belastning efter uppmätt postvolym som internprissättning för processen *posthantering*.

De styrningseffekter som en prismodell kan ge har redogjorts för i teoridelen. Organisationerna i studien ansåg också att många av dessa aspekter var viktiga och begrepp som kostnadsmedvetenhet och rättvis resultatfördelning är vanligt förekommande i enkätsvaren. Dock låg också en stor betoning på att prismodellen inte fick vara för administrativt tung eller svårbegriplig. Enkelhet är därmed ett mycket viktig motiv då organisationer väljer prismodell för FM-tjänster. Utifrån det perspektivet kan skalan också ses som en avvägning mellan de styrningseffekter en prismodell kan ge och den administrativa bördan som krävs för att

upprätthålla modellen. Organisationens prioritering av dessa aspekter kan vara en faktor som avgör var prismodellen placerar sig på skalan. En prismodell med starkare koppling till förbrukning för med sig bättre incitament att påverka beteendet i organisationen.

Det är dock viktigt att påpeka att vilken modell som är optimal är beroende både av FM-processens utseende och av organisationens karaktär. För vissa processer kan det vara svårt eller onödigt kostnadskrävande att härleda förbrukningen av processen. Vad gäller allokering kan en nyckel som anses vara ett bra estimat av en kostnadsdrivare hos en organisation vara missvisande för en annan. Hos en organisation med industriell produktion kan exempelvis konsumtionen av FM-processer skilja betydligt beroende på personers arbetsuppgifter. Det är troligt att fabrikslokaler behöver grovstädning men de som arbetar där skickar troligtvis inte lika mycket post som de anställda på ekonomiavdelningen. Att allokera ut FM-kostnaderna efter *antal anställda* ger då ingen rättvis resultatbedömning. Vidare fungerar prismodell främst som styrningsverktyg för processer där beställare eller brukare kan påverka kostnader genom att välja vilken kvantitet de konsumerar.

Vi har delat in organisationerna i fyra grupper utifrån vilken prismodell de tillämpar. Indelningen illustreras i Bild 4. I första gruppen återfinns deltagare som behåller majoriteten av sina kostnader centralt. I andra gruppen finns de deltagare som använder en och samma allokeringsnyckel för alla FM-processer och i den tredje finns deltagare som använder olika allokeringsnycklar för olika processer. Deltagare i den tredje gruppen kan i sin tur delas in efter om de tillämpar kostnadsdriven eller mer schablonmässig allokering. I den sista gruppen återfinns de deltagare som har ett starkt förbrukningsstyrt tillvägagångssätt vid hanteringen av FM-kostnader. Dessa organisationer använder sig av en blandning mellan internprissättning och kostnadsdriven allokering. Gränserna mellan grupperna är inte knivskarpa och det finns en viss överlappning, speciellt mellan grupp två och tre. Grupperingen är gjord dels för att göra de empiriska resultaten mer lättlästa, dels för att möjliggöra analyser på organisationsnivå.

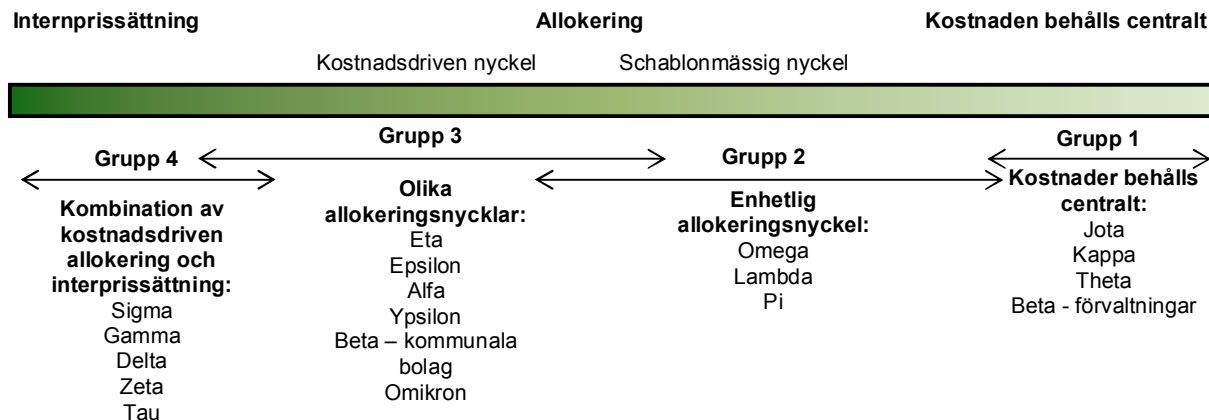


Bild 4: Gruppering av deltagare

5.2 Använda prismodeller

Följande avsnitt är indelat efter de fyra grupper som har beskrivits ovan. Varje del börjar med en beskrivning av vilken prismodell respektive organisation använder. Syften och motiv bakom valet av prismodellen beskrivs samt organisationens åsikter om hur väl modellen fungerar. Därefter analyseras organisationernas syften och motiv utifrån vad teorin säger om olika prismodeller. Till sist ställs den kvalitativa datan mot kostnadsnyckeltal för att se hur väl organisationen faller ut jämfört med övriga deltagare i studien. Då extremvärden finns i ett flertal processer använder vi medianvärde istället för medelvärde i samtliga kostnadsjämförelser. En sammanfattning av kostnadsnyckeltal för samtliga organisationer och processer finns i Bilaga 7.

Den första delen av studien sker således på organisationsnivå. Därefter följer de processspecifika analyserna. Då skillnader inom grupperna troligtvis beror mer på organisationsspecifika faktorer kommer endast begränsat utrymme att användas till att analysera dessa. Om ingen annan källa anges härstammar den kvalitativa datan i avsnittet från enkätundersökningen.

5.2.1 Grupp 1: Kostnad behålls centralt

De organisationer som behåller kostnader centralt är Jota, Kappa, Theta samt den del av Beta som berör förvaltning. Anledningen till att Beta delas upp är för att organisationen tillämpar två distinkt skilda modeller för förvaltning och kommunala bolag.

5.2.1.1 Organisationernas prismodeller

Jota

Jota är en internationell koncern med forskningsinriktad verksamhet och deltar med tre siter i studien. Organisationen behåller FM-kostnaderna centralt för alla processer. Den enda avvikelserna är för processen *kontorsmaterial*. För *kontorsmaterial* finns det ett standardsortiment och om brukare vill ha något utöver detta sortiment debiteras brukarens avdelning för specialbeställningen. Internpriset sätts till FM-enhetens självkostnad.

Dagens prismodell är framtagen av ledningsgruppen för FM i Sverige och har använts i fyra år. Tidigare fanns det ingen harmoniserad lösning i organisationen utan olika siter och processer hade sina egna metoder. Organisationen har gått ifrån att handla upp allt på lokal nivå till central upphandling och har därmed kunnat tillgodogöra sig synergier genom storskalighet. Valet av nuvarande modell grundar sig på en önskan om harmonisering av lösningar samtidigt som den är enkel och billig. En annan fördel som organisationen ser med prismodellen är att den garanterar de bästa FM-produkterna eftersom de personer som är experter inom sina områden självständigt får bestämma utformningen av tjänsten. Experterna ser även till att kunden och brukaren utbildas i rätt konsumtionsbeteende vilket organisationen anser leder till kostnadseffektivitet.

Organisationen har valt att kommunicera ut prismodellen och brukarna är därför medvetna om att kostnaderna behålls centralt. På direkt fråga om hur prismodellen kan förbättras uppger organisationen att man eventuellt skulle kunna allokera totalkostnaden för FM-processerna på respektive enhet eller funktion. Dock finns inga planer för detta utan man är nöjd med sin modell.

Kappa

Kappa är ett tillverkande företag som är marknadsledande inom sin bransch. Organisationen behåller alla kostnader för FM-processer centralt. Ingen i organisationen har kunnat svara på hur länge modellen har använts eller varför denna utformning har valts.⁹² Modellen används idag både på grund av tradition och för att den är enkel. Samtidigt medger man att kostnadsmedvetenheten hos samtliga parter i organisationen är låg och att FM-tjänsterna ses som fria resurser.

⁹² Intervju med FM-chef och processansvarig, Kappa

Theta

Theta är ett företag som bedriver såväl produktion som forskning på sin site. Hos organisationen behålls alla FM-kostnader utan undantag på central nivå. Eftersom det är ett dotterbolag upprättas i början av varje år en FM-budget baserat på avtal med externa och interna leverantörer. Om kostnaden blir högre än beräknat belastar avvikelsen resultatet hos moderbolaget i koncernen, en nivå över Theta.

Tidigare tillämpades internprissättning, men det var ett för kostsamt system och därför bytte organisationen till dagens metod. FM-enheten är medveten om risken att modellen utnyttjas men anser att de positiva effekterna överväger.

Beta – kommunala förvaltningar

Beta är en kommun och tillhandahåller FM-tjänster för både förvaltningar och kommunala bolag. All verksamhet är avgiftsfinansierad. Prismodellerna är olika för de två typerna av internkunder. För förvaltningar behålls alla kostnader centralt. Denna modell är ny för i år för processerna *reception* och *telefonväxel* men har använts i flera år för *posthantering*. Innan allokerades kostnaden för dessa två processer ut på förvaltningarna.⁹³ Kommunledningen och förvaltningen deltog i framtagandet av denna modell. Det primära syftet var att få fram en enkel modell. För alla tre processer bestäms tjänstens innehåll och servicenivå på förvaltningsnivå.

5.2.1.2 Hur väl fungerar prismodellen som styrningsverktyg och finns det något samband mellan prismodellen och kostnadsnivåer?

Fördelen med att behålla kostnaden centralt är att det är administrativt enkelt och samtliga deltagare har också uppgett denna motivering. På så sätt uppfyller prismodellen en av organisationernas önskemål. Nackdelen med modellen är att kostnadsmedvetenheten blir låg⁹⁴. Risken är särskilt påfallande för Jota, Theta och Kappa eftersom de till skillnad från Beta inte har en strikt kostnadskontroll från centralt håll. Då FM-enheterna i gruppen är organiserade som *rena kostnadsenheter* finns det liten möjlighet att bedöma enheternas effektivitet. Samtidigt behåller organisationerna kostnaden centralt vilket inte heller ger incitament till återhållsamhet i konsumtion. Alltså finns det hög risk för överkonsumtion och ineffektivitet hos leverantören.

⁹³ Intervju med processansvarig, Beta

⁹⁴ Kaplan & Atkinson (1998), s 62-63

Båda faktorer leder till högre kostnadsnivåer. Gruppen bör därför ha högre kostnader än övriga grupper.

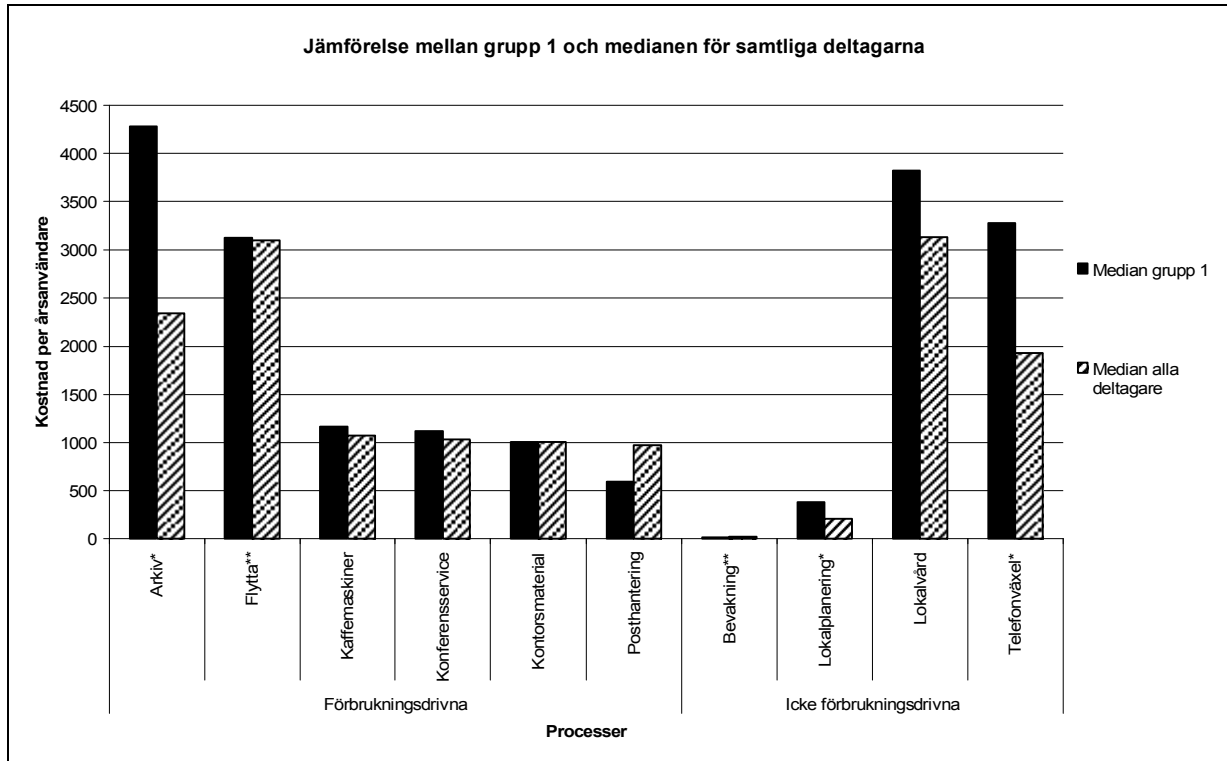


Bild 5: Kostnadsjämförelse mellan grupp 1 och samtliga deltagare

*Endast Theta deltar i processen

**En annan parameter än *kostnad per årsanvändare*. För flytta används *kostnad per person som flyttat under året* och för bevakning används *kostnad per innearea*

I Bild 5 kan det observeras att mediankostnaden för grupp 1 ligger över i sex av tio processer. För de förbrukningsdrivna processer där prismodeller bör få en större inverkan ligger gruppen över i fyra utav sex processer. För *kontorsmaterial* är det ingen skillnad i medianen. Utfallet är en indikation på att en modell där kostnaden behålls centralt samtidigt som det inte finns ett strikt kostnadstak leder till något högre kostnadsnivåer. Detta är särskilt tydligt i de förbrukningsdrivna processerna. Betas kostnader ingår inte i medianen för grupp 1 då vi inte kan separera kostnaden för förvaltning och för kommunala bolag. Dessutom är prismodellen ny för två processer.

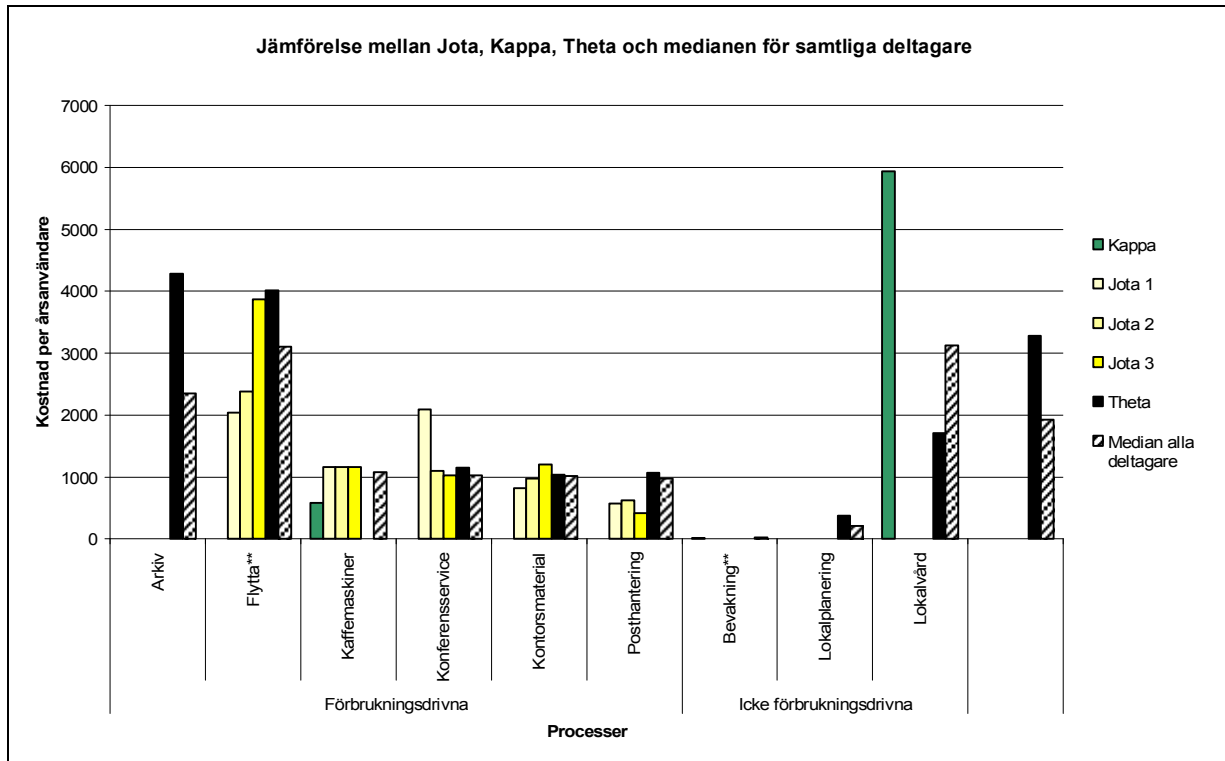


Bild 6: Jämförelse inom grupp 1

**En annan parameter än *kostnad per årsanvändare*. För *flytta* används *kostnad per person som flyttat under året* och för *bevakning* används *kostnad per innearea*

För att få en tydligare bild av hur fördelningen ser ut inom gruppen görs en jämförelse i Bild 6. Theta har gjort ett medvetet val att gå från den ena extremen på skalan att internprissätta FM-processer till den andra extremen att behålla alla kostnader centralt. Denna förflyttning bör innebära högre kostnader eftersom incitamenten för kostnadsmedvetenhet försämras. Dessutom behöver inte Theta ansvara för om kostnaden blir högre än förväntat vilket borde försämra kostnadsmedvetenheten ytterligare. Utfallet visar att Theta ligger över totalmedianen i samtliga förbrukningsdrivna processer. För processerna *arkiv* och *flytta* ligger Theta dessutom högt över medianen. Dessa två processer är bland de enklaste att mäta konsumtion för och konsumtionsbeteende bör därför vara relativt enkla att styra genom prismodellen. Thetas kostnadsnivåer tyder på att en modell där kostnaden behålls centralt också ger högre kostnader i en situation där organisationen i fråga inte behöver ansvara för kostnadsavvikelser och inte tillämpar strikt kostnadstak. Då Thetas val var medvetet är detta också ett exempel på där nyttan med en internprismodell inte bedömdes väga upp den arbetsinsats som modellen medförde.

Kappa har till skillnad från Theta inte gjort ett medvetet val utan använder snarare modellen av tradition. Kostnadsmedvetenheten i organisationen upplevs som låg och FM-tjänster ses som fria nyttigheter. Det är inte en oväntad konsekvens eftersom konsumerande enheter inte behöver ansvara för kostnaden. Dock är det svårt att dra några slutsatser om Kappas utfall eftersom de inte deltar i några processer där prismodeller bör få en större inverkan.

Jota är den enda organisationen i gruppen som har uppgett att de även vill uppnå en högre kostnadsmedvetenhet med sin modell. Detta ligger inte i linje med teorin. Deras motivation är att experter inom FM ska utbilda brukare i rätt konsumtionsbeteende. Inte heller denna motivering känns inte igen från teori om ekonomisk styrning där en utgångspunkt i brukarens behov förordas. Supportfunktioner ska snarare anpassa sig efter efterfrågan i organisationen än lära upp brukarna i rätt beteende. Det finns en möjlighet att Jotas tankesätt härrör från den kultur som finns inom den typ av bransch som organisationen verkar inom. Branschen är forskningsintensiv och utvecklingen har traditionellt drivits av expertis. Jota deltar i fem förbrukningsdrivna processer men organisationen ligger inte anmärkningsvärt över i någon av dessa. En trolig förklaring är att Jota har gått över till central upphandling för hela organisationen och därigenom vunnit skalfördelar. En annan möjlig faktor är att beteende i organisationen har färgats av tankesättet att föra ut FM-kunskap i hela organisationen. Det innebär att kostnaden inte automatiskt behöver vara hög när denna modell tillämpas om man har en organisationskultur som påverkar konsumtionsbeteendet.

Sammanfattningsvis kan konstateras att grupp 1 ligger över mediankostnaden för samtliga deltagare i ett flertal processer. Trenden är tydligast för de förbrukningsdrivna processerna. Dock kan olika situationer inom organisationerna antingen förstärka eller försvaga effekterna med modellen.

5.2.2 Grupp 2: Enhetlig allokeringsnyckel

I denna grupp finns organisationerna som Omega, Lambda och Pi. De tillämpar en och samma allokeringsnyckel för alla FM-processer. Denna nyckel är ofta baserad på *antal anställda* vilket troligtvis beror på att det är en lättillgänglig nyckel.

5.2.2.1 Organisationernas prismodeller

Omega

Allokeringsnyckel: Antal anställda

Omega är det centrala organet i en ideell organisation. I början av året görs en budget över FM-kostnader baserad på tidigare års verkliga kostnader. Chefscontrollern bestämmer processernas servicenivå. Den budgeterade kostnaden allokeras sedan ut efter *antal anställda* till åtta underenheter. Det finns statistiskt underlag för att göra en mer kostnadsdriven allokering men det utnyttjas inte idag. Om den faktiska FM-kostnaden vid slutet av året visar sig överstiga den budgeterade, allokeras kostnaden inte ut utan underskottet behålls centralt. Det är värt att nämna att det omvända aldrig har hänt, det vill säga att den faktiska kostnaden har blivit lägre än den budgeterade. Underlaget för allokeringsnyckeln justeras en gång per år. För FM-kostnader som uppstår på grund av aktiviteter utöver den normala verksamheten, som extra kontorsmaterial vid kampanjer, debiteras den avdelning som ansvarar för kostnaden.

Dagens prismodell togs fram år 2000 av organisationens ledning och controller. Valet av modell beskrivs på följande sätt:

*1) Vi vill att den som anställer personal skall göras medveten om följdkostnader i form av arbetsplats mm. Det är avdelningen och inte kontorsservice/fastighetsförvaltaren som bestämmer bemanningen. 2) Det skall vara en siffra som är lätt att sätta in i kalkyler när avdelningen tar betalt av utomstående för tjänster, belastning på externfinansierade projekt mm. 3) Det ska stämma med det synsätt på kringkostnader som används vid rapportering till [extern kontrollenhet] 4) Metoden skall vara lättadministrerad. Ungefärlig korrekt kostnad duger.*⁹⁵

Organisationen anser att man har lyckats hitta en modell som ger en tillräckligt rättvis resultatbedömning och som överensstämmer väl med redovisningssystemet och extern rapportering. Man anser dock att målet med högre kostnadsmedvetandet inte är helt uppfyllt. Dock tror man att det snarare beror på branschen de är verksamma i och deras brukare än själva utformningen på modellen. Då organisationen är en ideell verksamhet ser brukarna mer till nytan

⁹⁵ Chefscontroller, Omega (citad ur enkäten)

”för hela världen”. Exempelvis får ledares uttalanden om att reducera pappersförbrukning för att rädda skogarna större genomslag på förbrukningen än att belasta avdelningar med kostnaden.⁹⁶

Lambda

Allokeringsnyckel: Antal arbetsplatser

Lambda är en stor internationell koncern. Den nuvarande prismodellen för FM är skapad på central nivå utanför Sverige. Lambda medverkar endast i en process i studien men vi placerar dem ändå i grupp 2 eftersom deras prismodell tillämpas på ett flertal FM-processer i verksamheten. Lokalvård ingår i ett paket av standardtjänster som allokeras efter *antal arbetsplatser*. I början av året görs en budget där ett antal av de vanligaste FM-tjänsterna ingår. Det är sedan den budgeterade kostnaden som allokeras ut på enheterna.

Då prismodellen inte är utvecklad i Sverige känner Lambdas FM-enhet inte till vilka motiv som låg bakom beslutet. Tidigare tillämpades ett system med olika baspaket för olika arbetsplatstyper. Exempelvis hade *IT-arbetsplatser* ett baspaket och *kontorsarbetsplatser* en annan sort. På den tiden låg större delen av FM-processerna utanför baspaketen och brukarna hade kännedom om vad dessa extra processer kostade. Nu ingår fler processer i standardpaketet och enheterna kan egentligen bara styra sina kostnader genom att ändra *antal arbetsplatser*. FM-enheten uppger att de inte vill kommunicera ut vilka processer som ingår i standardpaketet eftersom brukarna då kommer att börja konsumera mer, till exempel genom att beställa fler projektorer. Enligt FM-enheten är det endast de som har kännedom om vad som ingår i nuvarande paket för standardtjänster, inte ens ledningen har information om detta.⁹⁷

Prismodellen upplevs fungera väl men man använder en annan modell i koncernen och dit är även det svenska dotterbolaget på väg. FM-enheten tycker det är bra att gå mot standardisering eftersom det ger möjlighet till benchmarking inom koncernen.

Pi

Allokeringsnyckel: Efter arbetsplatstyp

Pi är en internationell koncern i en tillverkande bransch. Likt övriga organisationer i grupp 2 görs en budget i början av året och kostnaden allokeras sedan ut efter den. Inget vinstpåslag görs men

⁹⁶ Intervju med Chefscontroller, Omega

⁹⁷ Intervju med FM-chef, Lambda

däremot inkluderas utvecklingskostnader. Tanken med att använda *arbetsplatstyp* som allokeringsnyckel är att även om alla delar av organisationen utnyttjar FM-processerna så gör de det i olika grad. Det finns tre typer av arbetsplatser; *kontorsarbetsplats*, *resande arbetsplats* och *verkstadsarbetsplats*. Alla typer belastas inte för alla FM-processer. Exempelvis belastas inte *verkstadsarbetsplatser* med kostnaden för *posthantering* även om verkstadspersonalen har möjlighet att skicka brev. Detta eftersom de inte anses göra det i någon större utsträckning. Verkstaden har däremot ett separat städkontrakt och kostnaden för denna belastar endast *verkstadsarbetsplatser*. *Resande arbetsplatser* belastas generellt med mindre del av FM-kostnaderna eftersom personer på resande fot inte konsumerar lika mycket av FM-tjänsterna.⁹⁸ Det finns därför ett tydligare samband mellan konsumtion och kostnad än om allokeringsnyckeln hade baserats på enbart *antal arbetsplatser*. Om den budgeterade kostnaden blir lägre än den beräknade fördelas överskottet ut *per arbetsplats* ett antal gånger per år. Det är värt att nämna att den faktiska kostnaden aldrig har överstigit den budgeterade. Om det sker en förändring i *antalet arbetsplatser* kan nyckeln revideras varje månad.

Nuvarande prismodell har använts sedan 1997. Innan fanns ingen prismodell och man hade inte överblick över kostnaderna. FM-organisationen tog fram den här modellen för att ett standardkoncept leder till stordriftsfördelar samt minskar den totala administrativa bördan. Andra motiv var att påverka leverantören till att bli mer kostnadseffektiv och brukaranpassad samt att öka kostnadsmedvetandet i organisationen. Man anser att samtliga effekter har uppnåtts och brukare och beställare kan nu i högre grad fokusera på sin kärnverksamhet eftersom den totala administrativa bördan har minskat. FM-enheten är medveten om att då beställare i nuvarande prismodell inte behöver tänka på styckkostnaden så finns det en risk för överkonsumtion. Men man anser att något sådant beteende ej har observerats. Brukare har kunskap om kostnaderna då de finns listade på intranätet samt kommuniceras i budgetdialoger.

5.2.2.2 Hur väl fungerar prismodellerna som styrningsverktyg och finns det ett samband mellan använd prismodell och kostnadsnivå på FM-tjänster?

En allokeringsmodell anses leda till högre kostnadskontroll och effektivitet i organisationen än att behålla kostnaden centralt men är samtidigt något administrativt tyngre. Om modellen jämförs med en internprissättningsmodell är den administrativa bördan lägre men enskilda enheters

⁹⁸ Intervju med FM-chef, Pi

möjlighet att påverka sina kostnader är fortfarande marginell. Organisationer i grupp 2 uppger också att de önskar en prismodell som påverkar beteendet i organisationen men inte är för administrativt tung. På så sätt är allokering ett korrekt val.

Vi ser dock att Pi har en mer kostnadsdriven modell än Omega och Lambda. Pi allokerar efter *arbetsplatstyp* vilket gör att det finns ett starkare samband mellan förbrukning och kostnad. Metoden bör vara särskilt lämplig för organisationer som likt Pi har en diversifierad verksamhet med både produktion och administration på sin site. Pi urskiljer sig också från Omega och Lambda genom att allokera ut avvikelser från budgeten. Utifrån detta förväntar man sig att Pi har lägre kostnadsnivåer än de andra två organisationerna.

I Bild 7 visas kostnad *per årsanvändare* för de processer som Omega, Lambda och Pi deltar i. Inget medianvärde är framräknat för denna grupp då det endast är en deltagare i flera av processerna. I figuren framgår det att Pi ligger under totalmedianen i samtliga processer medan Omega ligger betydligt över mediannivån i alla processer. Resultatet förstärks ytterligare om man betänker att fyra av de sex processerna Pi deltar i är förbrukningsdrivna. Utfallet är förväntat utifrån diskussionen ovan.

De tre organisationerna har organiserat sin FM-verksamhet som *rena kostnadsenheter* vilket gör det svårt att bedöma leverantörens kostnadseffektivitet. Därför borde kostnadsnivåerna i högre grad bero på enheternas kostnadsmedvetenhet. Det är också samstämmigt med Pi och Omegas egna upplevelser av attityden i organisationen. Hos Pi är FM-enheten nöjd med prismodellen och upplever inte att det förekommer något större överutnyttjande. Omega anser däremot inte att kostnadsmedvetenhet uppnåtts. Förklaring torde ligga både i själva verksamheten och i prismodellen. Omega är en ideell organisation och brukarnas fokus ligger snarare på själva verksamheten än på kostnader. Samtidigt är prismodellen som tillämpas idag relativt schablonmässig och medför inte något starkt incitament till sparsamhet för enskilda enheter.

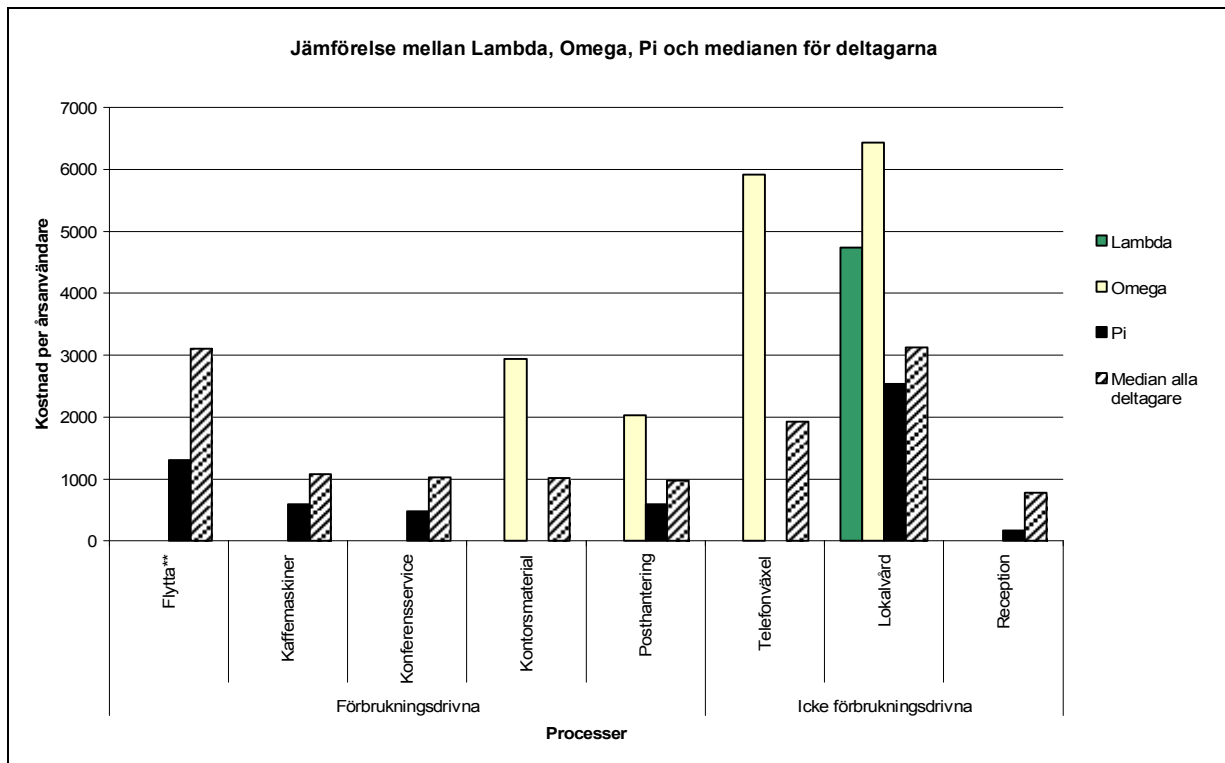


Bild 7: Kostnadsjämförelse i grupp 2

**En annan parameter än *kostnad per årsanvändare*. För flytta används *kostnad per person som flyttat under året*

Lambda tillämpar en liknande modell som Omega och därför bör det också vara relativt låg kostnadsmedvetenhet i organisationen. Lambda ligger högre än medianen för den enda process de deltar i. Även om det är svårt att dra slutsatser från endast en process så tyder FM-enhetens beteende på att kostnadsmedvetenheten är låg. De undviker att visa vilka tjänster som går att konsumera för att på så sätt hålla kostnader nere. Även om ett sådant angreppssätt får genomslag i kostnadsnivå är det inte ett önskvärt beteende eftersom det försämrar kvaliteten på FM-verksamheten.

Generellt för grupp 2 kan dock sägas att Omega som tillämpar schablonmässig allokering har relativt höga kostnadsnivåer medan Pi som tillämpar mer kostnadsdriven allokering har relativt låga kostnadsnivåer. Även om det finns fler påverkande variabler än prismodell talar det inte emot ett samband mellan prismodell och kostnadsnivå på FM-tjänsten.

5.2.3 Grupp 3: Olika allokeringsnycklar

Denna grupp använder olika allokeringsnycklar för olika processer. En del organisationer har mer schablonmässiga nycklar än andra. Dessa organisationers prismodell kommer att beskrivas först för att sedan och sedan sker en gradvis övergång till de prismodeller som bygger mer på kostnadsdrivna nycklar. I grupp 3 ingår Eta, Epsilon, Alfa, Gamma, Beta – kommunala bolag, Omikron samt Ypsilon. De tre sistnämnda organisationerna gränsar till grupp 4 men tillämpar inte internprissättning i lika stor utsträckning som dessa deltagare.

5.2.3.1 Organisationernas prismodeller

Eta

Eta är en statligt ägd koncern och deltar med tre siter. På ena sidan bedrivs produktion. År 2006 centraliserades all FM-verksamhet för den svenska verksamheten. Tidigare fanns en lokal FM-enhet på varje site vilket gjorde att organisationen gick miste om synergier från storskalighet. Eta vill att FM-enheten ska fungera som ett företag men enheten behöver endast gå med nollresultat.⁹⁹ Vid avvikelse från nollresultat betalas antingen överskottet tillbaka eller så allokeras underskottet ut. Det är FM-enheten som bestämmer servicens innehåll men brukare har möjlighet att bestämma inköpt kvantitet för vissa processer. Samtidigt som FM-verksamheten centraliserades, upprättades även en ny prismodell som passar in i den övergripande strategin.¹⁰⁰ Innan användes ett rent internprissystem och det fanns interna FM-bolag som hade vinstkrav på sig. Eftersom interna kunder inte hade möjligheten att köpa in utifrån steg de interna priserna över de externa marknadspriserna.¹⁰¹

Idag är FM-processerna indelade i tre grupper och det finns en prismodell för varje grupp. Processer som ingår i första gruppen kallas för standardtjänster och till dem räknas *kaffemaskiner, telefonväxel, posthantering, kontorsmaterial* och *reception*. För denna grupp tillämpas en trestegsmetod. I första steget används olika kostnadsdrivna parametrar för processerna. Storleken på parametrarna tas fram med stor noggrannhet, exempelvis räknas alla postfack på varje våning och alla telefonanslutningar. I det andra steget läggs kostnaden för alla standardtjänster ihop till en klumpsumma som sedan allokeras ut till 30 underenheter.

⁹⁹ Intervju med FM-chef, Eta

¹⁰⁰ Intervju med controller, Eta

¹⁰¹ Intervju med FM-chef, Eta

Allokeringsnyckeln är inte de kostnadsdrivna parametrarna som togs fram i första steget utan istället används *antal anställda*. Det finns dock tre typer av anställda beroende storleken på enheten som de tillhör. Man delar in enheter i tre kategorier; i första kategorin finns enheter som har under 100 anställda, i den andra finns enheter som har mellan 100 och 500 anställda och i den tredje finns enheter som har över 500 anställda. *Kostnaden per anställd* blir högre för enheter i den första kategorin jämfört med de i den andra kategorin och de i andra kategorin får i sin tur högre *kostnad per anställd* än de i den tredje kategorin. I det tredje steget allokerar de 30 underenheterna sedan ut den schablonmässiga kostnaden till ännu lägre nivåer i organisationen. Vid denna allokering använder 28 av 30 underenheter de kostnadsdrivande parametrar som FM-enheten tog fram i första steget. I det sista steget allokeras alltså ett schablonmässigt uträknat belopp ut med hjälp av kostnadsdrivna nycklar.¹⁰²

I den andra gruppen ingår övriga FM-processer som exempelvis *lokalvård*, *arkiv*, *bevakning*, *lokalplanering* och *konferensservice*. För dessa processer tillämpas antingen kostnadsdriven allokering eller internprissättning. Man arbetar dock kontinuerligt med att flytta processer från denna grupp till standarpaketet. Den tredje gruppen kallas för direktköp. Här ingår exempelvis beställning av kontorsmaterial som inte ingår i standarsortimentet, kaffe och smörgåsar till konferensmöte och uppsättning av extra whiteboardtavlor. För sådana köp tillämpas internprissättning och priset baseras på utförarens självkostnad med 30 procents påslag. Detta påslag beror på att man inom organisationen vill minska antalet direktköp.¹⁰³

Det organisationsledningen vill åstadkomma med prismodellerna är att öka kostnadsmedvetenheten och möjliggöra för en rättvisare resultatbedömning. Tanken med trestegsmodellen för standardtjänster är att man genom transparens ska skapa förtroende i organisationen för den nya FM-enheten. Då underenheterna känner till såväl kostnadsparametrarna som totalsummorna kan de själva bedöma om fördelningen är rättvis.¹⁰⁴ FM-enheten uttrycker dock missnöje med modellen eftersom de upplever att de måste ägna onödigt mycket tid till att ta fram underlag för parametrar samtidigt som prismodellen inte skapar det önskade beteendet. Deras önskan är att alla FM-kostnader ska allokeras ut efter en nyckel, till

¹⁰² Intervju med FM-chef, controller och processansvarig för telefonväxel och reception, Eta

¹⁰³ Intervju med FM-chef, controller, processansvarig för arkiv och dokument, samt processansvarig för kontorsservice och fastighetsunderhåll, Eta

¹⁰⁴ Intervju med controller, Eta

exempel *antal anställda*. Det finns en attityd i organisationen att det inte spelar någon roll hur kostnad för FM hanteras eftersom den är förhållandevis liten till andra kostnader inom organisationen. FM-enheten vill hellre koncentrera sig på sin kärnverksamhet.¹⁰⁵

Epsilon

Epsilon är en statlig myndighet där FM-processernas innehåll och servicenivå bestäms i dialog med beställaren. Brukarna har möjlighet att kanalisera sina åsikter genom beställaren. Organisationen har delat in FM-processerna i två grupper och för dessa används olika allokeringsnycklar. I ena gruppen ingår processer som är relaterade till fastigheter som exempelvis *lokalvård* och *bevakning*. Dessa processer har relaterats till hyran och allokeras således ut *per kvm*. De övriga processer ingår i andra gruppen och allokeras *per arbetsplats*. För båda grupperna är det den budgeterade kostnaden som allokeras ut och avvikelser från den behålls centralt.¹⁰⁶ Motiven med prismodellen är att uppnå ökad kostnadsmedvetandet, att få större möjlighet att göra prisjämförelse med outsourcing samt att påverkar leverantören till att bli mer kostnadseffektiv. FM-enheten anser dock inte att prismodellen har kommunicerats ut tillräckligt till brukarna¹⁰⁷.

Alfa

Det landstingsdrivna sjukhuset Alfa använder sig främst av allokering. Allokeringen baseras på budgeterade kostnader och den totala faktiska FM-kostnaden får inte överstiga organisationens totala FM-budget. Det innebär att den budgeterade kostnaden är den övre gränsen och det finns inga resurser utöver dessa. För att förhindra att budgeten överskrids har enheterna endast tillgång till FM-tjänster i den omfattning som FM-enheten beslutar. Avvikelser kan ske för enskilda processer, men den totala budgeten måste hållas. För processerna *lokalvård* och *arkiv* görs försök till internprissättning men även här är budgettaket en restriktion. Vill en enhet använda fler lokalvårdstimmar måste en annan avstå från sina timmar.¹⁰⁸

Denna prismodell har använts sedan 2003 och har tagits fram av sjukhusledningen och FM-verksamheten. Tidigare fanns det en starkare koppling mellan kostnad och konsumtion. Anledningen till förändringen är att organisationen ville ha en modell som kräver mindre

¹⁰⁵ Intervju med FM-chef, Eta

¹⁰⁶ Intervju med FM-chef, Epsilon

¹⁰⁷ Ibid

¹⁰⁸ Intervju med FM-chef, Alfa

arbetsinsats. Samtidigt ville man fortfarande påverka leverantören till att bli mer kostnadseffektiv, möjliggöra en rättvisare resultatbedömning och öka kostnadsmedvetenheten i organisationen. Man upplever att effekterna inte uppnåts.

Nuvarande system leder till att brukaren vill konsumera mer av tjänsterna medan leverantören inte vill leverera mer. Beställaren vill öka tjänsternas innehåll medan sjukhusledningen, som betalar för tjänsten, vill att den ska minska. Organisationen anser att dagens modell inte fungerar tillfredställande utan sjukhuset strävar efter en modell där varje enhet belastas för det som konsumeras och FM-tjänster inte upplevs som fria nyttigheter. Man vill gärna ha en modell där beställaren själv kan bedöma om ett utökat behov finns och att de även får ta ansvar för kostnaden.¹⁰⁹

Gamma

Gamma är en kommun som sköter FM-verksamheten åt fem förvaltningar. I början av året bestäms processernas innehåll och servicenivå i dialog med varje förvaltnings beställare. Det görs en självkostnadskalkyl där både beräknade direkta och indirekta kostnader ingår. Man beräknar hur mycket av tjänsten som varje förvaltning kommer att använda och det är sedan den budgeterade kostnaden som belastar förvaltningarnas resultat.¹¹⁰

Sedan 1993 har kostnader för säkerhet ingått i hyran. Kostnader för *bevakning* allokeras således ut efter *kvm*. Prismodellen är framtagen av företrädare för alla berörda verksamheter. FM-enheten anser att det är en rationell och administrativt praktisk modell. Det viktigaste var att hitta en modell som passar med organisationens redovisningssystem.

Beta – kommunala bolag

För de kunder inom kommunen som är bolag tillämpas en annan prismodell än för de som är förvaltningar. Tanken med prismodellen är att varje bolag delvis ska bära sin egen kostnad. Beta allokerar ut kostnader för *reception* och *telefonväxel* till de kommunala bolagen efter *antal personbundna anknytningar*. Det är samma personal som sköter *reception* och *telefonväxel* och dessa kostnader separeras därför inte. Teknikkostnader för *telefonväxel* ingår också i summan som allokeras ut. Om andra tillfälliga kostnader uppkommer på grund av ett specifikt bolags

¹⁰⁹ Ibid

¹¹⁰ Intervju med controller, Gamma

önskemål eller behov, allokeras det också vanligen ut *per anknytning*. Dock beror det på typ av kostnad och vilken avdelning som tar fakturan gentemot den externa leverantören. Inkommande trafik påverkar inte allokeringen. Kostnader för *posthantering* debiteras ut efter *hämtnings- och lämningsfrekvens* samt *utgående postmängd*. Även för extra tjänster tillämpas internprissättning.¹¹¹ Trots att Beta har väl utvecklade prismodeller för kommunala bolag, har de ändå gjort ett medvetet val att behålla kostnader centralt för förvaltningar. Då ett genomgående förbrukningstänk saknas placeras de inte i grupp 4.

Omikron

Omikron är en internationell koncern i tillverkningsindustrin och deltar med två siter i studien. Det är den operativt ansvariga på FM-enheten som bestämmer processernas innehåll och servicenivå i samråd med de interna kunderna. Organisationens använder sig främst av allokering men en av siterna tillämpar internprissättning för *posthantering*. I början av året tecknas avtal med enheterna där totala kostnaden för varje process framgår. Det är den förkalkylerade kostnaden som sedan allokeras ut. Kostnaden justeras årsvis men justering av volymer kan ske under innevarande år med upp till fem procent. Om avvikelsen däremot kan härledas till förändringar i kostnadsnivån så stannar underskottet inom FM-enheten¹¹².

Prismodellen är framtagen av organisationsledningen och ledningen för FM-enheten och har använts fullt ut i hela organisationen sedan 2007. Man har tidigare testat andra modeller med sämre erfarenhet. Organisationen vill öka kostnadsmedvetenheten bland annat genom att påverka brukarnas beteende så att de inte ska konsumera mer än nödvändigt. De ska också få mer valfrihet att själva avväga servicenivå mot kostnad. Utöver bättre brukaranpassning vill man också att FM-enheten ska bli mer kostnadseffektiv. Organisationen upplever att beteendet hos leverantör och beställare har påverkats men är mer tveksam till om brukarnas beteende har påverkats. Prismodellen kommuniceras inte heller direkt ut till brukarna utan det är beställarna som har kunskapen. Information om prismodellen finns emellertid på organisationens intranät som även brukarna har tillgång till. Det finns en önskan inom Omikron att prismodellen ska användas ännu mer enhetligt på alla koncernens siter¹¹³.

¹¹¹ Intervju med processansvarig för teknik och fastighetsförvaltning, Beta

¹¹² Intervju med FM-chef, Omikron

¹¹³ Ibid

Ypsilon

Hos företaget Ypsilon allokeras majoriteten av FM-kostnader ut *per anställd* men för *arkiv* och *flytta* tillämpas ren internprissättning. Det finns en ambition att gå mot en metod där kostnaden belastar den enhet som genererat den¹¹⁴. Servicenivå och processernas innehåll bestäms av koncernledningen på rekommendation av FM-enheten.

Organisationen har en speciell ägarstruktur vilket gör att FM-enheten ägs utav sina kunder. Enligt FM-enheter medför det vissa problem. Exempelvis finns det ett motstånd till att gå från lokalt upphandlade avtal till centrala avtal eftersom många kunder, antingen genom tradition eller genom kundrelationer, har starka band till sina lokala FM-leverantörer. Därmed kan inte kostnadssynergier uppnås och utveckling sker inte lika snabbt som om FM-enheten skulle ha fria händer.¹¹⁵

Dagens prismodell togs fram av koncerncontroller och har använts sedan 1998. Innan dess användes en ren schablonmässig allokering. Man ville skapa ett mer förbrukningsdrivet tankesätt och få brukarna att bli mer kostnadsmedvetna.¹¹⁶ Ypsilons interna kunder har känt ett tryck från sina externa kunder att få mer kostnadseffektivitet i hela verksamheten. På sikt vill FM-enheten bli mer brukaranpassad genom att i större utsträckning låta brukarna själva välja servicenivå.¹¹⁷

5.2.3.2 Hur väl fungerar prismodellerna som styrningsverktyg och finns det ett samband mellan använd prismodell och kostnadsnivå på FM-tjänster?

Som diskuterats i avsnittet innan kan en allokeringsmodell anses ligga mellan internprissättning och en modell där kostnaden behålls centralt. Kostnadsmedvetenheten bör därför vara medelhög och således även kostnadsnivån. Utifrån det förväntar man sig att medianen för grupp 3, som tillämpar hela skalan av allokeringsmodeller, ligger nära medianen för samtliga deltagare. I Bild 8 avslöjas dock att så inte är fallet. Medianen för grupp 3 ligger under totalmedianen i sju av elva processer och dessutom i fyra av sex förbrukningsdrivna processer.

¹¹⁴ Intervju med controller 1, Ypsilon

¹¹⁵ Intervju med controller 2, Ypsilon

¹¹⁶ Intervju med controller 3, Ypsilon

¹¹⁷ Intervju med FM-chef, Ypsilon

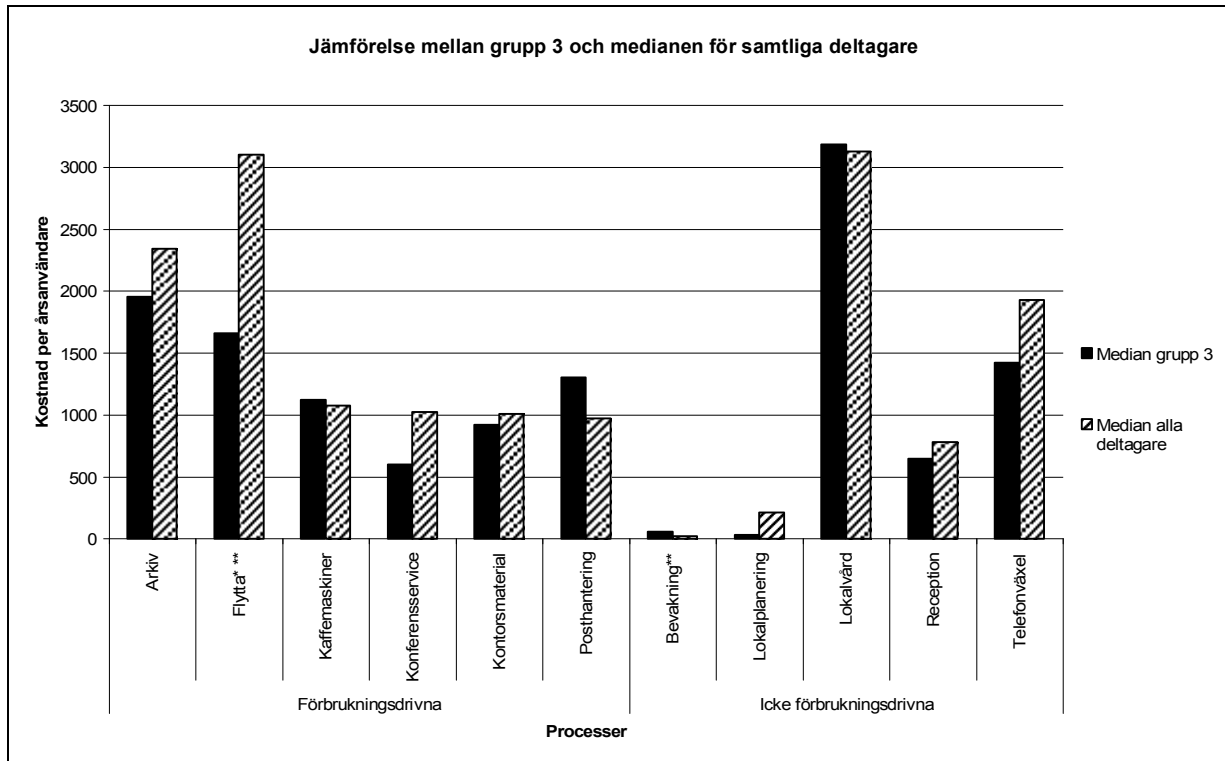


Bild 8: Kostnadsjämförelse för grupp 3

*Endast Ypsilon deltar i processen

**En annan parameter än *kostnad per årsanvändare*. För flytta används *kostnad per person som flyttat under året* och för bevakning används *kostnad per innearea*

Det finns dock en stor spridning inom gruppen och eftersom hela skalan av allokering tillämpas görs en analys inom grupp 3. Eta och Epsilon som tillämpar en modell som vi klassificerar som mer schablonmässig bör få en lägre kostnadsmedvetenhet och därmed en högre kostnad jämfört med övriga deltagare i gruppen. Vi anser att Etas trestegsmodell som används för majoriteten av processerna är schablonmässig eftersom det saknas ett samband mellan konsumtion och kostnad. Epsilons modell är schablonmässig för att de två nycklar som tillämpas sällan är kostnadsdrivande för processen. Omikron, Ypsilon och Beta – kommunala bolag finns i andra ändan av skalan för allokering vilket innebär att de använder sig av en kostnadsdriven modell. Klassificeringen grundar sig på att dessa organisationer har en ambition att använda parametrar som reflekterar den kostnadsdrivande faktorn hos leverantören. I och med detta bör dessa tre organisationer ha en lägre kostnadsnivå än resterande organisationer i gruppen. Då kostnadstal för Beta inte kan separeras kommer endast Omikron och Ypsilon att ingå i kostnadsanalysen. I mitten på allokeringsskalan finns organisationerna Alfa och Gamma eftersom de båda tillämpar

en blandning av schablonmässig allokering och kostnadsdriven allokering. Eftersom de placerar sig i mitten bör kostnadsnivån också ligga mellan övriga deltagares nivåer. Dock finns det kostnadspress i organisationerna eftersom de är avgiftsfinansierade och har strikta budgettak. Det är därför troligt att utfallet beror mer på nivån på budgettaket.

I Bild 9 visas en jämförelse av kostnadsnivåerna inom gruppen. Vi kan inte observera något tydligt samband mellan var organisationen befinner sig på allokeringsskalan och kostnadsnivåer. Det är troligt att organisationsspecifika faktorer överskuggar effekterna från prismodellerna.

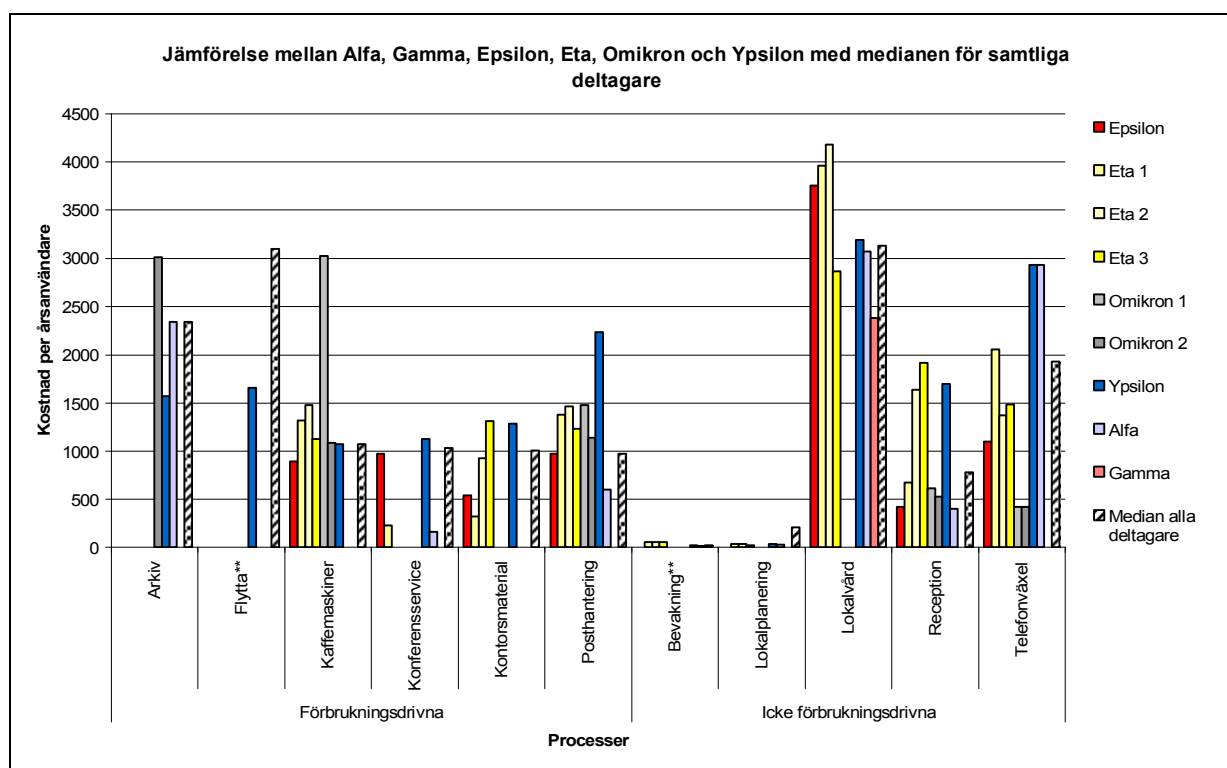


Bild 9: Kostnadsjämförelse inom grupp 3

**En annan parameter än *kostnad per årsanvändare*. För flytta används *kostnad per person som flyttat under året* och för bevakning används *kostnad per innearea*

Det är anmärkningsvärt att det är en så stor skillnad på kostnadsnivåer inom koncerner trots att samma prismodell tillämpas och organisationen bör vara relativt homogen. En förklaring kan vara att både Eta och Omikron nyligen har genomfört centraliseringar av FM-enheten. Därmed finns det möjlighet att omorganiseringen inte har fått full effekt i hela organisationer än.

Eta har rört sig från internprissättning till mer schablonmässig allokering vilket innebär att kostnadsmedvetenheten bör försämrats. Trots det motiverar organisationen ändå sitt val av prismodell med att man vill skapa en högre kostnadsmedvetenhet och kostnadseffektivitet. Det finns alltså en diskrepans mellan vad organisationen vill uppnå och det de teoretiskt sätt bör kunna uppnå. Om Eta istället skulle tillämpa de kostnadsdrivna nycklarna som tas fram i första steget för själva allokeringen skulle styrningseffekterna bli starkare än de är idag. Etas egen förklaring till modellen är att man vill skapa förtroende för FM-enheten. Enheten uttrycker en önskan om att gå ännu mer mot schablonmässig allokering genom att endast tillämpa en nyckel vilket ter sig konstigt med tanke på de effekter man önskar att uppnå med prismodellen. För övriga processer tillämpas mer logiska modeller med hänsyn till beteendet organisationen önskar skapa. Men då Eta vill lyfta in fler processer i standardpaketet kommer prismodellen som styrningsverktyg få än mindre betydelse i organisationen på sikt.

Alfa har rört sig i samma riktning som Eta. Alfa önskade sig en enklare prismodell som ändå påverkar beteendet i organisationen vilket överensstämmer med teorin. Dock är FM-enheten missnöjd med hur deras nuvarande modell fungerar. Men problemet tycks snarare ligga i den strikt satta budgetgränsen än själva modellen. I nuvarande situation kan enheterna inte beställa mer av FM-tjänster även om de är beredda att ta en större del av kostnaden för dem.

Epsilon och Ypsilon har däremot rört sig från motsatt håll, det vill säga de har innan tillämpat mer schablonmässig allokering. De uppger också att de vill skapa kostnadsmedvetenhet i organisationen genom prismodeller som är mer grundade på förbrukning. Alltså har båda organisationer rört sig mot rätt riktning. Dock har Ypsilon lyckats komma längre än Epsilon eftersom de nu angränsar till grupp 4 där en kombination av kostnadsdriven allokering och internprissättning tillämpas. Epsilon tillämpar i dagsläget fortfarande schablonmässig allokering om än i mindre skala än innan. Denna bild avspeglar sig också i båda organisationers uppfattning om hur väl prismodellen fungerar. Ypsilon är nöjd med sin modell medan Epsilon är mindre nöjda

Omikron har också testat andra modeller innan och tycker sig hittat en modell som passar dem. De uppger att de vill uppnå kostnadsmedvetenhet och optimera konsumtion. Det kan enligt teorin uppnås till viss del men inte fullt ut. Eftersom organisationen uppger att de är nöjda så tyder det

på att en avvägning har gjorts mellan nyttan med en prismodell och kostnaden med att upprätthålla den. Annars bör de vilja röra sin mot internprissättning.

Gamma är den enda organisationen i studien som har uppgett att anpassning till redovisningssystemet är det viktigaste syftet med prismodellen. Detta torde ha en koppling till att deras prismodell inte medvetet används till att styra beteende i organisationen utan de tillämpar istället ett budgettak för att kontrollera kostnader. Beta vill att varje kommunalt bolag delvis ska bära sin egen kostnad och för detta har de valt en korrekt modell.

Alla organisationer i gruppen förutom Eta har valt en prismodell som är samstämmig med de effekter som de vill uppnå. Det är dock svårt att se ett samband mellan använd prismodell och kostnadsnivåer. Förklaring bör ligga i att effekterna av prismodellen överskuggas av mer organisationsspecifika faktorer.

5.2.4 Grupp 4: Kombination av kostnadsdriven allokering och internprissättning

Denna grupp tillämpar en kombination av kostnadsdriven allokering och internprissättning. De organisationer som ingår i gruppen är Sigma, Delta, Zeta och Tau. Det finns ett starkt mål i alla dessa organisationer att relatera kostnad till konsumtion. För Zeta och Tau finns ett starkt förbrukningsdrivet tankesätt hos FM-enheterna. För de övriga organisationerna är antingen ett sådant tankesätt inte lika starkt förankrat eller så deltar de i för få processer för att en sådan bedömning ska kunna göras. Likt tidigare kommer först en beskrivning av organisationernas prismodeller. Organisationerna är rangordnade så att de som tillämpar kostnadsdriven allokering i något högre utsträckning kommer att presenteras först och sedan kommer en gradvis övergång ske till de organisationer som har mer internprissättning.

5.2.4.1 Organisationernas prismodeller

Sigma

Den stora industriella koncernen Sigma tillämpar olika prismodeller för alla fem processer de deltar i. Hanteringen av kostnader för *posthantering* kategoriserar vi som internprissättning då de baseras på *uppmätt postvolym*. Modellen har använts sedan 2004 och infördes i samband med att en helhetsleverantör tog över centrala delen av processen. Motivet till valet är att Sigma vill ha möjligheten att göra en rättvisare resultatbedömning och öka kostnadsmedvetenheten i

organisationen. Man har även inspirerats av rådande best practice inom prismodeller. Organisationen upplever att modellen är enkel och ger en tillräckligt rättvis resultatbedömning. Samtidigt anser man att den inte uppnår de önskade styreffekterna eftersom den inte belönar de enheter som sänker sina postvolym. Man önskar också att allokeringsnycklarna ska justeras oftare samt att det ska tas hänsyn till kostnadsdrivare som *antal byggnader*, *utdelningsställen* och *kontorsanställda*.

Hanteringen av processen *telefonväxel* har vi också kategoriserat som internprissättning. Tjänstens innehåll och servicenivå bestäms av Sigmas IT-bolag, beställaren har dock möjlighet att välja mellan olika förutbestämda servicenivåer. Modellen har använts sedan 1985 och är nära knuten till prismodellen för telefoni. Tidigare fördelades kostnaderna schablonmässigt eller som organisationen uttrycker det: ”på känn”. Prismodellen infördes för att kostnaderna skulle relateras till konsumtion. Huvudsyftet med prismodellen var således att möjliggöra en rättvisare resultatmätning. Andra faktorer som var viktiga var att öka kostnadsmedvetandet i organisationen, att utöka brukarnas möjlighet att avväga servicenivå mot kostnad samt överensstämmelse med organisationens redovisningssystem. Modellen upplevs fungera tillfredställande men man kan tänka sig att finjustera den i detaljgraden, till exempel göra en förenkling eller paketering av tjänsten. Eventuellt kan man även anta andra åtgärder för att påverka brukarnas beteende i någon riktning.

För *bevakning* sker en allokering efter *antal anställda*. Allokeringsnyckeln uppdateras årligen. Om en avvikelse kan knytas till ett speciellt affärsområde anpassas fördelningen efter detta. Innehåll och servicenivå på tjänsten bestäms av säkerhetsansvarig för det dominerande affärsområdet i Sigma. Prismodellen har använts sedan minst 2004 då processen outsourcades. Tidigare skedde allokering efter brandförsäkringsvärdet på byggnaden som i sin tur var relaterad till kostnaden för organisationens egna brandkår. Den nya modellen togs fram av ansvarig för outsourcing samt controller. Främsta motivet var att möjliggöra en rättvisare resultatbedömning och Sigma menar att denna effekt också har uppnåtts. Man är nöjd med modellen som upplevs som enkel.

Kostnader för *lokalvård* allokeras ut till affärsområden efter parametern *kvm*. Affärsområdena får i sin tur allokera ut kostnaden efter eget tycke. Tjänstens innehåll och servicenivå bestäms centralt tillsammans med inköpsavdelningen. Allokeringsnycklarna revideras årsvis och alla

avvikelser allokeras ut. Prismodellen har använts sedan minst 2004, troligtvis användes en liknande modell innan. Prismodellen är framtagen av ansvarig för FM och anses som enkel och rättvis eftersom den baseras på *antal kvm*. Syftena med modellen var att möjliggöra för rättvisare resultatbedömning och att öka kostnadsmedvetenheten i organisationen. Att prismodellen skulle överensstämma med organisationens redovisningssystem var också viktigt. Sigma anser att målen med prismodellen har uppnåtts.

Utifrån enkätsvaren får man ett intryck av att Sigma är relativt nöjd med sina tillämpade prismodeller. Dock vet vi att organisationen för närvarande är under process att ta fram en helt ny prismodell. Organisationen eftersträvar en helhetslösning för FM men vill samtidigt ha en koppling mellan kostnad och förbrukning. Således kan Sigma inte vara så nöjd med den nuvarande situationen som enkäten ger intryck av.

Tau

Tau är en internationell tillverkande koncern. Här finns det ett etablerat internpriskoncept för FM-verksamheten. Många processer internprissätts och för de processer som det inte är ekonomiskt motiverat att tillämpa en sådan modell används kostnadsdriven allokering. Vid allokering har oftast ytterligare en uppdelning gjorts för allokeringsnyckeln så att den bättre återspeglar de parametrar som driver kostnaden i processerna.

Beslut om FM-tjänsternas innehåll och servicenivå tas antingen av serviceenhetens ledningsgrupp eller av koncernledningen. Processansvarig kommer dock med förslag för detta och för nivåer på internpris. Generellt ska principen om självkostnadstäckning gälla. OH-påslaget är anpassat efter processen men det finns inga vinstkrav på FM-tjänsterna. Interna priser sätts två gånger per år. Över- och underskott behålls inom enheten. Ibland delar serviceenheten ut en del av överskottet till kunderna genom en utebliven månadsdebitering.¹¹⁸

Prismodellen justerades något för ett år sedan. Tidigare användes ABC-kalkylering för att härleda OH-kostnader, i övrigt användes samma modell som idag. Modellen är framtagen av ledningsgruppen för FM-enheten för att man vill visa att verksamheten är konkurrenskraftig. Enheterna har möjlighet att anlita externa leverantörer för flera processer. FM-enheten vill ha transparens och processer ska inte subventionera varandra. Det anses också viktigt att brukare ska

¹¹⁸ Intervju med FM-chef, Tau

kunna påverka sina kostnader. Faktorer som var viktiga vid valet av prismodell var således önskan om att påverka leverantören till att bli mer kostnadseffektiv, att öka kostnadsmedvetenheten i organisationen samt att utöka brukarnas möjlighet att själva avväga servicenivå mot kostnad.

FM-enheten tycker sig se en mycket större kostnadsmedvetenhet hos såväl beställare och brukare som hos den egna enheten. Det finns en tydlig prisstrategi som kommuniceras ut vid beställar- och brukarmöten. Dock finns visst missnöje med uträkningen av OH-påslaget som man önskar istället ska grunda sig på faktiskt behov.

Zeta

Även den statliga myndigheten Zeta har ett etablerat koncept för internprissättning i sin organisation. Likt Tau tillämpas internprissättning i den mån det är ekonomiskt motiverat och för resterande processer allokeras kostnader ut efter kostnadsdrivare. Till skillnad från Tau har man inte valt att ytterligare finjustera allokeringsnycklarna. Däremot låter Zeta brukare välja servicenivåer i större utsträckning än Tau.

I början av året förs en diskussion med kunderna där man går igenom föregående års konsumtion och priser. Då diskuteras också önskemål om årets tjänster och servicenivåer. Uppföljningar sker regelbundet under året och beställare har därmed flera tillfällen att påverka inköpt kvantitet av processen. Priset för tjänsterna baseras på FM-enhetens förkalkylerade kostnad och denna kostnad tas fram med hjälp av en produktkalkyl. Vid intern försäljning används ett påslag som ska täcka de OH-kostnader som uppkommer för supportfunktionsledningen. Vid extern försäljning läggs ytterligare fem procent på det interna priset. FM-enheten har kunnat leva upp till ledningens ekonomiska krav och har även gått med vinst trots att priserna sänkts. FM-enheten har ett ekonomiskt ansvar för avvikelser som stannar inom enheten.¹¹⁹

Hos Zeta har beställare möjlighet att köpa de FM-tjänster externt som inte är kopplade till fastighetsägaren. FM-enheten fungerar som vice värd internt och hyr ut till övriga delar av organisationen. De tjänster som ingår i vice värdens funktion är *bevakning* och *lokalvård*. *Kontorsmaterial* är ett exempel på en tjänst som får köpas externt. Dock måste FM-enheten först få möjlighet att lämna en offert innan beställaren vänder sig till en extern leverantör. I dagsläget

¹¹⁹ Intervju med FM-chef, Zeta

är det ingen som utnyttjar möjligheten att handla externt. Prismodellen kommuniceras ut i kunddialoger och prislista bifogas med alla avtal. Prisjämförelser redovisas kontinuerligt på intranätet och beställare har därför god kännedom om priserna.¹²⁰ Även i de processer där allokering tillämpas talar FM-enheten i termer av ”priser”. De redovisas som ”pris per anställd” och FM-enheten arbetar aktivt med att sänka dessa ”priser”.¹²¹

Dagens prismodell har använts i 10 år och togs fram på initiativ av FM-enhetens ledning. Tidigare användes ren kostnadsallokering. FM-enheten kände en prispress från externa FM-leverantörer och ville föregå utvecklingen genom att ligga i framkant vad gäller FM-tjänster. Samtidigt ville man ge kunderna större möjlighet att påverka sina kostnader. Det har också varit viktigt att kunna jämföra kostnaden med outsourcing. FM-enheten konstaterar att den nuvarande prismodellen har ökat kostnadsmedvetenheten hos brukare och beställare. Exempelvis har många enheter valt en lägre servicenivå på *lokalvård* eftersom det är mindre kostsamt. Totalkostnaden för FM har sänkts betydligt och FM-organisationen har blivit mer kostnadseffektiv. Beställarna tänker mer affärsmässigt och jämför aktivt priser med externa leverantörer. Under de tio år som prismodellen har använts har modellen justerats kontinuerligt efter behov.¹²²

Delta

Delta är det centrala organet hos en statlig myndighet. Här används en kombination av allokering och internprissättning. Det finns inget resultatkrav på FM-enheten utan den ska genom prismodellen uppnå full kostnadstäckning. Årets resultat följs upp per kund och utgör ett ingångsvärde i nästa års prissättning. Målsättningen är att det ackumulerade resultatet ska vara noll över tiden eftersom verksamheten finansieras av skattemedel.¹²³ Enheterna har möjlighet att anlita externa leverantörer för de flesta tjänster.¹²⁴

Prismodellen har använts sedan 2003. Tidigare prissattes varje artikel eller tjänst. Modellen är framtagen av serviceenheten tillsammans med den centrala ekonomifunktionen och externa konsulter. Den tidigare modellen upplevdes som dyr och komplicerad. Dagens modell är framtagen för att få en enkel men rättvis fördelning mellan brukarna som ska accepteras av

¹²⁰ Intervju med chef för kundcenter, Zeta

¹²¹ Prislista för FM-tjänster, Zeta

¹²² Intervju med FM-chef, Zeta

¹²³ Intervju med controller 1, Delta

¹²⁴ Intervju med inköpsansvarig för FM, Delta

samtliga kunder. Det främsta syftet var dock att reducera de administrativa kostnaderna för internfakturering och detta mål har uppnåtts. För serviceenheten innebär modellen ett förenklat budget- och uppföljningsarbete.¹²⁵

Huvudkontoret är både ägare av FM-enheten och beställare av tjänster vilket skapar problem. Bland annat vill huvudkontoret inte alltid betala för sina kostnader. Man har märkt att beställarna generellt är mer kostnadsmedvetna idag än för några år sedan och att de ställer högre krav. Brukarna är däremot inte lika medvetna om prismodellen eller kostnader utan tänker mest på servicenivån¹²⁶. Överlag tycker man att prismodellen fungerar tillfredställande. Samtidigt identifierar FM-enheten ett flertal förbättringsområden. Kostnadsmedvetenheten anses fortfarande vara låg och en bättre fördelning per beställare önskas. FM-enheten tror dock inte problemet ligger hos prismodellen utan att det snarare beror på att större delen av kostnadsmassan är fast och därmed är endast marginell påverkan möjlig.¹²⁷

5.2.4.2 Hur väl fungerar prismodellerna som styrningsverktyg och finns det ett samband mellan använd prismodell och kostnadsnivå på FM-tjänster?

Internprissättning förordas för att det motiverar till lokalt ekonomiskt ansvar, ger rättvisare resultatbedömning, ger bättre beslutsunderlag samt att det motiverar till affärsmässighet och kostnadsmedvetenhet.¹²⁸ Affärsmässighet och ökat kostnadsmedvetande är också begrepp som används då Tau och Zeta ska motivera sina prismodeller. FM-enheterna i båda organisationerna vill visa att de är ett konkurrenskraftigt alternativ till externa FM-leverantörer. Rättvisare resultatbedömning och ökat kostnadsmedvetande ligger bakom Sigmas val av prismodeller. Delta är den enda organisation i gruppen som motiverar sin modell med enkelhet. De har dock tillämpat en ännu mer detaljerad internprissättning tidigare och rörelsen är därmed i rätt riktning. Betoningen ligger nu på rättvis resultatbedömning.

Samtliga internpriser är baserade på självkostnad. Enligt teorin dämpar det risken för överkonsumtion för kunden blir mer kostnadsmedveten. Däremot blir incitamenten för leverantören att sänka sina kostnader svagt.¹²⁹ Men hos Delta, Tau och Zeta finns möjlighet för

¹²⁵ Intervju med FM-chef och controller 2, Delta

¹²⁶ Intervju med processansvarig för kundservice-sektionen, Delta

¹²⁷ Intervju med FM-chef och controller, Delta

¹²⁸ Arvidsson (2004), s 309-315

¹²⁹ Ibid

kunderna att använda externa leverantörer vilket minskar risken för ineffektivitet hos leverantören. Självkostnadsbaserad internprissättning är en enkel metod och således är det inte underligt att organisationerna gjort detta val. Både hos Tau och hos Zeta finns ett missnöje med hur OH-påslaget på de interna FM-priserna räknas ut eftersom de upplevs som schablonmässiga. Detta är ett tydligt tecken på det etablerade förbrukningskonceptet hos de båda organisationerna.

Trots att en självkostnad tillämpas av alla i gruppen bör de ha lägre kostnadsnivåer än övriga deltagare eftersom en kombination av kostnadsdriven allokering och internprissättning i sig skapar bra incitament till kostnadsmedvetande i organisationen. Således förväntar vi oss att mediankostnaden för grupp 4 ska ligga under totalmedianen. I Bild 10 nedan visas en jämförelse mellan mediankostnaden *per årsanvändare* i grupp 4 och medianen för samtliga deltagare. Mediankostnaden i grupp 4 är lägre i sex av elva processer. I de processer vi betraktar som förbrukningsdrivna är mediankostnaden för grupp 4 lägre i fem av sex processer. För *kontorsmaterial* ligger mediankostnaden *per årsanvändare* endast marginellt högre i grupp 4. Utfallet talar således för ett samband mellan prismodell och kostnadsnivåer.

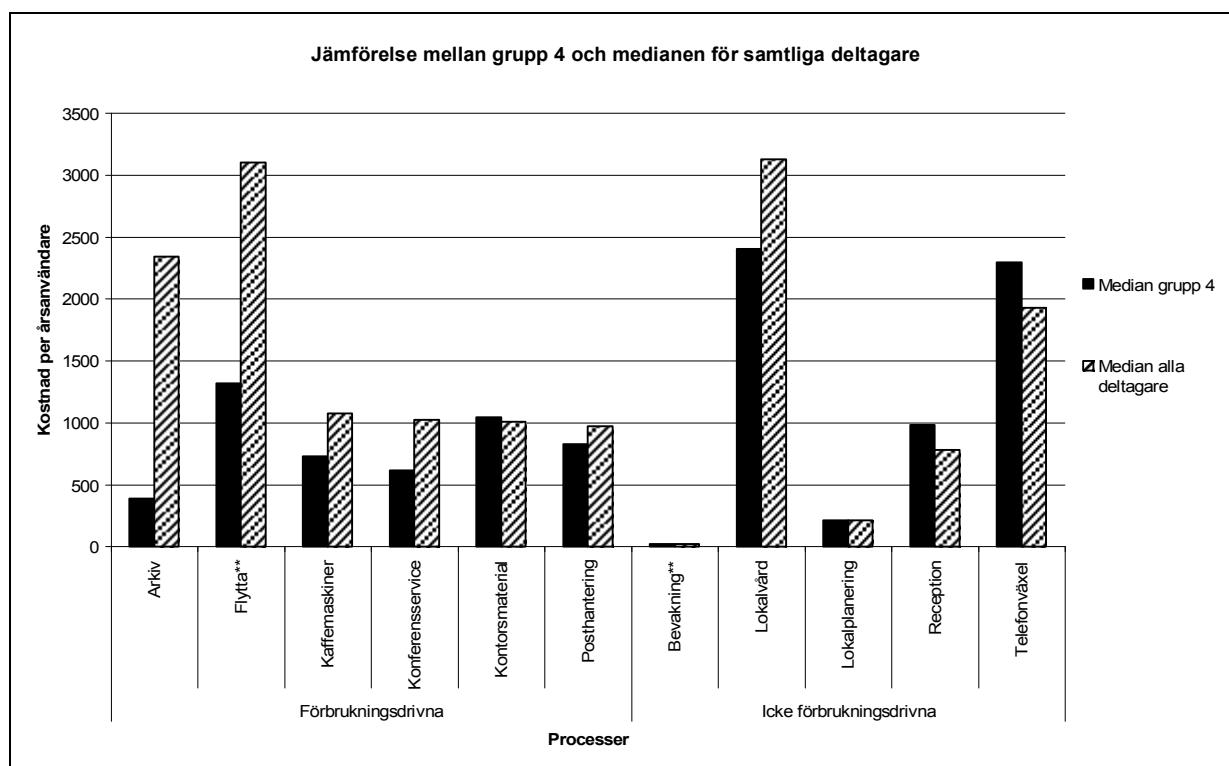


Bild 10: Kostnadsjämförelse för grupp 4

**En annan parameter än *kostnad per årsanvändare*. För flytta används *kostnad per person som flyttat under året* och för bevakning används *kostnad per innearea*

Även i grupp 4 finns dock en variation i tillämpade prismodeller. Sigma har väl utvecklade prismodeller för majoriteten av de processer som de medverkar i men varje process behandlas var för sig och därför saknas det ett helhetsgrepp om FM-verksamheten. Zeta, Tau och Delta är organisationer med genomgående förbrukningsdrivna prismodeller. Men om man undersöker hur organisationerna gör för enskilda processer går Delta många gånger ett steg längre än Zeta och Tau i att tillämpa internprissättning. Som exempel kan nämnas att för *kontorsmaterial* debiterar Delta enheter efter antal skåp och faktiskt förbrukning och för de internt skötta kaffemaskinerna håller FM-enheten reda på tidsåtgång och materialförbrukning. Delta är den enda organisationen i studien som internprissätter dessa två processer. Tau har istället valt att använda olika allokeringsnycklar för tjänstemän och kollektivanställda medan Zeta nöjer sig med att allokera ut *per anställd*. Om man jämför Delta med de två andra deltagarna med detaljerade system så anser vi att Tau har mer utvecklade kostnadsnycklar och parametrar för internprissättning och att Zeta har en mer brukaranpassad FM-verksamhet. Hos Delta känns det snarare som fokus ligger på mätning och vem som ska hållas ansvarig för kostnader än att uppskatta efterfrågan på FM-tjänster i organisationen. Det är möjligt att denna attityd kommer av den speciella ägarstrukturen i organisationen som skapar oklarheter kring vem som ska betala för FM-verksamheten. Även om alla tre organisationer bör ha låga kostnadsnivåer bör Tau ha lägre kostnader än Zeta som i sin tur bör ha lägre kostnader än Delta eftersom fokus ligger mer på att påverka brukares beteende hos Zeta än hos Delta.

Bild 11 visar att Delta, Tau och Zeta har låg kostnad *per årsanvändare* i sex utav elva processer. Speciellt framträdande är det i de förbrukningsdrivna processerna, där ligger de lägre i fem utav sex processer. Detta är rimligt eftersom för de icke förbrukarstyrda processerna påverkas beteendet inte lika mycket av den använda prismodellen. Sigma ligger dock betydligt över medianen i processerna *posthantering*, *lokalvård* och *telefonväxel* trots en detaljerad prismodell. En möjlig förklaring kan vara att Sigma har för många detaljerade prismodeller vilket gör det svårt för brukare att vara insatta i samtliga. Därför finns en risk att den information som internpriset bär ignoreras. Styrningseffekterna måste också sättas i relation till de resurser som krävs för att mäta förbrukningen på processen.

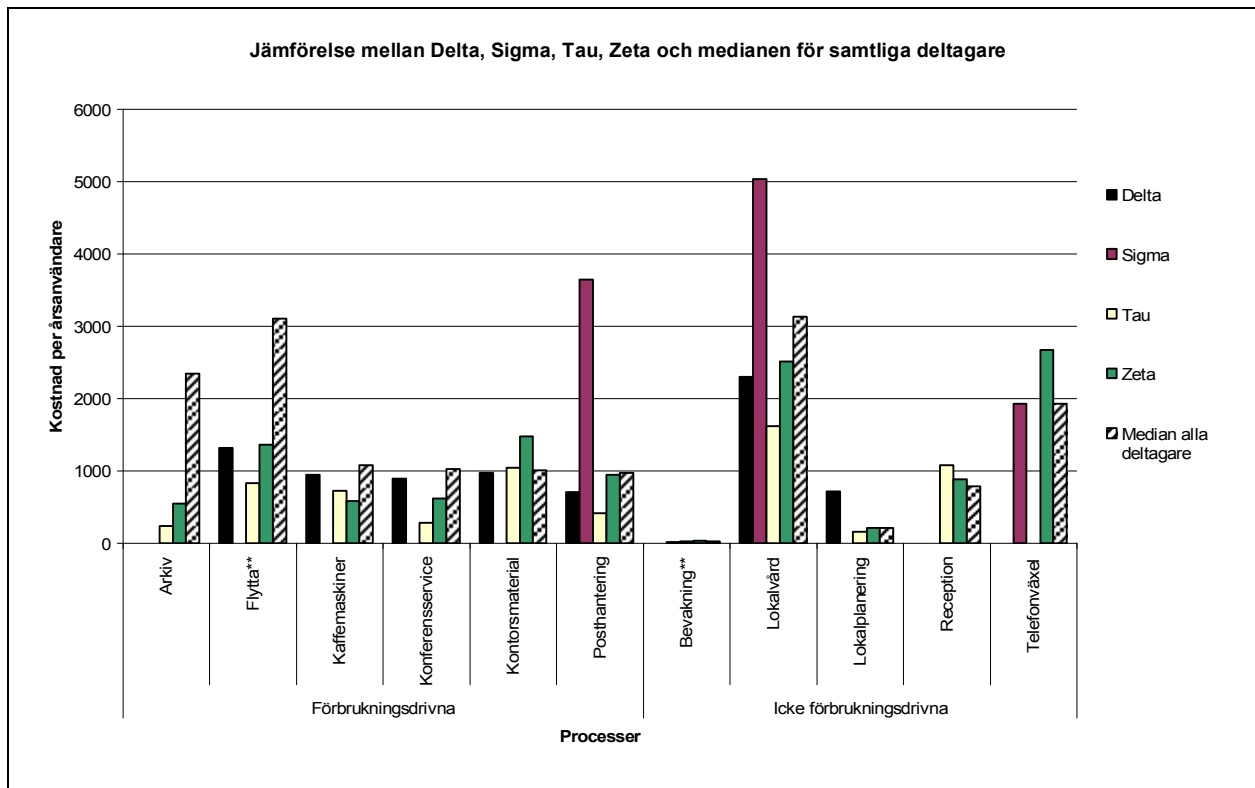


Bild 11: Jämförelse inom grupp 1

**En annan parameter än *kostnad per årsanvändare*. För flytta används *kostnad per person som flyttat under året* och för bevakning används *kostnad per innearea*

Vid en jämförelse mellan Delta, Tau och Zeta är det alltid Tau eller Zeta som har lägsta kostnader av de tre organisationerna. Det talar för att det går att uppnå låga kostnadsnivåer utan att internprissätta samtliga processer. Det tycks vara viktigare att ha ett förankrat förbrukningstänk i organisationen än att lägga fokus på att ta fram detaljerade parametrar. Även om Sigma har relativt höga kostnadsnivåer talar utfallet i gruppen för att kostnadsdriven internprissättning och allokering leder till lägre kostnadsnivåer.

5.2.5 Sammanfattande analys på organisationsnivå

I Bild 12 visas en jämförelse mellan mediankostnad *per årsanvändare* för de grupp 1 som behåller kostnaden centralt, grupp 4 som använder en kombination av kostnadsdriven allokering och internprissättning samt grupp 2 och 3 som främst tillämpar allokering. Jämförelsen förtydligar de utfall som diskuterats tidigare i avsnittet, det vill säga att vid en jämförelse mellan de två grupper som placerar sig i slutändarna av skalan kan ett mönster observeras. Grupp 1 har högre mediankostnad än grupp 4 i sju av tio processer, i *kontorsmaterial* ligger de endast

marginellt under. För grupp 2 och 3 är utfallet fortfarande splittrat och troligen mer beroende av organisationsspecifika faktorer.

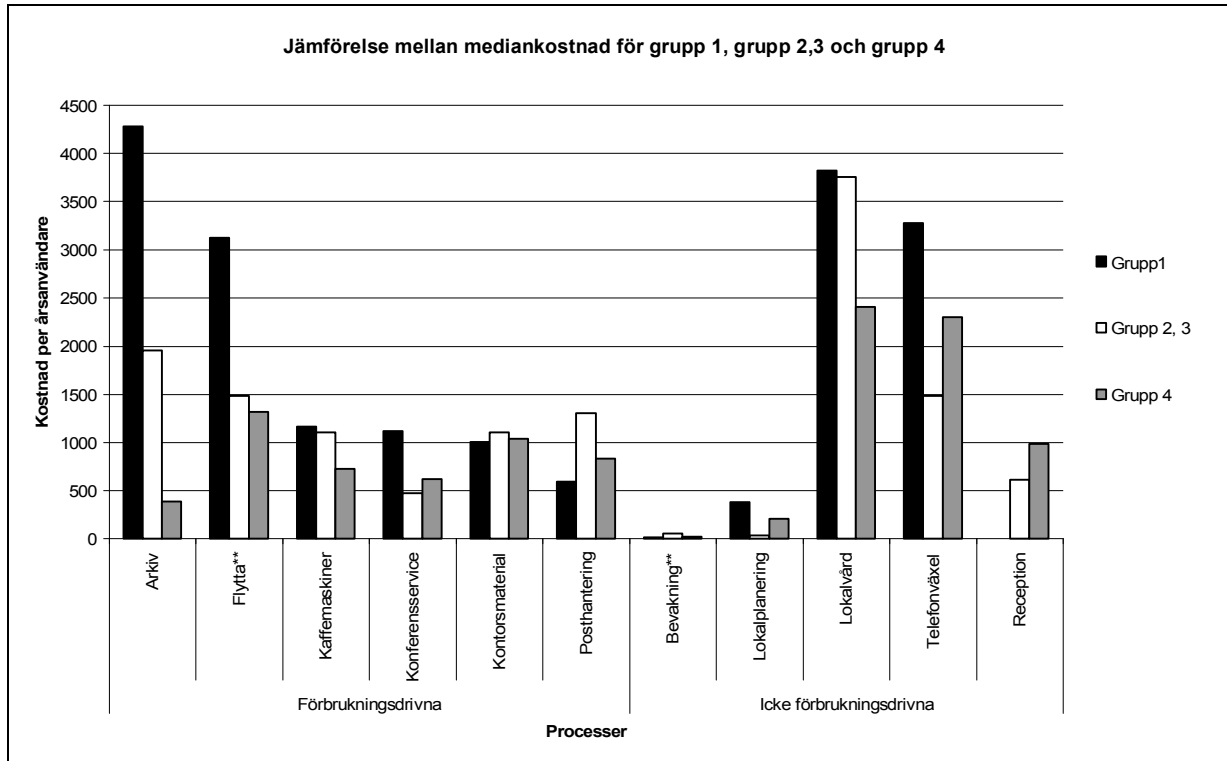


Bild 12: Kostnadsjämförelse mellan grupp 1, grupp 2,3 och grupp 4

**En annan parameter än *kostnad per årsanvändare*. För flytta används *kostnad per person som flyttat under året* och för bevakning används *kostnad per innearea*

5.3 Processspecifika analyser

I Bilaga 6 framgår att det för varje FM-process finns ett flertal olika lösningar för hur kostnader kan hanteras. För vissa processer är spridningen stor och hela skalan av prismodeller används. Många organisationer använder också olika prismodeller för olika processer.

Överlag är det många organisationer som väljer att allokera ut kostnaden. Somliga har enhetliga nycklar medan andra tillämpar en uppsättning av olika nycklar. För vissa processer, som *bevakning*, *kaffemaskiner* och *reception*, väljer nästan samtliga organisationer att allokera ut kostnaden. För *bevakning* och *reception* används parametrar som är knutna till *antal anställda*. För *telefonväxel* används många olika parametrar vilket kan vara en indikation på att det är svårt att hitta en naturlig parameter för processen. För *arkiv* väljer alla utom en deltagare att

internprissätta. Även för *flytta*, *konferensservice* och *lokalplanering* tillämpas internprissättning. För *kontorsmaterial* internprissätts ofta specialbeställningar som ligger utanför standardsortimentet. I processen *lokalvård* används hela skalan av prismodeller.

Fokus i detta analysavsnitt kommer att ligga på förbrukningsdrivna processer. Ett undantag kommer göras för *kaffemaskiner* eftersom det inte är troligt att prismodellen i sig får några effekter på brukares beteende, likt tidigare nämnt i avsnittet om de studerade FM-processer. För varje process förs en diskussion om de använda prismodellerna, vilka parametrar som är kostnadsdrivande för processen samt vilka parametrar som är rimliga att använda för allokering eller prissättning. Som diskuterats i tidigare avsnitt har somliga organisationer enhetliga prismodeller för samtliga processer. Då dessa redan redogjorts för är analysen kring dem begränsad här.

För varje analyserad process är organisationernas prismodeller ordnade enligt skalan i Bild 3. De organisationer som till störst utsträckning tillämpar internprissättning för processen återfinns längst till vänster i kostnadsgrafen och sedan sker en gradvis övergång till modeller där kostnaden behålls centralt. Därefter görs en analys där organisationernas kostnadsnivåer sätts i relation till de prismodeller de tillämpar. Då kostnadsjämförelserna är baserade på endast en parameter används även servicenivå som en variabel i jämförelsen. Servicenivå är som tidigare nämnts ett mått på kvantiteten av processen. Studien omfattar dock inte en undersökning av samband mellan nivå på service och kostnad.

5.3.1 Arkiv

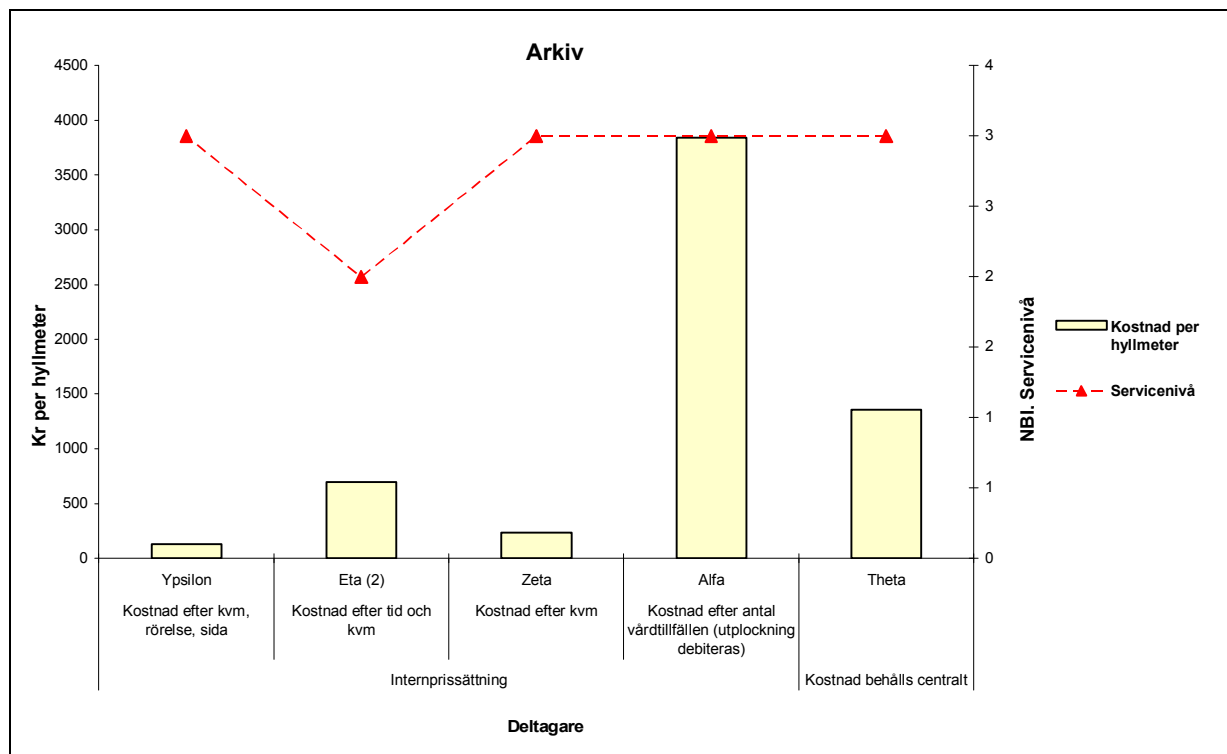


Bild 13: Kostnadsjämförelse för processen arkiv

Processen *arkiv* kan delas upp i två funktioner, dels förvaring och dels hantering av material. Hantering innebär exempelvis utplockning av arkiverat material. Många organisationer har valt att hantera kostnaden för dessa aktiviteter på olika sätt. Det skulle därför vara intressant att undersöka kostnadstal anknutna till både hyllmeter och tid. Dock är endast kostnad *per hyllmeter* tillgänglig.

Arkiv är överlag den process som flest organisationer har valt att prissätta efter förbrukning. Förutom Theta använder alla organisationer antingen ren internprissättning eller en kombination av internpris och allokering efter kostnadsdrivare. Att mäta faktiskt förbrukning av förvaring är relativt enkelt och således är det inte förvånande att de flesta organisationer antingen prissätter denna parameter eller använder den som allokeringsnyckel. Hantering kan vara svårare att uppskatta. Vi ser att somliga organisationer har prissatt även denna process. Eta debiterar hantering *efter tid* medan Ypsilon tar betalt *per akt* och *per dokumentsida* vid scanning. Alfa debiterar utplockning av journaler medan övriga kostnader allokeras ut enligt *antal vårdtillfällen*

vilket här får ses som en rimlig kostnadsdrivare. Andra organisationer inkluderar kostnader för hanteringen i kvadratmeterpriset de tar ut för förvaring. Om hanteringstiden för dokumenten är proportionerlig mot den yta de upptar är detta en rimlig prismodell. Om material från somliga avdelningar kräver specialhantering är det däremot rimligt att avdelningarna får betala för detta.

Vi ser att kostnadsnivån är låg för alla organisationer som har valt en interprissättningsmodell förutom Alfa. Denna organisation har dock historiskt sett haft problem med processen och bytt prismodell varje år de senaste åtta åren eftersom brukarna varit missnöjda¹³⁰. Eftersom bytena har varit så frekventa har troligtvis prismodellen effekt aldrig hunnit få genomslag innan en annan prismodell har tillämpats. Därmed kan Alfes höga kostnad inte ses som ett tecken på att interprissättning inte fungerar i praktiken. Theta är den enda organisation som behåller kostnaden och de ligger också betydligt över medianen för interprissättningsgruppen.

5.3.2 Flytta

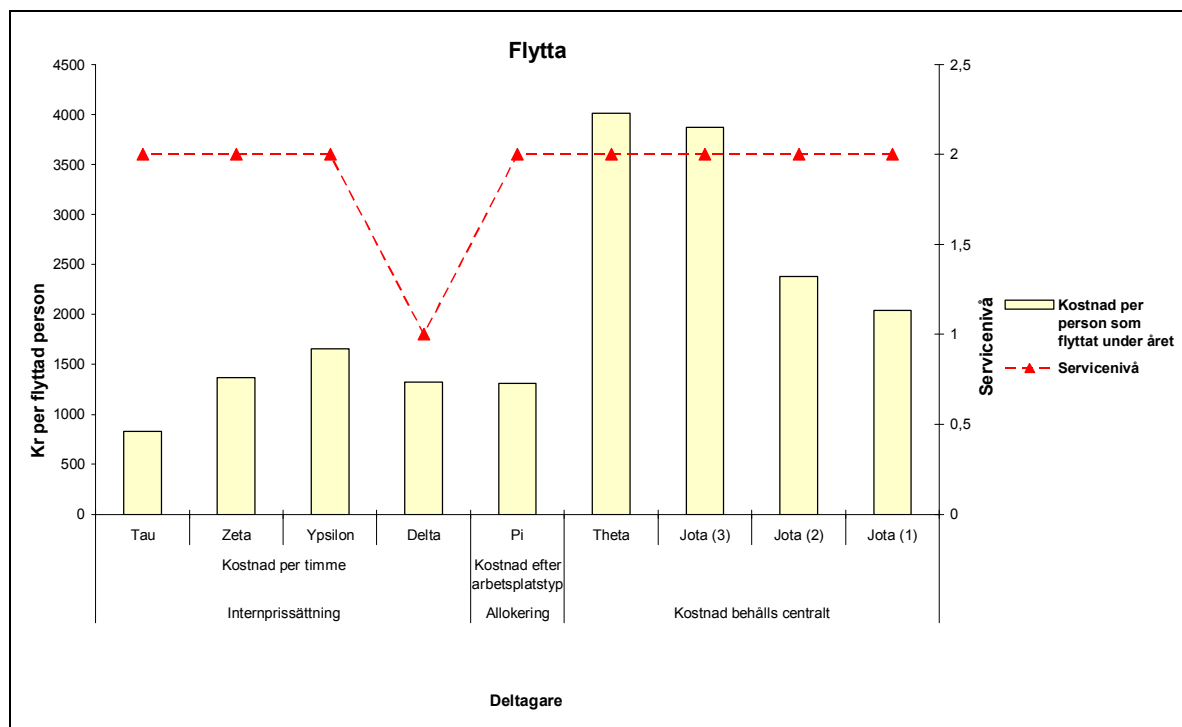


Bild 14: Kostnadsjämförelse för processen *flytta*

¹³⁰ Intervju med FM-chef, Alfa

Flytta är liksom *arkiv* en process som är lätt att internprissätta. Detta eftersom flytt inte ingår i normala verksamheten och organisationer måste beställa tjänsten när behovet uppstår. Därför är det enkelt att mäta faktiskt förbrukning och att tillämpa internprissättning. Alla organisationer som inte har en enhetlig prismodell för samtliga FM-processer använder sig också av internprissättning. Den prissatta parametern är i samtliga fall *kostnad per timme*. Tau har till och med olika internpriser för flyttsamordnare och utförare. För Delta sker dock faktureringen på budgeterade kostnader och eventuella avvikelser får utslag först i nästa års avtal.

Det finns en distinkt skillnad i kostnadsnivå mellan gruppen som använder internprissättning och gruppen som behåller kostnaden centralt. Medianen för de som internprissätter *flytta* är 1344 SEK *per flyttad person* jämfört med 3127 SEK för organisationer som behåller kostnaden centralt. Den bild överensstämmer med teorin som menar att internprissättning skapar en högre kostnadsmedvetenhet som resulterar i lägre kostnader. Skillnaden bör främst ligga i kostnadseffektivitet hos leverantören då risken för överkonsumtion av tjänsten är liten eftersom beslut om flytt tas på central nivå. En annan förklaring kan vara att enheter förenklar för utföraren av processen, till exempel genom att städa skrivborden innan flytten när de tvingas betala för tjänsten. Hos samtliga organisationer i gruppen sätts internpriset till självkostnad vilket innebär att leverantören får alla sina kostnader täckta. Enligt teorin minskar metoden incitamentet för kostnadsreduktion hos leverantören men det har organisationerna i gruppen löst genom att tillåta inköp från extern leverantör. Således skapas en press på de interna leverantörerna att hålla priser och därmed kostnader på åtminstone samma nivå som externa leverantörer. De interna priserna är dessutom alla baserade på förkalkylerade kostnader vilket leder till bättre styreffekter eftersom brukare då i högre grad har möjlighet att påverka sina kostnader. Gruppen som tillämpar internprissättning har därmed lyckats uppnå de fördelar som modellen medför.

Om man sedan undersöker variationer inom gruppen som tillämpar internprissättning bör styreffekten vara starkare i prismodellen som Tau tillämpar än den som Delta tillämpar eftersom det finns ett tydligare samband mellan förbrukning och kostnad i Taus prismodell. Vid en granskning av kostnadsnivåerna ser vi att Tau har lägre kostnader än Delta och skillnaden bör åtminstone delvis vara en avspeglning av variationerna i prismodellen. Samtidigt ser vi att Delta är den organisation som har fått lägst servicenivå. Alltså ligger en annan möjlig förklaring i att Delta tillämpar en lägre kvalitet för att uppnå låga kostnadsnivåer. Det innebär att leverantören

hos Delta inte är lika kostnadseffektiv som leverantörerna hos de övriga organisationerna i gruppen. Det skulle också förklara varför Delta ligger lägre i kostnadsnivåer än Zeta och Ypsilon.

Pi är den enda organisationen som allokera ut kostnaden för flytt och fördelningen sker genom *arbetsplatstyp*. Om denna nyckel bör ses som schablonmässig eller kostnadsdriven beror på hur andelen flyttar fördelar sig mellan *arbetsplatstyperna*. Vi kan dock notera att Pi har lyckats hålla kostnaden för flytt på liknande nivå som organisationer som tillämpar internprissättning. Förklaringen ligger troligtvis i en kombination av två orsaker. Den första är att allokering skapar bättre kostnadskontroll och effektivitet än ingen allokering. Den andra orsaken är att Pi genomgående har en hög kostnadsmedvetenhet och således färgas andra processer som inte internprissätts av samma förbrukningsdrivna fokus.

5.3.3 Konferensservice

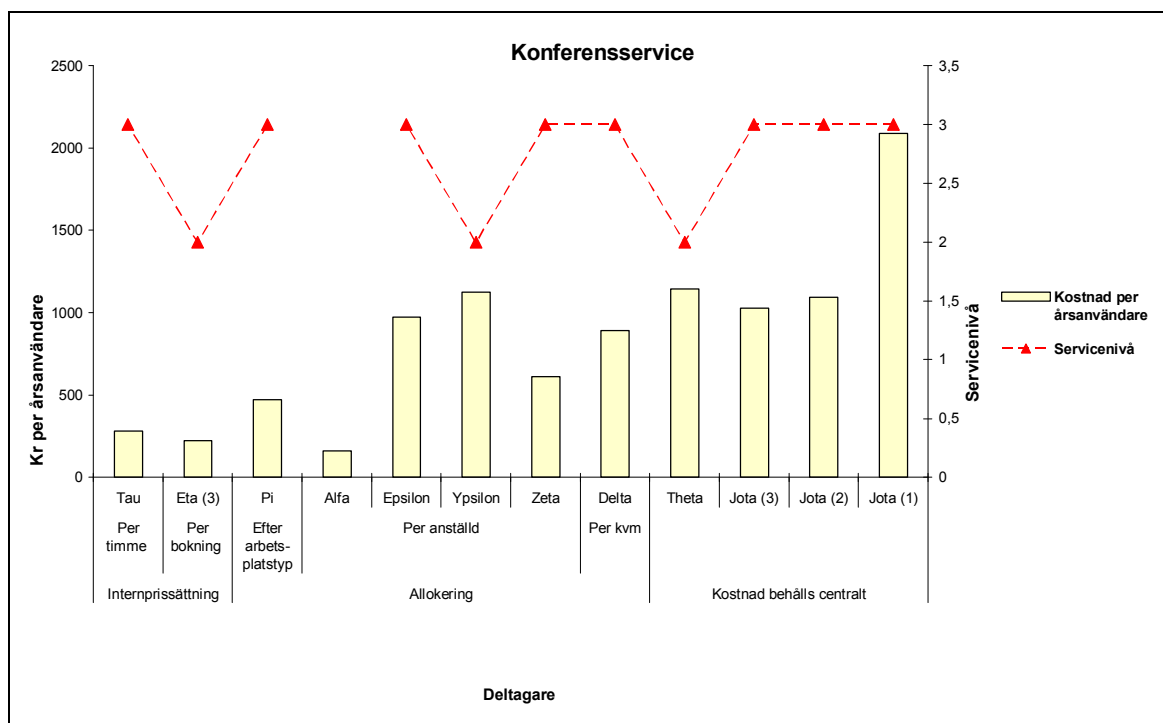


Bild 15: Kostnadsjämförelse för processen konferensservice
Servicenivå för Alfa saknas.

För processen *konferensservice* används hela skalan av prismodeller. Sex organisationer allokera ut kostnaden och den vanligaste nyckeln är *per anställd*. Delta som internprissätter många andra processer väljer här att allokera ut kostnaden *per kvm* som kunden förfogar över. Båda nycklarna

ser vi som schablonmässiga. Den mest schablonmässiga nyckeln är *efter kvm* eftersom det inte finns något samband mellan kunden yta och antal konferensmöten som de håller. Sambandet mellan antal anställda och antal möten är också svagt eftersom en större enhet inte per automatik håller fler möten. Det finns dessutom ofta andra alternativ för enheterna än att utnyttja konferensrum. En mer kostnadsdriven nyckel är efter *arbetsplatstyp* som Π tillämpar. Detta eftersom tjänstemän troligtvis håller mer möten och därmed utnyttjar konferensrum i högre grad än verkstadsarbetare. Därför speglar en sådan nyckel bättre konsumtionsmönstret i organisationen. *Bokad tid* bör vara den parameter som bäst avspeglar vad som driver kostnad för *konferensservice* men *antal bokade möten* är också en representativ parameter. De två organisationer som tillämpar internprissättning prissätter också just de kostnadsdrivna parametrarna. Eta (3) prissätter *antal bokningar* och har olika priser beroende på rummets storlek. Tau prissätter *per timme*.

En jämförelse mellan gruppen som tillämpar internprissättning och de som behåller kostnaden centralt visar att den första gruppen har betydligt lägre kostnadsnivå än den andra gruppen, 237 SEK jämfört med 1120 SEK. I gruppen som tillämpar allokering ligger medianen på 892 SEK, alltså mitt emellan de två andra grupperna. Denna bild stämmer väl överens med vad teorin förutspår eftersom kostnadsmedvetenheten är sämst när kostnaden behålls centralt och blir gradvis bättre ju närmare internprissättning man rör sig. Denna kostnadsmedvetenhet kommer till uttryck på två sätt. Dels motiveras brukare att konsumera tjänsten med måtta och dels motiveras leverantören till att bli mer kostnadseffektiv. Det finns även en tredje effekt som innebär kostnadsbesparingar för organisationen. Genom internprissättning får leverantören en bättre uppfattning om hur stor efterfrågan på mötesrum egentligen är och kan anpassa utrymmen efter detta. Hyreskostnader är relativt stora för många organisationer och optimal användning av yta kan därför ge viktiga kostnadsbesparingar. Internprissättning för denna process bör vara enkel eftersom många organisationer tillämpar datasystem för mötesbokning vilket innebär att man kan observera konsumtionen.

5.3.4 Kontorsmaterial

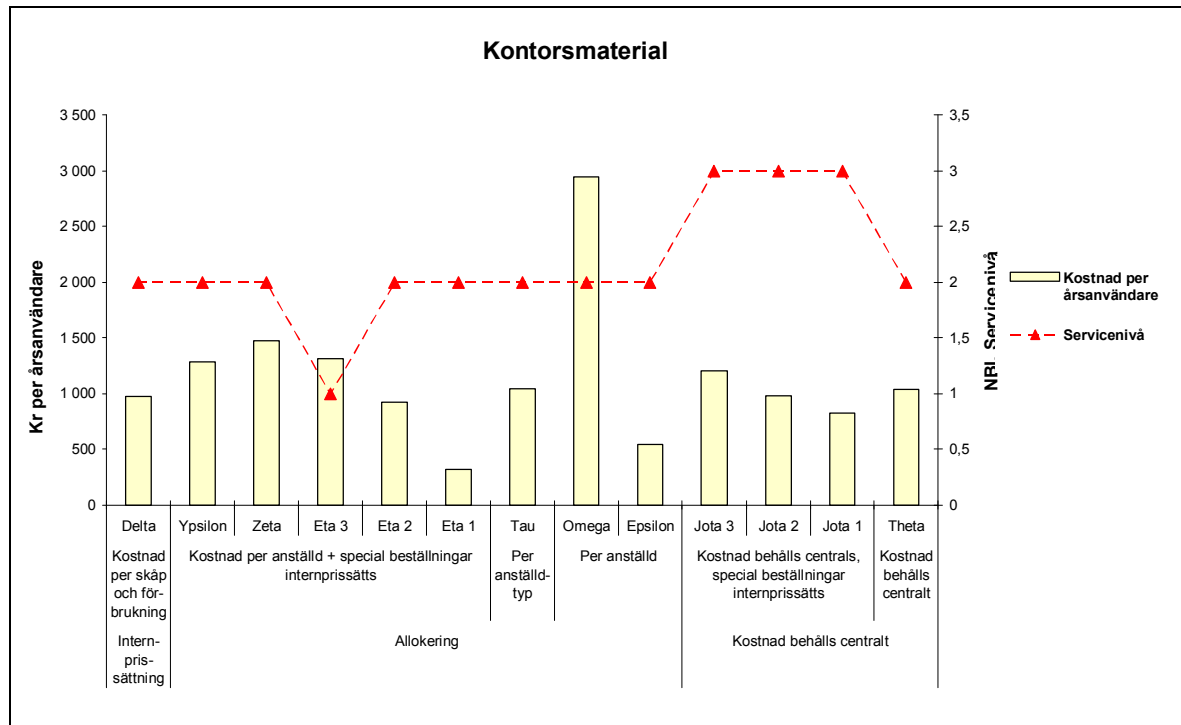


Bild 16: Kostnadsjämförelse för processen *kontorsmaterial*

För processen *kontorsmaterial* är det vanligt att organisationer har ett standardpaket där ett bassortiment av kontorsmaterial ingår. Om enskilda avdelningar sedan vill nyttja material utöver bassortimentet kan de göra specialbeställningar hos FM-enheten. Kostnader för dessa specialbeställningar hanteras ofta annorlunda jämfört med kostnader för standardsortimentet.

För standardsortimentet är det endast Delta som valt modellen internprissättning. Många organisationer väljer istället allokering och fördelningen sker främst efter *antal anställda*. Två organisationer följer sin övergripande FM-strategi och behåller kostnaden centralt. För specialbeställningar är det många deltagare som väljer att tillämpa internprissättning. Ypsilon gör även ett administrativt påslag för det extra arbete som beställningen medför. Till och med Jota gör ett undantag från sin prismodell och fakturerar beställningar utanför ordinarie sortiment. Genom att internprissätta specialbeställningar uppmuntras inte konsumtion utöver standardsortimentet.

En trolig anledning till att de allra flesta organisationer har valt allokering är att det är kostsamt att mäta faktiskt förbrukning för enskilda enheter. Om liknande verksamhet bedrivs på siten bör

det dessutom vara liten skillnad på förbrukning mellan enheterna. Därmed resulterar allokering i en tillräckligt rättvis fördelning av kostnaden. Det är också lätt att hitta en nyckel för processen vilket förenklar tillämpningen av allokering. Alla organisationer i studien använder sig av *antal anställda* som allokeringsnyckel. Denna nyckel bör vara ett bra estimat på en kostnadsdrivare för processen eftersom det finns ett starkt samband mellan förbrukning och antal brukare. Om organisationen har olika typer av verksamhet på samma site torde *arbetsplatstyp* eller *anställdstyp* vara en ännu bättre nyckel. Detta eftersom förbrukning av kontorsmaterial troligtvis skiljer sig mellan kontorsanställda och verkstadsanställda. Tau allokerar efter *anställdtyp* eftersom de har både kontor och produktion på sin site. Deras förklaring är att tjänstemän förbrukar förhållandevis mer kontorsmaterial än verkstadsanställda och därför allokeras kostnaden för kontorsmaterial endast ut per tjänsteman.

Vid en jämförelse mellan de tre grupperna av prismodeller finns det inte någon distinkt skillnad i kostnadsnivå mellan dem. Medianen för organisationer som behåller kostnaden centralt är 1009 SEK *per årsanvändare*, medianen för allokering är 1164 SEK *per årsanvändare* och kostnadsnivån för internprissättning är 972. Även om skillnaden inte är stor *per årsanvändare* mellan grupperna ger det i många fall ett relativt stort utslag eftersom organisationerna har många årsanvändare. Vi kan observera att internprissättning ger lägst kostnad *per årsanvändare*. Detta ligger i linje med vad intempristeori förutspår eftersom denna modell ger högst kostnadsmedvetenhet i organisationen vilket påverkar både brukares konsumtionsbeteende och leverantörens kostnadseffektivitet. Vi har också i tidigare avsnitt observerat att Delta faller ut lågt i andra processer där de tillämpar internprissättning. Medianen för allokeringsgruppen är högre än hos gruppen som behåller kostnader centralt. Detta trots att teorin förutspår högre kostnadsmedvetenhet för kostnadsdriven allokering än för modeller där kostnaden behålls centralt. Eftersom det inte finns något kostnadstak satt inom de organisationer som behåller kostnaden centralt så bör de också ha högre kostnader. En möjlig förklaring till de låga kostnaderna är att det är stora organisationer som genom centraliserade inköp kan uppnå synergier.

Inom gruppen som allokerar finns en stor spridning i kostnadsnivå. Tau som tillämpar den mest kostnadsdrivna allokeringen har inte lägst kostnad i gruppen. Det visar att även om det finns ett förbrukningsdrivet tankesätt i organisationen garanterar det inte låga kostnader i alla processer.

Om man jämför gruppen som tillämpar interprissättning på sina specialbeställningar med övriga organisationer så ser man ingen märkbar skillnad. Detta beror troligtvis på att kostnaden för specialbeställningar endast upptar en liten del av totala kostnadsmassan och därför syns inte eventuella avvikelser. När man tittar på servicenivå kan man se att det överlag är en jämn servicenivå. Därmed verkar inte exempelvis Deltas lägre kostnadsnivåer bero på lägre kvantitet av processen.

5.3.5 Posthantering

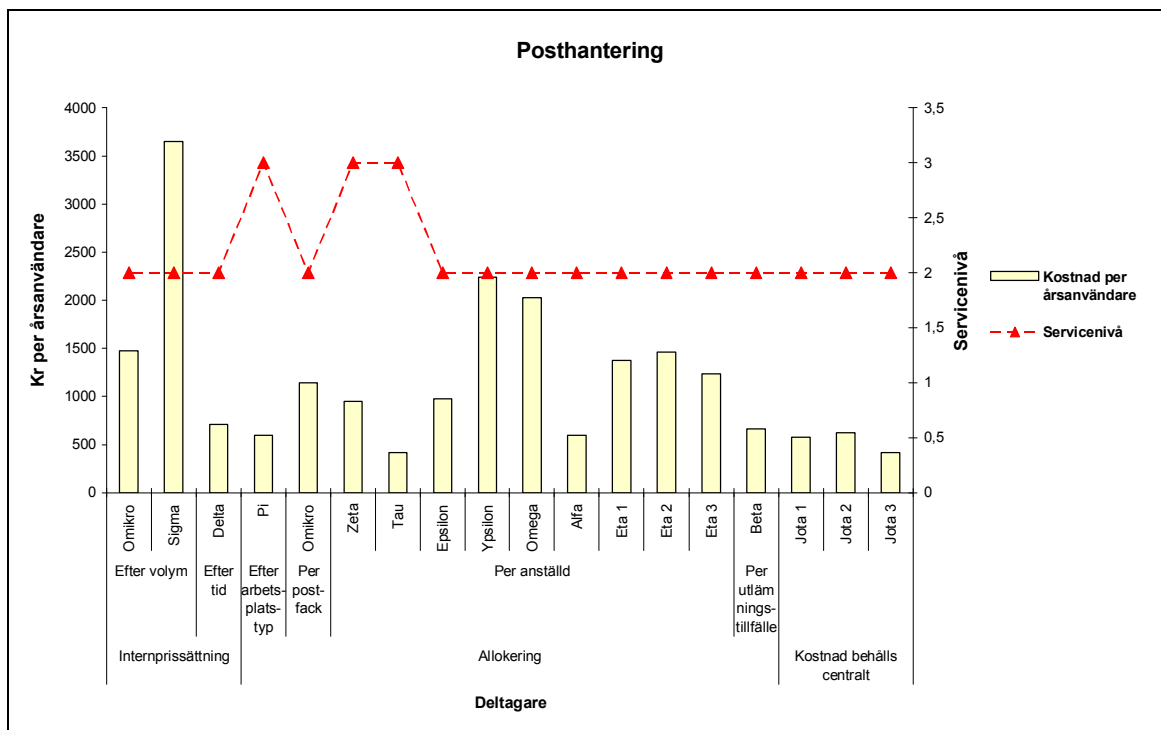


Bild 17: Kostnadsjämförelse för processen *posthantering*

Det finns en stor variation i tillämpade prismodeller för *posthantering*, det skiljer sig även mellan olika sites i samma organisation. De allra flesta organisationer tillämpar allokering efter *antal anställda*. Andra nycklar som används är efter *utlämningsstillfälle*, *per postfack* och *arbetsplatstyp*. Tre organisationer använder interprissättning för *posthantering* och då är den prissatta parametern antingen baserad på *volym* eller på *tid*. Hos dessa organisationer görs årliga mätningar av enskilda enheters del av total postvolym eller hur mycket tid FM-personalen lägger ner på respektive avdelningens post.

Faktorer som driver kostnader för *posthantering* är antal försändelser, antal och längd på postrundor samt typ av försändelser. Det torde vara en stor spridning i antalet försändelser mellan olika enheter i organisationen. Hur stor spridningen är beror på organisationens utseende, men enheter för produktion och forskning brukar traditionellt få mindre post än exempelvis ekonomi och kundtjänst. Ett sätt att uppnå en rättvisare kostnadsfördelning är att göra som Pi och allokera efter *arbetsplatstyp*. Incitamenten att sänka kostnader med denna modell är dock begränsade. För de organisationer som tillämpar internprissättning ger det starkare incitament för enheterna att sänka kostnader för *posthantering*, även om belöning för effektivisering blir förskjuten eftersom mätningen sker årsvis. Att mäta oftare skulle ge ännu starkare incitament men det måste ställas mot den tid en sådan mätning kräver då många organisationer har mycket stora postvolymmer och mätningen görs manuellt. Värt att notera är dock att Ypsilon mäter sin *posthantering* en gång per år men ändå väljer att allokera ut kostnaden efter antal anställda.

Medianen för de som internprissätter är 1476 SEK *per årsanvändare*. Medianen för organisationerna som allokera är 1056 SEK och för de som behåller kostnaden centralt ligger den på 576 SEK. Denna bild stämmer inte överrens med det som förutspås i teoriavsnittet. Det kan bero på processen natur, det vill säga det är svårt att skapa ett beteende enbart med hjälp av en prismodell. Det finns många andra faktorer som spelar in vilket överskuggar eventuella effekter av en prismodell. För Sigma kan exempelvis kostnaden delvis förklaras av att det är en stor site.

6. Slutsatser och sammanfattande diskussion

6.1 Vilka prismodeller används för FM-tjänster i praktiken?

I studien har det framkommit att såväl internprissättning och allokering som en prismodell där kostnaden behålls centralt används för FM-tjänster. Allokering är den dominerande modellen, den används av 14 av 17 organisationer i någon utsträckning. Men vid en närmare undersökning framkommer det att det finns en spridning i tillvägagångssätt. Endast sex organisationer har enhetliga prismodeller för samtliga FM-processer. Av dessa är det tre organisationer som behåller alla kostnader centralt. Det vanligaste är att tillämpa allokering eller en kombination av allokering med flertal nycklar och internprissättning. Av de 17 organisationer som deltar i studien är det nio som använder detta tillvägagångssätt. Att samma organisation tillämpar hela

prismodellsskalan är ovanligt, endast två organisationer i studien gör det. Det innebär också att det är ovanligt att kombinera en modell där kostnader behålls centralt med andra modeller.

En undersökning av vilka prismodeller som används för olika FM-processerna visar däremot att det är vanligt att hela skalan tillämpas, det sker i nio av 11 processer. Generellt tillämpas också internprissättning i högre utsträckning för förbrukningsdrivna processer än för icke förbrukningsdrivna processer. Studien visar också att det finns processspecifika trender. För processerna *bevakning* och *reception* väljer samtliga organisationer som inte behåller kostnaden centralt att allokera ut kostnaden. För *arkiv* är internprissättning den vanligaste prismodellen. För vissa processer, som exempelvis *reception* och *kaffemaskiner*, finns det en "naturlig" parameter och därför är spridningen i nycklar mycket liten. För andra processer som *telefonväxel* saknas en sådan parameter och variationen av nycklar är därför också större.

6.2 Hur väl fungerar prismodellerna som styrningsverktyg och finns det ett samband mellan använd prismodell och kostnadsnivå på FM-tjänster?

Studien visar att de allra flesta organisationer har valt en prismodell vars teoretiska effekter överensstämmer med de effekter som organisationerna vill uppnå. De vanligaste angivna effekterna som organisationer vill uppnå är kostnadsmedvetenhet, enkelhet, rättvis resultatbedömning och kostnadseffektivitet för leverantören. Kostnadsmedvetenhet har 11 utav de 17 organisationer angivit som ett av de fyra starkaste motiven bakom sin prismodell. Sju organisationer har angivit enkelhet, sex har angivit rättvisare resultatbedömning och lika många har angivit högre kostnadseffektivitet för leverantören. Dock finns det en variation i hur tillfredsställda organisationerna är med sina modeller. Ett flertal organisationer uppger ett missnöje och de återfinns i samtliga grupper.

Utifrån de angivna motiven kan det konstateras att kostnad är en viktig parameter i motiveringen av prismodell. Vad gäller styreffekter på kostnad och samband mellan kostnadsnivå och prismodell för FM-tjänster finns det tydliga indikationer på att ett sådant samband existerar för organisationer som placerar sig i längst ut på båda sidor av prismodellsskalan. Grupp 1, som ligger längst ut till höger i skalan och behåller kostnaden centralt, ligger över medianen i fyra utav sex förbrukningsdrivna processer. Totalt sett ligger gruppen över i sex av tio processer. Grupp 4, som ligger till vänster i skalan och använder en kombination av allokering efter

kostnadsdrivare och internprissättning, ligger under medianen i fem av sex förbrukningsdrivna processer. Totalt sett ligger gruppen lägre i sex av elva processer. Det är svårare att dra slutsatser utifrån grupp 2 och grupp 3 som ligger i mitten på skalan och tillämpar allokering. I alla grupper har det framgått att organisationsspecifika faktorer antingen förstärker eller försvagar prismodellens effekt.

En annan viktig slutsats som kan dras från grupp 4 är att det är viktigare att ha ett förbrukningsdrivet tankesätt förankrat i organisationen än att strikt tillämpa internprissättning. Alltså leder internprissättning inte alltid leder till låga kostnader.

Redan i analysen på organisationsnivå framgår det att prismodeller får större inverkan på de förbrukningsdrivna processerna. En närmare undersökning av dessa processer visar att mönstret är särskilt tydligt för processerna *arkiv, flytta och konferensservice*. För dessa processer ligger medianen för gruppen som behåller kostnaden centralt över medianen för gruppen som tillämpar allokering. Denna grupp ligger i sin tur över den grupp som internprissätter processerna. Gemensamt för dessa tre processer är att det är relativt enkelt att mäta förbrukning. Därmed finns ett möjligt samband mellan prismodellens styrningseffekt och enkelhet i mätning av förbrukning.

6.3 Sammanfattande diskussion

6.3.1 Jämförelse med tidigare studier

Arvidsson menade i sin avhandling från 1973 att det finns olika skolor för hur kostnader för tjänster från centrala organ och hjälpavdelningar bör hanteras och att företag i praktiken tillämpade vitt skilda strategier.¹³¹ Vår studie visar att situationen är densamma idag; det finns en stor spridning i de prismodeller som används för FM-tjänster.

Arvidsson angav att företagen genom internprissättning ville uppnå ökad kostnadsmedvetenhet, rättvis resultatbedömning och incitament till kostnadseffektivitet hos leverantören.¹³² Dessa syften känns väl igen i vår undersökning. I Lantz, Ceder och Larssons studie om internprissättning från 2002 framkom enkelhet som ett viktigt syfte för 75 procent av de

¹³¹ Arvidsson (1973), s 153-156

¹³² Arvidsson (1973), s 153-156

tillfrågade företagen¹³³. För deltagarna i vår undersökning är enkelhet ett av de fyra starkaste motiven till val av prismodell.

Vidare fann Lantz, Ceder och Larsson att marknadspris och självkostnad var de vanligaste formerna av internprissättning.¹³⁴ I vår studie har vi inte funnit någon som internprissatt FM-tjänster efter marknadspriser. Självkostnad är däremot dominerande i de processer där internprissättning tillämpas.

6.3.2 Problematisering

Vi är medvetna om att det finns ett flertal andra faktorer än använd prismodell som påverkar kostnadsnivåerna för FM-tjänster. En faktor härrör sig från urvalet av organisationer som medverkar i studien. Då alla organisationer har valt att delta i Benchmarkingprogrammet finns det säkerligen ett särskilt intresse för FM-området hos dessa. Därför finns risken att urvalet är snedvridet. Om studien istället hade byggts på slumpmässigt valda organisationer finns möjligheten att andra resultat hade framkommit. De deltagande organisationerna är dessutom diversifierade vad gäller verksamhetsform, storlek, geografisk placering och ägandeform. Var och en av dessa faktorer har inverkan på både kostnadsnivåer och prismodellers utformning. Därför är risken påtaglig att effekterna av prismodellen överskuggas av effekter från faktorerna.

Det finns även organisationsspecifika faktorer, såsom mentaliteten, som påverkar kostnadsutfallet från prismodeller. Resultatet i studien indikerar exempelvis att en förbrukningsstyrd mentalitet är att föredra. Även faktorer såsom organisationens lönsamhet påverkar utfallet. Enligt Kuchler finns en tendens att lönsamma organisationer bortprioriterar FM-kostnader vilket ökar risken för stigande FM-kostnader¹³⁵. En annan viktig faktor är kunskapsnivån om FM och inköp. Organisationer som har centraliserad upphandling tar tillvara på storskalighet och det får stora utslag på kostnadsnivån.

När man genomför denna typ av studie är det också viktigt att ha frågan om orsak och verkan i åtanke. Organisationens kostnadsnivåer skulle teoretisk kunna inverka på valet av prismodell. En

¹³³ Lantz, Ceder och Larsson (2002), s 19

¹³⁴ Lantz, Ceder och Larsson (2002), s 16-20

¹³⁵ Intervju med Magnus Kuchler

organisation som under lång tid haft höga kostnader för FM-tjänster kan till exempel välja en prismodell med starka styreffekter för att få ner kostnadsnivåerna.

6.3.3 Förslag till vidare forskning

Då prismodeller för FM-tjänster fortfarande är ett relativt outforskat område vore det intressant med både mer intensiva och mer extensiva studier. Vår studie indikerar på att det finns framgångsrika prismodeller för FM-tjänster. Vi har angett våra tankar om vad som kan ha bidragit till framgången. Uppsatsen omfattning begränsar dock för mer djupgående analys om vilka faktorer som bidrar till en lyckosam prismodell. För vidare forskning vore det således intressant med en kvalitativ djupstudie av en eller ett par framgångsrika FM-enheter.

Samtidigt vore det intressant med en mer extensiv studie för att karlägga samband mellan använd prismodell och kostnadsnivåer för FM-tjänster. Studieobjekten i vår studie är mycket diversifierade och en studie med fler studieobjekt eller ett mer homogent urval skulle vara intressant.

7 Källförteckning

Tryckta källor

Andersson, P-M. & Hansson, L., (1984), *Internprissättning inom offentliga förvaltningar – En studie av internprissättning mellan myndigheter i svenska statsförvaltningar*, Lund, Studentlitteratur

Alderin, F. Pfeiffer Nissen, U. & Nordstrand, E., (2006), *Internprissättning av tjänster, Magisteruppsats i företagsekonomi*, Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet, Lund

Andersson, T. & Sandberg, M., (2006), *Facility Management – en studie av sex organisationer och företag, C-uppsats i företagsekonomi*, Karlstads Universitet, Karlstad

Anthony, R. N. & Govindarajan, V., (2007), *Management Control Systems*, New York, McGraw-Hill/Irwin

Arvidsson, G., (1973), *Studier i internprissättning*, Akademisk avhandling, Handelshögskolan i Stockholm, Stockholm

Arvidsson, G., (2004), Internprissättning, *Controllerhandboken* (red Samuelson, L, A.), Kapitel 11 s305-351, Uppsala: Nya Almqvist & Wiksell Tryckeri AB

Bergstrand, J., (2007), *Course 3115 Advanced Management Accounting – Course Material Spring 2007*, Stockholm, Handelshögskolan i Stockholm

Bergstrand, J., (2003), *Ekonomisk Styrning*, Lund, Studentlitteratur

Ghauri, P. & Grønhaug, K., (2005), *Research Methods in Business Studies – A practical guide*, Essex: Pearson Education

Kaplan, R. S. & Atkinson, A. A., (1998), *Advanced Management Control System*, New Jersey, Prentice Hall Inc

IFMA Sverige, IFMA Facility Management Forecast 2007, tillgänglig online
http://www.ifma.org/tools/research/forecasting_reports.cfm

Lantz, B., Ceder, A. & Larsson, J., (2002), *Internprissättning i svenska börsnoterade bolag*, FE rapport

LO, *Fler jobb – Bättre jobb*, tillgänglig online 2008-05-03
<http://www.lo.se/home/lo/home.nsf/unidView/50586CF997D52811C12573CD0032DF8D>,

Samuelsson, L, A., (2004), Val av organisationsstruktur, *Controllerhandboken* (red Samuelsson, L, A.), Kapitel 3 s71-97, Uppsala, Nya Almqvist & Wiksell Tryckeri AB

Silverman, D., (2006), *Interpreting Qualitative Data*, London, SAGE Publications Ltd

Trost, J., (2001), *Enkätboken*, Lund, Studentlitteratur

Internet

British Institute of Facilities Management, BIFM:s hemsida,
<http://www.bifm.org.uk/bifm/about/facilities>, besökt 2008-03-13

International Facility Management Association, IFMA:s hemsida,
www.ifma.org/what_is_fm/index.cfm, besökt 2008-03-13

Riksdagens hemsida, www.riksdagen.se/Webbnav/index.aspx?nid=410&dok_id=GV02Sfl,
besökt 2008-04-30

Intervjuer

Alfa, *FM-chef*, mailintervju 2008-04-18

Beta, *Processansvarig för Teknik- och Fastighetförvaltning*, mailintervju 2008-04-28

Delta, *FM-chef*, intervju 2008-03-31, mailintervju 2008-04-18

Delta, *Controller 1*, intervju 2008-03-31

Delta, *Controller 2*, intervju 2008-03-31

Delta, *Inköpsansvarig för FM*, intervju 2008-03-31

Delta, *Chef för kundservicesektioner*, intervju 2008-03-31

Delta, *Chef för post och transportsektionen*, intervju 2008-03-31

Eta, *FM-chef*, intervju 2008-04-07

Eta, *Controller*, intervju 2008-04-07

Eta, *Processansvarig för arkiv och dokument*, intervju 2008-04-07

Eta, *Processansvarig för kontorsservice och fastighetsunderhåll*, intervju 2008-04-07

Eta, *Processansvarig för telefonväxel och reception*, intervju 2008-04-07

Epsilon, *FM-chef*, mailintervju 2008-04-25

Gamma, *Controller*, mailintervju 2008-04-22

Lambda, *FM-chef*, telefonintervju 2008-04-09

Kappa, *FM-chef*, telefonintervju 2008-04-15

Kappa, *Processansvarig för kontorsmaterial*, telefonintervju 2008-04-18

Omega, *Chefcontroller*, telefonintervju 2008-04-10

Omikron, *FM-chef*, mailintervju 2008-04-15

Pi, *FM-chef*, telefonintervju 2008-04-09

Tau, *FM-chef*, mailintervju 2008-04-16

Ypsilon, *FM-chef*, intervju 2008-03-27

Ypsilon, *Controller 1*, intervju 2008-03-27

Ypsilon, *Controller 2*, intervju 2008-03-27

Ypsilon, *Controller 3*, intervju 2008-03-27

Zeta, *FM-chef*, intervju 2008-04-03, mailintervju 2008-04-22

Zeta, *Chef för kundcenter*, intervju 2008-04-03

Kuchler, Magnus, *Projektledare för Benchmarkingprogrammet på Ernst & Young*, intervju 2008-04-24 samt löpande under våren

Torehall, Louise, *Projektansvarig för Benchmarkingprogrammet på Ernst & Young*, löpande under våren 2008

Bilagor

Bilaga 1: Definitioner

Beställare är de som beställer och därmed tar beslut om FM-tjänster hos enskilda enheter

Brukare är de personer i organisationen som utnyttjar FM-tjänsterna

Facility Management avser interna supporttjänster i företag och organisationer. Inkluderar **inte** personal, ekonomi eller IT

FM-enhet syftar alltid till den interna enhet som har FM som verksamhetsområde

FTE full-time employee alltså en heltidstjänst på 40 timmar

Internavräkning betyder att organisationen hanterar kostnader genom allokering eller internprissättning

Internleverans är prestationer som levereras mellan (mer eller mindre) självständiga enheter i ett företagssystem för vilka separat resultat- eller kostnadsberäkning görs

Internpris avser värdet som sätts på en internprestation

Internprissystem avser hela systemet för internprissättning. Det vill säga det totala systemet för sättande, fastställande och användande av priser inom ett företag

Internprissättning avser hela det område som rör användande av priser inom ett företag, alltså inte enbart beräkning av internprisets storlek

Leverantör syftar till de personer som tillhandahåller FM tjänsten och det kan användas för både interna och externa leverantörer

LOA avser lokalarea

Prismodell avser hur FM-kostnader hanteras. En prismodell kan vara internprissättning, allokering eller en modell där kostnaden behålls centralt

Processer är synonymt med FM-tjänster

Site innebär en anläggning hos företag eller organisation

Utförare syftar till de personer som utför den FM-processen, ett exempel är städare

Årsanvändare är i uppsatsen synonymt med FTE

Bilaga 2: Studerade organisationer

Offentliga organisationer

Alfa

Sjukhus med över 3 000 anställda. Alfa drivs av landstinget och omsätter nästan 3 miljarder SEK. På den aktuella siden ägnar man sig åt såväl administrativ verksamhet som vårdproduktion och medicinsk forskning och utveckling.

Beta

Kommun med 6 500 anställda och en omsättning på 4 miljarder SEK. Kommunen ägnar sig åt de uppgifter som är traditionellt förknippade med kommunal verksamhet såsom skola, vård och omsorg, stadsplanering, infrastruktur och miljöförvaltning. På siden förekommer således ingen industriell produktion eller forskning.

Gamma

Kommun med 2 500 anställda och en omsättning på 1,5 miljarder SEK. Gamma ägnar sig åt de uppgifter traditionellt förknippade med kommunal verksamhet. På siden förekommer därmed ingen industriell produktion eller forskning.

Delta

Myndighet med 25 000 anställda och en omsättning på 17 miljarder SEK. Den aktuella siden är verksamhetens centrala förvaltningsorgan och har således ingen industriell produktion eller forskning på siden.

Epsilon

Myndighet med 6 500 anställda och en omsättning på 16 miljarder SEK. Då organisationen ägnar sig åt myndighetsutövning finns ingen industriell produktion eller forskning på siden.

Zeta

Myndighet med 4 000 anställda och en omsättning på 7 miljarder SEK. Då organisationen ägnar sig åt myndighetsutövning finns ingen industriell produktion eller forskning på siden.

Företag

Eta

Statligt ägd koncern med över 120 000 anställda globalt och en omsättning på över 140 miljarder SEK. Tre av koncernens svenska siter medverkar i studien. En av dessa har produktion på siten.

Theta

Statligt ägt bolag med 1 600 anställda och omsättning på över 5 miljarder SEK. På den aktuella siten finns såväl produktion som forskning och utvecklingsverksamhet.

Jota

Internationell koncern med 70 000 anställda och en global omsättning på över 200 miljarder SEK.¹³⁶ På den aktuella siten finns såväl produktion som forskning och utvecklingsverksamhet.

Kappa

Internationell koncern med över 4 500 anställda internationellt och en total omsättning på över 6 miljarder SEK. På den aktuella siten finns såväl administrativ och försäljningsverksamhet som produktion, forskning och utveckling.

Lambda

Internationell koncern med nästan 30 000 anställda globalt och en total omsättning på cirka 1 000 miljarder SEK¹³⁷. Ingen industriell produktion bedrivs på den aktuella siten.

Omikron

Internationell koncern med över 13 000 anställda globalt och en total omsättning på över 20 miljarder SEK. På den aktuella siten finns såväl administrativ och försäljningsverksamhet som produktion, forskning och utveckling.

Pi

Internationell koncern med nästan 400 000 anställda globalt och en total omsättning på 650 miljarder SEK. På den aktuella siten finns såväl administrativ och försäljningsverksamhet som produktion, forskning och utveckling.

¹³⁶ Företagets hemsida, 2008-04-23

¹³⁷ Företagets hemsida, 2008-04-23

Sigma

Internationell koncern med nästan 50 000 anställda globalt och en omsättning på över 80 miljarder SEK¹³⁸. På den aktuella siten finns såväl administrativ och försäljningsverksamhet som produktion, forskning och utveckling.

Tau

Internationell koncern med över 20 000 anställda globalt och en total omsättning på nästan 80 miljarder SEK. På den aktuella siten finns såväl administrativ och försäljningsverksamhet som produktion, forskning och utveckling.

Ypsilon

Företag med 1 600 anställda och en omsättning på över 11 miljarder SEK. Företaget ägnar sig inte åt industriell produktion eller forskning.

Ideella organisationer

Omega

Ideell organisation med 300 anställda i Sverige och en omsättning på över 2 miljarder SEK. Den aktuella siten är organisationens centrala organ och ägnar sig således inte åt industriell produktion eller forskning.

¹³⁸ Företagets hemsida, 2008-04-23

Bilaga 3: Studerade processer

Nedan följer en kort sammanfattning av de processdefinitioner som används av Ernst & Young i Benchmarkingprogrammet.

Förbrukningsdrivna processer

Arkiv

Processen avser arkivering av analoga och digitala dokument samt andra medier i både när- eller fjärrarkiv. I processen ingår även system och verktyg för arkiveringshantering. Både bemannade och obemannade arkiv ingår. Aktiviteter inkluderar exempelvis hämtning och mottagning av material för arkivering, placering, inventering, gallring, kopiering, scanning samt besöksmottagning och rådgivning.

Flytta

Processen avser att flytta medarbetares arbetsplats inom samma site. Här ingår planering, tillhandahållande av flyttmaterial, nerpackning, isärmontering, avinstallationer, flytt, samt uppackning, ihopmontering och installationer.

Kaffemaskiner

Processen avser påfyllning, rengöring och service av dryckesmaskiner för kaffe, varmt vatten och varm choklad utplacerade på organisationen.

Konferensservice

Processen avser bokning och schemaläggning av interna möteslokaler, iordningsställande samt beställning av mat och dryck för förtäring i konferenslokalen. Även tillhandahållande av teknisk utrustning räknas in i processen.

Kontorsmaterial

Processen avser hantering av kontorsmaterial för dagligt kontorsarbete såsom pennor, block, kuvert, pärmar, häftapparater och batterier. Aktiviteter inkluderar bland annat förrådshållning och intern distribution.

Posthantering

Processen avser hantering av in- och utgående post, internpost, tidningar. Aktiviteter som ingår i processen är bland annat mottagning, sortering, frankering och interndistribution.

Icke förbrukningsdrivna processer

Bevakning

Processen avser bevakning av hela siten och den totala bevakningskostnaden. Aktiviteter inkluderar rondering, övervakning med TV-kameror, rapportering av incidenter, uttryckning vid larm och åtgärdande av akuta skador samt inköp, tillsyn, skötsel och underhåll av TV-övervakningssystem.

Lokalplanering

Processen avser att optimera användning av lokaler. Aktiviteter inkluderar mätning, uppföljning och uppdatering av ytor och användning av ytor i kontor.

Lokalvård

Processen avser lokalvård för kontorsytor. Både daglig städning och kontorsstädning ingår. Aktiviteter inkluderar golvvård, mattvätt, avtorkning, tömning av papperskorgar, städning av toaletter. Kostnad för förbrukningsmaterial räknas också in.

Reception

Processen avser personlig mottagning och vägledning av personer som besöker beställarens utrymmen. Aktiviteter inkluderar utdelning av besöksbrickor och parkeringstillstånd, att ta emot besökare och hänvisa dem till rätt person.

Telefonväxel

Processen avser personlig mottagning och vidarekoppling av telefonsamtal till beställarens verksamhet. Både interna och externa samtal inkluderas. Kostnader för hårdvara, mjukvara och teletekniker ingår.

Bilaga 4: Deltagare per process

Process	Förbrukningsdrivna processer						Icke förbrukningsdrivna processer				Antal processer per deltagare	
	Arkiv	Flytta	Kaffe- maskiner	Konferens- service	Kontors- material	Post- hantering	Bevakning	Lokal- planering	Lokalvård	Reception		Telefon- växel
Antal siter per process	5	9	15	12	14	19	10	9	16	12	12	
Alfa	X			X		X	X	X	X	X	X	8
Beta						X				X	X	3
Gamma							X		X			2
Delta		X	X	X	X	X		X	X			7
Epsilon			X	X	X	X			X	X	X	7
Zeta	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11
Eta 1			X		X	X	X	X	X	X	X	8
Eta 2			X		X	X	X	X	X	X	X	8
Eta 3	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	10
Theta	X	X		X	X	X		X	X		X	8
Jota 1		X	X	X	X	X						5
Jota 2		X	X	X	X	X						5
Jota 3		X	X	X	X	X						5
Kappa			X		X		X		X			4
Lambda									X			1
Omikron 1			X			X				X	X	4
Omikron 2			X			X				X	X	4
Pi		X	X	X		X			X	X		6
Sigma						X	X		X		X	4
Tau		X	X	X	X	X	X	X	X	X		9
Ypsilon	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		10
Omega					X	X			X		X	4

Bilaga 5: Enkät om prismodeller

	Prismodellens utformning	Svar	Övriga kommentarer
1.	På vilken nivå i organisationen bestäms FM-tjänstens innehåll och servicenivå?		
2.	Hur ser nuvarande prismodell ut? Vänligen välj ett av följande alternativ A-D och följ instruktionerna nedan A) Kostnaden allokeras ut i efterhand Besvara fråga 3-6, fortsätt sedan till fråga 14 B) Det finns ett system där beställaren, innan beställning, har vetskap om priserna för FM-tjänsten Besvara fråga 7-13, fortsätt sedan till fråga 14 C) Alla kostnader tas på koncern-/ledningsnivå Fortsätt till fråga 14 D) Annan modell, beskriv utförligt hur den fungerar Fortsätt till fråga 14		
	Fråga 3-6 besvaras endast om alternativ A) valts på fråga 2		
3.	Vilken lägsta organisationiska nivå delas kostnaden ut till? (Ge exempel på nivå och antalet brukare inom den)		
4.	Utifrån vilka nycklar allokeras kostnaden ut? Vänligen välj ett alternativ av A-D och besvara följdfrågan till alternativet A) Schablonmässig allokering -Vilken parameter används? B) Kostnadsdrivare ligger till grund för allokering -Vilken kostnadsdrivare används? C) Utnyttjande ligger till grund för allokering -Vilken parameter används? D) Annan, beskriv utförligt		
5.	Om basen för allokering förändras under perioden, sker då en revidering av allokeringsnycklarna? -Hur omgående sker revideringen?		
6.	Vad händer om kostnaden vid periodens slut avviker från den budgeterade kostnaden? -Allokeras avvikelserna ut enligt ovan vald princip eller hanteras den på annat sätt? I sådana fall, hur? -Har det betydelse om avvikelserna beror på skillnad mellan budgeterad och faktisk volym eller om den beror på ett förändrat kostnadsläge?		
	Fråga 7-13 besvaras endast om alternativ B) valts på fråga 2		
7.	Hur sätts det interna priset? (exempelvis, genom interna förhandlingar, efter direktiv etc.)		
8.	På vilken nivå i organisationen har det interna priset bestämts?		
9.	Vilken är den prissatta parametern/kostnadsdrivaren?		
10.	Vad har legat till grund för det interna priset? Vänligen välj ett alternativ A-C och besvara följdfrågorna A) Marknadspris -Är det rådande eller estimerat marknadspris? -Reduceras priset med en rabatt? Hur beräknas rabatten? B) Priset är baserat på utförarens kostnad -Hur beräknas kostnaden? (tex. efter självkostnad, särkostnad eller metod baserad på kostnadsdrivare såsom ABC-kalkylering) -Ingår påslag för vinst i priset? -Baseras priset på förkalkylerad eller faktisk kostnad? C) Annat, beskriv utförligt		
11.	Hur ofta justeras det interna priset?		
12.	Vilken nivå i organisationen betalar för FM-tjänsten? Vems resultat belastas? -Hur många enheter finns det på den organisationsnivån? -Hur många brukare innefattar den organisationsnivån?		
13.	Vad händer om kostnaden avviker från den kostnadsnivå som låg till grund för den interna prissättningen? -Vad händer om FM-organisationen går med överskott respektive underskott?		

	Val av prismodell	Svar	Övriga kommentarer
14.	Hur länge har nuvarande prismodell använts?		
15.	Har någon annan prismodell använts tidigare? I sådana fall, hur såg den prismodellen ut?		
16.	Vilka deltog i framtagandet av nuvarande prismodell?		
17.	Varför har nuvarande prismodell valts? -Var det ett medvetet val?		
18.	Hur viktig var följande faktorer vid valet av nuvarande prismodell? Vänligen ranka nedanstående alternativ enligt skala 1-8, där 8 = den viktigaste faktorn och 1 = den minst viktiga faktorn. OBS! en rankingnivå kan endast användas en gång.		
	A) Möjliggöra en rättvisare resultatbedömning		
	B) Öka kostnadsmedvetandet i organisationen		
	C) Möjliggöra prisjämförelse med outsourcing		
	D) Utöka brukarnas möjlighet att själva avväga servicenivå mot kostnad		
	E) Överensstämmelse med organisationens redovisningssystem		
	F) Önskan att påverka leverantören till att bli mer kostnadseffektiv		
	G) Önskan att påverka leverantören till att bli mer brukaranpassad		
	H) Rådande best practice för prismodeller		
19.	Har valet av prismodell gjort att de önskade effekterna uppnås?		

	Övriga frågor om prismodell	Svar	Övriga kommentarer
20.	Kan ni se att nuvarande prismodell påverkar följande personers beteende eller krav på tjänsten? På vilket sätt? -Brukare -Beställare -Leverantör/Intern FM-organisation		
21.	Har nuvarande prismodell justerats för att främja visst beteende? Vad har justerats och vad blev effekten?		
22.	Är brukarna medvetna om vilken prismodell som används? -På vilket sätt kommuniceras prismodellen ut i organisationen?		
23.	Fungerar nuvarande prismodell tillfredställande?		
24.	Finns det något med nuvarande prismodell som kan förbättras? -Vad kan förbättras och hur skulle det ske?		

Bilaga 6: Använda prismodeller

Förbrukningsdrivna processer

Process	Arkiv	Flytta	Kaffemaskiner	Kontorsmaterial	Konferensservice	Posthantering
Antal siter	5	9	16	14	12	19
Alfa	Utplockning: Internprissättning: Kr efter tid Övrigt: Allokering: kostnad efter antal vårdtillfällen				Allokering: Kostnad per anställd	Allokering: Kostnad per anställd
Beta						Allokering: Kostnad efter utlämningsfällen Mindre del: centralt Extra: Internprissättning
Delta		Internprissättning: Kostnad efter nyttjandegrad	Outsourcede: Allokering: Kostnad per kvm Övriga: Internprissättning: Kr efter tid och material	Internprissättning: Kr per skåp och materialförbrukning	Allokering: Kostnad per kvm	Internprissättning: Kostnad efter tid per kund
Epsilon			Allokering: Kostnad per anställd	Allokering: Kostnad per anställd	Allokering: Kostnad per anställd	Allokering: Kostnad per anställd
Zeta	Internprissättning: Kr per kvm	Internprissättning: Kr per timme	Allokering: Kostnad per anställd	Allokering: Kostnader per anställd Extra: Internprissättning	Allokering: Kostnad per anställd	Allokering: Kostnad per anställd
Eta	1		Allokering: Kostnad per anställd (med koefficient)	Allokering: Kostnad per anställd (med koefficient) Extra: internprissättning		Allokering: Kostnad per anställd (med koefficient)
	2		Allokering: Kostnad per anställd (med koefficient)	Allokering: Kostnad per anställd (med koefficient) Extra: internprissättning		Allokering: Kostnad per anställd (med koefficient)
	3	Förvaring: Allokering: Kostnad efter yta Hantering: Internprissättning: Kr per timme	Allokering: Kostnad per anställd (med koefficient)	Allokering: Kostnad per anställd (med koefficient) Extra: internprissättning	Internprissättning: Kr per bokning, pris beror på rummets storlek	Allokering: Kostnad per anställd (med koefficient)
Theta	Kostnaden behålls centralt	Kostnaden behålls centralt		Kostnaden behålls centralt	Kostnaden behålls centralt	Kostnaden behålls centralt
Jota	1	Kostnaden behålls centralt	Kostnaden behålls centralt	Kostnaden behålls centralt Extra: internprissättning	Kostnaden behålls centralt	Kostnaden behålls centralt
	2	Kostnaden behålls centralt	Kostnaden behålls centralt	Kostnaden behålls centralt Extra: internprissättning	Kostnaden behålls centralt	Kostnaden behålls centralt
	3	Kostnaden behålls centralt	Kostnaden behålls centralt	Kostnaden behålls centralt Extra: internprissättning	Kostnaden behålls centralt	Kostnaden behålls centralt
Kappa			Kostnaden behålls centralt	Ingen internleverans		
Omikron	1		Allokering: Kostnad per anställd			Internprissättning: Kostnad per beräknat antal försändelser
	2		Allokering: Kostnad per anställd			Allokering: Hantering: Kostnad per postfack Administration: Kostnad per anställd
Pi		Allokering: Kostnad efter arbetsplatstyp	Allokering: Kostnad efter arbetsplatstyp		Allokering: Kostnad efter arbetsplatstyp	Allokering: Kostnad efter arbetsplatstyp
Sigma			Ingen intern leverans			Internprissättning: Central hantering och utkörning: Kostnad efter uppmätt del av total postvolym
Tau		Internprissättning: Kr per timme (olika pris för samordnare/utförare)	Allokering: Kostnad per anställd (uppdelning kollektiv/tjänstemän)	Allokering: Kostnad per anställd (uppdelning kollektiv/tjänstemän)	Internprissättning: Kr per timme (pris beroende på rum)	Allokering: Kostnad per anställd
Ypsilon	Internprissättning: Kostnad efter yta, per rörelse, per dokument sida vid scanning	Internprissättning: Kr per timme	Allokering: Kostnad per anställd	Allokering: Kostnad per anställd Extra: Internprissättning	Allokering: Kostnad per anställd	Allokering: Kostnad per anställd
Omega				Allokering: Kostnad per anställd		Allokering: Kostnad per anställd

Icke förbrukningsdrivna processer

Process	Bevakning	Lokalplanering	Lokalvård	Reception	Telefonväxel
Antal siter	10	9	16	12	12
Alfa	Allokering: Kostnad per kvm (ingår i hyran)	Allokering: Kostnad per anställd	Allokering: Kostnad efter budgeterat antal timmar	Allokering: Kostnad per anställd	Allokering: Kostnad efter telefonmodell
Beta				Förvaltningar: Kostnaden behålls centralt <i>Bolag</i> : Allokering: Kostnad per telefonanknytning	Förvaltningar: Kostnaden behålls centralt <i>Bolag</i> : Allokering: Kostnad per telefonanknytning
Gamma	Allokering: Kostnad efter kvm (ingår i hyran)		Allokering: Kostnad per timme		
Delta		Allokering: Kostnad efter kvm (ingår i hyran)	Allokering: Kostnad per kvm		
Epsilon			Allokering: Kostnad per kvm (ingår i hyran)	Allokering: Kostnad per anställd	Allokering: Kostnad per anställd
Zeta	Allokering: Kostnad per anställd	Interprissättning: Kr per timme <i>Strategiskt</i> : centralt	<i>Grundnivå</i> : Allokering: Kostnad per kvm <i>Extra</i> : Interpris-sättning: Kr per kvm	Allokering: Kostnad per anställd	Allokering: Kostnad per anställd Tilläggs tjänster: Interprissättning
Eta	1	Allokering: Kostnad efter kvm (ingår i hyran)	Allokering: Kostnad per kvm + adm. påslag	Allokering: Kostnad per anställd (med koefficient)	Allokering: Kostnad per anställd (med koefficient)
	2	Allokering: Kostnad efter kvm (ingår i hyran)	Allokering: Kostnad per kvm + adm. påslag	Allokering: Kostnad per anställd (med koefficient)	Allokering: Kostnad per anställd (med koefficient)
	3	Allokering: Kostnad efter kvm (ingår i hyran)	Allokering: Kostnad per kvm + adm. påslag	Allokering: Kostnad per anställd (med koefficient)	Allokering: Kostnad per anställd (med koefficient)
Theta		Kostnaden behålls centralt	Kostnaden behålls centralt		Kostnaden behålls centralt
Kappa	Kostnaden behålls centralt		Kostnaden behålls centralt		
Lambda			Allokering: Kostnad per arbetsplats		
Omikron	1			Allokering: Kostnad per anställd	Allokering: Kostnad per anknytning i växeln
	2			Allokering: Kostnad per anställd	Allokering: Kostnad per anknytning i växeln
Pi			Allokering: Kostnad efter arbetsplatstyp	Allokering: Kostnad efter arbetsplatstyp	
Sigma	Allokering: Kostnad per anställd		Allokering: Kostnad per kvm <i>Extra</i> : interpris-sättning		Interprissättning: Kr per anknytning och servicenivå
Tau	Allokering: Kostnad per anställd	Interprissättning: Kr per timme <i>Strategiskt</i> : Kostnad per kvm (ingår i hyra)	Allokering: Kostnad per kvm (ingår i hyra)	Allokering: Kostnad per tjänsteman	
Ypsilon	Allokering: Kostnad per anställd <i>Extra</i> : interpris-sättning	Allokering: Kostnad per anställd	Allokering: Kostnad per anställd <i>Extra</i> : interpris-sättning	Allokering: Kostnad per anställd	
Omega			Allokering: Kostnad per anställd		Allokering: Kostnad per anställd

Bilaga 7: Kostnadsnyckeltal för studerade FM-processer

Alla kostnader avser SEK

Arkiv Deltagare	Kostnad per hyllmeter
Zeta	236
Ypsilon	130
Alfa	3 840
Theta	1 356
Eta (3)	694

Kontorsmaterial Deltagare	Kostnad per årsanvändare
Delta	972
Epsilon	543
Eta (1)	323
Eta (2)	923
Eta (3)	1 309
Jota (1)	822
Jota (2)	980
Jota (3)	1 205
Omega	2 942
Tau	1 043
Theta	1 038
Ypsilon	1 286
Zeta	1 478

Kaffemaskiner Deltagare	Kostnad per årsanvändare
Delta	945
Epsilon	892
Eta (1)	1 315
Eta (2)	1 474
Eta (3)	1 122
Jota*	1 162
Kappa	586
Omikron 1	3 028
Omikron 2	1 081
Pi	592
Tau	728
Ypsilon	1 068
Zeta	583

*Gäller för hela Jota

Flytta Deltagare	Kostnad per person som flyttat under året
Delta	1 321
Jota (1)	2 043
Jota (2)	2 384
Jota (3)	3 870
Pi	1 305
Tau	828
Theta	4 009
Ypsilon	1 657
Zeta	1 366

Posthantering Deltagare	Kostnad per årsanvändare
Alfa	599
Beta	661
Delta	706
Epsilon	976
Eta (1)	1 374
Eta (2)	1 460
Eta (3)	1 232
Jota (1)	573
Jota (2)	621
Jota (3)	417
Omega	2 027
Omikron (1)	1 476
Omikron (2)	1 139
Pi	593
Theta	1 061
Sigma	3 648
Tau	418
Ypsilon	2 236
Zeta	949

Konferensservice Deltagare	Kostnad per årsanvändare
Alfa	163
Delta	892
Epsilon	973
Jota (1)	2 088
Jota (2)	1 095
Jota (3)	1 027
Eta (3)	224
Pi	472
Tau	279
Theta	1 146
Ypsilon	1 124
Zeta	614

Telefonväxel Deltagare	Kostnad per årsanvändare	Kostnad per personbunden anknytning
Alfa	2 934	4 380
Beta	1 500	4 643
Epsilon	1 093	1 093
Eta (1)	2 054	2 054
Eta (2)	1 368	1 368
Eta (3)	1 481	1 411
Omega	5 917	56 056
Omikron*	419	451
Sigma	1 929	2 215
Theta	3 278	1 844
Zeta	2 667	2 667

*Gäller hela Omikron

Bevakning Deltagare	Kostnad per kvm (LOA)	Kostnad per kvm utearea
Alfa	21	41
Eta (1)	55	112
Eta (2)	7	15
Eta (3)	5	N/A
Gamma	18	13
Kappa	11	18
Sigma	19	4
Tau	21	11
Ypsilon	32	203
Zeta	34	16

Reception Deltagare	Kostnad per årsanvändare
Alfa	399
Beta	1 205
Epsilon	415
Eta (1)	674
Eta (2)	1 637
Eta (3)	1 917
Omikron (1)	613
Omikron (2)	526
Pi	169
Tau	1 082
Ypsilon	1 698
Zeta	886

Lokalvård Deltagare	Kostnad per kvm LOA	Kostnad per årsanvändare
Alfa	157	3 073
Delta	127	2 998
Epsilon	132	3 756
Eta (1)	126	3 962
Eta (2)	129	4 184
Eta (3)	104	2 866
Gamma	86	2 383
Kappa	299	5 939
Lambda	173	4 731
Omega	208	6 432
Pi	128	2 541
Sigma	147	5 035
Tau	70	1 620
Theta	91	1 705
Ypsilon	112	3 187
Zeta	100	2 512

Lokalplanering Deltagare	Kostnad per årsanvändare
Alfa	70
Delta	715
Eta (1)	205
Eta (2)	253
Eta (3)	508
Tau	156
Theta	379
Ypsilon	171
Zeta	210