

Bjørn Inge Strand

Eiendomsforvaltning av utleieboliger i Trondheim

Masteroppgave i Eiendomsutvikling og -forvaltning
Trondheim, juni 2015

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for arkitektur og billedkunst
Institutt for byggekunst, prosjektering og forvaltning



Forord

Denne masteroppgaven utgjør det endelige arbeidet i studiet Eiendomsutvikling og – forvaltning ved Norges teknisk-naturvitenskapelige Universitet, Fakultet for arkitektur og billedkunst, Institutt for byggekunst, prosjektering og forvaltning. Masteroppgaven omfatter 30 studiepoeng.

Temaet for masteroppgaven er eiendomsforvaltning av utleieboliger i Trondheim. Dette temaet er valgt for å kunne lære noe omkring profesjonell forvaltning, og samtidig kunne relatere dette til teorigrunnet vi har lært på studiet. Forhåpentligvis vil den lærdommen jeg har tilegnet meg bli nyttig å ha med seg inn i arbeidslivet.

Jeg vil takke min veileder, Tore B. Haugen, for rettleiding når det har vært behov for dette. Samtidig ønsker jeg å takke samtlige av aktørene som tok seg tid til å delta i undersøkelsen, uten disse ville ikke oppgaven blitt store greiene. En stor takk rettes også til min samboer for å ha gjort de tunge dagene litt mer utholdelige.

Trondheim, 17. juni 2015

Bjørn Inge Strand

Sammendrag

Denne masteroppgaven tar for seg eiendomsforvaltning av utleieboliger i Trondheim. Formålet med oppgaven er å finne ut hvorvidt det er hensiktsmessig for mindre eiendomsforvaltere å utøve eiendomsforvaltning på lik linje med større forvaltere. Oppgavens primære fokus retter seg mot det strategiske nivået, og det er overordnede tanker og retningslinjer som i hovedsak sammenlignes. Dette ses også i lys av litteraturen.

I studien inngår ni eiendomsforvaltere lokalisert i Trondheim. Det er en god variasjonsbredde i utvalget, med innslag av store, mellomstore og mindre forvaltere.

Oppgavens litteraturgrunnlag er hovedsakelig norsk litteratur omkring eiendomsforvaltning. Elementer som *roller* og *organisering* i eiendomsforvaltning belyses, samtidig som enkelte internasjonale begreper presenteres og anvendes. Videre rettes det mye oppmerksomhet mot hva som beskrives for å være god eiendomsforvaltning.

Det er benyttet kvalitativ metode i masteroppgaven, hvor dybdeintervju utgjør det primære datagrunnlaget. Det å kunne sammenligne dataene i etterkant av intervjuene har vært i fokus, og undersøkelsesopplegget har derfor ikke endret seg mye underveis. Dette er en av metodens styrker. Selv om det er god variasjonsbredde i utvalget, er metodens største svakhet antallet respondenter. Antallet burde vært dobbelt så høyt for å sikre et mer rikholdig datagrunnlag.

Av resultatene ser vi en rekke likheter på tvers av de ulike eiendomsforvalterne, samtidig som flere forskjeller også gjør seg gjeldende. Alle aktørene opptrer som eier og forvalter av bygningsmassen, noe som virker å være normalen for forvaltere av utleieboliger. De større aktørene har i midlertid mer fokus rettet mot forvalterperspektivet enn hva tilfellet er for de øvrige aktørene, hvor eierperspektivet fremstår som viktigst. Videre ser vi tydelige forskjeller knyttet til overordnet strategi på tvers av aktørene. De mindre og mellomstore aktørene bærer preg av å ha en lite definert og formalisert eiendomsstrategi enn hva tilfellet er for de store forvalterne. Her skal det i midlertid nevnes at de mellomstore er noe mer tydelig enn de mindre.

Resultater og drøfting påpeker at eiendomsforvaltning på strategisk nivå gjør seg gjeldende for både de store og mellomstore aktørene. Planlegging, organisering og ledelse sett i lys av

eiendomsstrategien er nødvendig for å sikre oversikt internt i organisasjonene. De mindre aktørene har en lite definert overordnet strategi, det planlegges og budsjetteres i liten grad, samt at det ikke foreligger en overordnet strategi for miljø og universell utforming. Man ser derfor at eiendomsforvaltning på strategisk nivå ikke er nødvendig uavhengig av størrelse, og teoretisk sett er svaret på problemstilling *nei*. I praksis mener jeg i midlertid at det også er nødvendig for de mindre aktørene å bedrive eiendomsforvaltning på strategisk nivå, noe jeg tror de gjør til en viss grad. Dette gjøres gjennom en hensiktsmessig organisering av eiendomsforvaltningen. Samtidig er de ikke like avhengig av å ha en definert og formalisert eiendomsstrategi da de mindre aktørene kun forholder seg til selv, eventuelt en ekstra person, i arbeidshverdagen.

Det anbefales at samtlige aktører med fordel tar i bruk brukertilfredshetsundersøkelser. Videre vil det være hensiktsmessig at de mellomstore aktørene arbeider med å tydeliggjøre sin eiendomsstrategi for å skape større engasjement og eierfølelse hos de ansatte. Avslutningsvis påpekes det at de mindre aktørene, på tross av et lavere behov for en definert eiendomsstrategi, bør tenke mer gjennom og tydeliggjøre sin strategi og formål med virksomheten. Dette vil øke kvaliteten på eiendomsforvaltningen, og videre konkurransedyktigheten.

Innholdsfortegnelse

FORORD	III
SAMMENDRAG	IV
1 INNLEDNING	1
1.1 BAKGRUNN	1
1.1.1 Historisk	1
1.1.2 Generelt om eiendomsforvaltning.....	1
1.1.3 Betydningen av eiendomsforvaltning.....	2
1.1.4 Dagens utleiemarked.....	3
1.1.5 Personlig interesse.....	3
1.2 FORMÅL	4
1.3 PROBLEMSTILLING	4
1.3.1 Forskningsspørsmål 1	5
1.3.2 Forskningsspørsmål 2	5
1.3.3 Forskningsspørsmål 3	6
1.4 AVGRENSNINGER	6
2 TEORI	7
2.1 EIENDOMSFORVALTNING	7
2.1.1 FDVU – Definisjoner	8
2.2 ROLLER I EIENDOMSFORVALTNING	9
2.2.1 Eierrollen	9
2.2.2 Forvalterrollen	10
2.2.3 Brukerrollen	10
2.3 ORGANISERING AV EIENDOMSFORVALTNING	11
2.3.1 Strategisk nivå.....	11
2.3.2 Taktisk nivå.....	12
2.3.3 Operativt nivå	12
2.4 EIENDOMSFORVALTNING INTERNASJONALT.....	12
2.5 GOD EIENDOMSFORVALTNING.....	14
2.5.1 Drift og vedlikeholdsplanlegging	15
2.5.2 Vedlikeholdsstrategier	16
2.5.3 Kriterier for god eiendomsforvaltning.....	16
3 METODE	17
3.1 HVA ER METODE?	17
3.2 HOVEDFORMER FOR METODISK TILNÆRMING	20
3.2.1 Kvalitative metoder	21
3.2.2 Kvantitative metoder.....	22
3.2.3 Sterke og svake sider ved kvalitativ og kvantitativ metode	22
3.3 DATAINNSAMLING	23
3.3.1 Kvalitative intervju	23
3.3.2 Kvantitative intervju	26
3.4 VALG AV METODE.....	28
3.4.1 Metodisk tilnærming.....	28
3.4.2 Undersøkelsesopplegget.....	29
3.4.3 Gjennomføring av intervju	32
3.4.4 Metodens styrker og svakheter	33
3.4.5 Refleksjoner i etterkant	34
4 RESULTAT	35
4.1 SITT BOLIG OG FROST	35
4.1.1 Generelt.....	35

4.1.2 Eiendomsforvaltning	37
4.1.3 Strategi	39
4.2 ØVRIGE AKTØRER.....	44
4.2.1 Generelt.....	44
4.2.2 Eiendomsforvaltning	45
4.2.3 Strategi	48
5 DISKUSJON.....	53
5.1 SÍT OG FROST	53
5.1.1 Roller i eiendomsforvaltning	53
5.1.2 Eiendomsforvaltning internasjonalt.....	54
5.1.3 Organisering i eiendomsforvaltning.....	54
5.1.4 God eiendomsforvaltning.....	55
5.2 ØVRIGE AKTØRER.....	56
5.2.1 Roller i eiendomsforvaltning.....	57
5.2.2 Eiendomsforvaltning internasjonalt.....	57
5.2.3 Organisering i eiendomsforvaltning.....	58
5.2.4 God eiendomsforvaltning.....	59
5.3 LIKHETER OG FORSKJELLER MELLOM EIENDOMSFORVALTERNE	60
5.3.1 Generelt.....	60
5.3.2 Eiendomsforvaltning	62
5.3.3 Strategi	64
6 KONKLUSJON	69
6.1 HVORDAN BEDRIVER STORE AKTØRER AV UMLEIEBOLIGER I TRONDHEIM EIENDOMSFORVALTNING? 69	
6.2 HVORDAN UTØVER DE MINDRE OG MELLOMSTORE AKTØRENE I SAMME BRANSJE EIENDOMSFORVALTNING?	69
6.3 HVILKE LIKHETER OG FORSKJELLER FINNER MAN MELLOM DE FORSKJELLIGE EIENDOMSFORVALTERNE?	70
6.4 EIENDOMSFORVALTNING PÅ STRATEGISK NIVÅ – NØDVENDIG UAVHENGIG AV STØRRELSE?	71
6.5 ANBEFALINGER	73
6.6 FORSLAG TIL VIDERE ARBEID	74
7 LITTERATURLISTE.....	78
8 VEDLEGG	A
8.1 INFORMASJONSSKRIV MED INTERVJUGUIDE.....	A

Figurliste

Figur 1: Organisasjonsnivå. Figuren er hentet fra Haugen (2008, s. 14).....	11
Figur 2: Eiendomsforvaltning internasjonalt. Modell hentet fra forelesning 10. September 2013 av Olav Egil Sæbøe og er videre supplert med informasjon fra Mørk et al (2008).....	13

1 Innledning

1.1 Bakgrunn

Bygninger har en verdi ut over å tilfredsstill brukernes praktiske behov gjennom god eiendomsforvaltning. NOU 2004:22 (2004) skriver at bebyggelsen i landet vårt er en viktig del av vår kultur. Videre bidrar bebyggelsen til å forme oss og vårt selvbilde, samtidig som den er vår arv fra fortiden og grunnlaget for kommende generasjoner. Det er derfor viktig at denne kulturarven, gjennom dårlig vedlikehold, ikke får forfalle.

1.1.1 Historisk

Andersen (2007) skriver at man kan finne eksempler på eiendomsforvaltning helt tilbake til 1700- og 1800-tallet, i perioden hvor dannelsen av de første byene og tettstedene i Norge fant sted. Større bygg beregnet for flere ble satt opp, og gårdeiere leide ut arealene de selv ikke trengte. På denne måten oppsto det leieforhold hvor husleie ble innkrevd, samtidig som man ivaretok driften av bygningsmassen. Videre skriver Andersen (2007) at denne driften etter hvert ble overtatt av forretningsførerrollen. I perioden før 1900 økte tilveksten av leiegårder sterkt, hvor det primært var snakk om boligutleie. Som et resultat økte også behovet for profesjonell forvaltning.

Andersen (2007) beskriver at denne typen forvaltning tradisjonelt sett baserte seg på regnskapsføring, herunder innkreving av husleie, betaling av tjenester som offentlige avgifter, samt føring av resultat- og balanseregnskap. Dette er noe ulikt slik vi kjenner eiendomsforvaltning i dag, hvor regnskapsføring kun utgjør en del av arbeidet som inngår i begrepet. Andersen (2007) beskriver at dagens eiendomsforvaltere har god forståelse av områdene økonomi, juss, teknikk og kommunikasjon, samtidig som at forvalteren har kjennskap til hvilken ekspertise man bør henvende seg til i ulike sammenhenger.

1.1.2 Generelt om eiendomsforvaltning

I nyere tid har eiendomsforvaltning etter hvert utviklet seg til å bli en profesjon. Dette har kommet som et resultat av økt fokus rettet mot en bygnings livssyklus, da man har sett at levetidskostnadene for en bygning over en planlagt brukstid utgjør omtrent 25 prosent for en bolig til mer enn 50 prosent for et sykehus (Haugen 2008). NS3454:2013 (2013) definerer levekostnader til å være summen av kapitalkostnad og nåverdien av alle kostnader knyttet til forvaltning, drift, vedlikehold og utvikling samt avhending.

En samlebetegnelse på begrepene forvaltning, drift, vedlikehold og utvikling er FDVU. I følge Haugen (2008) er dette daglige og periodiske oppgaver man i dag ser på som eiendomsforvaltning. Tradisjonelt sett har drift og vedlikehold vært en støttefunksjon til en bedrifts primære aktiviteter. I følge Haugen (2008) har dette i midlertid utviklet seg sterkt de siste tiårene. Som et resultat av dette har man i Norge sett en stadig økende popularitet knyttet til begrepet Facilities Management (FM). Begrepet, som ble utviklet i 1970-årene i USA, skiller seg litt fra eiendomsforvaltning slik vi kjenner det. FM tar sikte på å integrere og koordinere støttetjenester til å utgjøre en bedrifts fasilitetstjenester. Videre skal man integrere og koordinere disse fasilitetstjenestene til å gjøre en bedrifts primære aktiviteter, altså kjernevirksomheten, mer effektive (NS-EN15211-1 2006).

Vi kan se at FM utgjør en god del mer enn ren eiendomsforvaltning ved å se på omfanget. Det skilles ofte mellom *hard* og *soft* FM. I følge NS-EN15211-1 (2006) utgjør *soft* FM ”Mennesker og organisasjon”. Her ser man på forhold knyttet til helse og sikkerhet, gjestfrihet samt informasjons- og kommunikasjonsteknologi. *Hard* FM utgjør ”Rom og organisasjon”, hvor man ser på forhold knyttet til lokaler, arbeidsplass og teknisk infrastruktur. Eiendomsforvaltning slik vi kjenner det kan relateres til punktet lokaler, hvor FDVU inngår. For oppgavens del vil det ikke være hensiktsmessig å gå mer i detaljer omkring FM, da den primært omhandler eiendomsforvaltning.

1.1.3 Betydningen av eiendomsforvaltning

Den totale bygningsmassen i Norge utgjør en betydelig del av vår nasjonalformue. Den samlede bygningsmassens størrelsesorden, som er på omtrent 325 millioner kvadratmeter, antas å ha en samlet formuesverdi på 3-4 000 millioner kroner (NOU 2004:22 2004). Videre presiserer Haugen (2008) at av disse utgjør 115 millioner kvadratmeter næringseiendom, industri og offentlige bygninger, mens boliger utgjør den største andelen med sine 210 millioner kvadratmeter. Det skal nevnes at disse tallene er hentet fra tidlig på 2000-tallet, og det er rimelig å forvente at de er noe forskjellig i dag.

Ser man i midlertid på FDVU-markedet for næringseiendom, og bruker gjennomsnittstall for FDVU-kostnader, stipuleres kostnadene til å utgjøre hele 70 milliarder kroner årlig.

Inkluderer man også øvrige FM-tjenester, utgjør kostnader omkring FM-tjenester anslagsvis 200 milliarder kroner årlig (Haugen 2003, sitert i Haugen 2008). Vi ser derfor at denne

bransjen utgjør en betydelig del, og at mye oppmerksomhet bør legges i god eiendomsforvaltning.

1.1.4 Dagens utleiemarked

I Norge er det som kjent flere som eier egen bolig fremfor å leie, et resultat av en tiltenkt boligpolitikk vedtatt flere tiår tilbake (Leieboerforeningen 2015). Denne boligpolitikken illustreres gjennom utviklingen i Oslo-området. Ved starten på 1900-tallet var 95% av befolkningen leieboere. I dag utgjør disse 30% (Leieboerforeningen 2015). For 20 år siden var en typisk boligleier enslig og under 35 år (Kommunal- og arbeidsdepartementet 1996). I dag ser man at leiemarkedet er preget av folk som befinner seg i en overgangsperiode. Eksempler er nyskilte, personer som nettopp har flyttet, studenter og eldre, hvor leieforholdene primært baserer seg på korttids leiekontrakter (Leieboerforeningen 2015). Som et resultat av dette beskriver boligforsker Jardar Sørvoll at utleieboligene ofte er små og av lav standard. Videre påpeker Sørvoll at utleierne er ofte privatpersoner med en eller to ekstraboliger. For 20 år siden utgjorde private utleiere 60% av markedet (Kommunal- og arbeidsdepartementet 1996), noe som også er tilfellet for dagens utleiemarked (Statistisk Sentralbyrå 2015). Andre eksempler på utleiere er kommune og Studentsamskipnader og –stiftelser, som henholdsvis utgjør 6% og 10% av utleierne på markedet. De resterende 24% er private gårdeiere eller gårdselskap. Det skal i midlertid nevnes at disse tallene er gjennomsnittstall for de fem største byene i landet, og regionale forskjeller gjør seg gjeldende. I Trondheim, Bergen og Oslo, de store studentbyene, utgjør private gårdeiere og gårdselskap henholdsvis 25,1%, 28,6% og 45,3% (Statistisk Sentralbyrå 2015). Hvorvidt disse gårdeierne, privatperson eller et selskap, bedriver profesjonell utleie av boliger er det vanskelig å kunne si noe om ut i fra statistikken til Statistisk Sentralbyrå (2015). De bedriver i midlertid eiendomsforvaltning av boligene i forskjellig grad, og det er denne typen aktører oppgaven omhandler.

1.1.5 Personlig interesse

Gjennom studiet Eiendomsutvikling- og forvaltning har vi blitt introdusert med viktigheten av begrepet *eiendomsforvaltning*. Personlig er dette en av hovedgrunnene for mitt valg av studie, da jeg arbeider med det i det daglige.

Vi har eksempelvis sett på store eiendomsbesittere innenfor det offentlige, hvor Statsbygg, Forsvarsbygg, Entra Eiendom og Trondheim Eiendom trekkes frem. Samtidig har vi sett på private aktører som Basale. Fellesnevneren for disse aktørene er at de har en stor portefølje av

eiendommer de forvalter, samtidig som deres porteføljer stort sett består av næringseiendom. Dette gjør de avhengige av en organisasjon som er ansvarlig for både den strategiske og taktiske utførelsen av eiendomsforvaltningen. Videre utføres fasilitetstjenester på det operative nivået. Hva som ligger i dette vil forklares nærmere i teori-delen.

Mitt engasjement relaterer seg derimot til eiendomsforvaltning i mindre skala, noe som har fått liten oppmerksomhet gjennom studiets forløp. Gjennom å arbeide i en bedrift som eier og forvalter eldre bygårder har det vært mulig å relatere tilegnet teori med den praktiske utførelsen. I Trondheim finnes flere aktører som utøver tilsvarende virksomhet. Vi snakker primært om aksjeselskap eller privatpersoner som eier bygårder rundt omkring i byen, hvor hensikten er å bedrive boligutleie. Eierstrukturen varierer fra å være en organisasjon som gjør dette på fulltid til å være privatpersoner eller familier som gjør dette ved siden av å ha en vanlig jobb. Aktørene varierer derfor i størrelse, både med tanke på antall enheter i porteføljen og ansatte i deres organisasjon.

Vi snakker om en bransje som man vet veldig lite om, men som helhetlig er ansvarlig for å drifte og vedlikeholde flere av byens eldre mur- og trebygninger. Dette omfatter betydelige verdier, samtidig som byggene er med på å utgjøre mye av byens sjarm og karakter. Dette kan relateres spesielt til Møllenberg, men også Bakklandet og deler av Midtbyen, hvor gårder fra tidlig på 1900-tallet preger bybildet.

1.2 Formål

Spørsmålet mitt er ikke om disse eldre mur- og trebygningene forvaltes på hensiktsmessig måte, da dette krever en inngående undersøkelse med observasjon over lengre tid. Gjennom å intervjuer aktører som bedriver eiendomsforvaltning i større og mindre skala kartlegges praksisen av eiendomsforvaltningen i tillegg til organisasjonenes overordnede strategiske føringer. Deretter sammenlignes praksis med litteratur tilknyttet eiendomsforvaltning. Spørsmålet jeg belyser, altså oppgavens formål, er å finne ut av hvorvidt mindre organisasjoner og enkeltpersoner har nytte av å drive eiendomsforvaltning på lik linje med de større forvalterne nevnt tidligere, samtidig som dette ses i lys av litteraturen. Det strategiske omkring eiendomsforvaltning får størst fokus, selv om øvrige elementer også inngår.

1.3 Problemstilling

På bakgrunn av følgende er oppgavens problemstilling utarbeidet:

Eiendomsforvaltning på strategisk nivå – nødvendig uavhengig av størrelse?

I teorikapittelet vil litteraturen beskrives i detalj. En begrepsavklaring er i midlertid nødvendig for å kunne utdype problemstillingen. Eiendomsforvaltning er delt inn i tre nivåer, nemlig strategisk, taktisk og operativt. Oppgavens overordnede spørsmål omhandler det strategiske nivået, nivået hvor beslutninger omkring organisasjonens strategiske føringer gjør seg gjeldende. I studien inngår eiendomsforvaltere av ulik størrelse, noen større, enkelte mellomstore og noen mindre. Slik formålet med oppgaven er beskrevet for å være, er eiendomsforvaltningen disse aktørene utøver sammenlignet for å kunne dra en slutning om hvorvidt den nødvendigvis behøver å være lik. Samtidig er dette sett i lys av hvordan teorien beskriver eiendomsforvaltning.

Ettersom det i større oppgaver kan være krevende å arbeide ut fra en overordnet problemstilling, er det utarbeidet tre forskningsspørsmål. Disse bidrar til en bedre struktur på oppgaven, da de sammen utgjør grunnlaget for å kunne besvare problemstillingen.

1.3.1 Forskningsspørsmål 1

Hvordan bedriver store aktører av utleieboliger i Trondheim eiendomsforvaltning?

Formålet med dette forskningsspørsmålet er å avdekke eiendomsforvaltningen til de største, og dermed kanskje de mest profesjonelle, eiendomsforvalterne i Trondheim. Dette er organisasjoner med over 1000 enheter, altså leieforhold, og som har bedrevet boligutleie i 30 år eller lengre. En beskrivelse av aktørene er gitt, samt hvordan de planlegger og gjennomfører forvaltningen av bygningsmassen deres i det daglige. Videre belyses også organisasjonenes overordnede strategiske føringer omkring relevante elementer.

1.3.2 Forskningsspørsmål 2

Hvordan utøver de mindre og mellomstore aktørene i samme bransje eiendomsforvaltning?

Formålet med dette forskningsspørsmålet er å avdekke eiendomsforvaltningen til de øvrige aktørene i bransjen. Dette er aktører med under 1000 enheter, altså leieforhold, og som har bedrevet boligutleie kortere enn 30 år. En beskrivelse av disse aktørene gis også, samtidig

som planleggingen og gjennomføringen av forvaltningen deres forklares. Deretter presenteres deres strategiske tilnærming til eiendomsforvaltning.

1.3.3 Forskningsspørsmål 3

Hvilke likheter og forskjeller finner man mellom de forskjellige eiendomsforvalterne?

Formålet med dette forskningsspørsmålet er å se på hvordan de ulike aktørene skiller seg fra hverandre, samtidig som interessante likheter belyses. I første omgang relateres eiendomsforvaltningen de ulike aktørene utøver til litteraturgrunnlaget i oppgaven. Dette for å danne et godt sammenligningsgrunnlag. Videre drøftes elementer hvor aktørene skiller seg enten fra hverandre eller fra litteraturen, tilsvarende også for likheter.

1.4 Avgrensninger

Det er gjort en geografisk avgrensning i forhold til lokaliseringen av eiendomsforvalterne som inngår i undersøkelsen. Disse befinner seg i Trondheim, og det primære virksomhetsområdet er sentrum. Sett bort i fra enkelte unntak opererer alle innenfor sentrumskjernen med Ila, Tempe og Lademoen som ytterpunkter. Unntakene er relatert til en av de større eiendomsforvalterne med studentboliger beliggende spredt rundt omkring i Trondheim.

2 Teori

I det følgende presenteres relevant teori knyttet til masteroppgaven. Teorien vil hovedsakelig være omkring eiendomsforvaltning, da dette utgjør den største delen av oppgaven. Først presenteres en innføring i hva eiendomsforvaltning er. Videre defineres en rekke relevante begrep, og deretter trekkes roller og organisering i eiendomsforvaltning frem. Hva som er god eiendomsforvaltning presenteres avslutningsvis.

2.1 Eiendomsforvaltning

NOU 2004:22 (2004, s. 22) definerer eiendomsforvaltning til å være:

”Forvaltningen av eiendommen som fysisk objekt omfatter utnyttelsen av eiendommen til bestemte bruksformål, løpende drift, tilsyn og vedlikehold, reparasjoner, utbedring og utvikling av bygningen ut i fra endrede brukskrav, estetiske eller tekniske premisser. Forvaltningen av eiendomsretten vil si å ivareta rettigheter og plikter som eieren har etter norsk lov og inngåtte avtaler. Dette omfatter forvaltning av forholdet til brukere/leietakere, naboer, offentligheten og offentlige myndigheter.”

Videre presiseres det at *”Eiendomsutvikling omfatter langt mer enn vedlikehold av bygninger, selv om dette er et viktig ledd i eiendomsforvaltningen”* (NOU 2004:22 2004, s. 22). I følge

NOU 2004:22 (2004, s. 23) omfatter eiendomsforvaltning alle faser i livssyklusen, fra

- ervervelse gjennom kjøp, ekspropriasjon og bygging,
- forvaltning, drift, vedlikehold og utvikling (fdvu),
- avhending ved salg, bortfeste, gave eller overførsel av eiendom på spesielle vilkår,
- riving, gjenbruk og deponering

Forvaltningsfasen og vedlikeholdet er det som får størst oppmerksomhet. Det er i midlertid viktig å se helheten i livssyklusen, da hver forutgående fase er premissgiver for den neste, noe som også gjelder forvaltningen og vedlikeholdet. Før en går nærmere inn på hva som inngår i eiendomsforvaltning er det hensiktsmessig å se på definisjoner knyttet til begrepene FDVU.

2.1.1 FDVU – Definisjoner

Forvaltning, drift, vedlikehold og utvikling er essensielt i eiendomsforvaltning. I dagligtalen kan man oppleve at begrepen brukes om hverandre, og en tydeligere definering er derfor fordelaktig.

2.1.1.1 Forvaltning

Alle oppgaver tilknyttet ledelse og administrasjon av en eiendom er i følge Haugen (2008, s. 6) det forvaltning innebærer. Dette relaterer seg til arbeidsoppgaver omkring leietakeradministrasjon, arealdisponering, forsikringsavtaler, økonomisk forvaltning med budsjett, regnskap og analyse av nøkkeltall for årlige kostnader, og administrativt ansvar med personalledelse, ansvar for helse, miljø og sikkerhet (HMS) og andre forhold regulert gjennom lover og forskrifter.

2.1.1.2 Drift

Alle oppgaver tilknyttet rutiner som er nødvendige for at bygget og byggets tekniske installasjoner skal fungere funksjonelt, teknisk og økonomisk er i følge Haugen (2008, s. 6) det drift innebærer. Dette relaterer seg til arbeidsoppgaver omkring løpende drift, planlegging av driftsoppgaver, generell drift og ettersyn av bygningsdeler og installasjoner med mer. NS3454:2013 (2013, s. 3) definerer drift som ”*kombinasjonen av alle tekniske, administrative og styringsrelaterte tiltak, unntatt vedlikeholdstiltak, som resulterer i at bygningsdelen er i bruk*”, noe som er sammenfallende med Haugen (2008). Videre påpeker Haugen (2008) at ressurser og tjenester som daglig må benyttes for å tilfredsstille leietakers behov kan relatere seg til drift.

2.1.1.3 Vedlikehold

Alle oppgaver tilknyttet å opprettholde et fastsatt kvalitetsnivå for bygningen og de tekniske installasjonene, og dermed sikrer at bygningen som helhet fungerer etter hensikten innenfor en gitt brukstid er i følge Haugen (2008, s. 6) det vedlikehold innebærer. Videre presiseres det at utskifting av bygningsdeler og komponenter med kortere levetid enn resten av bygningen også blir definert som vedlikehold. Dette er sammenfallende med NS3454:2013 (2013, s. 4), som definerer vedlikehold til å være ”*kombinasjonen av alle tekniske, administrative og styringsrelaterte tiltak gjennom livssyklusen til en bygningsdel, som har til hensikt å bevare den i eller tilbakeføre den til en tilstand der den kan oppfylle nødvendig funksjonskrav*”.

Samtidig skiller Haugen (2008) mellom forebyggende og løpende vedlikehold. Forebyggende vedlikehold relateres til arbeid hvor jevn og normal slitasje utbedres med den hensikt å forhindre forfall. Løpende vedlikehold kan relateres til forefallende arbeid og uforutsette hendelser, eksempelvis hærverk. Det skal i midlertid nevnes at denne typen vedlikehold ofte inngår i driftsdelen.

2.1.1.4 Utvikling

Alle oppgaver tilknyttet å utvikle og oppgradere en bygnings verdi over tid, i forhold til nye krav fra brukere, marked og myndigheter er i følge Haugen (2008) det utvikling innebærer. Dette relaterer seg til arbeidsoppgaver omkring oppussing og fornying, altså at nåværende funksjon endres.

2.2 Roller i eiendomsforvaltning

Haugen (2008) påpeker at det er mange ulike roller, interesser og behov knyttet til eiendom og bygningsmasse. Det hele er et samspill mellom eier, forvalter, bruker, leid arbeidskraft og myndigheter. Videre trekker Andersen (2007) frem at en tydeliggjøring av disse rollene er viktig. Dette for å avklare ansvar og myndighet, da man har sett at uklarerhet i disse rollene har ført til konflikter omkring forvaltnings- og vedlikeholdsoppgaver.

NOU 2004:22 (2004) beskriver at eiendomsforvaltning bør ta utgangspunkt i rollene som eier, forvalter og bruker av eiendommen. I forhold til eiendommen, hverandre og omgivelsene har disse rollene ulike funksjoner og ansvar. Andersen (2007) påpeker viktigheten av formell organisering og formelle avtaler for å ivareta eiendomsforvaltningen. Det nevnes i midlertid at det uformelle, gjensidige samspillet mellom de ulike rollene også har stor betydning.

2.2.1 Eierrollen

Hvem som innehar eierrollen i forskjellige bygninger varierer. Andersen (2007) trekker frem enkeltpersoner, flere familiemedlemmer, et firma, et borettslag, et aksjeselskap, en forening/organisasjon, en stiftelse eller det offentlige som eksempler på ulike eiere. Videre påpeker Andersen (2007) at det er i eiers interesse å ivareta og utvikle realverdiene i eiendommen og å oppnå størst mulig økonomisk avkastning av egenkapitalen. Dette oppnås gjennom effektiv FDVU av bruksverdiene i eiendommen, samt fornøyde leietakere som er betalingsdyktige. NOU 2004:22 (2004) påpeker at eierrollen er oppdragsgiver eller innkjøper av forvaltningstjenester, og har normalt en avtale omkring FDVU med forvalterrollen.

Samtidig ivaretar eierrollen de strategiske funksjonene som knytter seg til eierskapet av bygningen.

2.2.2 Forvalterrollen

I følge Haugen (2008) ivaretar forvalteren eiers interesser og ansvar i forbindelse med FDVU-aktiviteter for en eiendom. Forvalteren er på mange måter bindeleddet mellom eier og bruker, og NOU 2004:22 (2004) påpeker at forvalteren, i tillegg til å forestå løpende drift og vedlikehold av bygningen, bistår eier med funksjoner som å betale skatter og avgifter, bedrive utleie samt følge opp eiers plikter ovenfor bruker. Dette påpekes ytterligere av Andersen (2007), samtidig som det nevnes at forvalter og eier ofte har en juridisk bindende kontrakt seg i mellom. Haugen (2008) påpeker at forvalter fungerer på taktisk og operativt nivå.

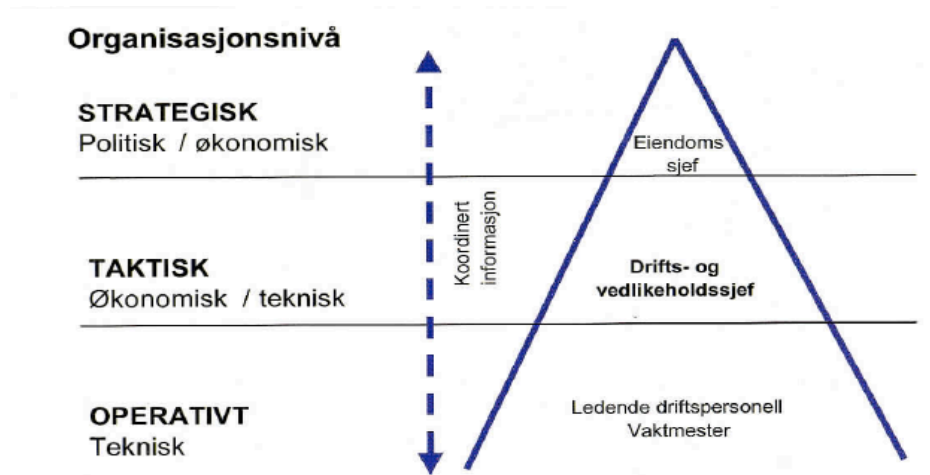
Andersen (2007) trekker frem at det finnes flere offentlige og private eiendomsforvaltere i Norge. Historisk har dette vært yrker som advokater og regnskapsførere, men i nyere tid har man opplevd en tilvekst av større selskaper med tverrfaglig kompetanse som bedriver eiendomsforvaltning. Disse selskapene har gjerne også teknisk og økonomisk bakgrunn. Basale er, som nevnt tidligere, et Trondheimsbasert eksempel på en slik eiendomsforvalter, men som i midlertid tilbyr forvaltningstjenester primært for næringsbygg (Basale 2015). Utleiemegleren er et eksempel som bistår med tjenester rettet mot forvaltning av boliger (Utleiemegleren 2015a, Utleiemegleren 2015b), tilsvarende også Din Vaktmester (Din Vaktmester 2015).

2.2.3 Brukerrollen

Haugen (2008) skriver at brukerrollen ivaretas av de virksomhetene som bruker bygget eller eiendommen i deres daglige drift og utøving av sin kjernevirksomhet. Andersen (2007) peker på at privatpersoner, en familie, et firma, en stiftelse eller offentlige instanser kan være eksempler på slike virksomheter. Det er i eiers interesse å ha tilfredse brukere, nettopp for å sikre langsiktige leieforhold med konkurransedyktige vilkår. Dette gjøres fortrinnsvis gjennom å ha et bygg som støtter opp om brukernes virksomhet, noe Haugen (2008) trekker frem som en av de viktigste interessene til brukerne. Dette er sammenfallende med Andersen (2007), som beskriver at leietaker ønsker seg funksjonelle og driftseffektive lokaler til enhver tid med beliggenhet tilpasset egne ønsker og behov. Haugen (2008) påpeker at brukerrollen er knyttet til tekniske beslutninger på det operative nivå.

2.3 Organisering av eiendomsforvaltning

Andersen (2007) skriver at eiendomsforvaltning er organisert på strategisk, taktisk og operasjonelt nivå. Tilsvarende gjør også Haugen (2008), og refererer til figur 1 når roller og ansvarsområder i eiendomsforvaltning beskrives.



Figur 1: Organisasjonsnivå. Figuren er hentet fra Haugen (2008, s. 14)

2.3.1 Strategisk nivå

NOU 2004:22 (2004) påpeker at eiendomsstrategien er sentral på strategisk nivå. Her fastlegger man formålet med å eie eiendom samt hvilke eiendommer man anser som interessant å eie. Videre fastlegger man fremgangsmåter for å anskaffe, forvalte, utvikle og avhende eiendom. Haugen (2008) trekker frem at beslutninger av langsiktig karakter om mål og strategi for forvaltningsvirksomheten som en del av kjernevirksomheten tas på dette nivået. Sammenfallende med NOU 2004:22 (2004) trekker også Haugen (2008) frem beslutninger omkring nybygging, ombygging, utflytting, salg eller leie av bygninger som viktige aktiviteter innenfor det strategiske nivået.

NOU 2004:22 (2004, s. 32) viser til at følgende gjøres på strategisk nivå i forbindelse med eiendomsforvaltning:

- Investeringsanalyser og totaløkonomiske beregninger
- Overordnet strategi for vedlikehold og utvikling
- Overordnet strategi for miljø, herunder minimering av energiforbruk og avfallsvolum
- Overordnet strategi for tilgjengelighet og universell utforming
- Overordnet strategi for sikkerhet

2.3.2 Taktisk nivå

I følge Andersen (2007) er det på det taktiske nivået at eiendomsstrategien man har utarbeidet i det strategiske nivået blir iverksatt. NOU 2004:22 (2004) skriver at det taktiske nivået omhandler organisering og overordnet ledelse av den løpende, daglige eiendomsforvaltningen. På det taktiske nivået følges eiendomsstrategien opp med konkret planlegging, operasjonelle mål og kriterier, organisering og ledelse av forvaltning, drift og vedlikehold, miljøspørsmål, tilgjengelighet og sikkerhet (NOU 2004:22 2014, s. 33). Av andre aktiviteter trekker Haugen (2008) frem prosjektledelse, brukeroppfølgning og økonomistyring som andre aktiviteter relevant for det taktiske nivået. Videre påpeker Haugen (2008) at beslutninger om hvordan arbeidet skal gjøres foretas på taktisk nivå.

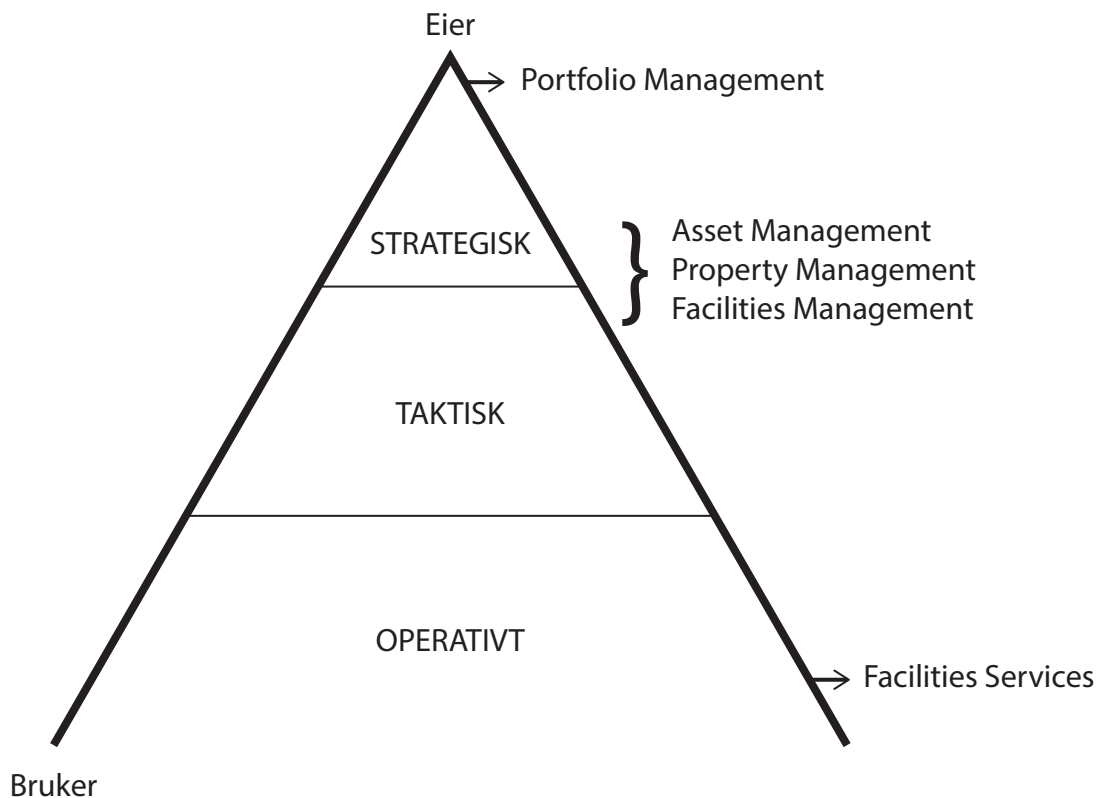
2.3.3 Operativt nivå

I følge Andersen (2007) består det operative nivået av å utføre de fysiske tiltakene man planla på det taktiske nivået. Dette er sammenfallende med NOU 2004:22 (2004), som beskriver at den daglige driften av eiendommen, eksempelvis drifts- og vedlikeholdsoppgaver, er en sentral del av eiendomsforvaltningen på et operativt nivå. Haugen (2008) trekker blant annet frem vaktmester-, renhold- og servicepersonell som typiske aktører på det operative nivået. Videre påpeker Haugen (2008) at ansvaret for hvem som skal utføre de ulike oppgavene bestemmes på det operative nivået.

Vi ser derfor en klar link mellom organisering og roller i eiendomsforvaltning. Relatert til figur 1 forstår vi at det normalt sett er eier som fattet beslutninger på strategisk nivå, forvalter sørger for at disse implementeres på det taktiske nivået, mens driftspersonell utfører på det operative nivået.

2.4 Eiendomsforvaltning internasjonalt

Teorien omkring organisering og roller i eiendomsforvaltning er noe forskjellig om vi ser på engelske begreper, slik illustrert i figur 2.



Figur 2: Eiendomsforvaltning internasjonalt. Modell hentet fra forelesning 10. september 2013 av Olav Egil Sæbøe og er videre supplert med informasjon fra Mørk et al (2008)

Tankegangen rundt de forskjellige nivåene strategisk, taktisk og operasjonelt er like. Vi ser i midlertid ulikheter knyttet til de ulike rollene som opererer på disse nivåene, spesielt det strategiske. Det Haugen (2008) og NOU 2004:22 (2004) beskrev til å være forvalters rolle er her beskrevet til å være Portfolio Management, Asset Management og Property Management. I litteraturen varierer definisjonene på disse begrepene, noe også Bosak et al (2008) poengterer. Det påpekes videre at de noen gang overlapper, da flere bedrifter som utøver slik virksomhet gjerne har forskjellig oppfatning av hva det enkelte begrep innebærer.

Mørk et al (2008) beskriver Portfolio Management til å være en totaløkonomisk forvaltning av eiendomsmassen. Typisk er det eiendomsinvestorer eller større eiendomsselskap som benytter seg av en slik type forvaltning.

Asset Management går i følge Mørk et al (2008) ut på forvaltning og utvikling av et bygg for å opprettholde eller forbedre dets bruksmessige og økonomiske verdi. Dette er sammenfallende med Bosak et al (2008), som ytterligere presiserer at optimalisering av

verdiene (eiendommene) i et livsløpsperspektiv, samtidig som at eiendommen ivaretas etter de strategiske føringer satt av eier, faller innunder Asset Management. Bosak et al (2008, s. 15) trekker blant annet frem følgende oppgaver som aktuelle innenfor Asset Management:

- Strategisk rådgivning
- Due diligence
- Finansiering
- Juridiske spørsmål
- Inntektsoptimalisering
- Kostnadsoptimalisering
- Skatteoptimalisering
- Regnskap

I følge Kyle et al (2000) vil Property Management si å følge eiers mål, generere inntekter for eier og sørge for at verdien på eiendommen er stabil eller øker over tid. Sammenligner man dette med Asset Management ser man en slik overlapping som ble nevnt over. Kyle et al (2000) trekker i midlertid frem en rekke funksjoner knyttet til Property Management som viser et tydelig skille. De viser til at en Property manager må ha gode kommunikasjonsevner, da arbeidsoppgaver som visninger, finne leietakere og signere kontrakter er typiske arbeidsoppgaver. Dette er derimot en liten del av arbeidsoppgavene. Allsidighet er viktig, og Kyle et al (2000) viser til markedsanalyse, markedsføring, salg, regnskap, forhandling og vedlikehold som kunnskaper en Property manager må besitte. Dette for å effektivt kunne ha en dialog med eier, (potensielle) leietakere, ansatte, innleide leverandører og håndverkere samt offentlige myndigheter. Kyle et al (2000, s. 4) påpeker at etterspørselen for slik profesjonell arbeidskraft er størst hos boligeiendommer, men de er også nødvendige for handel-, kontor- og industribygg.

2.5 God eiendomsforvaltning

I følge NOU 2004:22 (2004, s 13) kan god eiendomsforvaltning defineres som:

”Det å gi brukerne gode og effektive bygninger til lavest mulig kostnad. Dette innebærer å skape best mulig rammevilkår for brukernes virksomhet over tid. Brukerne vil legge vekt på både forhold ved bygningen og ved eiendomsforvaltningen som en tjeneste overfor brukerne. Det er viktig med lokaler som er i overensstemmelse med brukernes praktiske behov og vurdering av estetiske kvaliteter, krav til helse,

miljø og sikkerhet, riktig beliggenhet og god tilgjengelighet (universell utforming) for alle brukere, lett tilgjengelig drifts- og brukerservice osv. Kostnader som blir belastet brukernes egen økonomi, skal være lavest mulig.”

Videre trekker Andersen (2007, s. 3) frem at eiendomsforvaltning skal være organisert på en slik måte at:

- Eiendommens verdi og kvalitet opprettholdes
- Driften er kostnadseffektiv og at realverdien av eiendommen ivaretas
- Riktige økonomiske rammebetingelser er tilpasset eiendomsforvaltningens langsiktige karakter
- Arealutnyttelsen er effektiv og utvikling av eiendommens kvaliteter er målrettet
- Forvaltning, drift og vedlikehold driftes effektivt og rasjonelt gjennom god styring og kontroll med FDV-kostnadene og er verdibevarende
- Forvalterrollen utøves profesjonelt med god kompetanse og oversikt over eiendomsmassen
- Det oppnås god forvaltningsservice overfor brukerne og eierne og at deres lovpålagte krav blir ivaretatt

2.5.1 Drift og vedlikeholdsplanlegging

Innenfor god eiendomsforvaltning er det vesentlig å ha en overordnet målsetting, forankret i det strategiske nivået, for å sikre en økonomisk forsvarlig drift av bygg og eiendommer (Haugen 2008). Dette for å forhindre at bygningsmassen verdimelessig forringes. NOU 2004:22 (2004) beskriver at planmessig vedlikehold på et faglig riktig nivå vil være lønnsomt på lang sikt. Dette vil bidra til en reduksjon i forvaltningskostnadene enn hva tilfellet ville vært om man ikke hadde planlagt. Å ikke planlegge vedlikeholdet er å anse som en kortsiktig løsning, noe som vil gi økte kostnader over tid. Det skal i midlertid trekkes frem at dette ikke er vitenskapelig bevist gjennom forskning, men at det støttes av faglig skjønn og praktisk erfaring.

Haugen (2008, s. 11) trekker også frem viktigheten av en systematisk planlegging og gjennomføring relatert til drift og vedlikehold. På kort sikt har man *Operative drift og vedlikeholdsplaner*. Disse spesifiserer arbeidsoppgaver, og de kan være gjeldene for dags-, uke- eller månedsbasis. Videre har vi *Årsplaner*, som tar utgangspunkt i en tilstandsvurdering. Disse er av en mer detaljert grad, og tar for seg kostnader og tid for utførelse basert på behov

og årlig FDVU-budsjett. På lang sikt benytter man seg av *Langtidsplaner*. Her presiseres intervallbundet vedlikehold og utskiftning av bygningsdeler og komponenter.

2.5.2 Vedlikeholdsstrategier

Haugen (2008) presenterer to forskjellige strategiske tilnærminger til utførelse av vedlikeholdsarbeider. Den første refereres til som *akuttmodellen*. Her ligger fokuset på løpende drift og vedlikehold, samt etter innvendinger fra bruker og eier. Det foreligger ingen detaljert planlegging og vurdering av tilstanden til bygget, og vedlikeholdsarbeider skjer av forefallende art. Motsetningen er, slik vi har beskrevet god eiendomsforvaltning å være, nemlig at man har en integrert vedlikeholdsmodell gjeldende på alle organisatoriske nivå. Haugen (2008) beskriver at vedlikeholdet vil basere seg på en samlet vurdering av tilstand, behov og økonomi. Å benytte seg av en slik modell vil være en klar forbedring av *akuttmodellen*.

2.5.3 Kriterier for god eiendomsforvaltning

NOU 2004:22 (2004, s. 40) har på bakgrunn av sitt arbeid kommet frem til en rekke kriterier som må ligge til grunn for å kunne utøve god eiendomsforvaltning. Disse presenteres punktvis:

1. Det foreligger overordnede politisk bestemte mål for eiendomsforvaltningen
2. Det foreligger et rasjonelt system for planlegging og styring av eiendomsforvaltningen
3. Generelle delkriterier:
 - 3.1 Tilfredsstillende prioriterte brukerbehov
 - 3.2 Effektiv arealutnyttelse
 - 3.3 Godt, verdibevarende vedlikehold
 - 3.4 Kostnadseffektiv eiendomsforvaltning
 - 3.5 Målrettet utvikling av eiendommens kvaliteter
 - 3.6 Hensiktsmessig organisering av eiendomsforvaltningen
 - 3.7 Riktige økonomiske rammebetingelser tilpasset eiendomsforvaltningens langsiktige karakter
4. Lovpålagte krav overfor eier og bruker blir ivaretatt

Det er i midlertid viktig å påpeke at disse kravene gjelder primært offentlig eiendomsforvaltning. Dette gjelder spesielt punkt 1, hvor man ser på *politisk bestemte mål*. I privat eiendomsforvaltning har man byttet ut dette med *strategisk bestemte mål* (Mørk et al, 2008).

3 Metode

I denne delen av oppgaven presenteres de valgene som er tatt med hensyn til bruk av metode. Først gis en redegjørelse av hva metode er, og videre trekkes bruken av kvantitativ og kvalitativ med respektive fordeler og ulemper frem. Deretter presenteres ulike måter for datainnsamling. Videre vil det argumenteres for valg av metode i oppgaven, samt hvordan jeg har gått frem for å løse den overordnede problemstillingen.

3.1 Hva er metode?

Halvorsen (2008) beskriver metode som en systematisk måte å undersøke virkeligheten på, dette gjennom å benytte de verktøy en kan for å samle inn informasjon. Videre påpeker Halvorsen (2008) at informasjonen vi samler inn kalles gjerne *data*, som betyr det som er gitt, eller *fakta*, som har betydningen kjensgjerning, virkelighet. Innsamlet data kalles *empiri*, som betyr forsøk, prøve, eller det som bygger på sanseerfaring.

Halvorsen (2008) påpeker videre at hensikten med å benytte metoder er at vi skal bruke våre sanser på en mer disiplinert og gjennomtenkt måte enn det som er vanlig i andre av livets situasjoner. Det trekkes også frem at hva en vil se eller oppdage bestemmes gjennom de forskningsmetoder som velges.

Prinsippet om *etterprøvbarehet* nevnes også av (Halvorsen, 2008). Gjennom å samle inn, organisere, bearbeide, analysere og tolke sosiale fakta på en systematisk måte skal andre kunne kikke oss i kortene.

Holme og Solvang (1996, s. 14) formulerer definisjonen av begrepet metode noe annerledes, selv om essensen er den samme. De ser på metode som *et redskap, en fremgangsmåte for å løse problemer og komme fram til ny erkjennelse*. Også de trekker frem viktigheten av prinsippet om *kritisk etterprøving*, noe som er sammenfallende med Halvorsen (2008). Videre trekker Hellevik (1980, sitert i Holme og Solvang 1996, s. 15) frem en rekke grunnleggende krav som må være oppfylt dersom en metode skal kunne brukes til samfunnsvitenskapelige forsknings- og utviklingsarbeid:

- Vi må ha samsvar med den virkeligheten vi undersøker
- Det må skje en systematisk utvelging av data
- Vi må ha mest mulig nøyaktig bruk av data

- Resultatene må presenteres på en slik måte at det åpner for kontroll, etterprøving og kritikk
- Resultatene må åpne for ny erkjennelse av de samfunnsforholdene en står overfor, og slik gi grunnlag for videre forsknings- og utviklingsarbeid og for økt erkjennelse

Samme grunnleggende krav til bruk av metoden finner vi også igjen i Dallands (2000) karakterisering av metode. Før disse nevnes er det hensiktsmessig å se på hvordan han beskriver metode: ”*Metoden er redskapet vårt i møte med noe vi vil undersøke.*” (Dalland, s. 71). Denne beskrivelsen får frem essensen av både hvordan Halvorsen (2008) og Holme og Solvang (1996) definerer begrepet på en kort og konsis måte, og fremstår kanskje derfor mer konkret og forståelig. Likeledes oppfattes de normene Dalland (2000, s. 77-81) trekker frem, og det er derfor formålstjenlig å gå mer i dybden på de:

- Resultatene skal være i overensstemmelse med virkeligheten
- Data skal være systematisk utvalgt
- Data skal brukes nøyaktig
- Forskerens førforståelse skal klargjøres
- Resultatene skal være kontrollerbare
- Forskningsvirksomheten bør være kumulativ

Det Dalland (2000) mener med at resultatene skal være i overensstemmelse med virkeligheten vil si at resultatene må gjenspeile den faktiske kunnskapen en har fått gjennom konfrontasjon med virkeligheten. For å påpeke dette ytterligere skriver Tranøy (1986, sitert i Dalland 2000) at det er viktigere å finne sannheten enn å ha rett i våre antakelser.

Dalland (2000) beskriver at utvelgelse av data er underlagt bestemte regler. Hensikten er å forhindre at forskeren skal velge å benytte data som påvirker resultatet av undersøkelsen i retning av et ønskelig svar. Oppsøker forskeren grupper eller enkeltpersoner han eller hun på forhånd mener har noe spesielt å bidra med, vil dette være et strategisk utvalg slik Dalland (2000) beskriver det. I et slikt tilfelle er ikke data systematisk utvalgt. Man må i et slikt tilfelle argumentere for valget på en faglig overbevisende måte. For å sikre et systematisk utvalg av dataene beskriver Dalland (2000) gjennom et eksempel at man enten kan velge å inkludere alle i undersøkelsen, eventuelt et representativt utvalg av respondenter.

Det Dalland (2000) legger i at data skal brukes nøyaktig knyttet til måten innsamling, behandling og analyse foregår på. Det endelige resultatet undersøkelsen kommer frem til skal være uavhengig av hvem som utfører den, gitt at personen benytter seg av samme fremgangsmåte.

Tranøy (1986, sitert i Dalland 2000) trekker frem at vi ikke kan unngå å ha tanker om et fenomen før vi møter det. Denne forforståelsen skal bevisstgjøres i rapporten, da den kan ha en effekt på hvordan vi vil lete etter data som eventuelt kan avkrefte de forklaringene av fenomenet som vi selv har funnet på forhånd.

Slik som Halvorsen (2008) og Holme og Solvang (1996) vektlegger også Dalland (2000) prinsippet *etterprøvbarehet*. Det innebærer at presentasjonen av resultatene skal gjøres slik at det tillater kontroll, etterprøving og kritikk, og likeledes at alt ved undersøkelsen som kan ha betydning for hvordan andre vil vurdere resultatet, skal med.

Det (Dalland, 2000) legger i at forskningsvirksomheten bør være kumulativ vil si at man bygger videre på den forskningen som allerede foreligger, og som man har tillitt til. Man må gjøre seg kjent svarene andre forskere har kommet frem til på området, og videre skal man forsøke å knytte sine resultater opp mot disse svarene.

Sett ut over disse normene trekker Dalland (2000) også frem at vi som forskere må forholde oss til verdinøytralitet og objektivitet. Med dette mener han at det er viktig å gjøre seg bevisst med sine verdier, slik at man enklere kan forholde seg til dem i forskningen. Tilsvarende gjelder også for objektivitet. Å forholde seg objektiv er vesentlig i forskning, en nødvendighet. Å faktisk gjøre det er derimot enklere sagt enn gjort, og det er derfor viktig å være ærlig ovenfor en selv når det gjelder hva ens subjektivitet innebærer. Denne må synliggjøres slik at andre kan forstå hvordan subjektiviteten kan påvirke sakligheten.

Videre stiller også Dalland (2000) to krav til data. Disse kan relateres til hva våre data kan brukes til, og hvilken verdi de har for undersøkelsen. Det første kravet til data er deres relevans, altså deres gyldighet sett i lys av problemstillingen. Viktigheten av et grundig forarbeid før et intervju vektlegges, da man har liten nytte av å intervju ressurssterke personer om man spør de ukorrekte spørsmålene. Det andre kravet til data er deres pålitelighet. Dette kan rettes til kommunikasjonsprosessen under selve intervjuet, og om

intervjuobjektet forstår spørsmålene på samme måte som intervjueren. Redusert pålitelighet kan oppstå omkring forhold knyttet til begge parter, men også eksterne hendelser, for eksempel støy eller problemer med teknisk utstyr. Som vi ser ligger muligheten å øke graden av relevans og pålitelighet i et godt forarbeid.

3.2 Hovedformer for metodisk tilnærming

Holme og Solvang (1996) viser til to hovedformer for metodisk tilnærming. Disse hovedformene har sitt skille i hvilken form de data en undersøger har. Ytterpunktene kalles *mykdata* og *harddata*, og de kan relateres til henholdsvis kvalitative og kvantitative metoder. Felles for disse metodene, slik Holme og Solvang (1996) beskriver det, er at de skal bidra til en bedre forståelse av det samfunnet vi lever i. Metodene har både fordeler og ulemper, og disse må ta hensyn til når man skal velge metode. Samtidig må dette valget være godt forankret i problemstillingen. Halvorsen (1993) påpeker i midlertid at valget mellom å gjennomføre en kvalitativ eller kvantitativ undersøkelse må vurderes ut i fra følgende forhold:

- Tilnæringsmåten
- Problemstilling
- Formålet med undersøkelsen
- Egne forutsetninger og ressurser
- Egenskaper ved studieobjektene
- Forskerens forhold til kildene for data

Med tilnæringsmåten mener Halvorsen (1993) skillet mellom induktiv og hypotetisk (eller logisk-deduktiv) arbeidsform. Skal man undersøke en virkelighet man ikke kjenner til uten klare hypoteser og forutsetninger har man en induktiv tilnærming i undersøkelsen. Eneroth (1984, sitert i Halvorsen 1993) skriver at en slik tilnærming tar sikte på å utvikle begreper samt å utvikle en helhetsforståelse av fenomenet. Halvorsen (1993) beskriver hypotetisk (eller logisk-deduktiv) tilnæringsmåte ved at man tar sikte på å vurdere holdbarheten av bestemte teorier. Man har følgelig god kjennskap til virkeligheten man skal undersøke, og man vet hvilken type data det vil være meningsfylt å innhente. Klausen (1986, sitert i Halvorsen 1993) påpeker at en induktiv tilnærming ofte relateres til den kvalitative metoden, mens den hypotetisk-deduktive ofte forbindes med kvantitative metoder. Det påpekes derimot at dette snarere er veiledende fremfor sannheten, da de to metodene i liten grad utelukker hverandre.

Sammenfallende med Holme og Solvang (1996) trekker også Halvorsen (1993) frem viktigheten av å se valget av metode i lys av problemstillingen. Han relaterer dette til ovennevnte, hvor han påpeker at man må se problemstillingen i lys av en induktiv eller deduktiv tilnærming.

Det Halvorsen (1993) legger i formålet med undersøkelsen vil si graden av generalitet. Ønsker man å utvikle en helhetlig forståelse av spesifikke forhold bør man legge opp til en intensiv strategi med få undersøkelsesenheter. Dette vil da gi en lav grad av generalisering. For å oppnå en høy grad bør man legge opp til en ekstensiv strategi med flere undersøkelsesenheter.

Det Halvorsen (1993) mener med egne forutsetninger og ressurser vil si at forskeren må både beherske metoden samt ha tilstrekkelig med tid for å klare å gjennomføre den. Dybdeintervju kan i så måte bli for krevende, og andre alternativer som videokonferanser kan være aktuelt for selve gjennomføringen.

Halvorsen (1993) trekker også frem at man må ta hensyn til studieobjektene egenskaper ved valg av undersøkelsesmetode.

Grønmo (1982, sitert i Halvorsen 1993) og Holme og Solvang (1996, sitert i Halvorsen 1993) skriver at det ikke bare er respondentene og dokumenter som er kildetyper for primærdata, men også gjenstander eller andre spor etter menneskelig atferd. Det er dette som menes med forskerens forhold til kildene for data. Forskeren må forstå hvordan å opptre i tilfeller hvor man har enten et nært eller fjernt forhold til de som er kilder for informasjon.

3.2.1 Kvalitative metoder

Holme og Solvang (1996) skriver at kvalitative metoder har et primært siktemål om å skape en dypere forståelse av et fenomen og dets sammenheng. Dalland (2000) trekker frem at i denne metoden går man i dybden og man ønsker å fremskaffe mange opplysninger om få undersøkelsesenheter. Disse opplysningene kan relateres til meninger og opplevelser som ikke lar seg tallfeste eller måle. Videre påpeker Dalland (2000) at man, gjennom å benytte kvalitativ metode, skal forstå og formidle en sammenheng og helhet. I følge Holme og Solvang (1996) er metoden kjennetegnet ved nærhet til datakilden, noe som også er sammenfallende med Dalland (2000).

3.2.2 Kvantitative metoder

Slik Dalland (2000) beskriver det er kvantitativ metode i direkte kontrast til kvalitativ metode. Denne metoden tar sikte på å beskrive fenomener gjennom et datamateriale bestående av tall, og hvor man videre analyserer mønsteret i tallmaterialet. Dette er sammenfallende med Holme og Solvang (1996), som også presiserer at statistiske målemetoder spiller en sentral rolle i analysen av kvantitative data. Dalland (2000) trekker frem at man i denne metoden har et bredt fokus og at man tar sikte på å fremskaffe få opplysninger om mange undersøkelsesenheter. Videre skriver han at forskeren ser fenomenet på avstand, og at man ikke har nærhet til datakilden slik vi ser i kvalitative metoder.

3.2.3 Sterke og svake sider ved kvalitativ og kvantitativ metode

Holme og Solvang (1996) trekker frem økt forståelse for totalsituasjonen, sosiale prosesser og sammenhenger som styrken til kvalitative data og metoder. Man har nærkontakt med undersøkelsesenheter, og på denne måten får man en bedre forståelse av den enkeltes livssituasjon. En må i midlertid se dette i lys av hva man ønsker å undersøke. Gjennom å benytte kvalitative metoder er det vanskelig å si noe om hvor dekkende problemforståelsen er for alle enhetene. Holme og Solvang (1996) påpeker at dette er styrken til kvantitative metoder. Man søker her, gjennom å dekke en større andel undersøkelsesenheter, å sikrere kunne si noe om den faktiske problemforståelsen hos alle enhetene i utvalget. Holme og Solvang (1996) kaller dette *statistisk generalisering*, noe man ikke kan oppnå med kvalitativ metode.

Holme og Solvang (1996) påpeker at de to metodene har to ulike undersøkelsesopplegg. Mens kvalitativ metode åpner for fleksibilitet i undersøkelsen under selve gjennomføringen, handler kvantitativ metode om å standardisere og strukturere opplegget. Holme og Solvang (1996) beskriver denne fleksibiliteten som fordelaktig gjennom at man i undersøkelsen kan få en større forståelse for temaet man undersøker, og derfor finner ut at visse problemstillinger ikke blir berørt, eventuelt er formulert på en ufordelaktig måte. Dette gir en åpenhet for læring. Ulempen med denne fleksibiliteten, slik Holme og Solvang (1996) beskriver det, er at det blir vanskelig å sammenligne data fra de ulike enhetene i undersøkelsen. Eksempelvis kan det være store forskjeller på det første og siste intervjuet. Disse ulempene kan også i dette tilfellet reduseres ved bruk av kvantitativ metode. Man får selvfølgelig ikke en slik fleksibilitet ved å benytte denne metoden, men gjennom et datamateriale godt egnet for sammenligning åpner man for *generalisering*, slik nevnt i avsnitter over. Holme og Solvang (1996) viser at

svakheten ved kvantitativ metode er muligheten for å endre på spørsmål underveis. Skulle man være så uheldig å formulere spørsmål på en dårlig måte, eventuelt glemme å spørre om noe, er det for sent å gjøre noe med dette senere. Lærdommen man får i selve gjennomføringen av undersøkelsen kan ikke anvendes på lik måte i kvantitative metoder, og Holme og Solvang (1996) viser til viktigheten av et godt forarbeid.

Også når det gjelder tolkning av data trekker Holme og Solvang (1996) frem forskjeller ved de to metodene. Ved bruk av kvalitativ metode påpeker de gode muligheter for relevante tolkninger av innsamlet data. Om man derimot skulle endre undersøkelsesopplegget mye i håp om å samle inn et mer pålitelig datamateriale, vil vanskeligheten av å kunne gi en entydig tolkning øke. Dette som et resultat av at man innhenter ulike typer informasjon om de ulike enhetene. Som en mulighet for å øke graden av entydigheten kan man slik Holme og Solvang (1996) skriver det benytte kvantitative data, da disse er mer presise i formen. Problemet med dette er i midlertid at kvantitative metoder ikke åpner for individuelle tilpasninger, noe som påvirker relevansen. Dette gir igjen en redusert presisjon i tolkningen av disse dataene.

3.3 Datainnsamling

Ettersom oppgaven vil basere seg på bruk av intervju vil det være hensiktsmessig å gå nærmere inn på fremgangsmåten og gjennomføringen tilknyttet kvalitative intervju. Bruk av intervju i kvantitativ metode belyses også, da dette er relevant for undersøkelsen.

3.3.1 Kvalitative intervju

Holme og Solvang (1996) beskriver kvalitative intervju som nært liggende opp mot hverdagsituasjonen og samtalen. En søker å la undersøkelsesenheter styre utviklingen i samtalen, noe som resulterer i at forskeren sitter med lite styring. Forskeren har riktig nok satt temaet, men det er viktig å sikre at definerte spørsmål blir besvart.

Holme og Solvang (1996) påpeker at utgangspunktet for undersøkelsen er forskerens tanker og forundringer om et fenomen, og at man søker for å få en bedre forståelse av virkeligheten. Videre påpeker Holme og Solvang (1996) viktigheten av å kartlegge hva det faktisk er som får forskeren til å undre. De underliggende grunnene for dette er det viktig å notere seg, da disse kan være bidragsgivende til utviklingen av problemstillinger. Dette kaller forfatterne *før-teori*, man bygger seg altså opp en økt forståelse for det fenomenet man undersøker. Det er i midlertid viktig, slik Holme og Solvang (1996) beskriver det, at forskeren er vel viten om at undersøkelsesopplegget man har basert på før-teorien kan endres i prosessen. Dette kan

relateres til fleksibiliteten man har i kvalitative undersøkelser, slik beskrevet tidligere, nemlig at man kan endre spørsmålene i de kvalitative intervjuene etter hvert som man har fått en økt forståelse for et tema.

Kvalitative intervju er i så måte veldig krevende. Holme og Solvang (1996) beskriver at det ikke bare er selve intervjuet, som anslagsvis tar én til tre timer, som er krevende. Også arbeidet med å skaffe respondenter samt analysen krever tid og ressurser, nettopp fordi det kan være vanskelig å sammenligne resultatene om metoden har vært veldig fleksibel. I forhold til antall undersøkelsesenheter beskriver Holme og Solvang (1996) at om lag 20 respondenter vil gi undersøkelsen et rikholdig materiale. På et punkt vil forskeren bli mettet på informasjon, og det er da tid for å stoppe med datainnsamlingen. Skulle man oppdage at den informasjonen man har fått inn ikke er tilstrekkelig, sørger fleksibiliteten i undersøkelsen for at man kan gå tilbake til de ulike respondentene for å skaffe ytterligere informasjon eller forståelse. Slik Holme og Solvang (1996) beskriver det vil en veksling mellom datainnsamling og analyse være svært vanlig i slike undersøkelser.

Som nevnt har forskeren lite styring i det kvalitative intervju. Dette er noe man heller ikke ønsker, slik Holme og Solvang (1996) beskriver det. Man bruker ikke standardiserte spørreskjema, nettopp fordi at det skal være respondentenes egen forståelse som kommer til uttrykk. Respondenten styrer utviklingen i intervjuet, men samtidig er det viktig at forskeren får dekket sentrale forhold. Dette gjøres ved å bruke en intervjuguide. Denne skal fungere som en huskelapp gjennom selve utførelsen av intervjuet, og Holme og Solvang (1996) påpeker viktigheten av at man får dekket de områdene guiden inneholder. Opplever man at respondenten tar opp andre moment enn de man finner i intervjuguiden påpeker Holme og Solvang (1996) at dette må tas hensyn til videre i undersøkelsen. Slike moment kan ha betydning i en viss grad, og bør kanskje inkluderes i senere intervjuer.

Utvelgelse av respondenter er et viktig element i undersøkelsen. Undersøkelsen kan vise seg å bli verdiløs om feil personer deltar i den. Holme og Solvang (1996) presiserer at det sentrale ved en slik tilnæringsform ikke er generalisering og representativitet, men at man heller søker å finne de ekstreme tilfellene. Hensikten bak dette er å oppnå en stor variasjonsbredde i materialet. Holme og Solvang (1996) påpeker at utvelgelsen må skje systematisk for å kunne bidra til en slik variasjonsbredde. For å sikre dette benytter man den før-teorien, slik beskrevet tidligere, og før-forståelsen man har om gruppa man skal velge respondenter fra, noe Holme

og Solvang (1996) påpeker som viktig. Grunnen til dette er at man ønsker seg respondenter som bidrar på best mulig måte. Repstad (1993) påpeker ytterligere at for å styrke denne for forståelsen vil det innledningsvis være fordelaktig med noe feltarbeid samt uformelle samtaler omkring temaet, før selve intervjurunden iverksettes. På denne måten øker forståelsen, og man kan enklere peile seg inn på aktuelle intervjuobjekter, samt at de spørsmål man stiller vil være mer relevant.

Holme og Solvang (1996) trekker frem tre måter for å sikre seg et godt utvalg respondenter. For det første kan forsøke å få en størst mulig variasjonsbredde i utvalget. For det andre kan man forsøke å benytte seg av respondenter med et høyest mulig informasjonsnivå. For det tredje må respondentens evne til å uttrykke seg, samt vilje til å delta, være god. Holme og Solvang (1996) beskriver at disse tre måtene må kombineres på en hensiktsmessig måte i forhold til hva som passer best for undersøkelsen. Samtidig kan andre utvelgelsesmåter benyttes.

Selve intervjusituasjonen er krevende, både for forsker og respondent. Et behjelpelig virkemiddel for å lette litt på dette er å ta i bruk båndopptaker. Repstad (1993) beskriver at en, ved å benytte seg av båndopptaker, kan konsentrere seg bedre og enklere stille oppfølgingsspørsmål. Holme og Solvang (1996) beskriver at forsker må være opplagt og oppmerksom i intervjusituasjonen, dette for å sikre at man skal evne å sette seg inn i og forstå situasjonen til respondenten. Båndopptaker kan i så måte også bidra hjelpende på dette. Holme og Solvang (1996) påpeker også viktigheten av å følge opp problemstillinger respondentene reiser. Relatert til respondenten er det viktig at vedkommende føler seg lyttet til og blir tatt alvorlig. Dette må forskeren synliggjøre gjennom å forstå de standpunkt med argumentasjon respondenten gir. På denne måten opparbeides et tillitsforhold mellom partene, noe Holme og Solvang (1996) beskriver som en meningsfull undersøkelsessituasjon. En forutsetning er i midlertid at deltakelsen er frivillig for respondenten.

Ovennevnte er selvfølgelig malen for et suksessfylt intervju, men det er derimot ingen garanti for forskeren sitter igjen med informasjon av høy verdi for undersøkelsen. Holme og Solvang (1996) trekker frem fire hovedelementer som vil være med på å avgjøre utfallet av det kvalitative intervjuet: *undersøkelsestemaene, rollene, aktørene og kulissene*.

Et krevende *undersøkelsestema* vil være mer utfordrende for respondentene å prate om enn et lite krevende tema. Det er respondenten selv som avgjør hvorvidt et tema er krevende eller ikke, men det er rimelig å anta at det å prate om sin egen helsesituasjon er vanskeligere enn å prate om hobbyen sin.

Rolle, slik Holme og Solvang (1996) beskriver det, kan relateres til de ulike aktørenes forventninger knyttet til andres adferd. Personlige forhold og opplevde statusforskjeller mellom respondent og forsker er eksempler på dette. Begge parter vil ha sine forventninger, noe som igjen kan påvirke svarene forskeren får fra respondenten. Det er derfor viktig at forskeren søker å hindre at slike forventninger blir skapt, og Holme og Solvang (1996) beskriver at dette kan gjøres ved å for eksempel påpeke at det er respondentens meninger man ønsker å avdekke.

Med *aktørene* mener man samspillet mellom de to partene, og at en må oppnå den rette stemningen seg i mellom. Holme og Solvang (1996) påpeker at man ikke må presse respondenten for informasjon, men heller la respondenten selv dele den informasjonen han eller hun er villig til. En slik balansegang er vanskelig, men likefult vesentlig for utfallet av intervjuet.

Med *kulissene*, slik Holme og Solvang (1996) beskriver det, menes alt omkring atmosfæren under intervjuet. Tid, sted, personer plassering, hvor opplagt en er, og selve den tekniske fremgangsmåten har mye å si her (Holme og Solvang 1996).

Det å utføre kvalitative intervju er slik vi forstår det særdeles krevende. Holme og Solvang (1996, s. 102) beskriver det som *mer en kunstart enn en metode*. Det er derimot noe alle kan lære seg gjennom praktisk øving, og som igjen kan resultere i en god undersøkelse.

3.3.2 Kvantitative intervju

Også ved en kvantitativ tilnærming i undersøkelsen kan man legge opp til å gjennomføre intervjuer. I motsetning til kvalitative intervju, et ustrukturert opplegg hvor man tar utgangspunkt i en intervjuguide, er kvantitative intervju mer strukturert (Halvorsen 2008). Både hvordan spørsmålene presenteres og registreres gjennomføres likt hos hver respondent, noe Halvorsen (2008) påpeker at gir mindre ekstraarbeid. Dette på grunn av en enklere databehandling som igjen medfører et godt sammenligningsgrunnlag.

Halvorsen (2008) skiller mellom *åpne* og *lukkede* spørsmål i systematiske intervju. Ved åpne spørsmål får respondenten svare fritt, mens i lukkede spørsmål vil respondenten svare ut i fra gitte svaralternativer. Hvilke spørsmål man benytter og hvordan man velger å stille de kan være forskjellig. Har man en fastlagt rekkefølge og ordlyd på spørsmålene, kaller Halvorsen (2008) dette for en *systematisk* presentasjon. Det motsatte er da *usystematisk*, som vil si å ikke ha et fast mønster på det hele. Dette kan for øvrig kun gjøres ved muntlig intervju. Halvorsen (2008) påpeker videre at det å kombinere åpne og lukkede spørsmål vil i praksis være fordelaktig.

Halvorsen (2008) beskriver at det er vanskelig å fange opp prosesser i datamaterialet ved bruk av intervju. Individet blir betraktet som en isolert sosial enhet, de er altså individualistiske. Videre teller alle respondenters svar like mye, og Halvorsen (2008) beskriver datatilfanget som statisk ved bruk av slike metoder. En annen ulempe ved bruk av intervju er at respondentene ikke alltid svarer sannheten, eventuelt at respondentene svarer strategisk. Med strategisk menes at respondenten besvarer spørsmål med den hensikt å oppnå noe (Halvorsen 2008), og virkeligheten kommer derfor ikke frem.

Ved å gjennomføre intervju finner man også en rekke fordeler. Halvorsen (2008) trekker frem det at bortfallet vanligvis blir mindre ved intervju, nettopp fordi man sitter ansikt til ansikt med respondentene. Videre får man også oppklare eventuelle uklarheter under selve gjennomføringen, samtidig som tolkningen av materialet kan bli lettere.

I forbindelse med kvantitative intervju benytter man seg gjerne av spørreskjema. Halvorsen (2008) argumenterer i midlertid mot å stille for mange spørsmål. Det er viktig å stille relevante spørsmål knyttet opp mot problemstillingen, slik at man ikke spør for mye. Halvorsen (2008) påpeker viktigheten av å gjennomføre en *pretesting* av intervjuet før den endelige undersøkelsen. Gjennom en slik prosess kan man oppdage ulike, men mer nyttige måter å spørre enkelte spørsmål på. Uklare formuleringer og unødvendige spørsmål kan utelukkes, noe som vil forbedre undersøkelsen. Samtidig får man et visst inntrykk av hvor lang tid det vil ta å gjennomføre selve spørreskjemaet, og eventuelt gjøre korrigeringen også her. Dalland (2000) påpeker også nødvendigheten av å preteste spørsmålene, men kaller det *pilotundersøkelse*. Mordal (1998, sitert i Dalland 2000) viser til syv spesifikke krav til spørsmålene på spørreskjemaet:

- Mulighet for sammenligning
- Endimensjonale spørsmål
- Presisjon, altså lite rom for tolkning
- Unngå påvirkning
- Still ikke for store krav
- Unngå å provosere
- Skap ikke forvirring

Det å utvikle spørsmålene bør derfor gjøres grundig, det er nemlig disse verdien for undersøkelsen står og faller på (Dalland 2000).

Når spørreskjemaet er klart må det distribueres. Halvorsen (2008) presiserer at det å overrekke skjemaet personlig er det mest ideelle. På denne måten får man også introdusert seg selv og prosjektet på en bedre måte. Alternativet er å sende ut skjemaet, samt inkludere et skriv med utfyllende informasjon om prosjektet.

3.4 Valg av metode

Nedenunder argumenteres og utdypes de valg som er gjort i forbindelse med valg av metode for undersøkelsen. Innledningsvis beskrives metodisk tilnærming, og videre konkret det gjennomførte undersøkelsesopplegget. Valg relatert til gjennomføringen av dybdeintervjuene presenteres deretter, samtidig som undersøkelsens styrker og svakheter oppsummeres. Avslutningsvis deles enkelte refleksjoner som er gjort i etterkant av undersøkelsen.

3.4.1 Metodisk tilnærming

Slik forskningsspørsmål og problemstilling er utformet har jeg vurdert holdbarheten i bestemte teorier, det Halvorsen (1993) beskriver som en logisk-deduktiv tilnæringsmåte. Jeg har hatt forkunnskaper til den virkeligheten jeg har undersøkt, og jeg visste hvor det ville være meningsfullt å innhente datamateriale. Samtidig har målet vært å få en helhetlig forståelse av spesifikke forhold. Tatt dette i betraktning har det naturlige valget vært å benytte kvalitativ metode ved gjennomføring av undersøkelsesopplegget. Jeg har gått i dybden på et fenomen for å forstå dets sammenheng slik Holme og Solvang (1996) trekker frem som et grunnleggende trekk for metoden. Videre har hensikten min vært å formidle en helhetlig sammenheng, en intensjon Dalland (2000) trekker frem som relevant for metoden. Ettersom

jeg ikke har sett på datamateriale bestående av tall, samt at jeg har hatt nærhet til datakilden, har det ikke vært hensiktsmessig å benytte kvantitativ metode i undersøkelsen.

Gjennom å ikke benytte kvantitativ metode har jeg måttet begrense meg i omfanget av antall intervjuobjekter. På grunn av dette er det vanskelig å kunne si hvorvidt mine konklusjoner er gjeldende for alle som bedriver eiendomsforvaltning. Undersøkelsen innehar derfor ikke en såkalt *statistisk generalisering*, slik Holme og Solvang (1996) beskriver det. Samtidig har det vært noe krevende å sammenligne dataene. Tiltak er i midlertid gjort for å kunne gjøre dette på best mulig måte, noe det kommes tilbake til. Å endre opplegget minst mulig har vært et mål hele veien, selv om det aldri har vært utelukket.

På tross av få intervjuobjekter er en av undersøkelsens styrker at jeg har fått intervjuet forvaltere av veldig ulik størrelse, både i organisasjon og bygningsmasse. Jeg har i så måte nådd intensjonen som har muliggjort en sammenligning av de ulike forvalterne. Dette har vært vesentlig for å kunne besvare problemstillingen.

3.4.2 Undersøkelsesopplegget

Ettersom det Dalland (2000) skriver om metode fremstår som mer konkret enn hva tilfellet er for Halvorsen (2008) og Holme og Solvang (1996), er dette noe jeg har valgt å vektlegge i arbeidet med undersøkelsen.

Jeg har hatt fokus på en konkret og konsis fremstilling av resultatene. Gjennom å ta opptak av hvert intervju og i etterkant transkribere disse, har jeg hatt et godt grunnlag for å bearbeide resultatene på en måte slik at de gjenspeiler virkeligheten til intervjuobjektene. Samtidig har det vært enklere å fremstille essensen av resultatene på en kortfattet måte i etterkant.

Første del av intervjuprosessen startet med en grundig kartlegging av aktører innenfor eiendomsforvaltning av utleieboliger i Trondheim. Her ble internett brukt mye, eksempelvis til enkle søk på diverse søkemotorer og nettsider med selskapsinformasjon. Enkelt personer med kjennskap til bransjen ble også brukt som ressurs. Jeg ønsket å sikre meg størst mulig variasjonsbredde i utvalget, det Holme og Solvang (1996) beskriver som viktig for å sikre seg et godt utvalg respondenter. Fullstendig liste inneholdt 17 navn. Jeg har vært i kontakt med alle disse i forsøk på å inkludere alle aktørene jeg klarte å finne. I enkelte tilfeller har det vært vanskelig å få aktører til å delta i undersøkelsen. Jeg er i midlertid fornøyd over at totalt ni

eiendomsforvaltere har deltatt i undersøkelsen, tatt forholdene i betraktning. Samtidig er det en bra variasjon i utvalget, noe som har vært viktig. Det skal derimot nevnes at det hadde vært fordelaktig å intervjuet flere mindre forvaltere. Grunnet avslag fra flere ble det i midlertid vanskelig, noe jeg vil komme tilbake til.

Fremgangsmåten for innsamling av data fra intervjuobjektene har vært lik for alle.

Innledningsvis var det en kartlegging, slik beskrevet tidligere. Samtlige ble kontaktet enten personlig eller per telefon hvor en introduksjon av meg og masteroppgavens tittel og tema ble belyst. Videre ble det sendt ut en epost i kort tid etter telefonsamtalen med ytterligere informasjon samt intervjuguide. Halvorsen (2008) presiserer at det beste er å overrekke intervjuguide personlig. Tatt forholdene i betraktning ble i midlertid det valgte alternativet vurdert som mest hensiktsmessig. Sted og tidspunkt for intervju ble etter hvert avtalt per epost. Tidsbruk for hvert intervju har variert noe, alt fra å være mellom 45 – 90 minutter. Under intervju har det blitt brukt båndopptaker for å muliggjøre en transkribering i etterkant, samtidig som jeg fikk lyttet bedre og satt meg inn i respondentenes situasjon under selve dybdeintervjuet. Bruk av båndopptaker effektiviserte også tidsbruken under selve intervjuet. Transkribert intervju har også blitt sendt ut til intervjuobjektene for gjennomgang før resultatene har blitt bearbeidet. Gjennom en slik nøyaktighet i innsamling og behandling av informasjonen har det vært enklere å analysere og sammenligne dataene, slik Dalland (2000) poengterer viktigheten av.

I innledningen har jeg også redegjort for mine forkunnskaper knyttet til temaet. Gjennom en grunnleggende forståelse for hva intervjuobjektene har pratet om har jeg kunne fokusert mer på hva som faktisk ble sagt underintervjuene, fremfor å lure på hva de faktisk mener. Det har derfor vært flyt i samtalen under intervjuene, og unødvendige avklaringer har blitt utelatt.

Prinsippet om etterprøvbarehet er noe jeg har vektlagt i undersøkelsesopplegget. Gjennom å være ryddig og konsis i fremgangsmåten er dette forsøkt styrket. Jeg har alltid ført loggbok for all kontakt med intervjuobjektene. Samtidig har jeg med bevissthet kun presentert det intervjuobjektene sa med egne ord, uten å inkludere egne tolkninger. Ved å ha samme tilnæringsmåte til alle aktørene har deres grunnlag ovenfor meg vært det samme. Jeg har også alltid informert respondentene om at informasjon de ikke ønsker å dele vil bli utelatt fra oppgaven.

Gjennom litteraturstudie har jeg tilegnet meg relevant informasjon om oppgavens hovedtema. Disse er fremstilt i oppgavens teorikapittel, og det er dette jeg har knyttet mine resultater opp mot. På denne måten har forskningsvirksomheten vært kumulativ slik Dalland (2000) beskriver det.

Å være objektiv til forskningsmaterialet har vært noe krevende. Jeg innledet arbeidet med noen få antakelser om virkeligheten slik jeg trodde den var. Jeg forsto i midlertid raskt at dette ville lede forskningen i en subjektiv retning. Valget om å kun ta utgangspunkt i litteraturen ved utforming av intervjuguide var derfor riktig, og viktig. Samtidig har det å være konsekvent i bruken av denne hjulpet til å forholde meg objektiv i selve intervjusituasjonen, og også ved bearbeidelse av resultatene. Ønsket om å kunne utfordre litteraturen på fagområdet var tilstedeværende innledningsvis i arbeidet. Etter hvert som kunnskapen til metode økte forstod jeg derimot at dette ikke måtte være et overordnet mål i seg selv. Det er vel så forskningsmessig verdifullt å bekrefte den etablerte kunnskapen som å kunne komme frem til ny kunnskap, slik Olsson (2014) beskriver det. En slik tankegang har derfor vært gjeldende siden arbeidet med forprosjektet til masteroppgaven foregående semester.

Jeg har brukt god tid på å utarbeide problemstilling og forskningsspørsmål samt å finne egnet metode. Dette ble tatt med i betraktning når intervjuguide ble utarbeidet, i håp om å sikre relevansen og gyldigheten i svarene ovenfor undersøkelsens primære formål. Ut over å se på litteraturen ble det ikke gjennomført *pretesting* av intervjuguiden på forhånd. Halvorsen (2008) beskriver dette som en måte for å oppdage ulike og nyttige måter å spørre enkelte spørsmål på. Min tanke var i midlertid at de to første dybdeintervjuene skulle fungere som en innkjøring, hvor jeg heller spurte om for mye enn for lite. Nødvendige korrigeringer skulle gjøres deretter. Erfaringene fra de to første intervjuene var at intervjuguiden belyste alle relevante tema i forbindelse med oppgaven. Samtidig ble noe informasjon overflødig. En *pretesting* ville trolig sørget for å unngå dette. All overflødig informasjon ble i midlertid nyttig da det økte min forståelse for aktørene og deres virksomhetsområde. Denne forståelsen ble tatt med videre i de kommende intervjuene, og jeg kunne enklere relatere meg til hva de øvrige aktørene snakket om i ulike tilfeller.

For å bedre gyldigheten i svarene var jeg tydelig når jeg kommuniserte med intervjuobjektene, spesielt da i forkant av intervjuene. Det var viktig at jeg kom i kontakt og fikk intervjuet en person med god oversikt over hele organisasjonen de jobbet i, og som kunne

besvare alle elementene som inngikk i intervjuguiden. Jeg ba derfor alltid om at min kontaktperson leste gjennom intervjuguiden nøye for å være sikker på at de kunne besvare alt. I flere tilfeller var det to representanter fra organisasjonen jeg intervjuet til stede, slik at jeg fikk svar på alt jeg lurte på. Gyldigheten har i så måte økt som en følge av dette.

Påliteligheten er forsøkt økt gjennom en objektiv tilnærming til intervjuguiden under selve intervjuet, og alle intervjuobjektene er blitt spurt de samme spørsmålene. Samtidig har det vært en strategi fra min side å alltid la intervjuobjektene få bestemme tidspunkt for intervjuet, tilsvarende også for lokalisering. At ting har skjedd på deres premisser har lagt til rette for en god gjennomføring. Det har vært et mål at den tekniske fremgangsmåten og atmosfæren rundt intervjuet har vært god. Jeg har alltid opplyst om forventet tidsbruk med en liten buffer, god tid i forkant for intervjuet. På den måten har vi unngått unødvendig stress som kan oppstå om ting tar lengre tid enn planlagt. Intensjonen har vært å gjøre det enklest mulig for respondentene, slik at deres oppgave bare har vært å svare spørsmålene på best mulig måte.

3.4.3 Gjennomføring av intervju

Slik nevnt er undersøkelsen kvalitativ. Det er i midlertid samlet inn noe kvantitativ informasjon, og det er derfor brukt ulike teknikker og metoder i selve utarbeidelsen og gjennomføringen av dybdeintervjuene.

Første del av dybdeintervjuene går på det kvantitative. Denne delen er utformet til å være strukturert, et trekk for kvantitative intervju slik Halvorsen (2008) beskriver det. Jeg har valgt å benytte åpne spørsmål uten svaralternativer. Jeg fant dette som mest hensiktsmessig da jeg ønsket å se hvordan de forskjellige aktørene tolket spørsmålene. Jeg vurderte å benytte meg av lukkede spørsmål. Ved å inkludere enkelte spørsmål med vekting og alternativer kunne i midlertid resultatene blitt misvisende, da det er naturlig å anta at en større organisasjon har andre referanserammer å forholde seg til enn hva tilfellet er for de mindre organisasjonene. Som en følge av stor variasjon i respondentenes omfang knyttet til størrelse på organisasjon og boligmasse gikk jeg derfor bort fra å benytte meg av lukkede spørsmål.

Halvorsen (2008) påpeker at respondentene kan svare strategisk i intervjusituasjonen, altså at svarene deres ikke er overensstemmende med virkeligheten. For at virkeligheten skulle gjenspeiles på best mulig måte besluttet jeg derfor å holde de øvrige aktørenes svar anonyme. Det skal i midlertid nevnes at dette ikke var den opprinnelige intensjonen. En av de første

aktørene jeg var i kontakt med etter å ha intervjuet SiT Bolig og Frost ønsket anonymitet. Gjennom denne aktørens begrunnelse forstod jeg hvorfor anonymitetsspørsmålet gjorde seg gjeldende. Som en følge av dette ble derfor resten av de øvrige aktørene forholdt anonyme, da tilsvarende begrunnelse trolig også gjorde seg gjeldende for de. Jeg vurderte dette som vesentlig for å få nok respondenter til å kunne gjennomføre undersøkelsen. Det positive med at de øvrige aktørene er anonymisert er at deres svar trolig er mer i tråd med virkeligheten, og at andelen strategiske svar er redusert som følge.

Jeg har unngått å stille for mange spørsmål under dybdeintervjuene, slik Halvorsen (2008) påpeker viktigheten av. Å ikke dra intervjuene ut har vært viktig for å sikre deltakelse, da jeg har benyttet meg av verdifull tid hos respondentene. Som beskrevet tidligere ble det ikke gjennomført en *pretesting* av dybdeintervjuet. De to første intervjuene med SiT Bolig og Frost ble i midlertid brukt som en innkjøring, noe som har fungert. I den kvantitative delen av intervjuet har jeg også vektlagt at spørsmål enkelt skal kunne sammenlignes, de skal ikke kunne misforstås og de skal ligge på et slikt detaljnivå at de enkelt skal kunne besvares, krav Mordal (1998, sitert i Dalland 2000) viser til.

Andre del av dybdeintervjuet går på det kvalitative. Denne delen er ikke standardisert, selv om spesifikke og sentrale spørsmål skulle belyses. Jeg ønsket å få frem respondentenes egen forståelse av de ulike elementene den kvalitative delen tok for seg, noe Holme og Solvang (1996) påpeker som ønskelig.

Et forhold preget av tillit vært noe jeg har vektlagt i undersøkelsesopplegget. Dette er gjort gjennom å forholde meg objektiv ovenfor både aktørene men også det datamaterialet de har gitt meg gjennom dybdeintervjuene. Samtidig har jeg heller ikke ønsket å presse noen for mye til å delta i undersøkelsen. Her kunne jeg kanskje vært noe mer masete for å sikre flere deltakende respondenter, men frivillig og ikke minst velvillig deltakelse har vært viktig for meg. Dette blant annet for å sikre gyldigheten i svarene, samt for å oppnå den rette stemningen mellom meg og respondenten.

3.4.4 Metodens styrker og svakheter

Som tidligere nevnt har det vært krevende å skaffe respondenter til undersøkelsen. Av en liste på 17 var det totalt ni som deltok. Holme og Solvang (1996) trekker frem 20 respondenter som et tilstrekkelig antall i kvalitative undersøkelser, noe som vil sørge for et rikholdig

materiale. Hadde alle 17 deltatt ville dette vært veldig bra, men i etterkant ser man at ni respondenter er noe lavt. Den opprinnelige listen burde i så måte inneholdt nærmere 40 potensielle respondenter for å kunne muliggjøre Holme og Solvangs (1996) anbefaling. Det er derfor innlysende at den geografiske avgrensingen som er gjort i oppgaven burde vært utvidet for å kunne kartlegge et større antall potensielle respondenter til undersøkelsen. Det positive er i midlertid variasjonsbredden i utvalget.

Oppgavens styrke anser jeg i midlertid til å være at de innhentede dataene har vært sammenlignbare. Jeg har brukt metodens styrke til oppgavens fordel, samtidig som jeg ikke har endret undersøkelsesopplegget nevneverdig underveis. Det skal i midlertid nevnes at undersøkelsen ville vært styrket om samtlige av de deltakende respondentene ikke hadde vært anonyme. Sammenligningen av de ulike aktørene bærer preg av at de er noe generelle fremfor spesifikke, og det har vært vanskelig å konkludere med noe konkret.

3.4.5 Refleksjoner i etterkant

Knyttet til deltagende respondenter sitter jeg igjen med et inntrykk av at de respondentene som ikke ønsket å delta i undersøkelsen var mindre organisasjoner, og muligens useriøse aktører på utleiemarkedet. Det virket som de ikke ønsket å prate med meg da de hadde noe å skjule, og at de ikke ønsket å gi noen innsyn i hvordan de bedrev deres eiendomsforvaltning. Undersøkelsestemaet fremsto kanskje i deres øyne som krevende, et element Holme og Solvang (1996) påpeker kan gjøre seg gjeldende i kvalitative undersøkelser. De respondentene jeg har vært i kontakt med fremsto som lærevillige organisasjoner med genuin interesse for sitt eget fagfelt.

4 Resultat

Resultatene baserer seg på gjennomførte dybdeintervju med Studentsamskipnaden i Trondheim (heretter kjent som SiT Bolig), Frost Eiendom (heretter kjent som Frost) og de øvrige aktørene som inngår i studien. Resultatene er strukturert slik at SiT Bolig og Frost belyses først, deretter de øvrige aktørene. Dette er gjort for å kunne se sammenhengen i forskningsspørsmålene.

Ettersom en av de øvrige aktørene ba om å forbli anonym i undersøkelsen er samtlige av disse holdt anonyme, slik nevnt i metodekapittelet. Dette er gjort for å unngå en unaturlig oppdeling i presentasjonen av resultatene. Som en følge er en rekke av de kvantifiserbare dataene i den generelle delen av resultatene presentert i tekstform fremfor tabeller. Dette har vært hensiktsmessig for å kunne opprettholde ønsket om anonymitet.

4.1 SiT Bolig og Frost

Nedenunder presenteres resultatene innhentet gjennom dybdeintervju med SiT Bolig og Frost. Innledningsvis fremkommer en generell beskrivelse av aktørene. Videre belyses hvordan SiT Bolig og Frost utøver sin eiendomsforvaltning i det daglige. Avslutningsvis trekkes organisasjonenes overordnede strategiske føringer knyttet til forvaltning av bygningsmassen frem. På de ulike punktene presenteres SiT Bolig først, deretter Frost. De er i midlertid sammenstilt på enkelte punkter hvor svarene er relativt korte.

4.1.1 Generelt

Eier og forvalter av bygningsmassen

Felles for begge er at de eier og forvalter kun egne bygg. I tillegg bedriver begge virksomhetene med noe utvikling, men i forbindelse med oppgaven ser vi primært på forvaltningen av deres utleieboliger.

Organisasjonens størrelse

SiT Bolig er omtrent 50 ansatte i sin organisasjon, Frost er 12 personer.

SiT Bolig er organisert i tre forskjellige divisjoner: Drift, Prosjekt og Utvikling samt Marked og Eiendom. Driftsavdelingen utgjør omtrent 30 personer, og inkluderer renholdere, driftsteknikere og vedlikeholdspersonale. Prosjekt og Utvikling er fire ansatte, og har arbeidsoppgaver knyttet til rehabilitering, nybygg og utvikling av egen eiendom.

Marked og Eiendom er mellom 10-15 personer med ansvar for utleie, økonomioppfølging, bomiljø og kundemottak. I tillegg har SiT Bolig en Boligdirektør og to andre stabsansatte.

Frost har tre eiendomsforvaltere, tre regnskapsmedarbeidere, en sekretær og tre vaktmestre. Eiendomsforvalternes oppgaver er alt innenfor forvaltning knyttet til hvert sitt bygg. Regnskap står for fakturering, husleie, purringer og lignende. Sekretæren tar i mot henvendelser som kommer inn og har god kompetanse på det meste som skjer innad i organisasjonen. Vaktmesterne står for drift og vedlikehold. I tillegg har Frost en person som arbeider med utvikling av nye prosjekter, samt en daglig leder.

Boligmassens størrelse

SiT Bolig har i overkant 5200 hybelenheter i 170 bygg. Frost har omtrent 1100 enheter (samt 200 nye under oppføring, planlagt ferdig sommeren 2015). Disse er fordelt på fem bygg og en studentby.

Boligmassens alder

Alderen på byggene til SiT Bolig varierer fra å være oppført på 1800-tallet frem til i dag. Som nevnt har de en portefølje på 170 bygg, detaljer omkring alle fremlegges ikke. SiT Bolig uttrykker at omtrent halvparten av deres bygg er eldre, mens den andre halvpart er av nyere tid. Flesteparten av de eldre eiendommene er i midlertid rehabilitert ved flere anledninger.

Frost har ett bygg i Innherredsveien fra 1962, totalrehabilitert i 2009 og 2014. To av deres høyblokker på Tempe er bygd tidlig på 1970-tallet, den tredje er fra 1991. De har også en lavblokk fra 2006. Studentbyen på Voll sto ferdig i 2000.

Egenutviklede eiendommer

SiT Bolig har stort sett vært i førerretet i forhold til utviklingen av de nye byggene de i dag eier, spesielt gjelder dette studentbyene. Andre, mindre bygg har blitt omgjort ved overtakelse for å få de til å passe SiT Boligs profil. Frost har utviklet sine bygg selv. Følgelig har de også god FDV-dokumentasjon på bygningsmassen.

4.1.2 Eiendomsforvaltning

Drifts- og vedlikeholdsoppgaver

Drift: SiT Bolig har delt opp bygningsmassen etter tre områder, hvor de har ulike driftsteknikere som er ansvarlig for disse områdene. Driftsoppgaver av mindre omfang, eksempelvis bytting av lysrør, rydding, orden og lignende tas av SiT Boligs egne vaktmestere. Oppgaver av større omfang kjøpes inn, eksempelvis strøing, gressklipping og snømåking.

Frost har tre vaktmestre som er ansvarlig for hvert sitt fagområde. Eksempler på driftsoppgaver disse utfører er smøring av vinduer og dører, ser over hengsler og lignende, arbeidsoppgaver i mindre omfang som relaterer seg til løpende drift. Større ting som snøbrøyting, strøing og lignende kjøpes inn.

Vedlikehold: SiT Boligs driftsteknikere varsler vedlikeholdsarbeiderne om løpende vedlikehold som må gjøres. Mye av dette gjøres av SiT Boligs egne ansatte. Skillet på hva man gjør selv og ikke vurderes også her i forhold til omfang, i likhet med driftsoppgaver. Større ting kjøpes inn.

Frost uttrykker at deres vaktmestre gjør enkelte ting selv, men at de stort sett kjøper vedlikeholdstjenester.

Planlegging og gjennomføring ved større vedlikeholdstiltak

Hos SiT Bolig er det organisert slik at driftsteknikerne i Driftsavdelingen står for dette. Her vurderes i midlertid også størrelse og omfang på tiltaket, og ved større rehabiliteringsprosjekt kobles Prosjekt- og Utviklingsavdelingen inn. Eksempelvis så ble det gjennomført et tiltak på utskiftning av bad og kjøkken i en av deres eiendommer. I dette prosjektet var det driftstekniker og vedlikeholdsleder som sto for planlegging og oppfølging. Dette prosjektet ble gjennomført mens leietakerne bodde i leilighetene, noe som involverte Marked- og Eiendomsavdelingen i forhold til dialogen med leietakerne.

Hos Frost er det eiendomsforvalterne som styrer denne biten. De har kontakt med faste samarbeidspartnere på maling, elektrisk, rør og ventilasjon. Er det i midlertid store tiltak som skal gjennomføres kontraheres også rådgivende ingeniører på de forskjellige fagene i

startfasen. Samtidig er han som arbeider med prosjektutvikling bygningsingeniør, og i større anbudsprosesser deltar også han.

Generell kontakt med leietakerne

Mye av kommunikasjonen med SiT Boligs leietakere foregår via Boligtorgssentralen og Uni Eiendom, to forvaltningsverktøy. Boligtorgssentralen er kommunikasjonssystemet hvor leietakerne kan gi og få informasjon gjennom å logge seg inn. Uni Eiendom er administrasjonssystemet. En stor del av kommunikasjonen foregår gjennom disse plattformene. Leietakerne kan melde inn feil her. Skal det sendes ut fellesmeldinger benyttes disse. Samtidig må oppfølgingsspørsmål fra leietaker håndteres en til en, noe som foregår på mail fra de som jobber i Marked og Eiendom. Ut over dette er også Marked og Eiendom ansvarlig for sentralbordet.

Hos Frost er det de tre eiendomsforvalterne som står for kontakten med leietakerne på de eiendommene de er ansvarlige for.

Innrapportering av feil/mangler ved en boenhet samt håndtering

Hos SiT Bolig logger leietakerne seg inn i forvaltningsverktøyet og melder inn feilen. På denne måten genereres det en arbeidsordre til arbeidsleder i Driftsavdelingen, som igjen sysselsetter en av vaktmesterne til å utføre.

Hos Frost avhenger dette av om det er en student eller ikke som oppdager en feil. Studenter logger seg inn på tilsvarende måte som hos SiT og melder inn feilen. Denne genererer igjen en arbeidsordre til vaktmester som utfører aktiviteten. Øvrige leietakere kontakter eiendomsforvalter per telefon eller epost. Eiendomsforvalter registrerer så feilen inn i deres CRM-system, hvor så vaktmester blir engasjert. Vaktmester blir engasjert enten gjennom FDV-programmet eller per epost. I forhold til mer akutte hendelser, eksempelvis brann, vannlekkasjer og lignende, kan leietakere kontakte et vaktelskap.

Nye leietakere

Hos SiT Bolig søker (kommende) studenter om boplass. De fleste studentene finner SiT Bolig. Av den grunn bruker de kun media rettet mot studenter når de annonserer sine hybler/leiligheter, aldri Finn.no eller Hybel.no. I forhold til utvelgelse av leietakere

tildeler SiT Bolig sine enheter kun til studenter, samt at de prioriterer førsteårs-studenter. Enhver leietaker må kunne vise til at de er, eller blir, student.

I likhet med SiT Bolig tildeler Frost leiligheter til studenter i studentbyen. De øvrige leilighetene leies ut gjennom annonsering på Finn.no. Det nevnes i midlertid at flere også kontakter Frost direkte via deres hjemmeside og etterspør leiligheter. Tildelingen av disse skjer ved å sjekke referanser på leietakeren, de vurderes også etter best tenkt bomiljø. Samtidig nevnes det også at magesfølelsen spiller en stor rolle. Det er eiendomsforvalterne som tar denne beslutningen. Eiendomsforvalterne står også for visninger og prosessen som helhet.

Brukertilfredshet

SiT Bolig uttrykker at brukertilfredshet er alt for de. I deres tilfelle er det kunden, altså studentene, som er eierne deres, og de skal fungere som en velferdsmaksimerende organisasjon. Overskuddet går tilbake til studentene i form av forskjellige forbedringer, tiltak og lignende. Som et ledd i å bedre kundertilfredsheten benytter SiT Bolig seg av ulike tilfredshetsundersøkelser, både små temporære men også en større hvert år som går ut til alle leietakerne. De har også inn- og utflyttingsundersøkelser.

Frost påpeker at de jobber med brukertilfredshet daglig. Dette er viktig for de, da de lever av et godt omdømme, og dette kommer ved å oppføre seg ordentlig. De ønsker å ha en ryddig prosess og være både ordentlige i forkant, underveis og etter fraflytting. Innbakt i deres slagord, ”*Det gode leieforholdet*”, ligger mye av dette, noe som påpeker at brukertilfredshet er i høysetet.

4.1.3 Strategi

Overordnet strategi

Studentsamskipnaden i Trondheim som organisasjon bedriver mer ut over kun det å leie ut boliger. Hele organisasjonen har ”*Henrykte studenter, felles engasjement*” som slagord. Selv om dette gjelder for hele SiTs virksomhet, er den like gjeldende for SiT Bolig. De ønsker å ha henrykte studenter, og ønsker derfor å legge til rette for stabile forhold i bosituasjonen. Samtidig ønsker de at studentene skal være engasjerte. SiT har et lengre strategidokument hvor man går i dybden på deres kjerneidentitet SINBIT. I SINBIT ligger det: Spesialist på studenter, Ideell organisasjon, Nøkterne løsninger, og at studentene skal

føle seg Betydningsfull, Inkludert og Trygg. Øvrige elementer som inngår i SiTs boligstrategi er at de ønsker å sikre utdanning for alle, ha fokus på et verdibevarende vedlikehold, fokus på miljø og å holde energikostnadene nede, forhold til andre Samskipnader og private aktører, med mer.

Frost er en familiebedrift stiftet allerede i 1943. De har et langsiktig perspektiv, og tanken er at de skal forbli en familiebedrift og komme familien til gode flere generasjoner fremover. Det uttrykkes at eierne ikke tar ut store overskudd. Dette er også bestemt i aksjonæravtalen. Overordnet er tankegangen at de skal vokse på denne modellen. I tillegg har Frost virksomhet utover ren boligutleie, noe som også inngår i deres strategi.

Formålet med virksomheten

SiT Boligs formål er å bidra til at studentene trives i Trondheim. De har som mål å utvikle attraktive velferdstilbud, samt varer og tjenester studentene har behov for. Økt studentvelferd er i fokus, og videre skal de legge til rette for økt frivillighetskultur. Samtidig ønsker de å ha engasjerte ansatte.

Frost har som nevnt slagordet ”*Det gode leieforholdet*”. Formålet deres er å tilby et ordentlig leieforhold, hvor prosessen er oversiktlig og korrekt gjennomført fra A til Å. Samtidig uttrykker de at de er en kommersiell aktør, og har som hensikt å drive lønnsomt.

• Felles for organisasjonen

For SiT Boligs ansatte uttrykkes det at strategi og formål skal sitte i ryggmargen. For deres del handler det om å gjøre ting som gjør studentene litt ekstra fornøyd hver dag. SiT Bolig har som nevnt et strategidokument alle ansatte er kjent med.

Frost har en årlig gjennomgang med alle sine ansatte i forhold til strategien. De ønsker åpenhet i organisasjonen, slik at de ansatte skal føle seg trygge og inkludert. Ved disse gjennomgangene legges også frem årsregnskapet som viser hvordan penger er disponert og hva eiernes tanker er for det kommende året.

Anskaffelse av ny og avhending av eksisterende boligmasse

De vurderingene SiT Bolig gjør i forhold til dette handler i stor grad om hvordan de tror studentene vil trives, hvilke tilbud de kan tilby studentene og hva de har behov for. Det

uttrykkes at det foreligger en helhetlig vurdering i forhold til SiT Boligs strategi når det skal anskaffes, eventuelt avhendes, eiendom.

Som nevnt har Frost virksomhet ut over det å bedrive boligutleie, nemlig utvikling, noe som inngår her. Da går det på utvikling av tomter i egen portefølje som prioriteres i første omgang. Utviklingen av disse vil være både bolig- og næringsbygg, samtidig som de er åpen for å selge boligene de utvikler.

Økonomiske vurderinger gjennom driftsåret

SiT Bolig budsjetterer og følger opp dette i stor grad, både kostnader og inntekter. Og de har alltid en kost/nytte-betraktning over det de gjør, samtidig som de har et bærekraftig fokus.

Frost jobber ganske detaljert med økonomiske vurderinger, spesielt budsjettering. Frost rapporterer til styret, og rapporten skiller mellom forvaltning, drift og vedlikehold på kostnadssiden og husleie på inntektssiden. Samtidig har de gjennomgang av tallene hvert tertial. Eiendomsforvalterne vet til enhver tid hvor mye de har å disponere gjennom dette.

Overordnet strategi for vedlikehold

SiT Bolig har fokus på et verdibevarende vedlikehold. De ønsker ikke at eiendommene deres skal bli slitt ned. I leietakernes husleie ligger det derfor innbakt en prosentandel som skal avsettes til vedlikehold, slik at når noe må gjøres har de midler. Samtidig er de bundet opp til å sette av penger fra overskuddet til vedlikeholdsarbeid.

Frost er opptatt av kvalitet. Gjennom deres CRM-system sørger de for at vaktmesterne effektivt kan påse at løpende vedlikehold blir gjennomført, samtidig som de jobber med å planlegge vedlikehold av større omfang.

Planlagt vedlikehold og utarbeidelse av vedlikeholdsplaner

SiT Bolig bruker mye ressurser på å planlegge vedlikehold. Dette gjøres på ulike nivåer. De har en årlig løpende plan, hvor oppgaver som må gjøres innenfor dette året legges inn. Når budsjettet gjennomgås neste gang ser man på denne planen, man ser hva som er blitt gjennomført og videre tar dette med i budsjetteringen og planleggingen av den nye

løpende vedlikeholdsplanen. Utover en årlig plan har de en overordnet femårsplan for større og mindre tiltak de kommende årene.

Frost planlegger vedlikehold i stor grad, dette jobbes det kontinuerlig med. Forvalterne er på befaringer hvor forskjellige bygningskomponenter graderes etter et eget system med fargekoder. Denne oversikten brukes igjen i vedlikeholdsplanleggingen og budsjetteringen. Tiltakene som oppdages på befaring går inn i en vedlikeholdsplan de prøver å følge. Samtidig påpekes det at ting dukker ofte opp, og må tas løpende. Frost har vedlikeholdsplaner hvor de prøver å se ti år frem i tid. Denne fungerer i midlertid mer som et verktøy da det er vanskelig å predikere hva som vil komme så langt frem i tid. De ser derimot at denne er god å ha i et treårsperspektiv.

Vedlikehold og kostnadsminimering

SiT Bolig har som nevnt fokus på verdibevarende vedlikehold, noe som tilsier at de vektlegger robuste og kvalitetssikre løsninger som er gode over tid fremfor enkle, kortsiktige løsninger. Den nevnte kost/nytte-tankegangen er også gjeldende her.

Frosts eiendomsforvaltere har en pott å forholde seg til når det kommer til vedlikeholdstiltak. Gjennom deres fokus på budsjettering og økonomisk styring fremkommer det at forvalterne gjerne går en ekstra runde i å få presset prisene ytterligere når tjenester kjøpes, da det er i deres interesse.

Opprettholdelse av eiendommenes verdi og kvalitet

SiT Bolig gjør dette gjennom et verdibevarende vedlikehold. Frost gjør dette gjennom gode rutiner og planlegging.

Overordnet strategi for miljø

Studentsamskipnaden i Trondheim har et felles prosjekt for hele organisasjonen som heter ”Grønn tråd”, hvor ulike miljøaspekter trekkes frem. Denne gjelder for hele SiT sin organisasjon. Dette relaterer seg til både ytre miljø og miljøprofil, og elementer som trekkes frem er papirløs organisasjon, resirkulering, miljøvennlig transport, avfall og energiforbruk. Samtidig har de noen interne miljøsertifiseringer. SiT Bolig har også en prosjekteringsmal hvor man finner et eget kapittel tilknyttet miljø. I denne finnes retningslinjer for hvordan ytre miljø, energi, inneklimaberegninger, klimagassregnskap og

–reduksjon, fremtidens bygg, materialvalg og avfallshåndtering skal håndteres. SiT Bolig påpeker at det er ingen i organisasjonen som kun jobber med miljørelaterte oppgaver, men at miljø er noe alle er kjent med i deres respektive arbeidsoppgaver.

SiT Bolig jobber mye med å bevisstgjøre studentene på energiforbruk, noe som også inngår i ”Grønn tråd”-prosjektet. De forklarer hvor energiforbruket er høyest, og hvordan man skal kunne redusere det. SiT Bolig har flere ulike tiltak for å holde energiforbruket nede, eksempelvis NOBE-byteren og varmeovner styrt av magnetisme i vinduene. SiT Bolig uttrykker at varme og ventilasjon er de to elementene knyttet til energiforbruk de i stor grad kan kontrollere og iverksette tiltak på. Bruk av varmtvann er det noe vanskeligere å gjøre noe med.

Frost ønsker å påvirke sine leietakere til å tenke at det nytter å være energieffektiv, da Frost har et mål om å redusere energiforbruket. Frost har avregning på strømforbruket to ganger årlig, og i den forbindelse går de ut med et skriv til alle leietakerne om hvordan det kan være lurt å tenke og opptre i forbindelse med strøm.

Overordnet strategi for tilgjengelighet og universell utforming

SiT Bolig uttrykker at de ønsker å legge til rette for alle typer studenter, de sier ikke nei til noen uansett behov. Studenter med særskilte behov prioriteres, noe som er mulig gjennom flere tilrettelagte leiligheter. I enkelte tilfeller får SiT Bolig hjelp av NAV og Hjelpemiddelsentralen for å muliggjøre dette.

Frost påpeker at de følger gjeldende lov- og regelverk når de bygger, eksempelvis følger de TEK10 på Voll Studentby. De har heis i alle bygg, samtidig har de innslag av elementer som brede dører og lave dørkarmen i en av høyblokkene på Tempe.

Overordnet strategi for sikkerhet

SiT Bolig følger krav og forskrifter knyttet til brannsikkerhet. I forhold til låssystemer benyttes det hovedsakelig systemnøkler fortsatt, selv om de jobber med løsninger for brikkesystemer og skallsikring. I enkelte av deres nye prosjekter er det benyttet elektronisk adgangskontroll på ytterdører, kollektivene og hvert enkelt rom. SiT Bolig har alarmer på deres næringsbygg, ikke bolig. For boligene har de en vekttertjeneste med faste patruljeringer, samt utrykning utenom vanlig arbeidstid ved behov.

Frost ser på brannsikkerhet som alvorlig. Eksempelvis installerer de nå heldekkende brannvarslingsanlegg i høyblokkene på Tempe. Samtidig har de også engasjert et vaktelskap som kan nå umiddelbart om det skulle oppstå noe. På boligene benytter Frost seg av systemnøkler. De vurderte en elektronisk løsning på Voll Studentby, men lot det ligge. Videre har Frost videoovervåkning på inngangsparti og fellesareal på alle boligene. De benytter også vaktelskap for patruljering ved behov, men ingenting per dato.

4.2 Øvrige aktører

Nedenunder presenteres resultatene innhentet gjennom dybdeintervju med de syv øvrige aktørene som inngår i studien. Strukturen er lik som for SiT Bolig og Frost. De øvrige aktørene definert til å være alle syv. Det som skiller de mellomstore og mindre aktørene er størrelsen på organisasjonen, hvor de mindre har tre eller færre ansatte. Disse begrepene brukes mye i beskrivelser, både i resultatene og diskusjonen, og en forståelse for dette er vesentlig.

4.2.1 Generelt

Eier og forvalter av bygningsmassen

Samtlige av aktørene eier og forvalter kun sine egne bygg.

Organisasjonens størrelse

Størrelsen på organisasjonen til aktørene intervjuet varierer mellom to til syv personer. Her er det viktig å påpeke at fire av de totalt syv aktørene bedriver også annen virksomhet enn ren utleie av boliger. Antallet som er oppgitt er derfor antallet personer i organisasjonen som har boligutleie som primærvirke.

Samtidig er det greit å påpeke at flere av organisasjonene, da spesielt de små, har relasjoner med håndverkere som strekker seg langt tilbake i tid. Disse er i midlertid ikke ansatt i firmaet, men arbeider på oppdrag og fakturerer i etterkant. Det varierer derfor på organisasjonen om hvilken kompetanse man har internt og hvilke man benytter eksterne samarbeidspartnere til.

Boligmassens størrelse

Størrelsen på boligmassen til aktørene intervjuet varierer mellom 45 – 190 leiligheter. Det er greit å påpeke at aktørene benyttet seg av to forskjellige måter å beskrive størrelsen på.

Enkelte brukte antall leiligheter, andre brukte kontraktsforhold. Dette som følge av to forskjellige måter å drifte på, nemlig om man fokuserer på hybelutleie hvor hvert enkelt rom har sin kontrakt, eller om man leier ut leiligheter som en helhet på en kontrakt. I forhold til kontraktsforhold varierte aktørene mellom å ha 45 – 650 kontraktsforhold.

Boligmassens alder

Generelt har samtlige respondenter eldre bygg i sin portefølje. Det er innslag av at noen har enkelte hus av nyere tid, samtidig som at en av de mellomstore forvalterne også utvikler sine egne eiendommer selv.

Eiendomsmassen utgjør på et generelt grunnlag eldre bygårder i tre og mur. I forhold til lokalisering er samtlige av forvalterne lokalisert innenfor sentrumskjernen, med Ila og Buran som ytterpunkter. Vi finner selvfølgelig enkeltstående bygg som avviker fra dette, men i særdeles liten grad.

Egenutviklede eiendommer

Sett bort i fra en av forvalterne har resten ikke utviklet eiendommene selv. Flere nevner i midlertid at de har gjort rehabiliteringer og utbedringer på sine eiendommer. Som en følge av dette har de oppdatert FDV-dokumentasjon knyttet til selve tiltaket, dog ikke eiendommen for øvrig. Arkivet på Dora nevnes i forbindelse med FDV-dokumentasjon. To av de mellomstore aktørene informerer om god FDV-dokumentasjon, enkelte andre informerer om oppdaterte plantegninger og tiltak for å forbedre dette.

4.2.2 Eiendomsforvaltning

Drifts- og vedlikeholdsoppgaver

Drift: Samtlige av forvalterne har personer innad i organisasjonen som utfører driftsoppgaver tilknyttet forvaltningen. Det varierer hvor mange personer de ulike aktørene har i sin organisasjon. De mindre uttrykker at de har en, de mellomstore har to eller flere. Stort sett kalles disse vaktmestere, men noen bruker også begrepet driftsledere. I forhold til større driftsoppgaver, eksempelvis snømåking og plenklipping, settes bort til eksterne leverandører. Dette på grunn av omfang.

Vedlikehold: I forhold til vedlikehold varierer det mellom aktørene over hvordan de gjør det. Fem av sju nevner at dette er avhengig av omfanget på vedlikeholdstiltaket. Enkle

ting tas som regel av vaktmester/driftsleder. Noen kjøper i midlertid også inn slike håndverkertjenester. Ved innkjøp varierer det hvem i organisasjonen som koordinerer slike innkjøpte tjenester. I enkelte tilfeller er det eier, i andre tilfeller driftsleder. Fire av sju respondenter, samtlige av de mindre, nevner at vedlikeholdstiltak ofte forekommer, altså det oppstår en del ad hoc-basert vedlikehold. Videre påpeker de at det å ha vaktmestere som kan utføre slikt vedlikeholdsarbeid fortløpende er viktig i deres daglige drift.

Planlegging og gjennomføring ved større vedlikeholdstiltak

I de mindre organisasjonene, med mellom to til tre ansatte, er det eier som er ansvarlig for denne prosessen. Oppgaver i forbindelse med utarbeidelse av anbud, innhenting av tilbud og oppfølging er oppgaver som trekkes frem av intervjuobjektene. Trenden for de minste aktørene er at de ikke har rammeavtaler med forskjellige typer leverandører, men at det meste går på relasjoner.

Ser vi på de mellomstore aktørene har disse personer i sin organisasjon med arbeidsoppgaver direkte relatert til dette. Disse omtales med tittel som ”Driftsleder” eller ”Driftssjef”, hvor arbeidsoppgavene er lik slik eierne av de mindre aktørene beskrev de å være. Disse forvalterne påpeker også at de har formaliserte rammeavtaler med ulike leverandører på forskjellige fag (tømrer, maler, elektriker, rørlegger) som de benytter seg av.

Generell kontakt med leietakerne

Hos flesteparten av respondentene er det slik at det er en person som generelt står for kontakten med leietakerne, tittel på vedkommende i organisasjonen varierer i midlertid. Hos de mellomstore organisasjonene blir disse blant annet omtalt med tittelen ”Boligforvalter”, ”Eiendomsforvalter”, ”Forvalter” og ”Utleiesjef”. *For enkelhets skyld omtales disse som ”eiendomsforvalter” fra nå av.* Det fremkommer at de mellomstore organisasjonene har klart definerte arbeidsoppgaver på sine ansatte, og at leietakerne er opplyst om hvem som skal kontaktes for forskjellige henvendelser. Hos de mindre aktørene står hovedsakelig en person for all kontakt, altså eier. Hos en av de mindre forvalterne er det noe udefinert hvem som faktisk skal kontaktes for hva.

I omtrent halvparten av organisasjonene er det ønskelig at all kontakt går gjennom eiendomsforvalteren. Fire av intervjuobjektene påpeker dette spesielt. De sier at det er vesentlig med ett kontaktledd med oversikt over alle henvendelser, dette for å ha en viss kontroll på alt som blir gjort. Den andre halvparten har en slik organisering at leietaker er kjent med hvem som skal kontaktes i hvilke sammenhenger.

Innrapportering av feil/mangler ved en boenhet

Dette er litt overlappende med det ovennevnte, som en følge av variert organisering hos aktørene. Det skjer i midlertid på en av tre måter. Enten kontaktes eiendomsforvalter, driftsleder eller eier.

- **Håndtering**

Enkelte har en modell hvor eiendomsforvalter koordinerer driftstekniker/vaktmester. Andre har en driftsleder som får henvendelsen direkte til seg, og som igjen kontakter sine vaktmestre for utførelse. Hos de mindre aktørene ser vi innslag av at eier faktisk opptrer som driftspersonale og gjør slike jobber selv, og i så måte står for hele prosessen med kontakt, rapportering av feil, koordinering samt utførelse. Dette avhenger i midlertid av omfanget på feilen, og eksterne håndverkere blir i noen tilfeller engasjert. Dette forekommer ikke hos de mellomstore forvalterne.

Kun en av organisasjonene benyttet seg av et forvaltningsverktøy. De øvrige hadde egne måter å organisere slike ting på.

Nye leietakere

Alle bortsett fra en av respondentene har en nettside hvor kontaktinformasjon, oversikt over eiendommer og slike ting ligger. Flere har også en direkte kobling mellom nettsiden og Finn.no, dette for å vise status på eiendommene og hvilke enheter de har ledig til en hver tid. I forhold til det å skaffe leietakere er det flertallet som nevner Finn.no og Hybel.no som deres første prioritet. Over halvparten nevner faktorer som ”et godt rykte”, ”jungeltelegrafan” og ventelister som kilder til hvor de også finner nye leietakere. Flere opplever også at leietakerne kommer til de uten at noe er annonsert.

Hos de mindre aktørene er det eier som står for selve prosessen, hos de øvrige er det eiendomsforvalters oppgave. Under halvparten av respondentene benytter visningsassistenter i perioder mye arbeid.

I forhold til utvelgelse sier samtlige at dette skjer på bakgrunn av magesfølelsen og helhetsinntrykket man får av en person, samtidig som at flere nevner de kontrollerer referanser fra tidligere leieforhold. Omtrent halvparten nevner at de også vurderer potensiell tidshorisont for leieforholdet, og at de som ønsker å bo lengst prioriteres. Kun en av respondentene sier at de kun leier ut til studenter. De øvrige sier at studenter utgjør en stor del av deres leietakere, men at det ikke er noe overordnet mål å kun ha studenter, selv om de livnærer seg på de i stor grad.

Brukertilfredshet

Over halvparten av respondentene, samtlige av de mindre forvalterne, uttrykker et stort eierskap over selskapet og eiendomsmassen sin. Dette som en følge av at de bruker sitt eget navn i selskapsnavnet, og uttrykker derfor at brukertilfredshet er viktig. Ord som *reklame* og *merkevare* nevnes. Flere av disse aktørene nevner at de gjør ting ut over det de er forpliktet til, da dette gagnar de på lang sikt. Det skal nevnes at samtlige av respondentene trekker frem brukertilfredshet som en vesentlig faktor i deres virksomheter, og at et dårlig rykte sprer seg raskt. Ulovligheter kan også komme i media, noe ingen ønsker.

Flere uttrykker at trivsel er viktig, dette fordi de ønsker at leietakerne skal bo lengst mulig. De etterstreber derfor trivsel. Enkelte nevner kommunikasjonstiltak og bedre rapporteringssystemer som et ledd i å øke kundertilfredsheten, noen benytter også responstid på henvendelser.

4.2.3 Strategi

Overordnet strategi

Samtlige av aktørene uttrykker at de har et langsiktig perspektiv for sin virksomhet. Samtidig nevner over halvparten at lokalisering/beligggenhet og sikkerhet faller innunder deres overordnede strategi.

Nedenunder finnes en liste over elementer som to eller færre av aktørene trakk frem i forbindelse med sin overordnede strategi: ønske om å være best i byen, ønske om å bli størst i byen (oppkjøp/nyinvesteringer), utvikling, spesifisert målgruppe, bærekraftig økonomi, gode leieforhold, fornøyde kunder, godt rykte.

Formålet med virksomheten

Flertallet uttrykker at de har et ønske om å tjene penger, altså at avkastningen er viktig. Dette fremkommer gjennom ulike måter, eksempelvis at noen ønsker å drive god business, andre sier at det å drive med overskudd er viktig. Andre beskriver deres formål til å være et ønske om å drive god butikk.

Andre faktorer som går igjen under formål er eksempelvis et ønske om stabilitet, altså at man har en forutsigbar jobb for seg og sine ansatte. Samtidig nevner flertallet at de har som mål å ha en stabil eller økende eiendomsmasse. Kun en av aktørene nevner salg som en aktualitet.

Mindretallet uttrykker deres formål til å være å pløye overskudd tilbake i selskapet. Dette i forbindelse med vedlikehold og utbedring av eiendommene, samt nedbetaling av gjeld.

- **Felles for organisasjonen**

Kun en av aktørene, en av de mellomstore, nevner at de har strategimøter årlig, samt kontor- og styremøter kontinuerlig i forbindelse med strategi og formål.

Enkelte aktører nevner at strategi og formål formidles gjennom intern kommunikasjon i arbeidshverdagen, og at størrelsen på organisasjonen gjør dette mest hensiktsmessig.

Anskaffelse av ny og avhending av eksisterende boligmasse

Nærmest alle nevner beliggenhet som en vurdering ved anskaffelse av ny eiendom som viktig. Andre elementer som nevnes tre eller flere ganger er tilstanden og potensialet i eiendommen. To av aktørene påpeker at anskaffelse av ny eiendom per nå ikke er aktuelt, og det handler om å konsolidere driften.

Som avdekket tidligere nevnte kun en av aktørene salg som aktuelt. Vurderinger som da blir gjort er kapasitet og kompetanse i organisasjonen, samt segment. Følgelig nevnes også fortjeneste som et viktig element.

Økonomiske vurderinger gjennom driftsåret

Resultatene viser at halvparten utarbeider budsjett og prognoser i varierende omfang, mens den andre halvparten frastår dette. En aktør påpeker i midlertid at de kan og skal bli

bedre på dette. De som ikke budsjetterer nevner grunner som sløsing med tid, samt at det er vanskelig å estimere fremtidige kostnader på en eldre boligmasse. Av de som budsjetterer er det kun én av aktørene, en mellomstor, som nevner fokus på kostnadsreduksjon som grunn for budsjetteringen.

Overordnet strategi for vedlikehold

Kort oppsummert ønsker samtlige av aktørene godt vedlikeholdte bygg, både inn- og utvendig. Ting skal være i orden, og to aktører nevner det er viktig for dem med attraktive eiendommer. Nærmere halvparten av respondentene beskriver deres strategi for vedlikehold til å være ad hoc-basert, nemlig at det tas ved behov. Man gjør de tingene som må gjøres for at alt skal fungere, og henvendelser er av forefallende art. To aktører sier at de har en fleksibel tilnærming til vedlikehold. Det påpekes at det er vanskelig å planlegge alt av vedlikehold. De har derfor en økonomisk buffer, en pott, som benyttes i slike tilfeller.

Planlagt vedlikehold og utarbeidelse av vedlikeholdsplaner

I forhold til planlegging av vedlikehold finnes et klart skille for utvendig og innvendig vedlikehold. Ytre vedlikehold planlegges i større grad enn indre, dette er en fellesnevner for stort sett alle. Samtidig trekker to av de mellomstore aktørene frem at også indre vedlikehold planlegges systematisk gjennom årlige statuskontroller, og settes i system. Hva som skal prioriteres gjøres deretter.

Ut over dette nevner flere av de minste organisasjonene at indre vedlikehold tas etter behov, altså ved henvendelser fra leietakere men kanskje oftere ved utflytting. To aktører nevner også at planlegging ikke nødvendigvis er effektivt om man har et apparat rundt organisasjonen til å ta henvendelser løpende.

To av de mellomstore aktørene utarbeider planer både for indre og ytre vedlikehold. Samtlige av de mindre organisasjonene sier at de ikke lager planer for noen ting, men at de har en såpass bra oversikt uansett.

Vedlikehold og kostnadsminimering

Omtrent halvparten av respondentene nevner at det jobbes mye med å vurdere tilbud og finne riktig pris når tiltak av større omfang skal gjøres. En av de mellomstore forvalterne

påpeker at det er viktigere for de med kvalitetsløsninger over tid, som reduserer de løpende kostnadene. Det legges altså mer penger inn i investeringen for å redusere livsløpskostnadene. Samtidig jobbes det med å ha rammeavtaler med gode leverandører som forstår deres tankegang.

To av de mindre aktørene beskriver fleksibilitet som mer ønskelig en lavest mulig pris. Det å ha relasjoner med ulike håndverkere som kan komme på kort varsel er mer ønskelig fremfor å vente på noen som er billigere.

Opprettholdelse av eiendommenes verdi og kvalitet

Flertallet nevnte at de ønsker fornøyde leietakere som bor lengst mulig. For at dette skal være mulig påpekes det fra flertallet at man er nødt til å ha leieobjekter i god stand, og at vedlikehold derfor prioriteres. Flere nevner også at man ikke ønsker et vedlikeholdsetterslep som demmer seg opp over tid, dette for å unngå store tiltak senere.

Overordnet strategi for miljø

Kun én av aktørene uttrykker at energireduksjon i deres eiendommer er prioritert høyt. Dette i forhold til innstallering av nye vinduer, etterisolering og lignende. Samtidig nevner flertallet at de følger ulike krav i forbindelse med miljø. Det fremkommer at etterisolering er noe vrient, da flertallet av eiendommene til respondentene befinner seg i verneklasse C, og dermed har fredede fasader.

I forhold til strømkostnader varierer det om leietaker har strøm ekskludert eller inkludert i husleien. Skillet her går stort sett på om en aktør bedriver hybelutleie eller om leiligheter leies ut som helhet. Det viser seg at i hybler er strøm inkludert i husleien, i leiligheter står leietaker selv ansvarlig for å lese av og følge opp strømforbruket ovenfor strømlleverandør.

Bruk av timere og sensorer for lysregulering gjøres hos de færreste av aktørene. I fellesarealer sier i midlertid samtlige at de benytter sparepærer, LED-pærer og lignende.

Flertallet nevner at søppelsortering er noe de anser som viktig, dette i forbindelse med ryddighet og orden. Nærmest halvparten har prosedyrer for å informere leietakerne om korrekt sortering av søppel, både ved innflytting og ellers i leieforholdet.

Overordnet strategi for tilgjengelighet og universell utforming

Samtlige påpeker at dette er vanskelig i eldre bygg, og at dette ikke prioriteres over hodet. Det er ingen som i etterkant har gjort tiltak for å forbedre dette, sett bort i fra de som har studentbyer. For disse gjelder annet regelverk. Det påpekes av flertallet at leietakere med spesielle behov for tilrettelegging heller ikke kontakter private aktører. De aktørene som bygger nytt følger i midlertid gjeldende regelverk for tilgjengelighet og universell utforming.

Overordnet strategi for sikkerhet

Samtlige av organisasjonene uttrykker at brannsikkerhet er viktig og prioritert hos de. Flere har også konkrete eksempler på tiltak som er gjort den seneste tiden for å forbedre brannsikkerheten. Eksempler er installering av sprinkelanlegg, gipsing av trappeløp, innstallering av brannsikre dører, nye vinduer med muligheter for rømning, branntau og innstallering av automatisk heldekkende brannvarslingsanlegg. Noe er gjort på eget initiativ, andre ting gjennom pålegg fra brannvesenet. Samtlige påpeker at slike krav følges opp. Flertallet trekker også frem at de har gjennomgang av branninstruks og varslingsanlegg med nye leietakere ved innflytting.

Kun to av aktørene, to mellomstore, bruker elektronisk låssystem med kort i noen grad. Ut over dette bruker de øvrige aktørene systemnøkler som låssystem på eiendommene.

Ingen av aktørene har videoovervåkning av uteområder, fellesarealer, inngangsparti og lignende i forbindelse med deres boligutleie. Det fremkommer også at ingen bruker vektertjenester.

5 Diskusjon

I det følgende blir resultatene i undersøkelsen satt opp mot litteraturen i teorikapittelet. Først presenteres SiT Bolig og Frost, deretter de øvrige aktørene. Videre belyses forskjellene i eiendomsforvaltningen på tvers av aktørene. Dette for å synliggjøre samt besvare forskningsspørsmålene.

5.1 SiT og Frost

Gjennom resultatene illustreres det hvordan de to aktørene SiT Bolig og Frost utøver eiendomsforvaltning. Det primære bruksformålet for eiendommene deres er utleie av boliger. Videre utfører de løpende forvaltning, drift, vedlikehold og utvikling (FDVU) av disse, noe som er i tråd med det NOU 2004:22 (2004) definerer eiendomsforvaltning for å være. I det følgende relateres eiendomsforvaltningen til litteraturen, hvor hovedfokuset ligger på roller i eiendomsforvaltning og eiendomsforvaltning internasjonalt. Videre belyses organisering i eiendomsforvaltning og avslutningsvis god eiendomsforvaltning, slik teorikapittelet er oppbygd.

5.1.1 Roller i eiendomsforvaltning

Vi er kjent med at eiendomsforvaltning tar utgangspunkt i rollene som eier, forvalter og bruker av eiendommen (NOU 2004:22, 2004). I tilfellet for SiT Bolig og Frost er det tydelig definerte roller. Begge organisasjonene uttrykker at de er eier av bygningsmassen. Slik Andersen (2007) beskriver det, ønsker de å ivareta og utvikle realverdiene i eiendommene. I forhold til Frost er SiT Bolig noe ulik da de opptrer som en ideell velferdsorganisasjon for studentene, og elementet om størst mulig økonomisk avkastning gjør seg ikke gjeldende. Samtidig foreligger ønsket om effektiv FDVU av bruksverdiene i eiendommene, da overskuddet går tilbake til studentene. På tross av et noe ulikt eierperspektiv innehar begge organisasjonene eierrollen slik litteraturen beskriver den.

Samtidig beskriver både SiT Bolig og Frost at de innehar forvaltningsansvaret for eiendommene sine. NOU 2004:22 (2004) påpeker at forvalter bistår eier med en rekke ulike funksjoner, og Andersen (2007) beskriver at det ofte foreligger en juridisk bindende kontrakt mellom eier og forvalter. Vi ser her at organiseringsmodellen for både SiT Bolig og Frost er noe ulik litteraturen slik den beskriver forvalterrollen, da begge organisasjonene har valgt å ha forvalterrollen i egen organisasjon. Ut over dette ser vi like fullt at SiT Bolig og Frost innehar de funksjonene slik litteraturen beskriver forvalterrollen.

Brukerrollen innehas av studenter for SiT Boligs vedkommende, og både studenter og øvrige leietakere for Frosts vedkommende. Begge organisasjonene har uttrykket at brukertilfredshet er viktig for de, noe Andersen (2007) trekker frem som vesentlig for å sikre langsiktige leieforhold. Samtidig ønsker begge organisasjonene å legge til rette for brukernes virksomhet gjennom ulike tiltak, noe Haugen (2008) påpeker viktigheten av.

5.1.2 Eiendomsforvaltning internasjonalt

Slik beskrevet i teorikapittelet finner vi en rekke ulike begreper når vi ser på internasjonale uttrykk knyttet til eiendomsforvaltning. Ettersom både SiT Bolig og Frost fungerer som eier og forvalter av bygningsmassen, utføres flesteparten av de funksjonene beskrevet i Portfolio Management, Asset Management og Property Management av organisasjonen selv.

Forskjellen er den interne organiseringen, og hvem som utfører hva varierer. Dette er i tråd med hva Bosak et al (2008) påpeker, nemlig at den enkelte virksomhet har forskjellig oppfatning av hvilke aktiviteter som inngår i de ulike begrepene.

Ser vi eksempelvis på Asset Management, er både SiT Bolig og Frosts intensjon å opprettholde eller forbedre bygningsmassens bruksmessige og økonomiske verdi. Samtidig har begge et langsiktig perspektiv for eiendomsforvaltningen, noe som kan relateres til det Bosak et al (2008) skriver om livsløpsperspektiv knyttet til Asset Management. Strategi, inntekts- og kostnadsoptimalisering og regnskap er blant annet elementer som inngår i Asset Management, aktiviteter både SiT Bolig og Frost uttrykker at de gjør internt i organisasjonen.

I forhold til Property Management er aktiviteter eksempelvis visninger, finne leietakere, signere kontrakter, markedsanalyse, markedsføring, salg, forhandlinger, dialog med eier, leietakere, ansatte og innleid arbeidskraft (Kyle et al, 2000). Alle disse aktivitetene utføres internt av SiT Bolig og Frosts ansatte, med en ulik struktur av hvilke personer som gjør hva.

5.1.3 Organisering i eiendomsforvaltning

Slik både Andersen (2007) og Haugen (2008) beskriver det, er eiendomsforvaltning organisert på nivåene strategisk, taktisk og operasjonelt, illustrert i figur 1. Både SiT Bolig og Frost har en klar strategi for virksomheten sin, godt forankret i det øverste nivået i organisasjonen.

Dette illustreres gjennom to tydelige slagord for begge forvalterne, samtidig som at formålet med virksomheten er gjennomtenkt, nedfelt i forskjellig omfang og kommunisert internt og eksternt. Det påpekes i midlertid at SiT Bolig er noe mer detaljert, eksemplifisert gjennom et

strategidokument gjeldende for hele konsernet samt en prosjekteringsmal spesifikt for SiT Bolig.

Begge organisasjonene arbeider kontinuerlig med totaløkonomiske beregninger, særskilt budsjetter. Budsjettene er utarbeidet på bakgrunn av et tenkt vedlikeholdsbehov, noe SiT Bolig og Frost også utarbeider planer for. I varierende omfang har også begge organisasjonene en overordnet strategi knyttet til elementene miljø, tilgjengelighet og universell utforming samt sikkerhet, noe som er i tråd med NOU 2004:22 (2004). Det skal også her nevnes at SiT Bolig er i noen grad litt mer detaljerte enn hva tilfellet er for Frost om man ser på omfang, da nevnte elementer inngår i deres strategidokument.

Det taktiske nivået relaterer seg i stor grad til intern organisering. SiT Bolig og Frost har to ulikt oppbygde organisasjoner hvor arbeidsoppgaver hos de ansatte varierer. Av resultatene ser man i midlertid en tydelig relasjon til litteraturen, hvor eksempelvis Haugen (2008) trekker frem brukeroppfølging og økonomistyring som aktiviteter gjeldende på det taktiske nivået. I SiT Bolig er dette Marked- og Eiendomsavdelingens arbeidsoppgaver, for Frost sin del er dette virksomhetsområdet til eiendomsforvalterne. NOU 2004:22 (2004) nevner blant annet planlegging, organisering og ledelse av forvaltning, drift og vedlikehold som gjeldende. Marked- og Eiendomsavdelingen hos SiT Bolig driver i stor grad med dette, og ved hjelp av datasystemer kommuniseres slike aktiviteter videre til driftsavdelingen. Tilsvarende gjelder også for Frost, hvor eiendomsforvalterne videreformidler slike aktiviteter til bedriftens vaktmestere.

SiT Bolig og Frost er delaktige i det som skjer på det operasjonelle nivået. Både SiT Bolig og Frost har personale internt i organisasjonen som utfører drifts- og vedlikeholdsoppgaver av mindre omfang. Driftsavdelingen i SiT Bolig og vaktmestere i Frost utfører de tiltakene som ble planlagt på det taktiske nivået, noe som er i tråd med hva det operative nivået består av i følge Andersen (2007).

5.1.4 God eiendomsforvaltning

Gjennom å se på Studentsamskipnadens slagord ”*Henrykte studenter, felles engasjement*” forstår vi at brukerne, altså studentene er i fokus. SiT Bolig ønsker å legge til rette for en stabil bosituasjon hos studentene. De ønsker å dekke studentenes behov og ytterligere sørge for trivsel. På samme måte har Frost ”*Det gode leieforholdet*”, hvor de ønsker at hele

prosessen fra A – Å skal være oversiktlig og korrekt gjennomført. Et fokus på brukernes behov og interesser er i tråd med definisjonen i NOU 2004:22 (2004, s. 13). At SiT Bolig jobber for å legge til rette for brukere med spesielle behov er nok et element som inngår i definisjonen. Tilsvarende også at Frosts eiendomsforvaltere alltid ønsker å presse prisen ned når tjenester skal kjøpes inn, da dette gagnar leietakerne på lang sikt.

Videre viser resultatene at både SiT Bolig og Frost har god oversikt over eiendomsmassen, samtidig som de opptrer veldig profesjonelt. Begge påpeker også at de følger gjeldende krav og lovverk i alle fasene knyttet til eiendomsforvaltningen, noe som kan relateres til det Andersen (2007) beskriver god eiendomsforvaltning å være. Videre uttaler SiT Bolig og Frost at vedlikehold er viktig for de. Gjennom å planlegge vedlikehold årlig og benytte denne planen løpende gjennom driftsåret har SiT Bolig god oversikt. De planlegger også i et femårs-perspektiv, noe Haugen (2008) beskriver som en integrert vedlikeholdsmodell. En slik modell benytter også Frost seg av, hvor vedlikehold kontinuerlig planlegges både årlig og i et lengre tidsperspektiv.

Gjennom sin organisasjonsmodell setter SiT Bolig av penger til vedlikehold, noe som muliggjør deres verdibevarende fokus. De har et fokus på kvalitet og livsløpskostnader, samtidig foreligger det alltid kost/nytte-beregninger ved alt de tar for seg. En slik kostnadseffektiv tilnærming til eiendomsforvaltningen har også Frost gjennom deres fokus på økonomiske beregninger som korrigeres flere ganger årlig. I så måte kan man si at begge forvalterne dekker flere av de kriteriene NOU 2004:22 (2004, s. 40) trekker frem som gjeldende for gode eiendomsforvaltere.

5.2 Øvrige aktører

Gjennom resultatene illustreres det hvordan de små og mellomstore aktørene utøver eiendomsforvaltning. Selv om enkelte av aktørene også har noe næringsvirksomhet i sine eiendommer, er utleie av boliger det primære bruksformålet for eiendommene. I det følgende relateres eiendomsforvaltningen til litteraturen, hvor hovedfokuset ligger på roller i eiendomsforvaltning og eiendomsforvaltning internasjonalt. Videre belyses organisering i eiendomsforvaltning og avslutningsvis god eiendomsforvaltning, slik teorikapitlet er oppbygd.

5.2.1 Roller i eiendomsforvaltning

Slik Andersen (2007) beskriver det, kan eierrollen i forskjellige bygninger variere. Dette viser seg gjeldende hos de små og mellomstore forvalterne, da vi ser innslag av at både enkeltpersoner, familier, firma og aksjeselskap kan være eiere. På tross av ulik eierstruktur uttrykker flertallet at de ønsker å oppnå størst mulig avkastning av egenkapitalen, i tråd med det Andersen (2007) trekker frem som eiers interesse. Det er derfor klar relasjon til at de mindre og mellomstore forvalterne opptrer slik litteraturen beskriver eierrollen.

Samtlige av aktørene påpeker at de, i tillegg til å eie eiendommene, også opptrer som forvalter av de. De er selv ansvarlige for å gjennomføre løpende drift og forvaltning samt øvrige forvaltning- og utviklingsaktiviteter, noe Haugen (2008) beskriver som forvalterrollens interesser. I tillegg er alle aktørene i direkte kontakt med brukerne, et element NOU 2004:22 (2004) beskriver som forvalters funksjon. Vi ser i midlertid et skille fra litteraturen. Ingen av aktørene benytter seg av et selskap som leverer forvaltningstjenester, ettersom alle aktørene både opptrer som eier og forvalter.

Brukerrollen innehas av leietakerne som opptrer som privatpersoner. Selv om flere uttrykker at studenter utgjør en stor del av leietakerne, er det bare en av aktørene som kun leier ut til studenter. Brukertilfredshet gjør seg gjeldende hos samtlige av aktørene. Flere aktører nevner at de gjør ting ut over det de er forpliktet til, en av de viktigste interessene hos brukerne slik Haugen (2008) beskriver det. Samtidig trekker flere av aktørene frem at trivsel hos leietakerne er viktig for å sikre langsiktige leieforhold, et element litteraturen trekker frem som viktig for brukerne.

5.2.2 Eiendomsforvaltning internasjonalt

Ettersom samtlige av de små og mellomstore eiendomsforvalterne både eier og forvalter bygningsmassen benytter de seg ikke av tjenester slik som Portfolio Management, Asset Management og Property Management. Disse ulike funksjonene er noe aktørene i stor grad har innad i egen organisasjon.

Slik Mørk et al (2008) beskriver Portfolio Management, er det naturlig at ingen av aktørene benytter seg av dette, da det i stor grad gjør seg gjeldende hos eiendomsinvestorer eller større eiendomsselskap. I forhold til Asset Management ser vi at samtlige av aktørene har et langsiktig perspektiv hvor en optimalisering av verdiene, altså eiendomsmassen, gjør seg

gjeldende. På samme måte ser vi at samtlige aktører har som mål å generere inntekter og sørge for at verdien på eiendomsmassen er stabil eller økende over tid, slik Kyle et al (2000) beskriver Property Management.

Det som i midlertid er et interessant element å trekke frem, er likheten vi kan se mellom de mindre eiendomsforvalterne og rollen og funksjonene en Property manager har, slik Kyle et al (2000) beskriver den. Allsidighet trekkes frem, noe som gjør seg gjeldende hos de mindre forvalterne. Vi ser av resultatene at eier kan opptre både som kontaktperson og driftspersonale ved eventuelle feil/mangler og ved vedlikeholdsbehov. Samtidig trekkes det frem at eier hos de mindre forvalterne både står for å finne nye leietakere gjennom å avholde visninger og videre skrive kontrakt. Eier står også for dialog med leietakere, innleide leverandører og håndverkere samt offentlige myndigheter, arbeidsoppgaver Kyle et al (2000) beskriver som gjeldende for en Property manager. Vi ser derfor en klar relasjon til litteraturen, gjennom at de eier av de mindre eiendomsforvalterne opptrer som Property Manager for egen organisasjon. Denne relasjonen gjør seg også gjeldende for de mellomstore aktørene i noen grad. Hos de mellomstore aktørene er i midlertid de arbeidsoppgavene nevnt over fordelt på ulike personer innad i organisasjonen, slik at det ikke er en person som gjør alt.

5.2.3 Organisering i eiendomsforvaltning

Vi er kjent med nivåene strategisk, taktisk og operativt slik Haugen (2008) og Andersen (2007) beskriver de. I forhold til de små og mellomstore aktørene varierte det veldig hva de definerte sin strategi til å være. Flertallet uttrykket at en langsiktig tankegang var gjeldende og at avkastning var viktig, men ut over det ser vi en tendens til at overordnet strategi ikke var spesielt definert og nedfelt. Det skal i midlertid nevnes at enkelte mellomstore forvalterne hadde en noe mer gjennomtenkt strategi enn hva tilfellet var for de minste aktørene. Samtidig hadde også disse en klar tanke om hvordan de ønsket å opptre, men en formalisering og kommunikasjon av strategien ikke gjør seg gjeldende i så stor grad.

Det er vanskelig å kunne trekke et tydelig skille mellom det strategiske og taktiske nivået. Dette gjør seg gjeldende fordi vi ikke ser en tydelig eiendomsstrategi, slik Andersen (2007) beskriver det. Hos de mellomstore forvalterne ser vi innslag av planlegging, organisering og ledelse av forvaltning, drift og vedlikehold, forhold som relaterer seg til det taktiske nivået i følge NOU 2004:22 (2004). Dette går på at enkelte utarbeider vedlikeholdsplaner i større og mindre grad, samt at løpende drift og vedlikehold delegeres fra eier/eiendomsforvalter og

videre til driftspersonale/vaktmester som utfører. Hos de minste forekommer dette ikke i like stor grad, og vi ser at ting snarere tas forefallende og ved behov, nærmest at hele prosessen faller under det operative nivået.

Som en følge ser vi også et noe vagt skille mellom det taktiske og det operative nivået. Dette gjør seg i midlertid mer gjeldende for de mindre forvalterne enn hos de mellomstore. Hos de mellomstore kan man trekke linjer mellom en noe definert og gjennomtenkt eiendomsstrategi på det strategiske nivået, til at denne utøves på det taktiske og implementeres på det operative. Hos de mindre forvalterne er det mer en flytende overgang, hvor de ulike nivåene går litt over hverandre. Dette kan i midlertid ha en sammenheng med at den som utfører ulike arbeidsoppgaver på det operative nivået er de samme som beslutter hvordan arbeidet skal utføres på det taktiske nivået.

5.2.4 God eiendomsforvaltning

Flertallet av forvalterne uttrykker at de ønsker fornøyde leietakere som bor lengst mulig. Videre påpekes det at de må ha godt vedlikeholdte bygg i god stand for å kunne muliggjøre dette, og gjennom å gjøre slik sørger de for at eiendommens verdi og kvalitet opprettholdes. Vi ser i midlertid at enkelte aktører ikke budsjetterer, spesielt da de mindre forvalterne. Dette er ikke ensbetydende med at forvaltning, drift og vedlikehold ikke gjøres rasjonelt. Disse aktørene uttrykker at de har god oversikt over eiendomsmassen sin, noe som er grunnen for at de velger å ikke sløse bort tid på å planlegge og budsjettere.

I forhold til planlegging av vedlikehold ser vi stor variasjon i svarene. Flere av de mellomstore forvalterne utarbeider planer for både indre og ytre vedlikehold. De mindre aktørene tar dette etter behov, en mer ad hoc-basert tilnærming til vedlikehold. Dette kan relateres til *akuttmodellen* Haugen (2008) beskriver, nemlig at vedlikeholdsstrategien er av forefallende art. De mellomstore eiendomsforvalterne faller mer inn under det Haugen (2008) beskriver som en integrert vedlikeholdsmodell, hvor vedlikeholdet i noen grad baserer seg på tilstand, behov og økonomi.

Trivsel blant leietakerne påpekes som viktig hos alle eiendomsforvalterne. Å prioritere brukerbehov er derfor i fokus, et delkriterium NOU 2004:22 (2004) påpeker må ligge til grunn for god eiendomsforvaltning. Samtidig påpekes det at organisering av eiendomsforvaltningen må være hensiktsmessig i forhold til organisasjon og størrelse på

eiendomsmassen, et element som gjør seg veldig gjeldende når vi ser på forskjeller mellom de ulike forvalterne.

5.3 Likheter og forskjeller mellom eiendomsforvalterne

I det følgende belyses hvordan de ulike eiendomsforvalterne skiller seg fra hverandre, samtidig som likheter poengteres. Primært settes SiT Bolig og Frost opp mot de øvrige aktørene, men ved enkelte tilfeller deles de øvrige aktørene opp i mindre og mellomstore for å frem sammenhenger og ulikheter tydeligere.

5.3.1 Generelt

En ulikhet som selvfølgelig gjør seg gjeldende er variasjon i størrelse på boligmassen og organisasjonen hos respondentene. Dette er en naturlig likhet som følger av forskjellige aktører, og en vesentlighet for å kunne belyse oppgavens problemstilling. Disse elementene vil trekkes frem ved flere anledninger senere. Det som i midlertid er interessant å se på er hvilke aktører som har utviklet boligene de leier ut selv. Både for SiT Bolig og Frost er dette tilfellet, selv om SiT Bolig har innslag av eldre bygningsmasse de har ervervet i noen grad. For uten en av de mellomstore eiendomsforvalterne, har samtlige av de øvrige aktørene ikke utviklet eiendommene sine selv. Enkelte rehabiliteringer og endringer er derimot gjort gjennom årenes forløp, men selve planleggingen, prosjekteringen og byggingen av eiendommene har ikke vært gjort av organisasjonen selv.

Grunner for dette kan være at de øvrige aktørene har kommet inn i utleiebransjen ved en senere anledning enn hva tilfellet er for SiT Bolig og Frost, samtidig som at kompetansen for utvikling og tilgangen på tomter ikke har vært til stedet. Gjennom å utvikle eiendommene selv har SiT Bolig og Frost hatt mulighet til å tilpasse sine enheter og eiendommene for øvrig for utleie. Gjennom å legge mer til rette for utleiedrift har dette trolig resultert i en bygningsmasse som er enklere å drifte, sett i lys av mer oppdatert FDV-dokumentasjon. De egenutviklede boligene er primært også nyere bygg sammenlignet med hva tilfellet er for bygårdene de øvrige aktørene forvalter. Dette påvirker vedlikehold, både planlegging og utførelse, samtidig som at SiT Bolig og Frost ikke trenger å forholde seg til vernehensyn i like stor grad som de øvrige aktørene. Intuitivt kan man derfor si at nyere og egenutviklede eiendommer tilrettelagt for boligutleie er mer fordelaktig enn eldre, og at man i organiseringen av forvaltningen må ta hensyn til dette.

En likhet som gjør seg gjeldende er at samtlige av aktørene som inngår i studien både opptrer som eier og forvalter av boligmassen. Teorien skiller disse rollene og beskriver at de innehar ulike interesser, noe som betyr at aktørene både har et eier- og forvalterperspektiv i sin daglige drift. Vi vet at det finnes tilbydere av forvaltningstjenester i markedet, men aktørene har valgt å ha forvalterrollen i egen organisasjon. Det er interessant å se på hvorfor det er slik, spesielt med tanke på at Kyle et al (2000) beskriver etterspørselen av profesjonell forvaltning og Property Management som størst for boligeiendommer. Det virker i midlertid som dette ikke gjør seg gjeldende for eiendomsforvaltere av utleieboliger i Trondheim.

Grunner for dette må være at organisasjonene innehar kompetanse som gjør det billigere og mer effektivt å inneha forvalterrollen selv. Eier oppnår trolig mer styring og kontroll på den daglige driften, noe som kan tenkes er et mål i seg selv. Samtidig vil man, gjennom å ha forvalterrollen i egen organisasjon, oppleve en større fleksibilitet. Skulle mer viktige arbeidsoppgaver komme opp kan man enklere omdirigere organisasjonens ansatte. Det foreligger ingen juridisk bindende kontrakt med en andrepart om forvaltningsansvaret, en andrepart som naturlig nok ikke har det samme eierforholdet ovenfor eiendommene. Engasjement og kvalitet i arbeidet kan derfor også være grunner for at aktørene ikke kjøper forvaltningstjenester. Skulle man i midlertid oppleve markeds- og behovsendringer er man mindre omstillingsdyktig ved å ikke benytte innleid arbeidskraft.

Et poeng gjør seg i midlertid aktuelt. Andersen (2007) påpeker at en av eiers interesser er å oppnå størst mulig avkastning på egenkapitalen, samtidig som realverdiene i eiendommen utvikles. Haugen (2008) argumenterer videre for at forvalteren ivaretar eiers interesser og ansvar i forbindelse med forvaltning, drift, vedlikehold og utvikling for en eiendom. Selv om disse to perspektivene ikke nødvendigvis er motsetninger til hverandre, kan eksempelvis ønsket om å oppnå størst mulig avkastning gå på bekostning av vedlikeholdet. Nå uttrykket derimot samtlige aktører at de har en langsiktig strategi for sin virksomhet, slik at dette ikke gjør seg gjeldende. Ved at aktørene har en organisering hvor eier- og forvalterperspektivet går parallelt er det i midlertid en mulighet for at to ulike målsetninger kan komme i veien for hverandre, og at en ting må gå på bekostning av en annen. Dette ville ikke vært fordelaktig.

5.3.2 Eiendomsforvaltning

Vi ser en variasjon i hvordan de ulike aktørene utøver eiendomsforvaltningen. Flere av forskjellene kan i stor grad forklares ut i fra størrelsen på organisasjonen og boligmassen til den enkelte forvalter, andre må man gå i dybden på.

Av resultatene viser det seg at samtlige aktører har en organisasjon bestående av minst en person med arbeidsoppgaver tilknyttet løpende drift og vedlikehold. Hos de minste forvalterne kan dette i enkelte tilfeller være eier. Det varierer hva disse kalles internt hos de ulike forvalterne. Vi ser at SiT Bolig og Frost kaller de henholdsvis for driftsteknikere og vaktmestere, hvor disse igjen har ansvaret for sine fagområder. Dette gjør seg også gjeldende hos flere av de mellomstore forvalterne. Til sammenligning har de minste forvalterne kun en person som er ansvarlig for alt. Sett i lys av størrelsen på boligmassen virker det naturlig at de største forvalterne har flere personer innad i organisasjonen som arbeider med løpende drift og vedlikehold.

Det er også en likhet i hvordan aktørene praktiserer utførelse av vedlikehold. Samtlige påpeker at løpende vedlikehold av mindre sort utføres internt, mens større tiltak av et visst omfang kjøpes inn eksternt. Det som i midlertid varierer er prosessen rundt innkjøpet av større vedlikeholdstjenester. For SiT Bolig og Frost samt de mellomstore aktørene påpekes det at de har formaliserte rammeavtaler med forskjellige bedrifter på ulikefagområder de kontakter i slike sammenhenger. Hos de mindre aktørene er ikke dette formalisert i like stor grad, og det hele går mer på relasjoner. Ved å benytte rammeavtaler oppnår man stabilitet samtidig som konkurransen opprettholdes, slik at man ikke ender opp med å betale for mye for innkjøpte tjenester. Samtidig forholder man seg til et utvalg av enkelte leverandører, og selv om fleksibiliteten ikke er helt fraværende blir man i noen grad bundet opp. Av de aktørene som hadde slike rammeavtaler var det ingen som påpekte at dette var en ugunstig løsning, snarere tvert i mot. Tilfellet for de mindre aktørene var i midlertid forskjellig. De påpekte at rammeavtaler var noe de ikke ønsket. Å benytte seg av leverandører man hadde en langvarig relasjon til var viktig for dem. Å være fleksibel, samtidig som at folk kommer på kort varsel var mer vesentlig for disse aktørene fremfor å alltid søke etter lavest mulig pris.

Av resultatene kan vi se ulikheter i hvordan de forskjellige aktørene kommuniserer med leietakerne. For SiT Bolig og Frosts vedkommende benyttes forvaltningsverktøy i stor grad, selv om Frost i enkelte tilfeller også benytter telefon og epost. Kun en av de mellomstore

aktørene benyttet seg av et forvaltningsverktøy, for de resterende øvrige aktørene var ikke dette tilfellet. Hvorfor det er slik kan i stor grad relateres til omfanget, altså størrelsen på boligmassen og antall leieforhold. Flere leieforhold krever en større forvaltningsorganisasjon. Gjennom å benytte forvaltningsverktøy oppnår man en mer systematisert administrering, et behov flere av de mellomstore og mindre aktørene ikke ser behovet for. Det skal i midlertid nevnes at flere av aktørene hadde interne systemer for administrering og forvaltning av boligmassen, men at dette snarere var et system utviklet over tid fremfor et innkjøpt forvaltningsverktøy. Hos de større forvalterne finner man et behov for å bedre oversikten over boligmassen, og for å være effektiv må man sørge for at informasjon kan flyte og deles internt i organisasjonen på en annen måte. Har man eksempelvis hatt en dialog med en leietaker, er det viktig at dialogen noteres i forvaltningsverktøyet slik at man kan gå tilbake og se hva som ble sagt og avtalt. Tilsvarende gjelder også for løpende drifts- og vedlikeholdstiltak.

I forhold til innrapportering av feil skjer dette i stor grad gjennom forvaltningsverktøyene SiT Bolig og Frost benytter seg av. Fordelen med dette er at de arbeidsordrene som automatisk opprettes gjennom forvaltningsverktøyet går direkte til driftspersonalet som følger opp henvendelsen. Hos de mindre aktørene gjør også dette seg gjeldende, da eier i flere tilfeller fungerer som vaktmester. Sammenlignet med flertallet av de mellomstore aktørene går slike henvendelser først til eiendomsforvalteren, for så å videre bli delegert til driftspersonalet. Vi ser her at kommunikasjonen skjer gjennom et ekstra ledd sammenlignet med SiT, Frost og de mindre aktørene. Informasjonsflyt gjør seg i dette tilfellet gjeldende, da det er en større sannsynlighet for at misforståelser kan forekomme og at ting glemmes. Det skal nevnes at de mellomstore forvalterne hadde interne prosesser for å unngå dette, men muligheten for at det kan forekomme er til stede.

Å benytte et forvaltningsverktøy ville i så måte vært en forbedring i forvaltningen for de mellomstore aktørene. En må i midlertid se dette i lys av kostnadene en slik implementering medfører. Organisasjonen må gjennom en innkjøringsperiode, noe som kan være krevende. Samtidig kan det være vanskelig for eksisterende leietakere å tilvenne seg bruken av et forvaltningsverktøy. Innkjøringsperioden vil derfor strekke seg over et par år som følge av at bruken først implementeres hos nye leietakere. Forvaltningsverktøy har også en pris, noe man må se i lys av behovet og om man faktisk vil spare penger med en slik implementering. En annen måte å forbedre dette på er den interne organiseringen. At leietakerne er kjent med hvem som skal kontaktes for hva er vesentlig. Eksempelvis ser vi at enkelte har organisert det

slik at henvendelser rundt kontrakter rettes til en person, og feil og mangler rettes til en annen. Det skal i midlertid nevnes at flere av de mellomstore forvalterne uttrykket at dette var vanskelig i praksis, og det var vesentlig for deres vedkommende at en person sto for all kontakt. Dette for å opprettholde oversikten. Vi ser derfor et skille på tvers av aktørene, hvor interne tilpasninger er gjort for å sørge for optimal drift.

I forhold til brukertilfredshet sier samtlige at dette er noe de ønsker. SiT Bolig og Frost har i midlertid utarbeidet slagord for sine organisasjoner, hvor elementet om tilfredshet hos sine leietakere påpekes. De øvrige aktørene har ikke slagord hvor dette trekkes frem. De nevner derimot at trivsel etterstrebes, og at de har et ønske om leietakere som bor lengst mulig. Et element som er interessant å se på i denne sammenhengen er bruken av kundeundersøkelser. Kun SiT Bolig benytter seg av slike undersøkelser som et ledd i å finne ut hva de kan forbedre seg på. Alle de andre forvalterne kunne med fordel også gjennomført slike kundeundersøkelser. Både som en bekreftelse på at de gjør ting riktig, men viktigst av alt forbedret seg. Som leietaker kan man kvie seg for å si fra om enkelte ting for å unngå å komme i konflikt med utleier. Anonyme undersøkelser kunne i så måte fanget opp slike ting og videre blitt brukt i et ledd til å forbedre forvaltningen.

5.3.3 Strategi

Felles for alle aktørene er en langsiktig tankegang. Resultatene viser derimot et tydelig skille mellom aktørene med hensyn til overordnet strategi. SiT Bolig og Frost har en klar og definert strategi. Dette eksemplifiseres gjennom strategidokument, prosjekteringsmal og strategimøter. For de øvrige aktørene varierte det hva de la i begrepet strategi. Tendensen var i midlertid at de overordnede strategiske retningslinjene for driften var lite definert sammenlignet med SiT Bolig og Frost. Hos de mellomstore aktørene ser man derimot en noe mer gjennomtenkt strategi enn hva tilfellet er for de minste.

Dette kan relateres til det NOU 2004:22 (2004) påpeker i forbindelse med god eiendomsforvaltning, nettopp at det må foreligge overordnede strategisk bestemte mål for eiendomsforvaltningen. Hvorfor de større aktørene vektlegger å ha en formulert strategi kan trolig ha en sammenheng med deres lange erfaring og størrelse. I deres tilfelle må strategien nødvendigvis kommuniseres til flere, både ansatte og kunder. Etter hvert som boligmassen har økt har behovet for mer profesjonell forvaltning gjort seg gjeldende. Det kan også tenkes at en slik tilnærming til strategi får både SiT Bolig og Frost til å fremstå som en mer seriøs aktør på

utleiemarkedet, noe som kan gi konkurransefortrinn. Deres betydelige størrelse gjør de også mer synlig, og profesjonell forvaltning gjør seg mer gjeldende.

I forhold til formål med virksomheten ser man også at SiT Bolig og Frost vektlegger ulike momenter enn hva tilfellet er for de øvrige aktørene. SiT Bolig og Frost trekker frem sine ansatte og leietakerne i større grad når formål påpekes. Flertallet av de øvrige aktørene anser sitt formål for å drive med god fortjeneste, selv om også enkelte trekker frem stabilitet og vedlikehold som viktige momenter. Dette kan i noen grad relatere seg til det at aktørene både må forholde seg til et eier- og forvalterperspektiv, slik poengtert tidligere. For SiT Bolig og Frost virker det som forvalterperspektivet gjør seg mer gjeldende, da de utad kommuniserer at de ønsker å tilby ordentlige leieforhold i tråd med kundenes behov. Det er viktig å påpeke at dette ikke automatisk betyr at eierperspektivet er viktigere for de øvrige aktørene. Aktørene uttrykker seg i midlertid på forskjellig måte. Dette har trolig en sammenheng med at SiT Bolig og Frost har større organisasjoner enn de øvrige aktørene, og at en mer gjennomtenkt organisering utviklet over tid og som kan kommuniseres internt og eksternt gjør seg mer gjeldende. For de mindre aktørene er dette kanskje ikke like viktig da organisasjonene er mindre, og man har færre ansatte å forholde seg til. Alle forholder seg til alle i de mindre organisasjonene, det er med andre ord kortere vei fra topp til bunn. Samtidig vil en tett dialog i arbeidshverdagen medføre et mindre behov for en formalisert og definert strategi.

Av resultatene kan vi se en variasjon i hvordan de forskjellige aktørene beskrev deres vedlikeholdsstrategi for å være. SiT Bolig og Frost har begge en tydelig strategi for hvordan deres organisasjon skal arbeide for å vedlikeholde bygningsmassen, og det er klart at begge aktørene jobber kontinuerlig med både planlegging og utførelse. Hos de øvrige aktørene ser man i midlertid en rekke ulike svar. Eksempler på ad hoc-basert vedlikehold og fleksible tilnærminger med en økonomisk buffer gjør seg gjeldende. Det er også interessant å se på at det ikke er noe klart skille mellom de mindre og mellomstore aktørene på dette punktet. Eksempelvis ser vi at både mellomstore og mindre aktører har en ad hoc-basert strategi og en fleksibel tilnærming til vedlikehold. Dette er noe ulikt øvrige forskjeller og likheter påpekt tidligere.

De øvrige aktørenes vedlikeholdsstrategier skiller seg tilsynelatende veldig fra SiT Bolig og Frost. Spørsmålet er i midlertid om dette nødvendigvis er negativt. Med en ad hoc-basert tilnærming til vedlikehold, hvor vedlikehold utføres ved behov, opprettholdes fortsatt

eiendommens verdi. Verdien er derimot ikke like konstant. NOU 2004:22 (2004) beskriver at om vedlikehold planlegges vil dette gi kostnadsbesparelser over tid. En ad hoc-strategi beskrives som en kortsiktig løsning, motsetningen av hva tilfellet er for SiT Bolig og Frost, som er mer langtidsrettet. Samtidig skal det påpekes at om man har et apparat i og rundt organisasjonen til å påse at større og mindre vedlikeholdstiltak tas i rimelig tid etter behovet oppstår, noe de fleste av organisasjonene uttrykker at de har, er det ikke gitt at dette nødvendigvis blir mer kostbart. Gjennom gode rammeavtaler og relasjoner muliggjøres det å forsvare en slik strategi for vedlikehold. Det skal også nevnes at omfang gjør seg gjeldende her. Med en betydelig mindre boligmasse enn hva tilfellet er for SiT Bolig og Frost, er det en mindre sannsynlighet for at de øvrige aktørene opplever flere akutte vedlikeholdsforhold samtidig. Dette er også mye av grunnen til at det er praktisk mulig å ha en slik tilnærming til vedlikehold.

Det er en klar sammenheng mellom vedlikeholdsplanlegging og økonomiske vurderinger, altså budsjettering. Resultatene viser at de aktørene som utarbeider budsjetter samt følger opp disse gjennom driftsåret også planlegger vedlikeholdet. Dette forklarer seg ved at vedlikeholdsposten i budsjettet er den minst forutsigbare på kostnadssiden. Administrasjon, drift og lignende lar seg lettere predikere, tilsvarende også for inntektene. Vi ser at SiT Bolig og Frost samt enkelte mellomstore aktører planlegger vedlikehold i større og mindre grad. Samtidig ser vi også at de mindre aktørene i noen grad gjør dette, men dette er hovedsakelig større vedlikeholdsarbeid på selve bygningskroppen. Følgelig budsjetterer de heller ikke. Indre vedlikehold er noe de mindre aktørene tar forefallende, til forskjell fra de større aktørene som også planlegger dette.

Hvorfor en slik forskjell gjør seg gjeldende er interessant, spesielt når samtlige av aktørene påpeker at de ønsker godt vedlikeholdte bygg. Vi ser to klare motsetninger i vedlikeholdsstrategiene, nemlig en integrert modell og akuttmodellen slik Haugen (2008) beskriver de. En grunn til forskjellen kan relatere seg til størrelsen på bygningsmassen, slik flere elementer nevnt tidligere. Med en større boligmasse må man skape seg oversikt på alle organisatoriske nivå i organisasjonen og vurdere flere elementer ved vedlikeholdsbehov, og planlegging gjør seg derfor gjeldende. For de mindre aktørene blir ikke dette behovet like stort. Samtidig uttrykker flere av de mindre aktørene at det å budsjettere samt planlegge vedlikehold er mer tidkrevende enn nyttig. Et annet element som spiller inn er kostnadsestimering av planlagte vedlikeholdstiltak på eldre bygningsmasse. Både mindre og

enkelte mellomstore aktører trekker frem dette som grunner for å unngå å budsjettere og planlegge. Det påpekes at det er greit å planlegge selve tiltaket, men det å estimere kostnader viser seg i flere tilfeller å være rimelig vanskelig. Eksempelvis kan man ved bytte av vinduer finne ut at tidligere gjennomført etterisolering av fasaden er dårlig utført, og følgelig må dette utbedres. I slike tilfeller forstår man at planlegging og kostnadsestimering blir krevende.

I forbindelse med vedlikeholdsplanlegging skal det avslutningsvis nevnes at selv om samtlige aktører påpeker et ønske om godt vedlikeholdte bygg, betyr dette nødvendigvis ikke at de ulike aktørene har samme oppfatning av hva som er ”godt” i dette tilfellet. Hva de mindre og mellomstore aktørene anser som bra er nødvendigvis ikke i henhold til kravene SiT Bolig og Frost stiller, eller motsatt. Ser man i midlertid dette i lys av eiendommens alder, er det rimelig å anta at nyere bygg har andre krav enn hva tilfellet er for eldre boligmasse. Når vi vet at SiT Bolig og Frost generelt har en nyere boligmasse enn hva tilfellet er for de øvrige aktørene, kan også dette være noe av grunnen for ulike vedlikeholdsstrategier. Samtidig kan man heller ikke si konkret at dette forklarer det hele, da flere av de mellomstore aktørene opptrer tilnærmet likt SiT Bolig og Frost, men bygningsmassen er fortsatt av eldre art.

I forhold til overordnet strategi for miljø viser resultatene at det kun er SiT Bolig som virkelig har en gjennomtenkt miljøprofil for hvordan de som organisasjon ønsker å opptre. Dette eksemplifiseres gjennom et internt miljøprosjekt, og videre inneholder deres prosjekteringsmal et kapittel kun om miljø. Her trekkes blant annet resirkulering, transport, avfall og avfallshåndtering, ytre miljø, energi, beregninger tilknyttet energi og inn klima frem. Samtidig har de en rekke energireduserende tiltak, og de jobber aktivt med å bevisstgjøre sine leietakere om energiforbruk. For Frost og de øvrige aktørene var det et mindre fokus på miljø sammenlignet med SiT Bolig. Samtidig var det også stor variasjon i hva den enkelte aktør la i begrepet miljø. Enkelte trekker frem energireduserende tiltak som viktig, samtidig som flere nevner at bevisstgjøring av energiforbruk hos leietakerne er noe de bruker å gjøre årlig.

Det skal i midlertid nevnes at flere påpeker at å gjennomføre energireduserende tiltak ikke gir direkte besparelse for eiers strømknader. Uavhengig om man bedriver hybelutleie eller leier ut hele leiligheter, så er det leietaker som betaler strømkostnadene. Energireduserende tiltak er derfor en kostnad eier står for. Samtidig kan ikke eier kreve økt husleie som følger av tiltaket. Eiers gevinst er i dette tilfellet økt salgsværdi på eiendommen og lavere kostnad i

forbindelse med vedlikehold. Dette er noe paradoksalt, og som en følge kan det være grunnen til at de øvrige aktørene ikke vektlegger energireducerende tiltak i like stor grad som SiT Bolig. Det skal sies at slike tiltak gjennomføres også for de øvrige aktørene, men de vektlegges ikke i like stor grad. Samtidig foreligger det ikke definerte strategiske krav slik tilfellet er for SiT Bolig, noe som også er litt av grunnen.

I forhold til overordnet strategi for tilgjengelighet og universell utforming ser vi også at SiT Bolig skiller seg ut fra resten av aktørene. Samtidig som de følger gjeldende lovverk og forskrifter ved bygging av nye eiendommer ønsker de også å legge til rette for alle typer studenter, uansett behov. For Frost sin del følger også de gjeldende lovverk og forskrifter ved nybygging, samt har små innslag for å bedre tilgjengeligheten i enkelte av deres eiendommer. De øvrige aktørene har på sin side ingen strategi for tilgjengelighet og universell utforming. Dette kommer som en følge av eldre bygningsmasse hvor det å etterstrebe disse elementene ikke lar seg gjøre innenfor rimelighetens grenser. Samtidig må det også tas hensyn til bygningsvern, da en større del av byens eldre bygårder blant annet har vernede fasader.

I forhold til strategi for sikkerhet ser vi en konsensus blant aktørene, spesielt med tanke på brann. Dette gjelder særskilt de øvrige aktørene. Eldre bygningsmasse er utsatt på en annen måte i forhold til brann, og flere konkrete tiltak for å bedre brannsikkerheten nevnes. Samtidig jobbes det med å informere leietakere om rømningsveier og instruksjoner for varslingsanlegg, samt trygg adferd. I lys av dette ser vi at samtlige aktørers strategi for sikkerhet er gjennomtenkt på en helt annen måte enn andre strategiske elementer diskutert i oppgaven.

Øvrige elementer som trekkes frem i forbindelse med sikkerhet er låssystemer. Trenden viser at de tradisjonelle metodene med systemnøkler er på vei ut i nye bygg, eksempelvis har SiT Bolig begynt med elektronisk låssystem i deres nyeste bygg. Frost har også vurdert å tatt i bruk et slikt system. Hos de øvrige aktørene er det kun to av de mellomstore som benytter seg av brikkesystem i noen grad. Investeringskostnaden for et slikt system er relativt høy sammenlignet med en løsning hvor nøkler benyttes. Det trekkes i midlertid frem at det å ha kontroll over samtlige nøkler til en hver tid er krevende. Samtidig kan leietakerne miste nøkler, noe som er ressurskrevende. Et elektronisk låssystem er billigere og tryggere på lang sikt, ettersom brikker kan avmagnetiseres eller slettes, den eneste kostnaden man får er et nytt kort eller en brikke.

6 Konklusjon

Gjennom litteraturgrunnlaget oppgaven bygger på ser vi hvordan eiendomsforvaltning i teorien skal utføres. Dette litteraturgrunnlaget er videre relatert til den praktiske utførelsen av eiendomsforvaltningen til et varierende utvalg aktører som bedriver boligutleie i Trondheim. Videre er likheter og forskjeller i eiendomsforvaltningen belyst. I det følgende relateres resultatene og diskusjonen til forskningsspørsmålene. Problemstillingen besvares deretter, samt at det gis noen anbefalinger til eiendomsforvalterne. Avslutningsvis presenteres forslag for videre forskning.

6.1 Hvordan bedriver store aktører av utleieboliger i Trondheim eiendomsforvaltning?

Vi ser at eiendomsforvaltningen de større aktørene SiT Bolig og Frost utøver i stor grad kan relateres til litteraturen. De opptrer slik en eier er beskrevet å være, tilsvarende gjelder også knyttet til forvaltningsansvaret. Brukerne er i fokus, og med en målrettet forvaltning er effektiv FDVU tilfellet. De skiller seg i midlertid fra teorien ved å både inneha eier- og forvalteransvar for boligmassen. I forhold til internasjonale begrep knyttet til eiendomsforvaltning ser vi en relasjon til litteraturen knyttet til SiT Bolig og Frost. De ulike aktivitetene som trekkes frem i begrepene Portfolio Management, Asset Management og Property Management utføres internt av organisasjonene selv. De kjøpes ikke inn, et strategisk valg knyttet til intern organisering.

Både SiT Bolig og Frost har en tydelig og definert eiendomsstrategi som er godt forankret overordnet i organisasjonen, samtidig som det er et tydelig skille mellom de ulike nivåene. Vi ser at eiendomsstrategien som er bestemt på det strategiske nivået er implementert i det taktiske, og at den utøves på det operative. Videre ser vi at SiT Bolig og Frost dekker flere elementer og delkriterier for hvordan god eiendomsforvaltning defineres. Ved å blant annet ha god oversikt over eiendomsmassen, fokus på brukerne, en gjennomtenkt vedlikeholdsstrategi og fokus på økonomiske beregninger ser vi at dette er tilfellet. Det skal i midlertid nevnes at SiT Bolig fremstår som mer profesjonell med sin noe mer definerte og formaliserte strategi enn hva tilfellet er for Frost.

6.2 Hvordan utøver de mindre og mellomstore aktørene i samme bransje eiendomsforvaltning?

De øvrige aktørene opptrer i likhet med SiT Bolig og Frost som både eier og forvalter av bygningsmassen. Vi ser i midlertid at eierperspektivet i enkelte tilfeller gjør seg noe mer gjeldende enn forvalterperspektivet i enkelte sammenhenger. De øvrige aktørene beskriver derimot trivsel blant brukerne som vesentlig, et element de arbeider med å oppfylle. Vi ser en

relasjon mellom SiT Bolig, Frost og de mellomstore aktørene ved at arbeidsoppgaver tilknyttet Asset Management og Property Management er fordelt på ulike ansatte innad i hver enkelt organisasjon. Hos de mindre aktørene ser vi i midlertid en link mellom Property Management og hvordan de utøver eiendomsforvaltning. Eierne fungerer veldig likt slik en Property manager er beskrevet for å være, preget av å være allsidig og fler-funksjonell.

Hos de mellomstore aktørene ser vi innslag av planlegging, organisering og ledelse i forbindelse med FDVU. Vi ser i midlertid ikke en tydelig definert og formalisert eiendomsstrategi, noe som medfører at vi ikke ser et veldig tydelig skille mellom det strategiske og taktiske nivået. Dette gjør seg enda mer gjeldende for de mindre aktørene, hvor man nærmest får et inntrykk av at eiendomsforvaltningen kun foregår på det operative nivået. I forhold til god eiendomsforvaltning ser vi at også de øvrige aktørene dekker enkelte elementer og delkriterier, men at eksempelvis planlegging av vedlikehold ikke gjøres i tilstrekkelig grad ut i fra litteraturen.

6.3 Hvilke likheter og forskjeller finner man mellom de forskjellige eiendomsforvalterne?

En forskjell som har betydning for den operasjonelle driften og vedlikeholdsarbeid er det faktum at de større aktørene har egenutviklede eiendommer tilrettelagt for organisasjonens primære formål. Videre ser vi at flere av de mellomstore, i tillegg til Frost i noen grad, har et ekstra kommunikasjonsledd ved innrapportering av feil. SiT Bolig unngår dette ved å benytte seg av forvaltningsverktøy som automatisk genererer en arbeidsordre til driftsavdelingen. Frost benytter også dette på studenthyblene. Sett bort i fra disse to er det kun en av de mellomstore som benytter seg av forvaltningsverktøy, og egenutviklede rutiner gjør seg gjeldende for de øvrige aktørene. Vi ser derfor at hvordan de ulike aktørene kommuniserer med leietakerne varierer mellom de større og de øvrige aktørene.

Vi ser også et skille hos de ulike forvalterne i hvordan de forholder seg til ulike perspektiver. De opptrer begge både som eier og forvalter. Som nevnt tidligere virker det tilsynelatende som de mindre og mellomstore forvalterne har et større fokus på eierperspektivet fremfor SiT Bolig og Frost, hvor forvalterperspektivet kommer frem i større grad. Her skal det også nevnes at ved en sammenligning av SiT Bolig og Frost er det tydelig at SiT Bolig har et større fokus på forvalterperspektivet enn hva tilfellet er for Frost. Dette med tanke på deres tankegang omkring verdibevarende vedlikehold.

Videre skiller de mindre aktørene seg fra SiT Bolig, Frost og de mellomstore gjennom å i større grad benytte seg av uformelle relasjoner ved kontrahering av leverandører og håndverkere. De verdsetter fleksibiliteten samt det at noen kommer på kort varsel fremfor å alltid jage etter lavest mulig pris. Tilfellet for SiT Bolig, Frost og de mellomstore aktørene er at de benytter seg av rammeavtaler.

Det er tydelig at SiT Bolig og Frost legger mer ressurser ned i å planlegge vedlikehold og gjøre økonomiske vurderinger gjennom driftsåret enn hva tilfellet er for de øvrige aktørene. Videre ser vi også at de mellomstore i større grad gjør dette mer enn de mindre aktørene, som for øvrig verken budsjetterer eller planlegger vedlikehold. Samtidig virker det tilsynelatende som samtlige av aktørene har rimelig god oversikt over bygningsmassen.

Det som også gjør seg gjeldende er i hvor stor grad de forskjellige aktørene har en gjennomtenkt og definert eiendomsstrategi. SiT Bolig er tydelig mest presis i denne sammenhengen, tett etterfulgt av Frost. For de øvrige aktørene, og spesielt da de minste, er overordnet strategi for verken vedlikehold, økonomiske vurdering og miljø definert og formalisert. Som en følge av dette, samt intern organisering og kommunikasjon, ser vi et lite tydelig skille mellom de ulike nivåene i eiendomsforvaltning. Som påpekt, virker det som alt skjer på det operative nivået.

6.4 Eiendomsforvaltning på strategisk nivå – nødvendig uavhengig av størrelse?

Av resultatene ser vi at SiT Bolig og Frost har en tydeligere definert og formalisert strategi for deres eiendomsforvaltning. Dette relaterer seg til elementer som formålet med driften og økonomiske vurderinger samt overordnet strategi for vedlikehold, miljø, universell utforming og sikkerhet. De er to forholdsvis store organisasjoner sammenlignet med de øvrige aktørene. En tydelig eiendomsstrategi gjør seg derfor gjeldende fordi denne må formidles til flere ansatte. De er i stor grad avhengig av informasjonsdeling innad i organisasjonen, og gjennomtenkte løsninger for å sikre en oversikt internt er derfor vesentlig. Samtidig har de en større boligmasse, og en tydeliggjøring gjør seg derfor også gjeldende. At ting må planlegges i større grad mener jeg derfor er intuitivt sett i lys av ovennevnte, og eiendomsforvaltning på strategisk nivå gjør seg derfor nødvendig for SiT Bolig og Frost.

For de mellomstore aktørene ser vi en litt mindre spisset tilnærming når det gjelder det strategiske. Selv om enkelte har konkrete retningslinjer gjeldende for driften, er disse i liten

grad nedfelt og formalisert. Det skal i midlertid nevnes at flere av de mellomstore aktørene bedriver planlegging, organisering og ledelse i forbindelse med FDVU, og at dette gjøres på bakgrunn av eiendomsstrategien. Som eiendomsforvaltere befinner de mellomstore aktørene seg innenfor en størrelsesorden som tilsier at de må ha god oversikt over bygningsmassen, samtidig som denne informasjonen må kunne deles innad i organisasjonen. Elementer knyttet til vedlikehold og økonomiske beregninger gjør seg også gjeldende i noen grad. Det skal i midlertid nevnes at organisasjonenes størrelse er relativt små, og en formidling av strategien ikke gjør seg like gjeldende som for de større aktørene. Formidling av den overordnede strategien skjer gjennom arbeidshverdagen da alle i organisasjonen forholder seg til alle.

Sett i lys av ovennevnte mener jeg det er nødvendig for også de mellomstore aktørene å bedrive eiendomsforvaltning på strategisk nivå. En konkretisering av overordnet strategi, samt et ytterligere fokus omkring elementer som økonomistyring og vedlikeholdsplanlegging vil sørge for en profesjonalisering og effektivisering av forvaltningen.

De mindre aktørene skiller seg veldig fra resten når det kommer til strategi. Som nevnt har ingen av disse aktørene definert hva deres overordnede strategi er. Samtidig fremkommer det at eiendomsstrategien heller ikke er nevneverdig gjennomtenkt, annet enn et ønske om å drive lønnsomt. Det planlegges og budsjetteres i liten grad. Av resultatene ser vi også at deres overordnede strategi tilknyttet miljø samt tilgjengelighet og universell utforming også er lite definert, spesielt sammenlignet med SiT Bolig og Frost. Samtidig får man i enkelte tilfeller et inntrykk av at eiendomsforvaltningen kun foregår på det operasjonelle nivået ettersom eier i stor grad gjør all jobben selv.

NOU 2004:22 (2004) påpeker at det må foreligge overordnede strategisk bestemte mål for eiendomsforvaltningen for at den skal kunne defineres som god. For de mindre aktørene er ikke dette tilfellet. Sett i lys av litteraturen skulle dette tilsi at det strategiske nivået ikke gjør seg gjeldende for de mindre aktørene. Det frister derfor å besvare oppgavens problemstilling med et enkelt *nei*. Det er i midlertid ikke så enkelt. En kan argumentere for at svaret på problemstillingen er nei, i lys av teorien. I praksis tror jeg derimot at svaret er ja, nemlig at eiendomsforvaltning på strategisk nivå er nødvendig også for de mindre aktørene.

NOU 2004:22 (2004) trekker frem delkriterie 3.6, som sier at eiendomsforvaltningen skal være hensiktsmessig organisert. Slik jeg vurderer det er dette tilfellet for de mindre aktørene.

De består av en liten organisasjon som følger av størrelsen på boligmassen. Gjennom at en person, to i enkelte tilfeller, står for alt det eiendomsforvaltning innebærer er det naturlig at disse får en relativt god oversikt. Å ha en definert og formalisert strategi for virksomheten gjør seg derfor ikke nødvendig. Samtidig kan det være noe vanskelig å formulere seg når de faktisk blir spurt om å utdype virksomhetens overordnede strategi tilknyttet de elementene oppgaven tar for seg. Etter å ha gjennomført undersøkelsen tror jeg at, på tross av hva resultatene eksplisitt viser, de mindre aktørene tenker godt gjennom hvordan de ønsker å forvalte sine eiendommer og hvorfor. I deres hode er dette i midlertid ikke definert som overordnet strategi, men snarere bare en del av virksomheten. De trenger ikke å forholde seg til andre enn seg selv i de fleste sammenhenger. Det å definere og formulere virksomhetens strategi kan derfor virke som litt sløsing med tid.

Jeg vil derfor avslutningsvis konkludere med at eiendomsforvaltning på strategisk nivå er nødvendig uavhengig av størrelse på organisasjonen og boligmassen. Samtidig er det viktig å påpeke at hvordan den overordnede eiendomsstrategien defineres, implementeres og utøves i den daglige driften varierer på tvers av eiendomsforvalterne.

6.5 Anbefalinger

Gjennom arbeidet med masteroppgaven har jeg gjort meg en rekke oppfatninger omkring flere av temaene som belyses. Jeg ønsker derfor å trekke frem enkelte anbefalinger jeg mener er av interesse for deltakende aktører:

I forhold til brukertilfredshet vil jeg anbefale samtlige å gjennomføre brukertilfredshetsundersøkelser, slik tilfellet er for SiT Bolig. Samtlige uttrykker at brukertilfredshet er vesentlig for deres organisasjoner. Å benytte undersøkelser som faktisk får kartlagt om dette er tilfellet vil derfor være fordelaktig, dette både på kort og lang sikt. Samtidig kan det også være at misnøye hos leietakerne kommer frem gjennom dialog. Enkelte kan i midlertid vegre seg for å komme i konflikt med huseier, og anonyme undersøkelser vil i så måte ha en bedre hensikt.

For de mellomstore aktørene vil jeg anbefale å tydeliggjøre eiendomsstrategien ytterligere enn hva tilfellet er i dag, samtidig som de ansatte er delaktige i prosessen. Grunnen for dette er at jeg etterlyser en grundigere formidling av eiendomsstrategien internt i organisasjonen. Dette for å kunne skape større engasjement samt eierfølelse for alle ansatte, noe likt slik eierne hos

de mindre aktørene beskriver sitt forhold ovenfor boligmassen. Videre etterlyses også et større fokus på vedlikeholdsplanlegging og økonomiske vurderinger gjennom driftsåret.

Selv om jeg har argumentert for at en mer definert og formalisert overordnet strategi ikke nødvendigvis gjør seg gjeldende for de mindre aktørene, vil jeg anbefale disse om å jobbe mer med dette. En tydeliggjøring kan øke kvaliteten på eiendomsforvaltningen, og i så måte øke konkurransedyktigheten til disse virksomhetene. Skulle også leiemarkedet oppleve dårlige tider er det rimelig å anta at enheter med lavere standard leies ut sist gitt lik pris. Å planlegge vedlikehold og gjennomføre økonomiske vurderinger gjennom driftsåret ville vært fordelaktig for disse aktørene i moderat omfang.

6.6 Forslag til videre arbeid

Å arbeide med masteroppgaven har vært både veldig interessant og krevende. Interessant gjennom at jeg har lært utrolig masse, både med tanke på oppgavens tema men også tilknyttet vitenskapelige metoder. Krevende gjennom at det har vært så ufattelig mange andre problemstillinger jeg gjerne skulle ha sett på i sammenheng med hva jeg allerede har belyst. Avslutningsvis presenterer jeg derfor ulike problemstillinger som kan være av interesse for andre som ønsker å forske på noe innenfor eiendomsforvaltning:

Jeg har sett at jo mindre organisasjonen blir, jo mindre planlegges vedlikehold. Dette relaterer seg til Haugens (2008) beskrivelse av akuttmodellen. Det hadde vært interessant å se på hvorvidt dette medfører økte forvaltningskostnader eller ikke, sammenlignet med aktører som benytter seg av en integrert vedlikeholdsmodell. Her skal det i midlertid påpekes at det er fordelaktig å sammenligne aktører med likhetstrekk i boligmassen, altså at alder og boligtype er forholdsvis lik.

Forvaltningsverktøy benyttes i stor grad bare av de største eiendomsforvalterne. En annen interessant problemstilling ville vært å sett på når det å benytte seg av et forvaltningsverktøy gjør seg gjeldende. Samtidig ville det vært interessant å finne ut av om det er størrelsen på boligmassen eller størrelsen på organisasjonen som er den avgjørende variabelen.

Vi ser også at det er variasjon hos aktørene, da noen leier ut hybler og andre hele leiligheter. Det hadde vært interessant og avdekket fordeler og ulemper ved disse to måtene å bedrive

utleie på. Samtidig hadde det vært interessant å se hva som er mest lønnsomt, både med tanke på leieinntekter men også i form av nedlagte arbeidstimer.

Resultatene viser en trend i at eiendomsforvalterne både opptrer som eier og forvalter. Det hadde vært interessant å se mer inngående på hvorvidt det er gunstig å ha forvalterrollen internt, eller om det er fordelaktig å kjøpe inn slike tjenester. Dette kan ses i lys av overordnet strategi samt generell drift og forvaltning knyttet opp mot effektivitet og lønnsomhet.

7 Litteraturliste

- ANDERSEN, K. 2007. *Innføring i eiendomsforvaltning*, Oslo, Informasjonsselskapet Verdi AS.
- BASALE 2015. "Forvaltning av næringseiendom". Publisert u.d. Hentet fra: <http://www.basale.no/no/tjenester/eiendomsforvaltning>
- BOKAS, A., MAYER, B. & VÖGEL, H. 2008. *Real Estate Asset Management*, Nederland: Hague, Schiller Publishing.
- DALLAND, O. 2000. *Metode og oppgaveskriving for studenter, 3. utg*, Norge: Oslo, Gyldendal Akademisk.
- DIN VAKTMESTER 2015. "Vaktmestertjenester – Drift av eiendommer ute og inne". Publisert u.d. Hentet fra: <http://dinvaktmester.no/vaktmestertjenester/>
- HALVORSEN, K. 1993. *Å forske på samfunnet, 3. utg.*, Norge: Oslo, Bedriftsøkonomenes Forlag.
- HALVORSEN, K. 2008. *Å forske på samfunnet, 5. utg.*, Norge: Oslo, Cappelen Akademisk Forlag.
- HAUGEN, T. I. 2008. Forvaltning, drift, vedlikehold og utvikling av bygninger. *Facility Management*. Norge: Trondheim, NTNU.
- HOLME, I. M. & SOLVANG, B. K. 1996. *Metodevalg og metodebruk, 3. utg.*, Norge: Oslo, Tano Aschehoug.
- LEIEBOERFORENINGEN 2015. "Boligforsker vil ha økt satsing på profesjonell utleie". Publisert 6. januar. Hentet fra: <https://www.leieboerforeningen.no/Aktuelt/tabid/277/ID/1073/Boligforsker-vil-ha-kt-satsing-pa-profesjonell-utleie.aspx>
- KOMMUNAL- OG ARBEIDSDEPARTEMENTET 1996. "Myndighetenes syn på profesjonell boligutleie". Publisert 10. desember. Hentet fra: https://www.regjeringen.no/nb/aktuelt/myndighetenes_syn_pa_profesjonell/id261599/
- KYLE, R. C., BAIRD, F. M. & SPODEK, M. S. 2000. *Property Management*, USA: Chicago, Dearborn Real Estate Education.
- MØRK, M. I., BJØRBERG, S., SÆBØE, O. E. & WEISÆTH, O. 2008. *ORD og UTTRYKK innen Eiendomsforvaltning – Fasilitetsstyring*, NTNU, Institutt for bygg, anlegg og transport.
- NOU 2004:22. 2004. *Velholdte bygninger gir mer til alle*, Statens Forvaltningstjeneste, Informasjonsavdelingen, Oslo.
- NS3454:2013. 2013. Livssyklus kostnader for byggverk. *Prinsipper og klassifikasjon*. Norge: Standard Norge.
- NS-EN15221-1. 2007. Fasilitetsstyring. *Del 1: Termer og definisjoner*. Norge: Standard Norge.
- OLSSON, N. 2014. *Praktisk rapportskrivning*, Norge: Bergen, Fagbokforlaget
- REPSTAD, P. 1993. *Mellom nærhet og distanse, 2. utg.*, Norge: Oslo, Universitetsforlaget
- STATISTISK SENTRALBYRÅ 2015. "Leiemarkedsundersøkelsen, 2014". Publisert 19. mars. Hentet fra: <http://ssb.no/priser-og-prisindekser/statistikker/lmu/aar>
- UTLEIEMEGLEREN 2015a. "Dette er bekymringsfri utleie". Publisert u.d. Hentet fra: <http://www.utleiemegleren.no/article/velkommen-til-bekymringsfri-utleie>
- UTLEIEMEGLEREN 2015b. "Håndverkertjenester – vedlikehold og forbedring". Publisert u.d. Hentet fra: <http://www.utleiemegleren.no/article/h%C3%A5ndverkertjenester>

8 Vedlegg

8.1 Informasjonsskriv med intervjuguide

I forbindelse med masteroppgave i regi av NTNU og Institutt for byggekunst, prosjektering og forvaltning tar jeg for meg eiendomsforvaltning av utleieboliger i Trondheim. Det sentrale aspektet ved oppgaven vil gå ut på å sammenligne eiendomsforvaltningen mindre, mellomstore og noen av de største eiendomsforvalterne utøver mot den teoretiske grunnlaget vi har lært gjennom studiets forløp.

Mitt ønske er å inkludere din/deres organisasjon i dette arbeidet. Dette vil innebære et dybdeintervju på omtrent 75 minutter, hvor jeg ønsker å bli kjent med deres organisasjon, hvordan dere bedriver eiendomsforvaltning og hvilke strategiske føringer din/deres organisasjon arbeider etter. Detaljert intervjuguide finnes nedenunder.

Jeg vil be om å få bruke opptaker under intervjuet. Dette for å effektivisere tidsbruken, slik at det ikke brukes unødvendig tid til å ta notater og lignende. I etterkant av intervjuet vil jeg sende ut transkribert intervju hvor deltaker står fritt til å gå gjennom sine svar og eventuelt korrigere hvis noe ikke stemmer eller man ønsker at informasjonen ikke skal inngå i masteroppgaven.

Generelt:

- Er deres organisasjon å anse som både eier og forvalter av bygningsmassen?
- Størrelse på organisasjonen?
- Størrelse på boligmassen?
- Alder på boligmassen?
- Har deres organisasjon utviklet deres eiendommer selv?

Eiendomsforvaltning:

- Hvem er ansvarlig for å utføre drifts- og vedlikeholdsoppgaver?
 - *Det som legges i drift er løpende, daglig ettersyn av boligmassen, eksempelvis orden, søppelsortering, rydding, renhold, fortau (strøing, spyling). I forbindelse med vedlikehold menes opprettholdelse av kvalitetsnivå, eksempelvis tette sluk, lekkasjer, slitasje, hærverk.*
 - *Det som legges i vedlikeholdstiltak av større omfang er eksempelvis bytte/utbedring av fasade og kledning, utskiftning av vinduer, innstallering/utskiftning av tekniske anlegg.*
- Ved større vedlikeholdstiltak, hvem er ansvarlig for planlegging (herunder innhenting av tilbud, vurdering av aktører, prosjektering og gjennomføring)?
- Hvem står generelt for kontakten med leietakerne?
- Hvis en leietaker oppdager feil/mangler ved sin boenhet, hvem kontakter hun?
 - Hvordan engasjeres (eventuelt også koordineres) så driftspersonell?

- Hvordan går dere frem når dere skal skaffe nye leietakere?
- Hvor viktig er brukertilfredshet for deres organisasjon?

Strategi:

- Hva er organisasjonens overordnede strategi?
- Hva er formålet med virksomheten?
 - Hvordan er dette formidlet ut til hele organisasjonen?
- Hvilke vurderinger gjør dere ved anskaffelse av ny, eventuelt avhending av eksisterende, bygningsmasse?
- Hvilke økonomiske vurderinger gjør dere i løpet av et driftsår?
- Hva er organisasjonens overordnede strategi for vedlikehold?
- I hvor stor grad planlegges vedlikehold av bygningsmassen?
- Utarbeider deres organisasjon vedlikeholdsplaner?
- Hvor stort fokus har deres organisasjon på kostnadsminimering i forbindelse med vedlikeholdstiltak?
- Hvordan sørger dere for at eiendommens verdi og kvalitet opprettholdes?
- Hva er organisasjonens overordnede strategi for miljø?
- Hva er organisasjonens overordnede strategi for tilgjengelighet og universell utforming?
- Hva er organisasjonens overordnede strategi for sikkerhet