

Working Paper från HELA-projektet 2005:4

Arbetsgivaren som förordade heltid

Elisabeth Sundin



ARBETSLIVSRAPPORT NR 2005:20

ISSN 1401-2928

Tema: Rörlighet på arbetsmarknaden

Temaledare: Jan Ottosson

The logo for Arbetslivsinstitutet features a stylized, black, geometric shape that resembles a large, bold letter 'A' or a similar symbol, composed of horizontal lines. Below this symbol, the text "Arbetslivsinstitutet" is written in a serif font.

Arbetslivsinstitutet

Förord

Denna rapport har tillkommit inom ramen för Arbetslivsinstitutets forsknings-satsning i HELA-projektet. Deltidsarbetslösheten är ett komplext samhällsproblem. Undersysselsättningen på den svenska arbetsmarknaden är ett område som innefattar ett flertal problemkomplex samtidigt som orsaksförklaringarna till denna utveckling behöver beforskas. Bakgrundsfaktorerna bakom deltid-arbetslösheten speglar förhållanden på flera olika nivåer i samhällslivet – både individer, organisationer och på ett övergripande samhällsplan. Syftet med de forskningsrapporter som publiceras är att utifrån regeringsuppdraget rörande HELA-projektets forskningsinsatser bidra med forskning kring olika aspekter rörande deltidarbetslöshetens bakomliggande orsaker och effekter utifrån ett mångvetenskapligt perspektiv.

Vetenskapliga redaktörer: professor Lars Magnusson och docent Jan Ottosson. HELA-projektet är ett samarbete mellan Arbetslivsinstitutet, Arbetsmarknadsstyrelsen, Arbetsmiljöverket, JämO och Svenska ESF-rådet. Se projektets hemsida för mer information: www.helaprojektet.com.

Arbetslivsinstitutet är ett nationellt kunskapscentrum för arbetslivsfrågor. På uppdrag av Näringsdepartementet bedriver institutet forskning, utveckling och utbildning. Institutet har ca 450 anställda och finns på sju orter i landet. Forskningen är mångvetenskaplig och utgår från problem och utvecklingstendenser i arbetslivet. En viktig uppgift är kommunikation och kunskapsspridning. För mer information, besök vår webbplats: www.arbetslivsinstitutet.se.

Innehållsförteckning

INLEDNING	1
SYFTE OCH DISPOSITION	1
METOD	2
BRANSCHEN – STÄDNING OCH ANDRA TJÄNSTER.....	3
STÄDBRANSCHEN	3
BRANSCHENS JÄTTAR	3
MARKNADSPOTENTIAL	5
SVART MARKNAD	6
ARBETET OCH DE ARBETANDE.....	6
ANTAL, ARBETSTIDER OCH ANSTÄLLNINGSVILLKOR.....	6
ARBETET	7
ORGANISATIONSFÖRÄNDRINGARNA OCH ARBETET	8
... OCH SÅ TILLBAKA TILL TIDSFRÅGAN	10
REGIONALA OCH LOKALA AKTÖRER PÅ STÄDMARKNADEN.....	10
KUNDERNA – JAKTEN PÅ PRIS OCH KVALITÉ.....	12
FÖRETAGET OCH FÖRETAGAREN.....	13
VAD SOM KRÄVER EN FÖRKLARING.....	13
FÖRETAGET OCH FÖRETAGAREN – KORT PRESENTATION	14
MARKNADSSTRATEGI OCH PERSONALSTRATEGI	14
BILLIGT ELLER DYRT – KORT ELLER LÅNG SIKT	15
KUNDSTRATEGI.....	16
SAMARBETSSTRATEGI	17
SAMMANFATTNINGSVIS – STRATEGI FÖR MEDARBETARE	19
HELTIDSSTRATEGINS FRAMTID OSÄKER.....	19
REFERENSER	22

Inledning

Denna rapport ingår i HELA-projektet vars syfte är att finna långsiktiga strategier för att minska deltidsarbetslöshet och motverka undersysselsättning i branscher där deltidsarbete är vanligt förekommande. Städning är en typisk sådan sektor. Uttryckssättet den ”ofrivilliga deltidsarbetslösheten” som används inom HELA uttrycker den etablerade föreställningen att anställda vill ha heltid och arbetsgivarna tvingar dem till deltid. Att så inte alltid är fallet skall det här kapitlet visa. Det var faktiskt företagaren/ägaren Malin Bodén, som jag här skriver om, som gjorde mig övertygad om att den gängse bilden är väl förenklad. Bodén var ägare till företaget Centric – ett företag som bland annat sysslade med ”service för skötsel av fastigheter” i dagligt tal med det som vi betecknar som städning. Städare är ett av arbetsmarknadens största yrken. 80 procent av dem som arbetar med städning är kvinnor. Städare tillhör de yrken som anges ha högst andel deltid.¹ Det är i det perspektivet som Malin Bodéns uttalade vilja att ha heltidsanställda framstår som avvikande. Som kommer att framgå längre fram i texten så har Bodén nu sålt ”städdelen” av sitt företag.² Har det något att göra med tidsstrategin, och en rad därmed förknippade aspekter, att inte vara konkurrenskraftig?

Syfte och disposition

Syftet med artikeln är att beskriva och analysera hel-/deltidsarbete ur ett arbetsgivarperspektiv. Som antytts ovan så låter vi en enskild företagare, ett fall, illustrera frågeställningar som är generella. För att förstå och bedöma exempel-företagarens resonemang och val måste vi veta något om den kontext i vilken hon arbetar och i vilken hennes anställda arbetar.

Kontexten består framförallt av Centrics konkurrenter dvs. av vilka övriga företag som finns och som utgör branschen. I det här fallet väljer jag både att presentera branschen i stort och särskilt lokalt. Det större perspektivet motiveras av att några av Centrics lokala konkurrenter har nationella eller internationella ägare som kraftfullt praktiserar den gängse branschlogiken.

En presentation av den lokala marknaden på vilken exempel-företaget finns är självklar. Det är framförallt den som Bodén har att hantera och det är den hon kommenterar. Inte bara konkurrenterna är centrala utan det är också kun-

¹ Hur många, och hur stor andel, är svårt att få uppgifter om, vilket är förvånande eftersom förhållandet ofta påtalas och diskuteras.

² Citationstecknet kring ”städdelen” motiveras av att Malin Bodén själv ogärna använder ordet ”städ” i sina beskrivningar av branschen och dess utförare. Varför återkommer vi till längre fram i texten.

derna. Det är i relationen mellan leverantörer och kunder som tjänsten avgränsas och produceras och därmed arbetsförhållandena utformas. Det sistnämnda, städarbetets karaktäristika, behandlas under särskild rubrik. Allt detta, branschen i stort, regionalt/lokalt och städarbetets karaktäristika, föregår presentationen av Malin Bodén och hennes företag. Hennes sätt att möta konkurrenterna beskrivs i strategitermer. Prioriteringen av heltidsanställda är en väsentlig del därav – både en orsak och en konsekvens.

Metod

Den primära uppgiftslämnaren till detta kapitel är Malin Bodén, huvudägare och VD i städföretaget Centric.³ Malin Bodén berättade om sitt företag på ett sätt som väckte mitt intresse eftersom det avvek markant från vad som sägs om städbranschen. Jag har därefter, vid första tillfället tillsammans med Gunilla Rapp, gjort upprepade intervjuer med Bodén. I stort har jag tagit Bodéns utsagor för givna, dvs. jag har inte försökt kontrollera om hon verkligen agerat så som hon beskriver att hon gjort. Jag finner denna typ av fakta i sammanhanget mindre viktigt. Det centrala är hennes visioner.

Till grund för framställningen ligger också andra tidigare, mina egna och medarbetares, forskningserfarenheter av städbranschen. Det har manifesterats i en avhandling av Marie Aurell (2001) *Arbete och identitet – Om hur städare blir städare* och i fleråriga kontakter med Kommunalarbetareförbundet i Östergötland som har många medlemmar som utför lokalvård. Att kontakterna varit så långvariga beror på att kommunen/arbetsgivaren ändrat sitt sätt att få städning utförd, vilket inneburit dramatiska förändringar för de anställda. Vi, dvs. Gunilla Rapp och jag själv, har följt och dokumenterar förändringarna både ur de anställdas och ur organisationens perspektiv. (Sundin 2003; Rapp 2004; Rapp & Sundin kommande) De erfarenheterna utgör en bakgrund till intresset för Malin Bodén och Centric.

Städbranschen har varit föremål för flera offentliga utredningar företrädesvis motiverade av att branschen är svårkontrollerad vilket bekymrar både myndigheterna, de fackliga organisationerna och seriösa företag. Utredningarna har inte använts explicit men utgör underlag för exempelvis Aurells avhandling och framställningar i framförallt fackpressen. Till denna artikel har jag haft stor nytta av ”Fastighetsfolket”, medlemstidning för Fastighetsanställdas Förbund. Där finns regelbundet artiklar om städbranschen och städarbetets förändring, vilka använts som underlag för framställningen. Det anges i direkt anslutning till texten.

³ Jag träffade Bodén för första gången i samband med en träff för de kvinnliga företagare som deltog i ett projekt drivet av ALMI i Östergötland och som syftade till att stödja just den gruppen. Det projektet finns avrapporterat i Tillmar, Malin (2004) ”Att stödja kvinnors företagande – Lärdomar från projektet DISA”. Arbetslivsinstitutet: Norrköping.

Branschen – städning och andra tjänster

Städbranschen

Städbranschen har länge setts som en typisk hemmamarknadsbransch. Anledningarna är uppenbara. Det som skall städas är rumsligt bundet. FastighetsserVICEMARKNADerna är lokala. Servicen måste utföras här och nu. De som utför den kan dock komma från många olika platser. Från att ha varit lokala och relativt små har några säljande/utförande företag växt kraftigt i storlek och expanderat geografiskt. Antalet mellanstora företag minskar, något som kan iaktas också i andra branscher. Branschorganisationen SSEF, Sveriges Auktoriserade Städentreprenörer⁴ uppskattar att det finns cirka 1500 företag med anställda och 3000 enmansföretag. Man kan tala om en polarisering med några mycket stora, en mängd små och ett krympande antal medelstora företag däremellan.

Den totala städmarknaden beräknas, enligt SSEF, uppgå till 17 miljarder per år. Marknaden förefaller vara turbulent i bemärkelsen att fusioner, sammanslagningar och namnbyten är allmänt förekommande.

Branschens jättar

Städbranschen domineras idag, år 2005, av två stora företag med vardera en årlig omsättning på över en miljard. Det finns också ett antal företag med en omsättning på 20–30 miljoner. De flesta är, följaktligen, mycket små. Att följa framväxten av de som dominerar, ISS och Sodexo, ger en illustrativ bild av den snabba utvecklingen.

ISS

Redan år 1988 hade Dagens Industri den 14 januari rubriken ”Storbolagen suger upp de små”. Där beskrivs hur ISS köpt upp Sveriges då fjärde största städ-företag ”Förenade Städ” i Malmö. Det näst största hade ”i samma veva” köpts upp av det statliga Procordia, som placerade det företaget tillsammans med Sara Cater AB och ABAB i ett företag. Redan då, dvs. år 1988, var ISS ett internationellt företag, vilket åstadkommit framförallt genom en affär med Electrolux tio år tidigare som också inbegrep ASAB. Det näst största företaget var då, 1988, Convexa. Trea var ett Norrköpingsbaserat företag, Sinab, som också det haft en stark tillväxt.

Redan vid den tidpunkten, för mer än 15 år sedan, diskuterades orsakerna till turbulensen i branschen. Den främsta ansågs vara att det offentliga hade

⁴ Se www.ssef.se, april 2005.

börjat öppnas upp för externa privata utförare i form av privata företag. Den totala marknaden angavs vara jämt fördelad mellan det privata och det offentliga. Endast 5 procent av den sistnämnda var då utlagd på entreprenad, vilket innebar att potentialen för expansion var mycket stor. De statliga bolagen och affärsdrivande verken var de första organisationer från den statliga sfären som köpte städning från privata leverantörer. En annan orsak till rörlighet i branschen var, och är, de låga etableringströsklarna. Städbranschen kräver relativt litet startkapital.

Sodexho

Det företag som tillsammans med ISS dominerar marknaden är det internationella företaget Sodexho. Sodexho presenterar sig i sin årsredovisning både som ett mycket gammalt internationellt baserat företag och som ett företag med en svensk historia. Det förstnämnda, det internationella ursprunget, är ett franskt företag i måltidsbranschen som startades i mitten på 1960-talet. Det sistnämnda, de svenska rötterna, går, enligt företagets egen beskrivning, tillbaka till år 1855 då systembolagskrogarna fick tillstånd att servera brännvin.

Nästan 100 år senare, år 1944, började Sodexhos föregångare, under namnet Sara, att bedriva städverksamhet och 40 år därefter, år 1988, återfinns vi Procordia som ägare, som några år senare återfinns i företagsbildningen Partena. Delar av Partena köps år 1995 av Sodexho. Andra delar säljs till Falcks och åter andra till Attendo Care. Från år 2001 gäller namnet Sodexho AB.

Den koncentrations- och omstruktureringsprocess som beskrivits är ingalunda avslutad. SSEF konstaterar att ”branschen är stadd i ständig utveckling”. I en artikel publicerad i Dagens Industri i mars 2005 spekuleras i att Investor-dominerande EQT skall lägga bud på ISS. Rubriken på artikeln är ”Storföretag kan vitalisera tjänstesektorn” och ger en beskrivning av sektorn och dess avgränsning. Den tilltänkte köparen driver också närsjukhus. Vissa företag som hoppats kunna etablera sig inom städbranschen och därtill relaterade tjänster med hjälp av sitt kunnande av teknisk fastighetsskötsel har lämnat marknaden.

De nu dominerande företagen ser sig inte som renodlade städföretag utan som verksamma i ”tjänstebranschen” med något olika betoningar. Städning beskrivs exempelvis av Sodexho som ”en investering i kundernas lokaler” och för att ge kunderna chansen ”att fokusera på kärnverksamheten” dvs. ”Improving the Quality of Daily Life” för kunderna. Genom samarbete med andra företag inom källsortering och hygienartiklar erbjuder t.ex. Sodexho ”ett paket av tjänsteutbud”. Städqualität skall kunna mätas och dokumenteras. Standards och kvalitetssystem har utarbetats. De förändrade verksamhetsbeskrivningarna och affärsidéerna har förändrat kraven på de anställda något som berörs mera nedan i samband med presentation av den regionala och lokala marknaden.

Marknadsexpansionen sker just nu främst genom att offentligsidan konkurrensutsätter delar av sin service. Det är en del av bakgrunden till att några städföretag är starkt expansiva och inte sällan återfinns bland de så kallade "gasellerna" dvs. snabbväxarna.⁵ I Dagens Industri (16.12 2003) presenteras exempelvis det Stockholmsbaserade företaget Städia som på tre år expanderade med mer än 1600 procent. De refererade sätten att bli konkurrenskraftiga är bland annat datorstyrning av städningsplanering och strikt kvalitetsuppföljning.

Både bland anställda och bland företagare har städbranschen ett markant inslag av invandrare. "Årets nybyggare" 2002 drev hemtjänstbolag men hade startat i städbranschen (DN 12.10 2002).

Marknadspotential

Fortfarande är det den offentliga sektorn som anses utgöra den enda expansionsmöjligheten.

Att den offentliga sektorn öppnats upp för privata utförare är inte oproblemiskt. Offentliga köpare tillämpar ofta ett strikt anbuds- och kontraktssystem. Problemet har flera dimensioner – ett är kravens utformningar, ett annat kontraktstidernas längd. De sistnämnda är ofta förhållandevis korta, två-tre år, vilket innebär att det är svårt för leverantören att planera långsiktigt. Anställda sägs regelbundet upp i avvaktan på att köparen skall fatta sina beslut. Kravens utformning, framförallt att priserna tycks spela en totalt dominerande roll, är ofta föremål för diskussion. Det har utarbetats en handbok för offentlig upphandling av städtjänster av arbetsmarknadens parter på EU-nivå. I vilken mån det tillämpas är oklart. (Fastighetsfolket 8:2004)

Offentligsidan har också kraftigt påverkat marknaden genom att Samhall på många orter etablerat sig som utförare i branschen. Det är ett förhållande som diskuteras mycket även bland företagarna på Centrics lokaliseringsort. Det är ännu för tidigt att avgöra om det offentligas förändrade strategier sammantaget medfört, och kommer att medföra, en expanderande eller minskande marknad för de seriösa privata företagen.

De seriösa företagen definierar, som nämndes ovan för ISS och Sodhexo, ofta sitt uppdrag vidare än "städning". Miljöfrågorna, definierade både som omsorg om lokaler, utrustning och natur, lyfts ofta fram. Miljökompetensen presenteras som en för kunden på lång sikt kostnadssänkande aspekt (UNT 26.6 2001). Tanken att certifiera städföretag såväl som städare kan ses som en del av detta vidare företags- och branschkoncept.

⁵ "Gasell" var det beskrivande namn på snabbväxande företag som etablerades av David Birch i mitten på 1990-talet. Expansionen avsåg både omsättning och anställda. Övriga kategorier var "möss" och "elefanter". Birch fann i sitt amerikanska material att "gasellerna" påfallande ofta var verksamma i tjänstebanscher och inte sällan verksamma på lokala marknader.

Svart marknad

Vid sidan av de registrerade företagen finns ett okänt antal oregistrerade utförare. Några av dem är enskilda personer som drygar ut hushållskassan medan annat är mera planerat inbegripande olika aktörer och omfattande exempelvis luftfakturor, momsiffel och undanhållna avgifter. Förhållandena är självklart negativa för det allmänna då det undanhåller stat och kommun skatteintäkter, men det förrycker också konkurrensen. Det skapar också problem för de anställda, vilket vi återkommer till nedan under rubriken "Arbetet och de arbetande".

Städbranschen har, främst av denna anledning, varit föremål för flera utredningar. I flera av dessa dras slutsatsen att kunderna måste tas till hjälp för att komma till rätta med "svart-städning". De borde inse, menar exempelvis utredaren Ulf Adelson, att vissa anbud är för låga. Det går inte att städa så billigt och samtidigt följa gällande regler och ge de anställda rimliga villkor. "Är det misstänkt lågt så bör man kunna räkna ut vad det handlar om" säger Bror Furevik, ordförande i städentreprenörsförbundet i Stockholm i en intervju i *Du & Jobbet* (11.11 1996). Samma tema återkommer i en rad tidningar efter det att utredningen presenterats. Det resonemanget kommer vi senare att möta hos Malin Bodén. Ett annat återkommande förslag är skattelättnader vilket gynnar de seriösa företagen.

Att uppskatta storleksrelationerna mellan det "svarta" och det "vita" är, av naturliga skäl, inte enkelt. Enligt TT Nyhetsbanken var 70 procent av städbranschen i Stockholm kriminaliserad i början av år 1996. Problemet anses vara störst i storstäderna, alldeles särskilt då i Stockholm. År 1998 var endast 70 av 1200 firmor auktoriserade. De auktoriserade stod dock för cirka 75 procent av marknaden i slutet på 1990-talet och så är det enligt SSEF fortfarande (DN 4.2 1998).

Arbetet och de arbetande

Antal, arbetstider och anställningsvillkor

Hur många som arbetar med städning som yrke, helt eller delvis, kan inte avgöras. Förutom problemet med "svartstädning" som berörts flera gånger tidigare kommer svårigheten att avgöra kvantiteten av den städning som utförs i egen regi av företag som finns i helt andra branscher. Enligt AKU fanns det år 2004 knappt 80 000 städare i Sverige medan SSEF anger att 40 000 personer är sysselsatta på städentreprenörsmarknaden och 70 000 med städning i andra organisationers regi.

Städning är ett arbete som ofta utförs på deltid och företrädesvis av kvinnor. Hälften av dem anses arbeta deltid.⁶ Mer om orsakerna till detta återkommer under nästa delrubrik nedan. Städbranschen är även en av de branscher som har störst andel tillfälliga jobb. Det sammanhänger med de korta anbuds-tider som nämndes ovan. Detta bidrar till att många unga människor ser städ-arbete som tillfälligt. Yrket blir ett genomgångsyrke.

En annan orsak till att städning ses som ett genomgångsyrke är de förhål-landevis låga lönerna. Det är inte helt lätt att få en uppfattning om hur många av de 40 000, 80 000 eller 110 000 (40+70) som får hela sin försörjning genom arbete i yrket. Det kan, menar både företrädare för arbetsgivar- och arbetstagar-sidan, vara svårt att få tag på städare även i tider av hög arbetslöshet. Svårig-heterna förstärks av att många anställningar är på deltid. ”Inte säkert att det lö-nar sig att ta ett jobb när dagisavgifter tillkommer och bostadsbidrag försvin-ner” skriver Bosse Andersson i DN (21.3 1999).

Arbetet

Städning anses inte sällan vara en okvalificerad tjänst och städare följaktligen som en okvalificerad arbetskraft. Den beskrivningen är mycket förenklad häv-dar många av branschens företrädare. Som ett exempel på det kan ges utsa-gorna från ägaren till det tidigare nämnda gasellföretaget. Hans sätt att leda och styra förutsätter att de anställda behärskar datorer och är kvalitetsmedvetna. Malin Bodén, som presenteras närmare nedan, hävdar också bestämt att bran-schen rykte som enkel och okvalificerad är missvisande.

Det kanske tidigare var sant att städning kunde göras av ”alla människor” (åtminstone kvinnor) – men så är det definitivt inte längre. ”Städyrket har ge-nomgått stora förändringar de senaste decennierna, både till sitt innehåll och till sin betydelse försörjningsmässigt” skriver Marie Aurell i sin avhandling (2001, s. 53). Hon skriver där vidare om hur städning av offentliga, i bemärkelsen inte i hemmen, lokaler under de närmaste efterkrigsdecennierna sköttes av gifta kvinnor på tidiga mornar eller sena kvällar dvs. tider då ordinarie verksamhet inte pågick. Städningen och städarna var osynliga. Det märktes bara då det inte gjorts ordentligt. Tekniken var primitiv och arbetet tungt och slitsamt. Arbetet utfördes ofta på beting dvs. städerskan gick hem då arbetet var slutfört. Under 1970-talet blev dagstädning vanligt. Förklaringarna till det är flera – kostna-derna är en och arbetsförhållandena en annan. Kostnaderna sjunker om arbetet utförs på dagtid, eftersom så kallade obekväma arbetstider är bättre betalda än ordinarie arbetstider. Dagstädning kan också förändra synen, både den egna och andras, på städarna och det arbete de utför. Städarna blir synliga om de finns i

⁶ Europa arbetar 2,8 miljoner människor med städning, Av dem är 80 procent deltidsanställda kvinnor. (DN 29.2 1999).

miljön då andra också vistas där. Synligheten kan medföra att kraven på yrkeskunnande och ett socialt och professionellt förhållningssätt ökar. Det blir uppenbart att städa inte är något som vem som helst kan göra utan utbildning och träning. Städning framstår som ett yrke. Heltider är en del av detta ”ny-professionella” tankesätt.

Organisationsförändringarna och arbetet

De städutredningar som nämndes ovan har inte bara motiverats av svartarbete utan också av omsorg om arbetsmiljön och statens finanser. Så förordades exempelvis i Statens städutredning 1970 att statens städning borde utföras i egen regi, dvs. av anställda städare, med en adekvat organisering och med lämplig utrustning som skonade både lokaler, material och anställda (Aurell s. 55). Det tankesättet förefaller nu obsolet vilket framgick ovan. Den ändrade företags- och organisationsstrukturen i branschen som berördes under tidigare rubriker har kraftigt förändrat arbetsförhållande i branschen. De som tillhör den svarta delen har kanske de sämsta villkoren, bland annat eftersom tryggheten är i det närmaste obefintlig. Kunskapen om ”svartstädarna” är bristfällig. Vi får därför begränsa oss till det som vi vet om verksamma på den ”vita” delen av marknaden.

Den ryckighet i anbuden som nämndes ovan är naturligtvis mycket stressande för de anställda. Inte sällan innebär förnyade kontrakt inte bara en lättnad över att få behålla jobbet utan också ökad stress. I Fastighetsfolket, medlems-tidning för Fastighetsanställdas förbund, återfinns i stort sett i varje nummer artiklar om medlemmar som arbetar under ökad stress. ”Stressen knäcker oss” (2005:2) och ”Jag orkar inte längre” (2005:2) är typiska rubriker som väl illustrerar de berättelser om återges.

I dagsläget framstår tidigare arbetsförhållanden som relativt idylliska. Förändringarna har ibland kommit stegvis. Det första som omtalas av städerskorna i den kommun, som Gunilla Rapp (2004) skildrar i sin rapport *Till Salu! – en attraktivt paketerad verksamhet*, är hur de dittills kommunalt anställda städerskorna ”togs över” av en av jättarna och hur antalet semesterdagar minskade och arbetstider pressades alltmer. Det innebar dels att den tilldelade tiden per objekt, dvs. det som skulle städas, minskade, dels att städerskorna blev anställda kortare tider än tidigare. Skulle de få ihop samma timmar som tidigare så fick de dela sitt arbete mellan flera olika objekt. Det blev slitsamt och jäktigt.

Att anställda har kortare arbetstid än fem timmar per dag anses vara ekonomiskt för arbetsgivaren, eftersom fem timmar ger anställda rätt till en halvtimmes rast. Den skildring som ges i Rapps skrift är ur städerskornas synvinkel uppgiven.

Sex timmars städning blev fyra och fyra timmar blev två. ... Nya städinstruktioner kom, där all lättare städning strukits, kvar blev den tyngre som golv, toaletter och fläckborttagning ... Sex minuter, det är vad vi har i varje klassrum, från början hade vi 12 minuter. Man hinner inte mycket på sex minuter! (s. 37).⁷

Konkurrensen har, som relaterats, lett till neddragning av tiderna. För att få ett anbud antaget har ”vinnaren” erbjudit sig att städa till lägre kostnad. Eftersom en mycket stor andel av kostnaderna består av arbete innebär det i realiteten kortare tid per städobjekt. Ingen tid blir över för att göra ”det lilla extra”. Det lilla extra kunde, som hos Rapps intervjupersoner, vara att vattna blommorna till någon som var borta eller torka en gång extra. Behov av den typen av tjänster finns fortfarande hos kunderna något som de ledande företagen försöker omsätta på marknaden. De omdefinierar sin verksamhet till supportservice snarare än städning. Om det lyckas kan det ytterligare bidra till att omstrukturera marknaden. Små lokala företag orkar inte erbjuda vidare verksamhetsfält.

I detta sammanhang bör de anställdas fackliga tillhörighet nämnas framförallt då att byte av utförare ibland medför krav på ändrad facklig tillhörighet. Många av de städerskor som har en yrkesmässig bakgrund i en kommunal städorganisation tillhör Kommunalarbetareförbundet. Anställda hos privata utförare är som regel organiserade i Fastighetsanställdas förbund, vilket innebär sämre villkor än de som Kommunals avtal ger. Byte av utförare har därför ofta medfört krav på byte av facklig organisation för de anställda, vilket skapat extra oro och spänningar. ”Är det rimligt att personalen ska behöva byta så?” frågar sig Kommunals ombudsman i Linköping vid en intervju i april 2005. Hon måste nu föra förhandlingar efter tre olika avtal – förutom efter Kommunals och Fastighets, också Restaurang.

En expansion av tjänster till att omfatta nya områden, inte bara städning, ställer också nya krav på de anställda. Det accentueras än mer att tjänsteföretag *är* sina anställda. Insikten finns hos många; ”våra anställda är vår viktigaste resurs” skriver exempelvis Sodexo på sin hemsida som fortsätter ”Därför satsar vi extra mycket på engagerad och motiverad personal på alla nivåer för att ständigt kunna utveckla företaget”. Företaget menar också att det finns goda möjligheter till kompetensutveckling och varierande arbetsuppgifter och arbetsplatser.

⁷ Jämför också med Gunilla Härnstens artikel ”Städerskor inom offentlig sektor – en fallstudie”, som ingår i SOU 1997:83.

... och så tillbaka till tidsfrågan ...

Den bild av städarens vardag och arbetsuppgifter som ges i Sodexhos hemsida avviker markant från många andras och många anställdas. Personalomsättningen i branschen är hög.

Arbetet är ofta tungt och fysiskt ansträngande och nästan alltid, numera, stressigt. Det ger en osedvanligt hög andel arbetsskador och sjukfrånvaro. I Stockholms läns landsting är exempelvis kvinnliga städare sjukast av alla. Många lokaler är, enkelt uttryckt, inte särskilt ergonomiskt utformade och det samma gäller vissa redskap. Det sliter på kroppen och ger värk. ”En städare ska inte vara utsliten vid 30” menar ett arbetsmiljöombud i Fastighetsfolket 2:2005.

Ambitionen av tjänsteutvidgning och därmed förknippade möjligheter till arbetsrotation är hos många företag fortfarande bara en ambition. Arbetsförhållande är, som framgår av aktuella artiklar i Fastighetsfolket, fortfarande tunga och svåra. Det gör att många anställda inte orkar arbeta heltid. Som framgått av föregående avsnitt är det också många arbetsgivare som inte kan, eller vill, erbjuda heltider. Att inte kunna sammanhänga främst med efterfrågans fördelning i tid. Många uppdragsgivare vill exempelvis ha all städning gjord innan den ordinarie verksamheten börjar. Då kan det vara svårt att erbjuda heltider.⁸ Att inte vilja sammanhänga med att det är billigare att ha mer tid på deltidsanställda än övertid för heltidsanställda. Det är alltså inte svårt att hitta exempel på att anställda verkligen vill arbeta heltid men inte kan få det. I Fastighetsfolket 9:2004 återfinns flera exempel på ofrivilliga deltidare. Skälen till att de vill öka sin arbetstid är främst pengar.

Regionala och lokala aktörer på städmarknaden

Den företagare vi här skriver om, Malin Bodén, är verksam i Linköpings kommun. Hon driver ett serviceföretaget Centric som ”levererar professionella tjänster för skötsel av fastigheter, kontor och personal” (broschyr från Centric). Att använda beteckningen ”service för skötsel av fastigheter” istället för ”städning” anser Malin Bodén vara mycket viktigt eftersom ”städning” har en negativ klang vilket också gäller dem som utför arbetet dvs. ”städarna”. Det förekommer att personer som utför arbetet tilltalas med ”städet” hos kunderna där de utför sitt arbete istället för med sina namn, något som Bodén ser som kränkande och nedvärderande. Det ger felaktiga associationer vad gäller arbetets innehåll och krav. De tankarna genomsyrar Bodéns arbete och är den här arti-

⁸ Både i Fastighetsfolket och i Aurells avhandling (2001) konstateras att män som regel erbjuds heltider.

keln ”poäng”. Synsättet är inte etablerat i praktiken. Därför kommer jag också fortsättningsvis att ibland använda beteckningen ”städ” och ”städning” i texten.

Att uppge verksamhetsorten är viktigt eftersom fastighets servicemarknaderna är lokala. Servicen måste utföras här och nu. De som utför den kan dock komma från många olika platser. Från att ha varit lokala och relativt små har de säljande/utförande företagen växt kraftigt i storlek och expanderat geografiskt vilket framgick ovan. Den lokala marknaden ser ut som följer:

- De stora företagen finns också i Linköping som är den marknad som här är aktuell.⁹
- Fyra ytterligare företag som är nationella eller internationella. Ett av dem är Samhall AB.
- Bland de lokala företagen är det tre som är något större än övriga med cirka 30 respektive mer än 80 anställda.
- Ytterligare 18 företag har ett par anställda.
- Utöver dessa återfinns knappt 40 företag på telefonkatalogens ”Gula sidor” men inte i Företagsfakta vilket indikerar att de är mycket små.

Vid sidan av de hittills nämnda finns, som annorstädes, ett okänt antal mycket små företag, några av dem kan betecknas som svarta. Det företag vi här intresserar oss särskilt för, Centric, tillhör mellankategorin med sina drygt 30 anställda varav cirka hälften arbetade med städning.¹⁰ På den lokala städmarknaden är, som antytts ovan, och kommer att framgå nedan konkurrensen på städmarknaden hård. Det är en av förklaringarna till att flera företag sökt diversifiera sin verksamhet exempelvis till att inkludera allmän fastighetsskötsel och bli bredare serviceföretag.

Den turbulens som omtalades för den nationella nivån återfinns också på den lokala och regionala. Som exempel kan nämnas att det Norrköpingsbase-
rade företag som nämndes bland de största år 1988 i framställningen ovan inte finns kvar som självständig enhet. Vägen till dagens situation har också på den regionala nivån gått via ABAB och Procordia. Andra, och mycket aktuella, exempel är att ISS år 2004 förvärvade GK Rengörarna, ett av de större företagen i Norrköping. Företaget hade vid förvärvet 130 anställda. Våren 2005 köptes vad som fanns kvar av den ursprungligen kommunala städenheten i Linköping av den regionala delen av ett nationellt företag.¹¹ Några mellanstora företag käm-

⁹ Information till detta avsnitt har förutom på i metodavsnittet angivet sätt också sökts i telefonkatalogernas Gula sidor samt i Företagsfakta.

¹⁰ I texten varierar tempus. Jag har eftersträvat att använda imperfekt då Centrics städverksamhet diskuteras eftersom den har avyttrats. Visionerna för städning och annan lokalvård är dock mycket aktuella för Malin Bodén dvs. det är motiverat att använda presens. Följden av detta blir att presens och imperfekt används omväxlande dock på ett sätt som förhoppningsvis inte är förvirrande.

¹¹ Utvecklingen från kommunal städenhet till en del av Miljöteamet i Östergötland AB, har skildrats av Gunilla Rapp och författaren i ”Städerskorna som försvann” som kommer ut i

par dock vidare. Ett av dem, Servum AB, presenterar på sin hemsida både sina framgångar i anbudsgivningarna och sin strategi som inbegriper ”miljöambitioner” inklusive miljöcertifiering

Kunderna – jakten på pris och kvalité

Hittills har branschen främst beskrivits från producentsidan genom att de företag som producerar och säljer tjänsterna har presenterats. Marknaden består dock också av köparna dvs. kunderna. Branschernas karaktäristika utgörs av relationerna och de villkor under vilka de skapas och återskapas.

Som nämndes ovan utgörs marknaden på den nationella nivån till hälften av privata köpare och till hälften av offentliga. På den lokala marknaden finns ett stort antal små och medelstora köpare och ett fåtal stora inom både offentlig och privat sektor. Till den förstnämnda kategorin hör kommunen, universitetet, sjukhuset och statliga verk. Kommunens största privata arbetsgivare är Saab.

Den stora förändringen på den lokala och regionala marknaden är densamma som nationellt dvs. de stora kommunerna uppträder som stora köpare istället för som stora utförare. Kommunen avvecklade i början på 1990-talet sin egen städverksamhet, vilket innebar att en stor marknad öppnades upp för anbudsgivning något som var relativt vanligt enligt citatet från SSEF ovan. Lokalservice har också i andra organisationer tillhört de verksamheter som tidigt blivit föremål för outsourcing då de inte, annat än i just sådana företag, tillhör kärnverksamheten.

Liksom på den nationella nivån upplevs de nya stora köparna som problematiska av många producenter. Ett av de medelstora företagen menar exempelvis att det offentliga, gemenligen kommunen, inte är så lockande att få som kund trots de stora volymerna. De nu gällande villkoren med uppdrag på tre år plus ett optionsår innan nästa upphandling skapar en stor osäkerhet. Privata köpare däremot kan omförhandla sina anbud utan öppna nya anbudsomgångar. Det skapar stabilitet och långsiktighet. Samma resonemang återfinns i andra delar av landet (t.ex. Fastighetsfolket 2:2005).

Många stora kunder säger sig uppskatta och värdesätta certifieringar och yrkesbevis. De kan användas för att hålla ordning på konkurrensen.¹² I en artikel i lokaltidningen Östgöta-Correspondenten (9.11 2004) presenteras ISS köp av lokala företag i länets stora kommuner. I artikeln refereras också chefs

Arbetslivsinstitutets regi våren 2005. Den kommunala städningen i Norrköping avvecklades på ett helt annat sätt, vilket skildras i Gunilla Rapps redan publicerade ALI-skrift (2004).

¹² Att använda certifieringar, standardiseringar och yrkesbevis är strategier i tiden så att säga. Fenomenens spridning till många branscher också i Skandinavien har skildrats och diskuterats exempelvis i Ahrne, Göran & Nils Brunsson (2004) *Regelexplosionen*. Stockholm: EFI; och i Brunsson, Nils (1998) *A world of standards – standardization as a social form*. Stockholm: SCORE.

”klagan” över förlorade kontrakt hos de offentliga köparna. Han menar att det är alltför lätt att etablera sig i städbranschen och att trots allt vackert tal om flera kriterier hos köparna är det ändå alltid priset som till slut avgör. Intressant nog så håller en intervjuad kommunal företrädare med om den beskrivningen men menar också att ”smärtgränsen” nu är nådd. Han försvarar också kommunens beteende med att endast företag som uppfyller vissa kriterier för personalvård och miljö tillåts lämna in anbud. Utan dessa krav skulle priserna kunna vara ännu lägre.

Företaget och företagaren

Vad som kräver en förklaring

Efter denna genomgång är vi så redo att möta den företagare som ville ha anställda som jobbar heltid. Den verklighet hon arbetar i har vi mött på de tidigare sidorna. Många av hennes resonemang känns igen från den framställningen men vissa av hennes analyser och slutsatser är om inte unika så dock ovanliga. Särskilt ovanligt är att hon faktiskt försökte omsätta sina åsikter och insikter i handling. Det är kanske det som är det genuint unika och som kräver en förklaring. Bodén försökte verkligen ge sina anställda heltidsanställningar. Hon gav sina anställda en för branschen hög lön. I gengäld krävde hon engagemang av de anställda och att de delar hennes uppfattning om att städa, eller som Bodén själv säger – service för skötsel av fastigheter, kräver kompetens och är ett yrke som man gärna arbetar med på heltid. Bodéns ståndpunkt är förankrad i hennes analys av branschen. Hennes synsätt omfattar företagets och företagandets alla delar. Tidsregimerna, avvägningen mellan hel- och deltid, är för henne en del av ett tanke-system vilket, självklart, alltid är med i olika beslutssituationer. Arbetstider kan inte frikopplas vare sig från arbetsgivarnas eller de anställdas övriga verksamhet.

Beskrivningen och analysen av företagaren Malin Bodén och företaget Centric görs i strategitermer. Det som har beskrivits på föregående sidor, branschens karaktäristika och den lokala marknaden utgör den kontext i vilken strategierna utvecklas och tillämpas. Att Bodén och hennes företag, trots den genomtänkta strategin, lämnar marknaden för service och lokalvård kan förstås genom att relatera till sektorns karaktäristika och logiker. Innan vi kommer in på strategierna skall först några ytterligare uppgifter lämnas om företaget och företagaren.

Företaget och företagaren – kort presentation

Företaget, Centric, startades i början av 1990-talet av Malin Bodén, vår intervjuperson. (De citat som återfinns nedan är alla hämtade från intervjuer med Bodén). Sedan år 2003 ägs Centric av tre personer. En av dem är Bodéns sambo som kom in i företaget för mer än tio år sedan. Den tredje personen, också en man, har arbetat tillsammans med Bodén sedan år 2000. Bodén är fortfarande majoritetsägare genom sitt innehav av 60 procent av aktierna. Hon hade, trots att hon bara var drygt 20 år, vid starten erfarenhet från ett annat städföretag. Då det företaget avvecklades blev hon arbetslös. Det var i samband med det hon gick en ”starta-eget-kurs” som hjälpte henne att våga ta steget.

Företaget hade, då jag kom i kontakt med det hösten 2003, fyra olika produktionsinriktningar – lokalvård, fastighetservice, entrémattor och fasadvård, framförallt klottersanering. Den förstnämnda och den sistnämnda var störst och omsättningsmässigt relativt lika trots att lokalstädningen hade betydligt flera anställda än fasadvården. Antalet anställda var drygt trettio. Sjutton av dem arbetade med lokalvård varav elva på heltid, vilket är en i branschen hög andel.

Kunderna bestod, för lokalvårdsdelen, framförallt av privata organisationer såsom banker och kontor. Då kommunen övergick från att utföra all lokalstädning i egen regi till att (också) köpa in den tjänsten efter anbudsgivning försökte Centric bli en av leverantörerna men misslyckades. Orsakerna var, enligt Bodén, flera vilket diskuteras mera nedan. Företagets litenhet är en viktig omständighet. Små företag har svårare att ta på sig stora uppdrag. En annan viktig förklaring är priset – Centrics anbud låg ofta för högt. De konkurrerades ut av andra billigare företag. Det är den sistnämnda omständigheten som framförallt diskuteras mera nedan. Prisfrågan berördes också i branschbeskrivningen ovan.

Marknadsstrategi och personalstrategi

Företagaren, Malin Bodén, har en vision som omfattar både branschen, det egna företaget och de som arbetar med lokalvård. Hon betonar att ”städning är viktigt” även om hon föredrar att använda begreppet service för skötsel av fastigheter både för branschens och för de där verksamma individernas skull. Om företaget skall kunna leverera en god service måste medarbetarna göra ett bra jobb.

Ett servicebolag skulle jag vilja säga, det är ju medarbetarna som gör bolaget ... Vårdar du inte medarbetarna, ja vad har du då? Du har bara ett skal men ingen verksamhet. De är ju proffsen. De känner kunderna.

I ett sådant synsätt är medarbetarna den viktigaste konkurrensfaktorn. En central del av ”viktigheten” är att se lokalvård som ett yrke som man är beredd att

satsa sin tid på. Det innebär bland annat att de gärna skall vilja arbeta heltid. Bra medarbetare är utbildade i yrket och inser att de kontinuerligt måste förnya sin utbildning i takt med nya material t.ex. Bra medarbetare innebär alltså medarbetare som är utbildade och som anser att service, inklusive städning, är viktigt. För det skall de få uppskattning om de gör ett bra jobb.

Den logiska slutsatsen av företagarens ståndpunkt att service är viktigt är att den skall utföras av personer som delar den uppfattningen. ”Viktigheten” bör också medföra löner som det går att leva på och att personalen ses som kompetenta medarbetare. Denna inställning delas i princip av merparten av branschens företrädare – men praktiken är en annan. Konkurrensen sker framförallt med priser vilket, självklart, medför pressade utförandetider och låga löner. Varför blir det så? Varför gör inte alla som Malin Bodén – eller åtminstone några flera?

Billigt eller dyrt – kort eller lång sikt

Bodéns anställda hade alltså högre timlöner än andra i branschen. Hon menar att kostnaden per objekt kanske trots det inte blev högre för kunden. Förklaringen till detta till synes paradoxala förhållande är att renhållningsuppdraget alltid måste utföras. Då någon är sjuk eller frånvarande av andra orsaker måste alltså ersättare inkallas. Resultatet blir dubbla lönekostnader. Genom relativt sett goda löner markeras respekt. ”Jag är stolt över de medarbetare vi har.” Denna övertygelse, manifesterad i timlönerna, noterades av de anställda och gav upphov till reaktioner av olika slag. En av de anställda berättade t.ex. att hon för första gången i sitt liv inte behövde sätta kryss i rutan längst till vänster, dvs. för den allra lägsta lönenivån, då hon skulle fylla i en blankett och där uppge sin lön. ”Det var en fantastisk upplevelse” kom hon in till sin arbetsgivare och berättade.

Företagsstrategin med högre löner och därför högre priser begränsar antalet möjliga kunder. Det tal om kvalitet och krav, som relaterades i samband med branschens förändringar ovan, har i den aktuella kommunen inte fått genomslag i praktiken. Inte tillräckligt många är beredda att betala den högre timpenning som det innebär att anlita Centric. Malin Bodén har hört ”allt förut” och dragit sina slutsatser.

Vi har ju alltid sökt de kunderna som vill betala för lokalvården. De som förstår att det tar tid och tiden kostar pengar. Det går inte att slita ut medarbetarna för att springa runt hos kunderna och serva dem och sedan bara byta dem. Den mentaliteten har jag aldrig gått på.

Så länge som andra företag accepterar logiken kan dock systemet fortleva.

Branschen arbetar med styckepriser för moment som räknas fram genom en uppskattning av tidsåtgång per moment, och antalet moment multiplicerat med

ett timpris. Malin Bodén anser att beräkningsmetoden inte alltid är den bästa. Hon menar att den adekvata uppskattningen bör utgå från en bedömning av hur lång tid det beräknas ta att få ett objekt rent. Ofta leder den metoden att fastställa priset till en högre nivå än det av branschen etablerade sättet att räkna. De högre priserna är kunderna sällan beredda att betala. Bodén har vid skilda tillfällen diskuterat prissättningen med de stora kunderna inklusive kommunen. I de sistnämndas beslutsunderlag är priset, enligt demokratiska beslut, bara en av faktorerna. Övriga faktorer är exempelvis resultatet i form av renhet, den service som erbjuds, säkerheten i utförandet och kunskapen hos medarbetarna. I viss mån står de olika faktorerna i motsättning till varandra. Ett sätt att hantera det är att ge dem olika vikt.

För jag vet inte att man köper något för en krona och får någonting som är värt 10 000 kronor – det finns ju inte. Ja, ja, säger de, det är klart att vi vill ha rent men vi måste ha billigaste pris. Även om köparen känner en viss osäkerhet om den billigaste servicens kvalité, så är de i ekonomiskt svåra tider beredda att ta chansen och lockas av utförare som lovar lika rent – men till ett lägre pris. Nej städning ska inte kosta någonting. Det ska vara gratis men det skall vara rent.

Kundstrategi

I avsnittet ovan nämndes av Centric sökte de kunder som såg service och lokalvård som en viktig tjänst. De var inte tillräckligt många på den lokala marknaden. Alltför många ser lokalvård, särskilt det som i dagligt tal betecknas som städning, som en tjänst där det är relativt oproblematiskt att byta utförare. Centrics sätt att hantera den situationen var att söka diskutera utförandet i alla dimensioner, inklusive priserna, med kunderna.

Oftast gör vi budgeten med kunderna. Därför att då är vi med och påverkar, för att är det någon som kan påverka lokalvården så anser jag att det är vi. Vi tingar in oss på x antal kronor som vi anser håller.

I denna företagsfilosofi ligger också en strävan efter att inte ge kunden några obehagliga överraskningar i form av extradebiteringar av olika slag. Det kan vara besvärligt för kunden för rent måste de få.

Jag är inte intresserad av att spräcka min kunds budget utan av att hjälpa till. Vi skall göra det bästa av det.

Bodén menar att låga priser, lätt blir alltför låga priser, vilket inte är till gagn för kunden heller.

Man kanske lurar kunden med en låg timpenning. Så tar man igen det på att ta väldigt mycket mer timmar för sådant som kunden inte kunde beräkna. Jag tycker inte i slutändan att det är korrekt.

Resonemanget kan tyckas vara självklart positivt för kunderna. Att konceptet inte dominerar på marknaden beror dels på att många inköpare inte bedömer lokalvårdsservicen som särskilt viktig, dels på att okunnigheten leder till bristfällig inköparkompetens som ger priset en alltför dominerande ställning.

Stora kunder kan vara besvärligare än små att förhandla med. Å andra sidan kan utförarens timpris hos en stor kund hållas lägre eftersom kostnaderna kan vara reellt lägre. Bodén har dock inte anammat det synsättet dels för att det ensidigt gynnar stora kunder och dels för att:

Då hade jag fått tulla på min vision och moral om vad lokalvård är för något – hur den skall utföras och vilka medarbetare som skall utföra den.

En särbehandling av stora kunder leder också lätt till prisdumpning. ”Jag ställer inte upp på det.” Tyvärr, menar Bodén, så finns det inte tillräckligt med kunder som har samma syn på städning som hon. Skall kundernas inställning och praktik ändras måste därför producenterna var eniga. Också det tycks avlägset något som behandlas i nästa avsnitt.

Samarbetsstrategi

Prispressen på marknaden innebär en ständig oro att förlora kontrakt. För att komma ur den neråtgående prisspiralen och ”sälja sitt synsätt” att lokalvård är viktigt till sina branschkollegor försökte Bodén vid upprepade tillfällen få till stånd ett samarbete. Hon har därför deltagit i arbetsgivarträffar och försökt aktualisera frågan om priser och löner, något som är av relevans för alla seriösa företag i denna prispressade bransch. Problem med lönsamheten har många, kanske alla, företag i branschen. Det finns därför ett gemensamt intresse av att kunna ta ut högre timpenningar. Bodén har tagit upp frågan flera gånger och fått starkt gehör. ”Jag har ställt mig upp och sagt vad jag tycker. Det blir ett jättegehör. Det är rätt!” Att gå från verbalt stöd till gemensam handling har dock visat sig betydligt svårare. Det kräver samarbete och att våga lita på varandra. Samarbete är inte det som utmärker branschens inbyggare.

Det har jag hört i 12 år nu! Då ställer sig någon upp och säger; Hur ska det kunna gå när inte ens våra teamledare samarbetar? ... Men problemet ligger ju hos dem! Snacka går ju – men det händer ingenting! I slutändan blir det ändå så att vi springer tillbaka på varsin kammare och

så går vissa in och lämnar, enligt mig, för lågt, lämnar för 160–170 i timmen.¹³

Vissa av branschens företag arbetar med relativt låga ambitioner och på gränsen till ohederlighet. Bodén exemplifierar med en nyligen genomförd upphandling där en stor köpare förhandlade fram ett betydligt billigare avtal än tidigare. ”De (dvs. de som fick sitt anbud antaget) fuskade. Anbudet byggde ju på det. Annars klarar de inte av det. Då går de med jätteförlust”. Orsakerna till sådana oskäligt låga affärskontrakt är flera och ansvaret måste delas mellan köpare, säljare och övriga i branschen. De sistnämndas delansvar uppstår genom att de inte protesterar mot det de förstår är oskäligt utan tigger. Intervjupersonen menar att övriga i branschen genom sin tystnad legitimerar den typen av beteende.

Jag menar de bolag som har lämnat in anbud och inte fått de är ju också med i det här. Man måste ju reagera. Det är något galet. Jag är inte ute efter ’grova’ pengar utan bara att få betalt för det vi gör. ... Det skall bli intressant att se deras (dvs. det företag som fick kontraktet) bokslut nästa år. Se vad som sker när de tar på sig ett objekt där jag anser att de gör en förlust på 300 000 kronor.

Så resonerar Bodén syftande på den affär som nämndes inledningsvis i detta stycke.

Malin Boden har använt nätverksträffar som ett medel för att få till stånd ett ökat informationsutbyte mellan branschens företag. Som naturligt område för konkret samarbete såg hon framförallt personalfrågor dvs. samarbete för att på sikt kunna rekrytera och utbilda personal och därmed trygga sektorns behov av arbetskraft. Om det skall lyckas måste personalen erbjudas bättre arbetsvillkor än i dagsläget. En viktig del av arbetsvillkoren är arbetstiden. För att få motiverad personal måste de kunna erbjudas heltidsanställningar, om än i olika företag, med en lön som det går att leva på. Liknande tankar fanns hos några tjänstemän på Arbetsförmedlingen och ett utbildningsföretag. Tillsammans utarbetade de ett förslag till ett utbildningspaket för femton blivande lokalvårdare. De skulle utgöra stommen i en lokal personalbank som ställdes till branschens förfogande. Bodén var mycket positiv till idén – en entusiasm som delades av få av hennes branschkollegor. ”Vi kan väl inte dela på personal”, sade de.

Tänk om de berättar för dig vilka kunder vi har? Då frågade jag rakt ut – jag antar att ni inte anställer idioter – är det inte duktiga medarbetare vi är ute efter? Om vi behöver en halvtidare och ni behöver en halvtidare, vad

¹³ I diskussionen om svartjobb anges på SSEF:s hemsida att arbetskraftskostnaden per städ-timme ligger i intervallet 140–165 kronor. För att få fram marknadspriset måste materialkostnader, transportkostnader osv. läggas till vilket kan innebära en fördubbling.

är problemet? Om vi kan ge en duktig person ett heltidsjobb om än på två olika arbetsplatser, så får vi kanske behålla den duktiga personen i vår bransch. Om vi, däremot, bara kan erbjuda halvtid så kanske hon måste skaffa ett heltidsjobb i en annan bransch av ekonomiska skäl och då tappar vi den personen. Men det blev inget. Det rann ut i sanden.

Sammanfattningsvis – Strategi för medarbetare

De olika strategiska val som Bodén gör kan sammanfattas i en ”strategi för medarbetare”. Eftersom branschen *är* medarbetarna, och medarbetarna *är* branschen som nämndes ovan, kan alla val relateras till de anställda och förväntningar på, och responser till, de anställda. Omtanke om medarbetarna kan därför ses som ett rationellt ekonomiskt beteende. Jag vill dock hävda att det är alltför enkelt att reducera Bodéns strategiska resonemang till ekonomisk rationalitet. Det finns också tydliga inslag av omtanke om medarbetarna och förtroende för medarbetarna. Uttrycket ”Kvalité och omtanke” på en av Centrics tidigare broschyrer är inte bara ett slagord. Hos medarbetarna finns, menar Bodén, en stor medvetenhet om branschens sätt att fungera vilket, exempelvis medför att de försöker bistå för att få behålla kontrakt. Bodén relaterar tidigare diskussioner med medarbetare som reflekterat kring marknaden och hur man skall behålla de kunder man har och helst få nya;

Den här kunden vill spara och den här kunden vill spendera den här summan. Kan vi göra något? Kanske vi kan dra ned en kvart? Kanske kan vi sänka frekvensen här och öka litet där? De övervägandena och besluten måste vi, medarbetare och ledare/ägare, göra och ta gemensamt. Det konceptet håller fullt ut eftersom det är medarbetarna som är experterna. Det är de som vet hur lång tid det tar.

Kompetenta medarbetare är engagerade i arbetet och bör ha betalt för det. Skall något verkligen ändras i branschen så måste det innebära förändringar för dem som arbetar där.

Heltidsstrategins framtid osäker

Vid vårt möte i slutet av våren 2004 hade Centric sålt sin ”staddel” till ett annat företag. De ursprungligen fyra affärsområdena reducerades därmed till två – fastighetsservice och bygg & underhållsservice, så kallad yttre service som omfattar exempelvis trädgårdsservice, mur och puts, klottersanering och fasadtvätt.

Ägarna hade redan tidigare fått bud om försäljning, som avvisats. Skälen till att sälja nu var framförallt att de tre ägarna tyckte att den sista tiden i branschen hade varit "tung" vilket förhoppningsvis framgått ovan. Valet av tidpunkt för försäljning och val av köpare motiverades bland annat av att det köpande företaget var villigt att ta över all personal och driva verksamheten vidare i Malin Bodéns anda vad gäller lönesystemet för lokalvårdarna. I vad mån det kommer att fullföljas och utvecklas är ännu oklart.

Bodén menar att den nya större organisationen kan ha fördelar för personalen. Centrics kunder var i allmänhet så små att medarbetarna under en arbetsdag fick förflytta sig många gånger. Köparen har betydligt större kunder och kan därmed, för dem som så önskar, erbjuda längre arbetspass och färre förflyttningar.

De senaste åren har marknaden för de lokala städföretagen ändrats kraftigt på grund av att några av de allra största kunderna etablerat sig som köpare från att ha varit utförare och därmed skapat utrymme på marknaden. Det har skapat möjligheter för branschens företag men under förhållanden som upplevts som turbulenta och ibland oklara. Det som Centric och Malin Bodén i den situationen försökte göra, etablera samarbete, höja kompetensen och etablera en nisch, känns igen från den organisationsteoretiska teoribildningen. Hennes sätt att resonera tycks vara som hämtade ur "strategihandboken" för småföretag. Tyvärr är dock verkligheten mera komplicerad än modellernas "pilar och boxar". Det är t.ex. en mycket vanlig erfarenhet att företag, särskilt små företag, inte vill samarbeta.¹⁴ "Städföretagen" på den aktuella orten är alltså ingalunda ovanliga. Tecken på förändring i inställning till samarbete kan spåras i de arbetsgivar-ringar som etablerats i regionen. Av särskilt intresse i detta sammanhang är en ring för arbetsgivare inom handeln.¹⁵ Handels uppvisar stora likheter med städbranschen avseende den frekventa förekomsten av deltidsanställningar särskilt för kvinnor. Kanske kommer städbranschens företag om en tid att vara mogna för Bodéns idéer.

Är man liten på marknaden så kan man inte dominera men kanske söka en särskild nisch. Det gjorde Centric men särprägel var inte så stor inom lokalvården att kunderna lät sig övertygas. Kanske är lokalvård en tjänst som svårigen låter sig kvalificeras? Flera företag i branschen har sökt expandera tjänsteunderlaget eller delvis omdefiniera det. Till den sistnämnda kategorin kan Centrics halvering av sina affärsområden räknas.

En bidragande förklaring som jag vill nämna är att branschens förändring, och Centrics sätt att agera, är ett tydligt exempel på att små företag lever på de

¹⁴ Samarbete t.ex. Nilsson & Nilsson 1981; samt Ershammar 2000.

¹⁵ Se t.ex. "Managing Mobility for Learning, Health and Innovation". Ansökan till Vinnova inlämnad vt 2005 från Ellström et al.; samt Rapp 2005.

stora organisationernas villkor.¹⁶ Turbulensen i branschen kan delvis tillskrivas att den offentliga sektorns organisationer ändrar sin utförarstrategi. Det skapas en ny marknad som lockar till sig en rad företag som erbjuder ett utbud för att stilla efterfrågan. I kampen om den nya marknaden ingår både priskonkurrens och uppköp av konkurrenter. Som exempel kan nämnas att ett av de skäl som angavs av det företag som köpte upp Centrics lokalvårdsdel var att snabbt kunna etablera sig på den lokala marknaden.

Vårt intresse för Centric och Malin Bodén väcktes av att hon föredrog att ha heltidsanställda i denna av deltid dominerade bransch. Hon var alltså en arbetsgivare som förordade heltid – varför har vi beskrivit i artikeln – liksom svårigheterna. Motståndet kom från alla typer av aktörer på marknaden. Tillräckligt många köpare ville inte betala och tillräckligt många andra utförare delade inte intervjupersonens syn vare sig på tjänsten eller på medarbetarna. Bodén är dock övertygad om att hon har rätt:

Så här är min vision som jag har kämpat för och som jag rak i ryggen kan tala om att det här har vi gjort. Det går men då måste vi ha flera spelare med, fler bolag och beställarleden måste lyssna och utbildas.

¹⁶ Detta påstående är en av mina ”käpphästar” som utvecklas bland annat i Sundin 2003 och 2004.

Referenser

Intervjuer med Malin Bodén år 2003, 2004 och 2005.

Intervju med Kim Öhman, ombudsman Svenska Kommunalarbetarförbundet i Linköping, våren 2005.

Internetmaterial och internt material

”Välkommen till Centric” Presentationsbroschyr.

Centric. www.centric.se.

Sodexho. www.sodexho-se.com/Templates/TRxtPage.

Sveriges Auktoriserade Städentreprenörer. www.ssef.se. Daterat 25.8 2004.

Böcker och tryck

Ahrne, Göran & Nils Brunsson (2004) *Regelexplosionen*. Stockholm: EFL.

Aurell, Marie (2001) *Arbete och identitet – Om hur städare blir städare*. Diss. Linköpings universitet.

Birch, David (1987) *Job creation in America – how our smallest companies put most people to work*. New York: Free Press.

Birch, David (1995) “The Age of the Gazelle”. *Hot Industries, Cognitics Inc.* Cambridge: Mass.

Managing Mobility for Learning, Health and Innovation. Proposal for Establishing an Innovate Centre of Excellence in Research and Innovation at Linköping University within the Field of Working Life Development, HELIX.

Brunsson, Nils (1998) *A world of standards – standardization as a social form*. Stockholm: SCORE.

Ershammar, Mats (2000) *Att jaga i flock – modeller för samarbete mellan företag*. Småföretag i samverkan. D 7. Stockholm: Länsstyrelsen.

Härnsten, Gunilla (1997) ”Städerskor inom offentlig sektor – en fallstudie”. I Sundin E. (red.) *SOU 1997:83. Om makt och kön – i spåren av offentliga organisationers omvandling*. Stockholm: Fritzes.

Nilsson, Kerstin & Per Nilsson (1983) ”Myter och antimyter om företagssamverkan”. I Lundin, Rolf et al. (red.) *Små företag i brännpunkten – En bok om företagande, industripolitik och kunskapsutveckling*. Malmö: Liber Förlag.

Rapp, Gunilla (2004) *Till Salu! – En attraktivt paketerad verksamhet. Ett tioårigt perspektiv på privatiseringen av städverksamheten i Norrköpings kommun*. Norrköping: Arbetslivsinstitutet.

Rapp, Gunilla (2005) *Handelskompetens – Partssamarbete på regional nivå för att minska handelsanställdas deltidsarbetslöshet*. HELA-projektet 2005:2. Arbetslivsrapport 2005:18. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

- Rapp, Gunilla & Elisabeth Sundin (kommande) *Städerskorna som försvann – Individiden iden offentliga sektorn*. Arbetslivsinstitutet. Norrköping.
- Sundin, Elisabeth (2003) ”Ledarskap på låga nivåer – offentlig städning i omvandling”, s. 67–88. I Holmberg, Ingalill & Roger Henning (red.) *Offentligt ledarskap – om förändring, förnyelse och nya ledarideal*. Lund: Studentlitteratur.
- Sundin, Elisabeth (2004) ”Små företag – lösning på vad och för vem?”. I Ericsson, D. (red.) *Det oavsedda entreprenörskapet*. Lund: Academica Adacta. Artikeln finns också publicerad I von Otter, C. (red.) *Ute och inne i svenskt arbetsliv. Forskare analyserar och spekulerar om trender i framtidens arbete*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Tillmar, Malin (2004) *Att stödja kvinnors företagande – Lärdomar från projektet DISA*. Norrköping: Arbetslivsinstitutet.

Tidningar och tidskrifter

- DN, Dagens Nyheter. 4.2 1998. Städentreprenörernas ordförande tveksam. ”Rejåla skattelättnader krävs för att få kostnaderna jämförbara” säger Tord Unevik. Av Lenita Jällhage och Anders Orrenius.
- DN, Dagens Nyheter. 21.3 1999. Arbetsmarknad: Svårt hitta städvilliga trots arbetslöshet. Inte säkert att det lönar sig att ta ett jobb när dagisavgifter tillkommer och bostadsbidrag försvinner. Av Bosse Andersson.
- DN, Dagens Nyheter. 22.9 1999. Arbetsmarknad: Fackförbund ändrar sig om hemtjänster. Fastighets tror att organisationen kan spela en roll inom den privata hemtjänsten. Av Bosse Andersson.
- DN, Dagens Nyheter. 12.10 2002. Hemtjänstbolag får pris.
- DN, Dagens Nyheter. 30.3 2005. Wallenbergs riskbolag vill köpa danska ISS.
- DI, Dagens Industri. 14.1 1988 Storbolag suger upp städjobben.
- DI, Dagens Industri. 28.4 1988 Hon sopade ihop en förmögenhet.
- DI, Dagens Industri. 16.12 2003. Sveriges tredje gasell siktar på förstaplatsen.
- DI, Dagens Industri. 30.3 2005. Storföretag kan vitalisera tjänstesektorn.
- Du & Jobbet. 11.11 1996.
- Fastighetsfolket. 8:2004. Ny vägledning för köp av städtjänst. Nu finns en handbok för offentlig upphandling av städtjänster.
- Fastighetsfolket. 9:2004. Ofrivillig deltid i kunskapens korridorer.
- Fastighetsfolket. 2:2005 ”Stressen knäcker oss”.
- Fastighetsfolket. 2:2005 ”Städkontrakt borde handla om mer än pengar”.
- Fastighetsfolket 2:2005. ”En städare ska inte vara utsliten vid 30”.
- Fastighetsfolket 2:2005. ”Jag orkar inte längre”.
- TT Nyhetsbanken. 23.2 1996.
- Uppsala Nya tidning. 26.6 2001. Kunskapsstöd: ”Viktigt att folk kan växa” – Conclean satsade på personalen.
- Östgöta-Correspondenten. 9.11 2004. Städföretaget satsar på hustomtar. Artikel i AffärsCorren signerad Tina Gerdien.