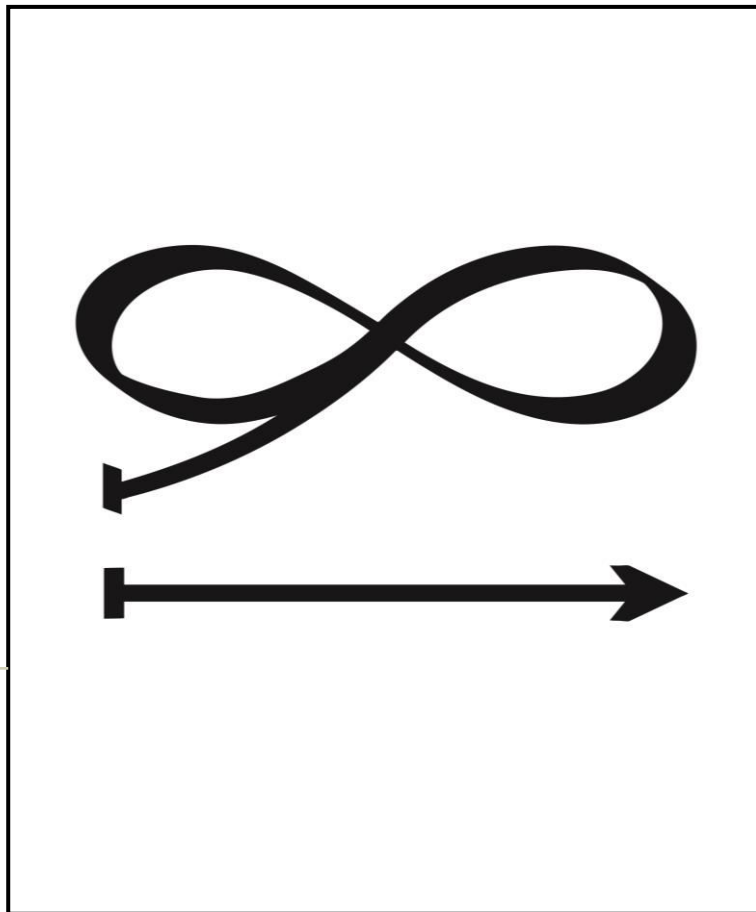


Ellen Nygard

Alt henger sammen med alt.

Suksesskriterier for inngåelse
og gjennomføring av avtaler
vedrørende FM-tjenester

Lillestrøm, 11. juli 2016





Oppgavens tittel: Alt henger sammen med alt. Suksesskriterier for inngåelse og gjennomføring av avtaler vedrørende FM-tjenester	Dato: 11.07.2016		
	Antall sider (inkl. bilag):		
	Masteroppgave	X	Prosjektoppgave
Navn: Stud.techn. Ellen Nygard			
Faglærer/veileder: Olav Egil Sæbøe			
Eventuelle eksterne faglige kontakter/veiledere: Bjarne Tarjei Haugen			

Ekstrakt:

Formålet i denne masteroppgaven forutsetter at en god avtale vedrørende FM-tjenester må bygge på en prosess som er forankret i ulike strategiske beslutninger hos bestiller og leverandør. Problemstillingen er utledet fra formålet. Den har gitt retning i undersøkelsen: *Hvordan sikre best mulig samsvar mellom bestillers behov for FM-tjenester og tjenesteleverandørens forpliktelser?*

Tittelen på oppgaven gir frampek om innhold: «*Alt henger sammen med alt. Suksesskriterier for inngåelse og gjennomføring av avtaler vedrørende FM-tjenester*».

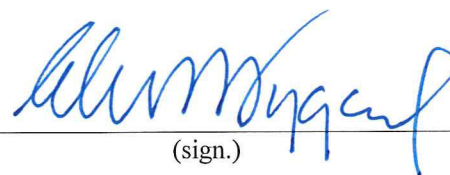
Formål og problemstilling har sitt utspring i en opplevelse hos meg: Hvorfor er det slik at tilsynelatende identiske behov for FM-tjenester dekkes og oppleves ulikt hos dem som mottar tjenestene? Ulike krav til kvalitet og service er åpenbart deler av forklaringen. I tillegg opplever jeg et element av «*noe*» i FM-relasjoner som også må spille inn, og som forundrer.

Valget av grounded theory som metode innen det kvalitative forskningsdesignet gir mulighet til å utvikle koder som er mer abstrakte enn det som står dirkete i ordene og i setningene i materialet man sitter igjen med etter undersøkelser og studier av litteratur og teori. Det er nyttig for å få en dypere forståelse av et fenomen, som dette «*noe*» oppleves for meg.

En modell inntas som en del oppgavens konklusjon. Det som resultat av stilistisk virkemiddelbruk. Blant disse millioner av FM-avdelinger verden over og avtaler vedrørende FM-tjenester, ble løsningen å forme en «en liten historie» via koder i en modell. Kodene i modellen har en sammenheng til suksesskriteriene som tittelen på oppgaven signaliserer. På tross av abstrakt ordbruk antas modellen å klargjøre problemstillingen. Samtidig påberopes ikke modellen å være fasit. Den grafiske framstillingen vurderes allikevel som et nyttig verktøy for å få i gang en kommunikasjon mellom aktører som er berørt av tematikken.

Stikkord:

1. Total Facility Management avtale/kontrakt
2. Suksesskriterier
3. IKT-verktøy i kommunikasjonen av FM
4. Marta og Maria


(sign.)

«Skalet av alle ting kann ein få for pengar. Men ikkje kjernen; den er ikkje for pengar fal»

(Garborg i NDLA, 2016)

FORORD

Med innlevering av masteroppgaven i dag har jeg avlagt de siste 30 studiepoengene av i alt 90 som dette erfaringsbaserte masterprogrammet ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU) består av. Fagområdet er eiendomsutvikling og –forvaltning og tilknytningen mellom fag og universitet er Senter for eiendomsutvikling og –forvaltning.

Bøker er skrevet om hvordan begynne – og fullføre en masteroppgave. Gode råd skal man alltid lytte til, ikke minst fordi man da ofte slipper å gjøre dyrekjøpte erfaringer gjennom egne feil. Allikevel fratar ikke rådene, synspunktene og alt annet velmenende personer i omgivelsene kan finne det formålstjenlig å ytre, det faktum at man selv må make å stå i situasjonen over tid. Om lag et halvt årsverk er brukt på masteren. Fra senhøsten 2013 fram til i dag har arbeidet med masteroppgaven blitt innpasset i ferier og perioder med lavere tempo, hvor kreftene til oppgaven har vært på plass. Det er derfor noe gjenkjennelig i ordtaket om at det fint går an å spise en elefant, bare man tar en bit om gangen.

Selvrealisering er ikke gjort over natta, og mye skal være på plass i et liv før et slikt behov oppstår. Det innså og uttrykte Abraham Maslow allerede på 1950-tallet. Vi som baler med studier ved siden av mye annet i livet, vet også at slikt heller ikke kommer av seg selv. Jeg føler meg privilegert og takknemlig for at livet har lagt seg slik til rette at jeg igjen fikk muligheten til å studere i voksen alder. Samtidig har jeg opplevd arbeidet med masteren som ensomt og som har krevd prioriteringer og forsakelser. I det perspektivet kommer omgivelsene på nytt inn. En rekke personer fortjener takk:

Jeg ønsker for det første å uttrykke en stor takk til mine informanter, alle travle ledere, som tok seg tid til dybde intervjuer før jul i 2013 og som velvillig delte av kunnskap og erfaringer som henholdsvis bestillere av tjenester innen fasilitetsstyring (FM) og som leverandør av tjenesteprodukter her.

Videre må jeg få uttrykke at det har vært et privilegium å ha hatt Olav Egil Sæbøe og Bjarne Tarjei Haugen som veiledere under mitt arbeid med masteroppgaven. Jeg sitter igjen med minner og kunnskap om FM på mange plan og i ulike sammenhenger. I sum har dette beriket meg langt utover det å påbegynne og slutføre masteren. Mange takk for alt jeg har blitt tildel! Spesielt til deg Olav Egil: Rådet om å innta helikopterperspektivet når jeg i en periode ikke så skogen for bare trær, var til uvurderlig hjelp for å komme i havn med oppgaven. Hjertelig takk!

Jeg ønsker også å rette takk til Høgskolen i Oslo og Akershus ved tidligere studieledere Berit Tyldum og Knut Boge, for tilrettelegging og anbefaling om økonomisk støtte i forbindelse med denne etterutdanningen. Videre ønsker jeg å takke bransjeforeningen Norsk Forening for Service og Renhold (NFSR) for mottatt stipend fra kompetansefondet.

Sist, men den definitivt største takken går til døtre og ektefelle. Dere har brakt inn sunn balanse og bidratt til rett fokus i livet mitt på tross av at både utdanning og oppgave har «vært med meg» gjennom de siste årene. Spesielt til deg Frode: Du fikk jammen rett til slutt, med ditt mantra: «Dette fikser du, Ellen!» Jeg hadde allikevel aldri klart det uten din vedvarende støtte og tro på meg. Hjertelig takk!

Lillestrøm, den 11. juli 2016


Ellen Nygard

SAMMENDRAG

Formålet i denne masteroppgaven forutsetter at en god avtale vedrørende FM-tjenester må bygge på en prosess som er forankret i ulike strategiske beslutninger hos bestiller og leverandør. Problemstillingen er utledet fra formålet. Den har gitt retning i undersøkelsen: *Hvordan sikre best mulig samsvar mellom bestillers behov for FM-tjenester og tjenesteleverandørens forpliktelser?*

Formål og problemstilling har sitt utspring i en opplevelse hos meg: Hvorfor er det slik at tilsynelatende identiske behov for FM-tjenester dekkes og oppleves ulikt hos dem som mottar tjenestene? Ulike krav til kvalitet og service er åpenbart deler av forklaringen. I tillegg opplever jeg et element av «noe» i FM-relasjoner som også må spille inn, og som forundrer.

Det finnes millioner av FM-avdelinger verden over, på tusenvis i Norge. I forhold til utvalget av informanter krevde det en bevisst strategi. Til grunn for undersøkelsen i denne oppgaven er to avtaleforhold. Begge er såkalte Total Facility Management-kontrakter (Total FM-avtaler). I hvert avtaleforhold leveres «buntene» med FM-tjenester av en ekstern tjenesteleverandør og de respektive tjenestene etterspørres av FM-avdelingen i to ulike bransjer. Sett med resultater bygger på fire intervjuer med personer på strategisk nivå i disse slike avtaler.

Tittelen på oppgaven gir frampek om innhold: *«Alt henger sammen med alt. Suksesskriterier for inngåelse og gjennomføring av avtaler vedrørende FM-tjenester».*

Kritiske suksessfaktorer er imidlertid ikke meningsbetydningen av ordet «suksesskriterier» benyttet i tittelen. De respektive Total FM-avtalene er verken sett eller lest. Gjennom oppgavens ulike deler settes allikevel fokus på å løfte fram kriteriene som antas må prege prosessen til en avtale vedrørende FM-tjenester for å gjøre den god.

Valget av grounded theory som metode innen det kvalitative forskningsdesignet gir mulighet til å utvikle koder som er mer abstrakte enn det som står direkte i ordene og i setningene i materialet man sitter igjen med etter undersøkelser og studier av litteratur og teori. Det er nyttig for å få en dypere forståelse av et fenomen, som dette «noe» oppleves for meg.

En modell inntas som en del oppgavens konklusjon. Det som resultat av stilistisk virkemiddelbruk. Blant disse millioner av FM-avdelinger verden over og avtaler vedrørende FM-tjenester, ble løsningen å forme en «en liten historie» via koder i en modell. Kodene i modellen har en sammenheng til suksesskriteriene som tittelen på oppgaven signaliserer. På tross av abstrakt ordbruk antas modellen å klargjøre problemstillingen. Samtidig påberopes ikke modellen å være fasit. Den grafiske framstillingen vurderes allikevel som et nyttig verktøy for å få i gang en kommunikasjon mellom aktører som er berørt av tematikken.

Mellom formulert formål og utformet modell er et stykke forskningsbasert arbeid utført. I etterkant av intervjuene og analysen av resultatene har teoriundersøkelsen i hovedsak tatt utgangspunkt i litteratur og teori som uttrykker konsensus: FM-standarder, forskningsbaserte lærebøker innen organisasjonspsykologi og ledelse, fagbok innen FM med en nær tilknytning til FM-standarder og rapport som beskriver globale trender innen FM utgitt av internasjonal bransjeforening. Artikkene, andre bøker og annet skriftlig kildemateriell benyttet i oppgaven går enten i dybden på eller gir andre innfallsvinkler til tematikk som uttrykkes i standardene, boka eller rapporten nevnt først. Det samme gjelder benyttede innlegg fra konferanser og fagdager om FM her til lands.

INNHOLDSFORTEGNELSE

FORORD

SAMMENDRAG

1	INNLEDNING	s. 5
1.1	Bakgrunn	s. 5
1.1.1	Bakgrunnen for benyttet strategi i utvelgelsen av informanter	s. 6
1.2	Formål, tittel og hovedpunkter til grunn for formulert problemstilling	s. 7
1.3	Problemstilling	s. 9
1.3.1	Utdyping av ordvalg i problemstillingen og refleksjoner til grunn for disse	s. 9
1.4	Oppgavens oppbygging	s. 11
2	LITTERATUR OG TEORI	s. 13
2.1	Tjenester og trender innen FM	s. 13
2.1.1	Kjennetegn ved produksjon av tjenester og kjennetegn av en fasilitet	s. 13
2.1.2	Internasjonale trender innen FM	s. 14
2.1.3	Statistiske data for FM-markedet i Norge og i Europa	s. 18
2.2	Standarder og terminologi innen FM	s. 18
2.2.1	Utvalg av Norske Standarder med betydning for FM	s. 19
2.2.2	Terminologi i NS-EN 15221-1 og -2	s. 19
2.2.3	Standarder og forankringen av den	s. 20
2.3	Motivasjon og jobbytelse	s. 21
2.3.1	Motivasjon i behovsteorier og Maslows behovshierarki	s. 21
2.3.2	Motivasjon i jobbkarakteristika-modeller	s. 21
2.4	Kommunikasjon i organisasjoner	s. 22
2.4.1	Kommunikasjonsprosessen	s. 23
2.4.2	Elektroniske kommunikasjonskanaler med betydning for FM	s. 24
2.4.3	Systemer for kommunikasjonen med mottaker av FM-tjenester	s. 25
2.5	Tillit i organisasjoner	s. 26
2.5.1	Evnen til tillit	s. 28
2.5.2	Tillit og sårbarhet	s. 29
2.6	Kultur, verdier og endring i organisasjoner	s. 29
2.6.1	Organisasjonskultur	s. 29
2.6.2	Verdier	s. 30
2.6.3	Sammenhengen mellom organisasjonskultur og endring i organisasjoner	s. 30
2.7	FM-strategi i organisasjoner	s. 31
2.7.1	Målet med og utviklingen av en FM-strategi	s. 31
2.7.2	Fasene i utviklingen av en FM-strategi, med vekt på sourcing	s. 31
2.7.3	Organisering av FM etter besluttet sourcing»-strategi	s. 32
2.7.4	Outsourcing	s. 33
2.7.5	Forutsetninger for et vellykket resultat ved besluttet outsourcing, med vekt på sourcing	s. 34
2.8	Avtaleprosesser og avtaler innen FM	s. 35
2.8.1	Avtaleprosessens ulike faser og omgivelser	s. 35
2.8.2	Interaksjonsnivåer i bestiller-organisasjonen	s. 36
2.8.3	Utarbeidelse av avtaler vedrørende FM-tjenester med rot i FM-standard	s. 38
2.8.4	Etablering av et tillitsfullt klima i avtaleforholdet	s. 39

2.9	Kommunikasjon og lederskap	s. 40
2.9.1	Leders kommunikative kompetanse	s. 40
2.9.2	Leders tilnærming til usikre beslutningssituasjoner	s. 41
2.9.3	Partnerskap i lederskapsutviklingen	s. 43
3	METODE	s. 45
3.1	Valgt forskningsdesign og metode	s. 45
3.1.1	Hvem har deltatt i undersøkelsen og hvorfor?	s. 46
3.1.2	Hva har blitt undersøkt?	s. 47
3.1.3	Hvordan har undersøkelsen blitt gjennomført praktisk og etisk?	s. 48
3.2	Grounded theory som metodevalg	s. 52
3.2.1	Teoretisk sensitivitet	s. 54
3.2.2	Den analytiske prosessen	s. 55
3.3	Svakheter ved valgt metode og oppveieende grep	s. 56
3.4	Begrunnelser for utblinking av og avgrensning i benyttede kilder	s. 59
3.4.1	Litteratur og teori vedrørende standarder og terminologi innen FM	s. 59
3.4.2	Litteratur og teori innen organisasjonspsykologi, ledelse, avtaler og FM i organisasjoner	s. 60
3.4.3	Førforståelsens påvirkning på litteratur- og teoriutgreiingen samt i bruken av empiriske data	s. 60
4	RESULTATER	s. 63
4.1	Omgivelsenes påvirkning i utøvelsen av FM-tjenester	s. 63
4.2	Standarder og terminologi innen FM	s. 65
4.3	Utløsende faktor for FM-oppmerksomhet blant brukergrupper	s. 66
4.4	Kommunikasjon i organisasjoner med ny FM-løsning	s. 66
4.5	Aspekter ved gode avtaler vedrørende FM-tjenester	s. 67
4.6	FM og organisasjonens kultur, verdier og endringsprosesser	s. 70
4.7	Strategi til grunn for avtale vedrørende FM-tjenester	s. 72
4.8	Avtaleprosesser og avtaletyper innen FM	s. 74
4.9	Ledelse av avtaler vedrørende FM	s. 75
5	DISKUSJON	s. 76
5.1	Erkjenne FM og omgivelsenes virkning på utøvelsen av FM	s. 76
5.1.1	Samme avtale; ulike signaleffekter	s. 77
5.1.2	Servering av kaffe; et synlig tegn på «sourcing»?	s. 78
5.1.3	Fleksibilitet i avtaler vedrørende FM-tjenester; viktigste behov gitt trendene i bestiller-organisasjoners kjernevirksomhet	s. 79
5.1.4	Bunter av «output»-baserte tjenester i avtaler vedrørende FM-tjenester; viktigste behov gitt trender i leverandørorganisasjoners kjernevirksomhet	s. 81
5.2	Sikre bruk av standarder og omforent terminologi innen FM	s. 81
5.2.1	Like begreper; til dels ulik oppmerksomhet og ulikt meningsinnhold	s. 81
5.2.2	Renhold kategorisert som «Hard FM»; til dels opplevd som «Soft FM»	s. 82
5.2.3	Omfanget av avtaler vedrørende FM-tjenester; tilnærmet likt fokus hos bestillerne og leverandørene. Unntak: IKT-verktøy som plattform for FM	s. 83
5.3	Sikre riktig motivasjon i kjernevirksomheten via FM	s. 84
5.3.1	Kaffemaskiner og renhold i lys av Maslows behovshierarki og IFMAs internasjonale trender-	s. 85
5.3.2	FMs påvirkning på motivasjonen i lys av Herzbergs tofaktorteori og IFMAs internasjonale trender-	s. 85

5.4	Kommunisere effektiv FM med bevisst bruk av kanal	s. 86
5.4.1	Kommunikasjonskomponentene avsender og kommunikasjonskanal; «resonansbunn» for spørsmål om involvering fra bestiller-siden	s. 87
5.4.2	Kommunikasjonskomponentene innkoding og kommunikasjonskanal; «resonansbunn» for spørsmål om involvering fra bestiller-siden	s. 87
5.5	Bygge en tillitsbase for FM-relasjonen	s. 90
5.5.1	Evne til tillit; «resonansbunn» for spørsmål om aspekter ved gode avtaler vedrørende FM-tjenester	s. 91
5.5.2	Tillit som kostnadselement; «resonansbunn» for spørsmål om aspekter ved gode avtaler vedrørende FM-tjenester	s. 93
5.6	Tilpasse FM organisasjonens kultur, verdier og pågående endringer	s. 94
5.6.1	Endring som normaltstand; «resonansbunn» for spørsmål om gap mellom behov og behovstilfredsstillelsen i avtaleforhold	s. 95
5.6.2	IKT-verktøy som plattform for FM; nødvendig for kommunikasjonen av verdier mellom bestiller og leverandør?	s. 95
5.7	Være i takt med organisasjonens strategi i formingen av FM	s. 98
5.8	Velge rett avtaletype for FM og deretter sikre god avtaleprosess	s. 99
5.9	Etablere riktig ledelse av FM på alle nivåer i organisasjonen	s. 99
5.9.1	Nivåforankring for styringen av fasilitetstjenester i bestiller-organisasjonen; uvesentlig for opplevelsen av fasilitetstjenesten	s. 101
5.9.2	IKT-verktøy som plattform for FM; nødvendig hjelp i etterlevelsen av sourcing-strategien til grunn for en avtale vedrørende FM og ut fra organisasjonens visjoner, målsetninger – og verdier?	s. 103
5.10	Vurdering av antatte suksesskriterier	s. 107
6	KONKLUSJONER OG ANBEFALINGER	s. 108

REFERANSELISTE VEDLEGG

FIGURLISTE

Figur 1	Symbol i Maria-modellen (Ellen Nygard, grafisk utformet av Andrea Wikhammer Heir)	Forside
Figur 2	Kommunikasjonsprosessen (Kaufmann & Kaufmann, 2009)	s. 23
Figur 3	Sourcing prosessen i FM kvalitetsledelse (Sæbøe, 2013)	s. 32
Figur 4	Kontraktledelsesmodellen (Similä, 2006)	s. 35
Figur 5	Fasene i lederskapsutvikling (Kaufmann & Kaufmann, 2009)	s. 43
Figur 6	Maria-modellen (Ellen Nygard, grafisk utformet av Andrea Wikhammer Heir)	s. 109

TABELLISTE

Tabell 1	Ulike innfallsvinkler til begrepet tillit (Similä, 2006)	s. 27
Tabell 2	Antatte suksesskriterier i lys av aksjonspunkter på strategisk nivå i bestiller-organisasjonen	s. 104

1 INNLEDNING

Facility Management og fasilitetsstyring (FM) som begreper og akademisk disiplin var inntil 2005 ukjent for meg. Som avgangsstudent på Bachelor i husøkonomi og serviceledelse ble jeg introdusert for terminologien og deler av fagområdet i nest siste semester, i emnet Eiendomsservice og ressursforvaltning. Jeg husker fremdeles den faglige tilfredsstillelsen det var for meg å kunne plassere de to tjenestene som jeg inntil da hadde studert relativt inngående, renhold og tekstilservice, inn i en større sammenheng. Selv om fokuset i undervisningen også her hadde dreid seg om ulike ledelsesaspekter («hva») og ikke den fysiske utførelsen («hvordan»), skjønnte jeg i løpet av emnet den høsten at FM ikke innebærer å lede og styre en enkelttjeneste opp mot bygget eller brukerne i bygget. FM er mer overbyggende enn hva det er som skal mottas og utføres av tjenester og hvordan dette skal skje.

Innen pedagogikken er *hvorfor* et av undervisningens grunnspørsmål. I forhold til FM opplever jeg at *hvorfor* også er et relevant spørsmål å stille. Definisjonen av FM slik den uttrykkes i den norske utgaven av den europeiske standarden om FM, utdypes i teorigapittel 2.2.2 under om terminologi i NS-EN 15221-1 og -2, og lyder slik: «integrasjon av prosesser i en organisasjon for å opprettholde og utvikle avtalte tjenester som støtter og forbedrer effektiviteten til organisasjonens primære aktiviteter». Bak disse få ordene skjuler det seg en kompleksitet. Denne oppgaven omhandler en «flik» av FM. Hvilken «flik» og hvorfor denne, utdypes under.

1.1 Bakgrunn

I forordet skriver jeg at arbeidet med masteroppgaven til dels har føltens ensomt. At det ville kunne bli slik hadde jeg en anelse om allerede ved oppstart. I den tidlige fasen av prosessen var det derfor viktig for meg å forankre valgt tema i noe selvopplevd. Tanken var at i tillegg til at det selvopplevde ville hjelpe meg i å gi retning i undersøkelsen, ville det også være viktig i forhold til motivasjonen. Jeg valgte derfor å ta utgangspunkt i noe som over år har forundret meg som privatperson, student og yrkesutøver og hvor jeg som sluttbruker på ulike offentlige arenaer har vært mottaker av tjenester innen FM: Hvorfor er det slik at tilsynelatende identiske behov for FM-tjenester dekkes og oppleves ulikt hos dem som mottar tjenestene? Ulike krav til kvalitet og service er deler av forklaringen, åpenbart. I tillegg opplever jeg et element av «noe» i FM-relasjonen som også må spille inn. Senere i oppgaven vises det flere ganger tilbake til dette spørsmålet, da under henvisningen «**fenomen**».

Videre vet vi at til grunn for all seriøs tjenesteyting foreligger det en avtale/en kontrakt mellom partene. – Coarse omtaler kontraktene som «nervcecellene i det økonomiske systemet» (Coarse 2002 i Similä, 2006). Når det gjelder FM går det fram av teoriutgreiingen i kapittel 2.7.3 under om organisering av FM etter besluttet strategi, at tjenesteleverandør både kan være intern eller ekstern i forhold til bestiller (klients organisasjon). Et slikt FM-perspektiv som i praksis uttrykker at både de internt produserte og de eksternt produserte fasilitetstjenestene kjøpes, kan virke fremmed – blant annet fordi interne tjenester «betales» som regel over lønns- og driftsbudsjett. En nærmere utdyping følger i teorigapitlet under, hvor også kildene til det som nå er uttrykt, framgår.

På smussbladet før forordet er siste strofe i diktet *Om Pengar* av Arne Garborg inntatt:

«Skalet av alle ting kann ein få for pengar. Men ikkje kjernen; den er ikkje for pengar fal»

For meg uttrykker denne strofen et innhold som oppleves oppklarende i forhold til det som nettopp er uttrykt om organiseringen av FM etter besluttet strategi: Hvordan tjenestene betales, i form av penger etter mottatt faktura eller over interne budsjetter, er underordnet i forhold til motivering til FM. Etter min mening kan diktstrofen også tas til inntekt for hvorfor fenomenet formulert over, ikke bare kan avspises med at «man får det man betaler for». For det er klart at ut fra dét perspektivet ville denne opplevelsen hos meg knapt fortjene og være utgangspunktet for oppgavens formulerte formål.

Videre gis det både i utdypingen av aspekter ved problemstillingen i kapittel 1.3.1 under og i metodekapitlet, utgreiinger om hvem som har deltatt i undersøkelsen som har bidratt til funnene (informantene), hva som har blitt undersøkt og hvordan undersøkelsen har blitt gjennomført praktisk og etisk. Når det gjelder det første spørsmålet, er samtlige informanter i denne undersøkelsen tilknyttet to ulike avtaler vedrørende FM-tjenester. I hver av avtalene ytes FM-tjenestene av en ekstern tjenesteleverandør. I forlengelsen av presiseringene foretatt i avsnittet over, er denne opplysningen allikevel av underordnet betydning. Fra perspektivet til en klient kjøpes alle fasilitetstjenester.

I metodekapittel 3.1.1 beskrives hvem som har deltatt i undersøkelsen, herunder utdypes blant annet såkalte intensive utvalg, dvs hvorfor jeg har valgt å basere undersøkelsen på såkalte ekspertuttalelser. Videre gis det utgreiing av såkalt kriteriebasert utvelgelse. Viktige parametere her er «hva som virker som interessante bedrifter» og «hensiktsmessig i forhold til problemstillingen».

Allerede i kapitlet under velger jeg å gi en nærmere utgreiing om hvordan jeg identifiserte og rekrutterte informantene til grunn for denne undersøkelsen. Årsaken er at jeg oppgaveteknisk vurderer en slik utgreiing best å falle inn under innledning, ikke metode, siden utgreiingen i kapittel 1.1.1 har så klar sammenheng med tidligfasen av arbeidet med denne oppgaven og førforståelsen jeg hadde da. – Begrepet førforståelse utdypes under. For meg var et sentralt spørsmål om jeg kunne tillate å la fenomenet som er beskrevet over, gi støtet til tema i denne masteroppgaven og alt det det innebærer av datainnsamling, litteratur- og teoristudier og analyser, med påfølgende drøftinger av empirien opp mot forskningsspørsmål og formulert problemstilling. En vurdering av egen førforståelse stod med andre ord sentralt. Med forankring i en metode som nettopp møter førforståelsen som denne vurderingen dreide seg om, begynte arbeidet med å identifisere og rekruttere informanter til undersøkelsen.

1.1.1 Bakgrunnen for benyttet strategi i utvelgelsen av informanter

Med utgangspunkt i at alle fasilitetstjenester kjøpes, eksisterer således et enormt antall avtaler vedrørende FM-tjenester i Norge og verden over. Samtidig vet vi at dagens informasjonsteknologi har gjort det mulig og mer vanlig med mobilt og stedsuavhengig arbeid, et arbeid som ofte utføres hjemmefra. Selv om også slikt areal benyttes til lønnet arbeid er det allikevel naturlig, og ut fra formålet med oppgaven, å avgrense mot FM i boligbygg i teoriutgreiing og tematikk til grunn for undersøkelsen.

Når det imidlertid gjelder andre bygg enn boligbygg, vil som allerede signalisert – et sentralt spørsmål være: *hvordan* identifiserte og rekrutterte jeg «ekspertene» til grunn for denne undersøkelsen, gitt det store antall avtaler vedrørende FM-tjenester som eksisterer i Norge og verden over? I kjølvannet av dette spørsmålet, kan også flere reises. Et knippe av dem jeg anser som mest sentrale, behandles i kapittel 3.1.1.

Når det gjelder *hvordan*, merket jeg meg ved den første informanten under et studiebesøk på et av emnene på masterprogrammet. I metodelitteraturen brukes begrep som **snøballmetoden** (Jacobsen, 2005, s. 175; Johannessen et al, 2011, s. 113) og snøballutvalgsmetoden (Halvorsen, 2008, s. 164). Denne har jeg benyttet meg av. Etter jeg forespurte og fikk ja fra første informant om å stille til intervju som del av undersøkelsesdelen i min masteroppgave, ble også denne informantens avtalepart rekruttert. Halvorsen omtaler denne metoden som «brukbar når en ønsker å få innpass i lukkede miljøer». I mitt tilfelle var imidlertid ikke «lukkede miljøer» mer dramatisk enn at på det tidspunktet jeg kontaktet første potensielle informant, visste jeg ikke navnet på vedkommende som var ansvarlig for avtalen på strategisk nivå hos leverandørselskapet.

Når det gjelder det andre avtaleforholdet og muligheten for å få til intervju på tilsvarende ledernivå også der, ble en annen strategi benyttet. Metodeteori omtaler den som **kriteriebasert utvelgelse** (Johannessen et al, 2011, s. 113) og utvalg av kvalitative data, også kalt strategisk utvalg (Halvorsen, 2008, s. 164). Hva dette innebærer i praksis går nærmere fram av innledningen til resultatkapitlet under. I tillegg til at samtlige informanter representerer henholdsvis bestiller- og leverandørsiden på strategisk nivå i avtaler vedrørende FM-tjenester, er det også mye mer som forener. I nevnte studiebesøk fikk mine medstudenter og jeg en viss innsikt i ulike elementer ved avtalen vedrørende FM-tjenester. Selv om jeg på det tidspunktet ikke tenkte noe særlig på masteroppgaven, langt mindre hadde temaområde og problemstilling klare, merket jeg meg ved elementer i denne konkrete avtalen som gjorde at jeg forstod at avtaletypen var av de aller første av sitt slag i Norge.

En sentral utdyping som gjøres i metodekapitlet 3.1.1 og som det følgelig avgrenses mot her, er begrepene strategisk og taktisk når det gjelder utvelgelsen av informanter i kvalitative undersøkelser (hvem). I det kapitlet pekes det blant annet på hvilke elementer i det første avtaleforholdet som påvirket søket etter neste avtaleforhold. For på tross av at FM-perspektivet tilsier at alle fasilitetstjenester kjøpes og at det i så måte eksisterer et enormt antall avtaler vedrørende FM-tjenester, går det både fram av kapittel 1.3.1 under hvor problemstillingen presiseres og i nevnte kapittel 3.1.1, at styrende for utvalget av informanter i denne masteroppgaven, var nettopp nærmere angitte elementer i avtalene.

Hvordan fant jeg fram til den andre avtalen vedrørende FM-tjenester som også hadde disse elementene? Svaret er at jeg også her delvis benyttet jeg meg av snøballmetoden. I motsetning til det første avtaleforholdet hvor «snøballen begynte å rulle» ved at jeg selv tok kontakt med personen som vi kom i kontakt med i forbindelse med nevnte studiebesøk, spurte jeg denne gangen en av mine veiledere om tips om en avtale vedrørende FM-tjenester som var av en nærmere spesifisert *form*. Jeg fikk flere tips. Blant disse, avtaler vedrørende FM-tjenester hos selskaper med virksomhet i England. Jeg valgte imidlertid tipset om en avtale hos et selskap med virksomhet i Norge, i tillegg til Sverige og Danmark. I likhet med det første avtaleforholdet, tok jeg også denne gangen først kontakt med eksperten på bestiller-siden.

1.2 Formål, tittel og hovedpunkter til grunn for formulert problemstilling

Med utgangspunkt i at seriøs FM ikke bedrives uten en avtale mellom partene, er formålet med denne oppgaven å kunne uttrykke ved hjelp av en modell, at en *god* avtale vedrørende FM-tjenester må bygge på en avtaleprosess mellom partene som er forankret i ulike strategiske beslutninger bestående av elementer som påvirker avtaleprosessen positivt.

Det som uttrykkes i avsnittet over finner sin klangbunn i og er kortversjonen av **formålet** slik det er formulert i uttaksskjemaet til denne masteroppgaven. Formulert formål har følgende ordlyd:

«Vise ved hjelp av en modell at det å mette mager, levere rene omgivelser, ivareta sikkerhet og alle andre former for tjenester og service som understøtter og effektiviserer kjernevirksomheten i en organisasjon, forutsetter en omfattende FM-strategisk prosess som inkluderer analyser, valg av løsninger og implementering av disse, og er en prosess som kontinuerlig må revideres»

– Over uttrykkes at formål (og problemstilling) har sitt utspring i en konkret opplevelse hos meg. Dette elementet av «*noe*» i FM-relasjoner tas opp igjen i kapittel 1.4 under hvor oppgavens oppbygging beskrives og begrunnes.

Videre, **tittelen** på denne masteroppgaven består av to deler. Den siste delen av tittelen lyder «Suksesskriterier for inngåelse og gjennomføring av avtaler vedrørende FM-tjenester». Med utgangspunkt i at all seriøs tjenesteyting bygger på en avtale mellom partene, representerer ordet «suksesskriterier» de forhold ved avtalen som gir *god* FM i avtaleperioden. Allikevel er det ikke de *kritiske* suksesskriteriene ved avtaleforholdene som er målsetningen å avdekke gjennom undersøkelsen og analysen i etterkant. De to avtalene som sådan er verken sett eller lest. Målsetningen er å utlede *antatte* suksesskriterier som på bakgrunn av innhentet empiri og ved hjelp av valgt metode i analysen, kan bidra inn i **modellen** som utgjør en del av konklusjonen. Også dette tas opp igjen i kapittel 1.4 under hvor oppgavens oppbygging beskrives og begrunnes.

Den første delen av oppgavens tittel er en kjent vending: «Alt henger sammen med alt». Selv om den er knyttet til Gro Harlem Brundtland og hennes politiske arbeid, opplever jeg den også relevant i forhold til FM. I uttaksskjemaet bes man også om å forskuttere de viktigste **hovedpunkter som skal behandles** i masteroppgaven. Mine er:

1. Internasjonale trender som råder innen FM
2. Status i det norske FM-markedet
3. Analyse av prosesser før inngåelse av avtaler vedrørende FM-tjenester
4. Analyse av gjennomføring av avtaler vedrørende FM-tjenester

Det er flere grunner til at det ble nettopp disse hovedpunktene. Når det imidlertid gjelder koblingen mot deltittelen «Alt henger sammen med alt», opplever jeg denne delen av tittelen som egnet for å uttrykke den innbyrdes sammenhengen det er mellom punktene over. En vel så viktig grunn er å være et frampek mot budskap i oppgaven.

Innledningsvis i dette innledningskapitlet ble spørsmålet *hvorfor FM* stilt. I kjølvannet av at «Alt henger sammen med alt» også har relevans for FM, kan spørsmålet *hvorfor FM* etter mitt skjønn besvares med at tjenester innen FM utgjør en grunnforutsetning i mye av interaksjonen som finner sted på den offentlige arena. Behov for FM-tjenester er steds- og romuavhengig. De er i sannhet globale og de melder seg kontinuerlig, uavhengig av tidssoner. Av tjenester her har mange eksistert like lenge som sivilisasjonen. Lenge før denne formen for tjenester og service ble en akademisk disiplin. Det eldste skriftlige kildematerialet som jeg kjenner til og som fører tankene mine til FM, har rot tilbake til Jesu tid. I Lukas 10, vers 38-42 står følgende om vandringens mann, Jesus og hvordan de to kvinnelige disiplene Marta og Maria tok imot ham, men hvor bare den ene av dem, Marta, stelte for ham og kjente i den forbindelse på «strev og uro»:

«Mens de var på vandring, kom han inn i en landsby, og en kvinne ved navn Marta tok imot ham i sitt hus. Hun hadde en søster som het Maria. Hun satte seg ved Jesu føtter og lyttet til hans ord. Men Marta var travelt opptatt med alt som skulle stelles i stand. Hun gikk da bort til dem og sa: Herre, bryr du deg ikke om at søsteren min har latt meg bli alene med å tjene deg? Si da til henne at hun skal hjelpe meg! Men Herren svarte og sa til henne; Marta, Marta! Du gjør deg strev og uro med mange ting. Men ett er nødvendig. Maria har valgt den gode del, som ikke skal bli tatt fra henne»

Denne bibelfortellingen gjengis her i sin helhet siden den gir bakteppet for utgreiinger i metodekapittel 3.2 under om valget mitt av metode for analysen av innsamlet. Fortellingen om Marta og Maria trekkes inn i deler av den analytiske prosessen og som mot slutten av denne oppgaven munner ut i en modell.

Via avsnittene over er nå samtlige elementer som omfattes av uttaksskjemaet nevnt og mine valg i det, utdypet. Krav om problemstillingen inngår imidlertid ikke i uttaksskjemaet. Kort om hvorfor forklares i tilknytning til presentasjonen av problemstillingen i kapitlet under.

1.3 Problemstilling

I teorikapittel 2.2.2 går det fram at støttetjenester for de «primære aktivitetene i en organisasjon» kan grupperes i to: tjenester som angår «Mennesker og organisasjon» (Soft FM) og tjenester som angår «Rom og infrastruktur (Hard FM). Her gis det også eksempler på tjenester («hva») innen hver kategori. Når det gjelder «hvordan» disse fasilitetstjenestene etterspørres, produseres og oppleves, vet vi at det kan variere:

Hvordan sikre best mulig samsvar mellom bestillerens behov for FM-tjenester og tjenesteleverandørens forpliktelser?

Formulering av problemstillingen i et forskningsbasert arbeid vet vi er en lengre prosess. I mitt tilfelle kom formulering av endelig ordlyd først på plass et stykke ut i «forskningsprosessen». Videre er valget av enkeltord i problemstillingen av stor betydning. Dette siden man med det samtidig velger bort noe.

1.3.1 Utdyping av ordvalg i problemstillingen og refleksjonene til grunn for disse

Bruken av spørreordet «hvordan» i formuleringen «**Hvordan sikre**» signaliserer en kvalitativ tilnærming til det som skal samles inn av informasjon og som gjennom undersøkelsen skal speile denne «flik av virkeligheten». Samtidig er det på det rene at jeg også kunne ha tilfredsstilt dette behovet for å forstå fenomenet beskrevet over, med bruk av en kvantitativ metode. Spørreundersøkelse er et kjent eksempel på en slik tilnærming. Dersom jeg for eksempel hadde byttet ut «hvordan sikre» med «hva gir» i problemstillingen, kunne jeg ha sendt ut spørreskjemaer til det utvalget (og antallet) bestillere og tjenesteleverandører som med bruk av en slik metode ville kunne ha gitt relevant og pålitelig informasjon om virkeligheten.

Det er flere årsaker til at jeg allikevel ikke valgte denne kvantitative tilnærmingen. Oppgaveteknisk er de valgt inntatt i metodekapitlet under. En av dem skal imidlertid trekkes fram her. Dette fordi denne dreier seg om det som metodeteorien omtaler som forskerens **førforståelse** (Dalland, 2000, s. 57) eller før-dom (Jacobsen, 2005, 35) og som knytter seg til tidligfasen av forskningsprosessen.

I metodelitteratur understrekes det at «antakelser vi mennesker har om hvordan verden ser ut» er «et resultat av en livslang sosialisering der vi lærer å se verden på spesielle måter»

(Jacobsen, 2005, s. 69). Det innebærer at det eksisterer noen fellestrekk blant oss mennesker i forhold til måten vi ser og opplever (persiperer) verden på. Det pekes på at høgre utdanning, i tillegg til familien og skolen, er den faktoren som former vår førforståelse sterkest. Dette skyldes ifølge metodelitteratur at høgre utdanning gir «en trening i å fokusere sterkt på noe og se bort fra noe annet» og følgende eksempler gis: En økonom vil se på «en organisasjon» som «et økonomisk system bestående av rasjonelle aktører», en statsviter vil fokusere på «makt- og konfliktforholdene» og en antropolog vil «kanskje forsøke å avklare kulturen» (Jacobsen, 2005, s. 69). Videre uttrykker metodeteori at en førforståelse hos forskeren kan være mer eller mindre formulert, mer eller mindre kvalifisert, bevisstgjort og begrunnet (Larsen & Knutsen, 2005, s. 134). Disse stikkordene er gjenkjennende. På hvilken måte vil jeg forsøke å utdype ved å besvare spørsmålet som allerede stilles i kapittel 1.1.1 over og som også innleder avsnittet under. Begge steder uttrykkes det en antatt risiko ved ens førforståelse som er «mer eller mindre formulert, mer eller mindre kvalifisert, bevisstgjort og begrunnet».

Hvordan kunne jeg tillate meg selv å la fenomenet som er beskrevet og begrunnet over, gi støtet for hele masteroppgaven og alt som det innebærer av datainnsamling, analyser, litteraturstudier og med påfølgende drøftinger av empirien opp mot problemstilling? Svaret bunner i valgt metode og design for mitt forskningsarbeid. Den datainnsamlingsmetoden som jeg valgte innenfor kvalitativt forskningsdesign, anerkjenner trekkene ved førforståelsen som beskrives over:

«Idealet er forskere som går ut i virkeligheten med noe tilnærmet et helt åpent sinn, samler inn all relevant informasjon og til slutt går i tenkeboksen og systematiserer de data de har fått inn. Ut fra en slik åpen tilnærming dannes så teoriene» (Jacobsen, 2005, s. 29).

I metodelitteraturen omtales denne forskningsstrategien som induktiv datainnsamling, med andre ord «fra empiri til teori». Denne strategien utdypes i metodekapitlet under. Videre går det fram av ordlyden i problemstillingen at det er behovene for FM-tjenester hos **bestiller** og forpliktelsene i så måte hos **tjenesteleverandør** som skal undersøkes nærmere. Over konstateres det at samtlige informanter som inngår i denne undersøkelsen er tilknyttet to avtaler vedrørende FM-tjenester og hvor de respektive FM-tjenestene i hver av avtalene produseres av en ekstern tjenesteleverandør. Over gis også utgreiingen for strategien for rekrutteringen av disse. Videre omtales informantene som eksperter. Av teoriutgreiinger under går det imidlertid fram at ordet bestiller i en FM-faglig sammenheng er et bredt begrep. Det favner både det strategiske, taktiske og operative nivå i bestiller-organisasjonen, kalt henholdsvis klient, kunde og sluttbruker. Hvilket ledernivå burde de ekspertene jeg søkte etter som informanter, tilhøre?

Svaret går i praksis fram av uttaksskjemaet. I formuleringen av formålet, som er inntatt i kapittel 1.2 over, uttrykkes det at «tjenester og service som understøtter og effektiviserer kjernevirksomheten i en organisasjon» krever en «omfattende FM-strategisk prosess». Strategiske beslutninger treffes på øverste ledernivå. Hva som menes med øverste ledernivå i denne sammenhengen ligger implisitt i tittelen på oppgaven og presiseringer gjort i uttaksskjemaet om hovedpunkter som skal behandles (jfr punkt 3 og 4). Begge viser til avtaler vedrørende FM-tjenester. I tidligfasen av forskningsprosessen var det med andre ord viktig for meg å komme i kontakt med eksperter på strategisk nivå i organisasjoner som er involvert i avtaler som ligger til grunn for produksjon av FM-tjenester inn mot en organisasjon som etterspør slike tjenester for understøtting og effektivisering av sin kjernevirksomhet. Andre nøkkelord i problemstillingen er «**samsvar**», «**behov**» og «**forpliktelser**». Det avgrenses mot en nærmere utdyping her. Dette fordi et samsvar mellom behov og forpliktelser

utgjør de suksesskriteriene som tittelen på denne oppgaven signaliserer. I forhold til det som presiseres over, er det de *antatte* suksesskriterier som det settes fokus på. Dette for å kunne bidra inn i modellen, jfr oppgavens formål i kapittel 1.2 over.

1.4 Oppgavens oppbygging

Denne oppgaven er bygget opp med samme hovedstruktur som er vanlig i samfunnsvitenskapelige rapporter (blant andre Olsson, 2011). Etter denne innledningen følger kapittel **2 Teori**. Teorikapitlet består av ni delkapitler. Utblinkingen av teorien kom som en konsekvens av valgt forskningsstrategi. «Fra empiri til teori» (induktiv datainnsamling) er allerede nevnt. Av innholdsfortegnelsen går temaene i teoriutgreiingen fram. Teorikapitlet handler blant annet om motivasjon, kommunikasjon og kultur i organisasjoner osv. Utfordringen med den induktive tilnærmingen har vært at den peker på temaer som dels representerer egne fagområder med store mengder publikasjoner tilgjengelig. Denne utfordringen er selvfølgelig ikke unikt for denne masteren. Hvordan en slik kilderikdom har påvirket kildesøket utdypes mot slutten av metodekapitlet.

Kapittel **3 Metode** er det gjort flere henvisninger til allerede. Årsaken er at det er via metoden formålet med oppgaven vil kunne nås. Metodekapitlet i denne oppgaven har flere målsetninger. For det første viser de alternativene jeg som undersøker stod overfor, tidlig i prosessen, når det gjaldt valg av datainnsamlingsmetode innenfor det forskningsdesignet jeg vurderte som mest hensiktsmessig, gitt formulert problemstilling. Dette fordi det er metoden som påvirker dataenes gyldighet og relevans (validitet) og pålitelighet og troverdighet (reliabilitet), i forlengelsen av det – også «verdien» av den undersøkelsen som utføres.

På tross av at det er krevende forsøker jeg, for det andre, å innta en slags selvevaluering av hvorvidt de valgene jeg tok tidlig i prosessen for å samle inn dataene, har vist seg å være gode eller mindre gode i forhold til å klarlegge formulert problemstilling og i forhold til å vurdere hvorvidt settet med resultater kan sies å være vitenskapelig. Det er viktig, blant annet for å ivareta kravet til såkalt transparens. Siden kvalitative undersøkelser og forskning kan gjennomføres på så mange måter, forsøker jeg også i metodekapitlet å gi en utgreiing om de praktiske avveiningene jeg har gjort i forbindelse med gjennomføringen av datainnsamlingen samt ulike etiske aspekter relevant for den, herunder de forskningsetiske retningslinjene som ivaretar enkeltmennesker i en undersøkelsessituasjon. Videre inkluderes resonnementene til grunn for valgt litteratur.

For det tredje har jeg også valgt å inkludere noe metodeteori. Utgreiingen er først og fremst om grounded theory benyttet i analysen av de innsamlede dataene til bruk i modellen. For i tillegg til at det er via metoden formålet med oppgaven vil kunne nås, opplever jeg at en dypere forståelse av dette «noe» kan oppnås ved hjelp av grounded theory som metode.

I kapittel **4 Resultat** presenteres de empiriske funnene. Før funnene presenteres gis en kort omtale av de to avtalene vedrørende FM-tjenester som ligger til grunn for funnene, framkommet via informantintervjuer. Presentasjonen er bygd rundt hvilke elementer i det første avtaleforholdet som påvirket søket etter neste avtaleforhold. Samtidig preges presentasjonen av foretatt anonymisering. Resonnementene bak utvelgelsen av disse elementene og årsaken til anonymiseringen går fram av metodekapitlet.

Settet med data som presenteres i resultatkapitlet er i lengde og til dels også i språklig uttrykk et annet enn de fire transkriberte informantintervjuene. Videre er kapitlet er forholdsvis kort. De aller fleste forskningsspørsmålene i intervjuguiden, jfr VEDLEGG 1, presenteres i de ni

delkapitlene som resultatkapitlet består av. Overskriftene på de respektive delkapitlene angir «den røde tråden» i spørsmålene. Av kapitlene framgår funnene, til dels supplert med noen enkeltsiter. Hvert delkapittel viser til VEDLEGG 2. Her fremgår settet med data hvor funnene er forankret, jfr Olsson som uttrykker at «ved behov» kan resultatene legges i vedlegg (2011, s. 47). Her er det viktig å understreke at jeg verken tolker eller drøfter meningsinnholdet i datasettet. Det skjer først i diskusjonskapitlet, og da holdt opp mot litteratur- og teoriutgreiingen samt fenomen, formål og problemstilling.

I kapittel **5 Diskusjon** er også bruken av overskrifter sentral. I dette kapitlet har overskriftene en dobbeltfunksjon. I tillegg til å uttrykke meningsinnholdet i teksten, representerer de respektive overskriftene også en hypotese i den forstand at hver enkelt overskrift uttrykker et *antatte* suksesskriterium for en god avtale vedrørende FM-tjenester. En vurdering av de antatte suksesskriteriene gjøres i kapittel 5.10. Dette for å ta stilling til om de skal kunne bidra inn i modellen som avrunder oppgaven.

Et stykke ut i diskusjonskapitlet skjer et «brudd» i hvordan drøftingen forløper. Det utdypes innledningsvis i diskusjonskapitlet og hvordan det deretter preger drøftingen av funn knyttet til de enkelte antatte suksesskriteriene.

I kapittel **6 Konklusjoner og anbefalinger** presenteres modellen. Modellen er generisk og har som formål å klargjøre problemstillingen. Samtidig tar modellen opp i seg fenomenet beskrevet innledningsvis.

Dette siste medfører at ordbruken i modellen er mer abstrakt og billedlig enn formuleringene av de antatte suksesskriteriene.

2 LITTERATUR OG TEORI

Dette kapitlet består av ni kapitler. I de følgende kapitlene gis utgreiinger om temaer som dels fremgår av ordlyden i spørsmålene i intervjuguiden, dels fremkom under analysen av settet med resultater. Samtidig preges litteraturen og teorien av oppgavens formulerte formål og problemstilling, samt dette «noe» i FM-relasjoner som utgjør kjernen i fenomenet til grunn for både formål og problemstilling, jfr kapittel 1.1 over. I sum danner denne litteratur- og teoriutgreiingen «resonansbunnen» til funnene presentert i kapittel 4 Resultat.

I metodekapittel 3.4 gis en nærmere utgreiing om resonnementene bak utblinkingen av litteraturen og teorien som presenteres her. Det er viktig siden temaene som det gis en utgreiing om i kapitlene under ved hjelp av denne litteraturen og teorien, ofte bare er en liten «flik» av hva som finnes.

2.1 Tjenester og trender innen FM

Organisasjonen for økonomisk samarbeid og utvikling (OECD) legger til grunn at i nær framtid vil andelen arbeidsaktive i industrien kun være 10 %. Etterspørselen etter tjenester vokser raskere enn etterspørselen etter varer, og tjenestenæringene øker sin betydning i økonomien. Vareproduksjonen i dag er i stor automatisert. Den er i første rekke kapitalintensiv, ikke arbeidsintensiv (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 27). I Stortingsmeldingen «*Et nyskapende og bærekraftig Norge*» går det fram at i 2007 var 74 % av sysselsettingen i Norge i tjenestesektoren. Samlet stod tjenestesektoren i privat og offentlig sektor for om lag 56 % av verdiskapningen i landet (St.meld. nr. 7, 2008-2009, s. 82).

2.1.1 Kjennetegn ved produksjon av tjenester og kjennetegn av en fasilitet

Tjenesteyting favner bredt, og tjenesteproduktene er uensartede. Tjenester er **ikke-materielle** (immaterielle), dvs ikke-fysiske ting som skal brukes til noe. De kan derfor vanskelig lagres eller transporteres (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 27; St.meld. nr. 7, 2008, s. 82). Tjenester er like fullt noe som fysisk utføres. Det engelske ordet for tjeneste er «service». På norsk har «**service**» et noe annet meningsinnhold enn i engelsktalende land. Sæbøe og Blakstad forklarer service med «**et abstrakt element som oppleves**» (2009, s. 35). I praksis innebærer det at det er knyttet større utfordringer til å måle god service enn en god tjeneste. Sæbøe og Blakstad knytter gode tjenester til «fag og teknikk» og service til «et spørsmål om gode holdninger til brukernes behov og kvalitet på det som leveres». Når det gjelder god service pekes det på holdninger: «god service [er] [mest] et spørsmål om gode holdninger til brukernes behov og kvalitet på det som leveres, samt gode relasjoner mellom dem som leverer tjenesten og dem som opplever resultatet slik det blir levert» (2009, s. 35). Sæbøe og Blakstad viser til at kvaliteten på tjenester ofte kan vurderes på bakgrunn av tekniske beskrivelser i kravspesifikasjoner. På tross av det kan det oppstå utfordringer. I kapittel 2.8.3 under inntas eksempler på hvordan et «kvalitetsbehov» knyttet til «elkraft» vil kunne få to helt ulike beskrivelser i avtalen. I det kapitlet beskrives også hvilket perspektiv som må ligge til grunn i kravspesifikasjoner knyttet til service / servicetjenester siden kvaliteten på service først kan vurderes når den er opplevd.

Videre **konsumeres mange tjenester samtidig som de produseres**. Mange tjenester kan egne seg for å illustrere dette. Jacobsen og Thorsvik bruker et foredrag som eksempel: Foredraget produseres av en foreleser samtidig som tilhøreren konsumerer det (2013, s. 27). Videre er også mange tjenesteprodukter **interaktive** (St.meld. nr. 7, 2008, s. 82). I stortingsmeldingen påpekes at årsaken til denne interaksjonen er at tjenester ofte er et «informasjonsintensivt produkt» hvor tjenestene «krever samarbeid mellom produsent og kunde» (s. 82). Jacobsen og Thorsvik forklarer dette trekket med at produksjonen av tjenesten

og forbruket av den skjer ved «sosial samhandling mellom tjenesteprodusenten og kunden eller brukeren» (s. 27).

Jacobsen og Thorsvik peker også på at «tjenesteproduksjonen som regel er **arbeidsintensiv**» [min utheving] og forklarer det med at det er mennesker som produserer tjenestene (2013, s. 27). I FAFO-rapporten «*Til renholdets pris*» omtales «renhold er en arbeidsintensiv bransje» (Trygstad & al, 2011).

Stortingsmeldingen viser til at de tjenesteytende næringene i dag innlemmer systemer og prosesser fra vareproduksjonen. Blant annet pekes det på «standardisering» (s. 82; s. 84) og «digitalisering» (s. 84). Om IKT uttrykkes at «IKT har i høyeste grad fremmet produktiviteten i tjenestesektoren» (s. 83). Videre slår stortingsmeldingen fast at «tjenester har fått en økende betydning som innsatsfaktorer i varer og andre tjenester» (s. 82). Foruten å være komplementære goder til en vare, serviceprogram til bil gis som eksempel, vises det til at tjenester som «industrien tidligere produserte selv nå i økende grad kan kjøpes i markedet fra tjenestebedrifter (outsourcing)». – I kapittel 2.7.3 under gis en utgreiing om ulike alternativer en organisasjon har å organisere FM på.

Videre gis i kapittel 2.2.1 under en kort utgreiing om delene i FM-standarden NS-EN 15221. I del 1 av standarden gis blant annet termer og definisjoner innen FM. I den benyttes en overordnet term for eiendom, bygning, lokale osv: «fasilitet». Her defineres fasilitet som «materielt aktivum som støtter en organisasjon» (Norsk Standard, 2007, s. 4).

Sæbøe (2014) presiserer at FM i dag har et fokus som rommer noe mer enn den tradisjonelle eiendomsforvaltningen. Den inkluderer også «trivsel, velvære, produktivitet, verdier» og FM-fokuset er rettet «på det som foregår i/på eiendommen/bygningen». Mørk, Bjørberg, Sæbøe og Weiseth bruker uttrykket «fra forvaltning til forretning» om den utviklingen som har skjedd fra tradisjonell bygg- og eiendomsforvaltning, hvor forvaltning, drift, vedlikehold og utvikling av eiendommen har vært betraktet som en utgiftspost til FM, hvor bygningene ses på som investerings-/forretningsobjekter (2008, s. 21).

2.1.2 Internasjonale trender innen FM

En trend kan forklares med en atferd som utvikler seg til en relativt permanent endring (Romuld, 2016). Den internasjonale foreningen for Facility Management, International Facility Management Association (IFMA) peker i sin rapport på ti trender som de rådende innen FM i dag. Rapporten er utarbeidet blant annet på grunnlag kunnskap som kom fram på en konferanse regi av IFMA høsten 2010, hvor ulike prognoser ble diskutert i workshops (2011, s. 3). IFMA (2016) opplyser å ha 24000 medlemmer i 105 land som forvalter 37 milliarder kvadratfot areal og kjøper varer og tjenester for mer enn USD 100 milliarder pr år. I rapporten utgitt i 2011, grupperer IFMA trendene inn i tre, ut fra hvorvidt langtidstendensene i utviklingen er eksternt, internt eller organisasjonsmessig drevne (IFMA, 2011, s. 2).

Begrepet FM gis i denne rapporten flere betydninger. Det brukes både om en bransje med et globalt virkeområde og som betegnelse på et yrke og/eller på avdeling i en virksomhet/bedrift. Til hver av disse ti trendene peker IFMA på «krav» endringene utløser, enten i form av utfordringer eller muligheter for FM. I det følgende er det trendene det gis en utgreiing om. Krav, utfordringer og muligheter som kommer i kjølvannet av trendene avgrenses det mot. – I kapittel 2.9.2 tas imidlertid begrepsparet utfordringer og muligheter opp igjen. Her behandles nærmere leders tilnærming til usikre beslutningssituasjoner, og hvorvidt usikkerheten anses som risiko for tap eller mulighet for utvikling. IFMA understreker også at felles for alle disse ti trendene, er måten den enkelte FM-avdeling møter dem på. De mest

«suksessfulle» vil være dem som er «proaktive», siden en proaktiv tilnærming vil vise vei for resten av organisasjonen, og for FM som profesjon (s. 3, siste setning).

Når det gjelder de **eksternt** drevne trendene understreker IFMA at de i dag forekommer i varierende grad, men at de i årene som kommer konstant vil påvirke FM-profesjonen, verden over. Trendene som det her vises til er bærekraft, kompleks bygningsteknologi, økonomiske nedgangstider og aldrende bygningsmasse samt det å være forberedt ved uønskede hendelser. Når det gjelder trend nummer **1 bærekraft** viser IFMA til at organisasjoner har begynt å implementere tankegangen i sine mål og i sin organisasjonskultur, noen også i visjoner, verdier og merkevarebygging. Innen FM har det skjedd en dreining fra primært å innta bærekrafttenkningen i nybyggprosjekter, til tiltak i eksisterende bygningsmasse også. Årsaken er den negative påvirkningen bygninger har på miljøet og forbruket av naturressurser. Myndigheter og byggeiere verden over har i dag forventning om energieffektive og bærekraftige bygninger. Dette har også innvirkning på FM. IFMA oppsummer forventningene i form av syv krav knyttet miljøvennlige bygg og miljøvennlig drifting av bygg. Felles for kravene er at organisasjonene vil «vende seg til FM» for å finne løsninger. Inntil nå har det vært en utfordring siden man har manglet egnet verktøy (IFMA, 2011, s. 2; s. 5-7).

Bærekrafttrenden henger delvis sammen med den neste, trend nummer **2 kompleks bygningsteknologi**. IFMA peker her på at komplekse systemer for kontroll i bygg både muligheter og utfordringer for profesjonen. Slike anlegg kan legge til rette for gjennomføring av bedre ledelse og styring av fasilitetene, både på kort og lengre sikt. Det forutsetter imidlertid at medarbeiderne tilknyttet FM gis en tilstrekkelig opplæring i slike nye systemer. IFMA omtaler fordeler ved integrerte tekniske bygginstallasjoner, og peker samtidig på at teknologien hjelper til å sammenfatte enorme mengder data til nyttig informasjon til bruk i planleggingsarbeid og som beslutningsgrunnlag. Samtidig understreker IFMA at dette forutsetter utvikling av ferdigheter hos de ansatte tilknyttet FM slik at informasjonen kan utnyttes. De viser til en undersøkelse som indikerer at det er et gap mellom «mennesker, prosesser og nåværende teknologi» i forhold til det som er nødvendig for å administrere dagens fasiliteter. Særlig gjelder det bruk og optimalisering av systemer vedrørende kontroll av bygginstallasjoner og annet. Den viktigste utfordringen til FM-profesjonen basert på undersøkelsen, er medarbeidernes utdanning og opplæring. IFMA viser her til såkalte smarte bygg og smarte energieffektive bygg og omtaler kjennetegn ved slike typer bygg, herunder BIM som teknologi og metode samt utviklingen av ulike IKT-verktøy. Av disse trekkes spesielt fram de nyere IKT-verktøyene til bruk i strategiarbeid, blant annet «Integrated Workplace Management Systems» (IWMS) og «Infrastructure Life Cycle Management» (ILM) (IFMA, 2011, s. 2; s. 7).

Den **3.** trenden omhandler **økonomiske nedgangstider og aldrende bygningsmasse**. IFMA viser til at fra 2009 ble mange land rammet av økonomisk lavkonjunktur. I store deler av verden har nybyggprosjekter og andre prosjekter bremsset betraktelig ned, og tilførsel av kapital til FM er strammet inn. De viser til at situasjonen også er forventet å være stram i nærmeste framtid. Samtidig møter FM utfordringene knyttet til den aldrende bygningsmassen, FM følger også opp den. Når den tekniske levetiden på fasiliteter og mekanikk oppnås eller overskrides, må imidlertid viktige spørsmål adresseres – som «reparere, gjenbruke eller erstatte» (IFMA, 2011, s. 2; 9).

Den **4.** og siste trenden med et globalt virkeområde er det å være **forberedt ved uønskede eller akutte hendelser**. IFMA peker på at FM spiller en sentral rolle i det å sikre kontinuiteten i organisasjoner under slike situasjoner. FM er gjerne den delen av organisasjonen som både har laget og implementert organisasjonens responsplan, og FM kan være et eksempel til etterfølgelse i resten av organisasjonen når det gjelder å være beredt i kriser. I dag skjer naturkatastrofer av ett eller annet slag hver dag verden over. Dette skaper

kaos både i fasilitetene og i virksomheten til organisasjonen som blir rammet (IFMA, 2011, s. 2; s. 11).

Når det gjelder de **internt** drevne trendene, konkretiserer IFMA endringene dit hen at de har sitt utspring i bransjen som sådan. Disse trendene refererer seg til særlig tre forhold: det er en stadig økende mengde og kompleksitet i datagrunnlaget som inngår i en FM-avtale, de samme organisasjonene «jager» etter de beste talentene i bransjen og det er behov for å heve statusen til yrket. Trend nummer **5**, er knyttet til **økt omfang og kompleksitet i data innen FM**, og IFMA forklarer det med den teknologiske utviklingen til IKT-verktøy som muliggjør ulike former for kontroll og rapportering. Denne utviklingen skaper imidlertid også et behov for siling av informasjon – ønskelig kan kun være den brukt som underlag til kontroll og rapportering. IFMA formulerer det slik: «Informasjonen er ikke alltid tilgjengelig i et format som gir nyttig informasjon». I forlengelsen av dette, utløser det et behov som FM kan dekke. – det å kunne analysere dataene ut fra en kombinasjon av ferdigheter. IFMA peker spesielt på behovet for avansert teknisk kompetanse knyttet opp mot å styre komplekse systemer i bygg, i kombinasjon med forretningsforståelse når det gjelder å analysere og presentere dataene. Videre, trekker IFMA fram utbredelsen av relevante standarder som nyttig verktøy, og viser til at disse særlig har fått fotfeste i Nord-Amerika og Europa. ISO-standarder relevant for FM nevnes spesielt (2011, s. 3; s. 13).

Den **6.** trenden har en delvis sammenheng med de omfattende og komplekse FM-avtalene nevnt over, siden det også signaliserer behov for høykompetanse. IFMA understreker at det er essensielt for enhver organisasjon med tanke på framtiden, for å **tiltrekke seg, rekruttere og beholde «topptalentene»**. De viser til at nyutdannede gjerne motiveres av andre ting enn eldre medarbeidere. Nyutdannede ønsker å forholde seg til organisasjonens visjon og samfunnsansvar. IFMA innrømmer at FM-bransjen pr i dag ikke er førstevalget blant de nyutdannede (IFMA, 2011, s. 3; s. 15).

Den **7.** trenden og den siste av de internt drevne trendene, dreier seg om å **heve statusen til yrket**. IFMA viser til at det råder en felles oppfatning i bransjen om at FM er for lite verdsatt. Man ønsker derfor å heve statusen og bli mer verdsatt i egen organisasjon og samfunnet. IFMA peker på at det er mange har studert fenomenet og etter deres oppfatning er det to hovedgrunner til denne mangelen på verdsettelse: FM har fortsatt en vei å gå i forhold til å evne og overbevise toppledelsen at det å optimalisere ytelsen til organisasjonens største eiendel, bygningsmassen, er i organisasjonens egeninteresse, eller til det å få muligheten til å delta i diskusjoner i styret omkring utvikling av langsiktige mål og strategier.

IFMA viser til tre **organisasjonsmessige** drevne trender som allerede i dag virker inn på yrket og som vil fortsette å ha innvirkning: utvikle ferdigheter og forretningssans, øke produktiviteten på arbeidsplassen og endre arbeidsplassutformingen. Når det gjelder den første av disse trendene og den **8.** trenden totalt, henger det å **utvikle ferdigheter og forretningssansen/-forståelsen** hos menneskene tilknyttet FM, sammen med at flere og flere organisasjoner forventer at FM innehar både tekniske og økonomiske ferdigheter. IFMA viser til at de tekniske ferdighetene generelt er godt ivaretatt. Når det derimot gjelder det økende fokuset på forretningsforståelse, innebærer det at FM tenker og handler strategisk og evner å uttrykke «posisjonen til FM» i et språk som toppledelsen lytter til. IFMA minner om at ferdighetene allerede i dag spenner bredt, og trekker fram spesialkunnskap om systemer i bygg på mellomledernivå og strategisk langtidsplanlegging som eksempler på hvor FM møter etterspørselen på en god måte, men understreker behovet for enda mer kunnskap. IFMA viser igjen til trendene, og understreker at disse må møtes med ferdigheter, ellers blir man «parkert». De trekker spesielt fram bærekraft og teknologi, og understreker at dette er områder som utvikler seg raskt (IFMA, 2011, s. 3; s. 19).

Den **9.** trenden tar utgangspunkt i den stadig økende erkjennelsen av hva FM bidrar med når det gjelder å **styrke produktiviteten på arbeidsplassen**. Koblingen fysiske fasiliteter og FM-tjenester mot organisasjonens forretningsmål og strategier, har lenge vært anerkjent som en kritisk suksessfaktor i FM-bransjen. IFMA utdyper det med at «fysiske fasiliteter uttrykker et «image», og spør hvorvidt fasilitetene er overensstemmende med den merkevaren og det «imaget» organisasjonen ønsker å framstå med, og hvorvidt FM-tjenestene møter leietakernes behov. De viser til selskaper som erkjenner at hvordan bygget framstår, påvirker deres mulighet til å tiltrekke seg «toppfolkene». Det nye nå, for miljøer utenfor bransjen, er erkjennelsen av FM sitt bidrag når det gjelder ivaretagelsen av brukernes helse og trivsel. Fornøyde brukere har en positiv innvirkning på effektiviteten, produktiviteten og lønnsomheten i organisasjonen, og således også påvirkning på organisasjonens bunnlinje. IFMA viser til undersøkelser som peker på en sammenheng mellom økt produktivitet og inneklimatektorene termisk miljø og akustisk miljø samt forhold ved innemiljøet. De understreker at selv små produktivitetsøkninger kan medføre store gevinster og sparte kostnader siden lønnskostnadene for de fleste virksomheter utgjør de største kostnadene.

Videre viser IFMA til at det i dag er vanlig å bli bedt om «å gjøre mer med mindre» i form av at selskapene produserer raskere, bedre og billigere, reduserer mengde avfall og forbedrer kvaliteten. I et slikt endringsdrevet miljø peker IFMA på flere forhold som FM må ta innover seg. For det første må man lære seg språket til brukerne. De viser her til «Lean»-tankegangen i forbindelse med å redusere avfallsmengden og «Six Sigma» når det gjelder kvalitetsforbedringsarbeidet. Når slikt endringsarbeid er implementert i organisasjonen, er det viktig å meddele virkningene til både beslutningstakerne og til brukerne i bygget. De understreker at en slik kommunikasjon også kan bidra til å forbedre synet på yrket. For det andre har FM et ansvar for å øke sin egen produktivitet. De trekker fram viktigheten av å opptre strategisk og å utvikle femårsplan for drift og vedlikehold. En slik plan forutsetter en konkretisering av eksisterende utfordringer og problemstillinger i bygningsmassen, i tillegg til en vurdering av framtidige utfordringer. IFMA peker på at en slik effektiv og proaktiv form å bedrive FM på vil gi en økt produktivitet. Dette fordi det blir færre akutte situasjoner å løse via innmeldte arbeidsordre eller telefoner fra brukere som opplever mangler (IFMA, 2011, s. 3; s. 21).

Den **10.** og siste trenden som IFMA trekker fram, knytter seg til **endring av arbeidsplassutformingen**. Den fysiske utformingen av arbeidsplassen påvirker både brukerne og andel ledig areal i bygget – som igjen påvirker hvordan bygget driftes. IFMA peker på at FM i økende grad står overfor utfordringer som følge av åpne kontorløsninger, ulik arbeidstid og derigjennom, varierende belegg og «trøkk» på arealene. Disse forholdene påvirker konkret forbruket av energi og behovet for ventilasjon. Det understrekes at en slik endring av arbeidsplassen stammer fra en miks av behov – kompleksitet, innovasjon, hastighet, fleksibilitet, bedriftens merkevarebygging og bærekraft. Dette endrer kontormiljøer til å bli mer «samarbeidsvennlige» og «interaktive», i form av spesifikke arealer som legger til rette for rette for samarbeid. IFMA kommenterer også de nye arbeidsmønstrene som innebærer at hjemmet for mange arbeidstakere brukes som et kontor nummer to, og i stadig økende grad, kaffebarer som et kontor nummer tre. I mange kontorbygg medfører dette en høyere «ledighet» av områder som er øremerket arbeid. Dette påvirker igjen hvordan bygg driftes og vedlikeholdes (IFMA, 2011, s. 3; 23).

IFMA understreker at ingen av disse ti trendene virker isolert i påvirkningen av FM, det er snarere et sterkt samvirke på tvers av trendene (2011, s. 3, siste avsnitt). I tilknytning til trenden nevnt over, viser IFMA for eksempel til at kontorarbeidsplasser som legger til rette for samarbeid og interaktivitet, samtidig bygger et «image» som appellerer til mange (IFMA, s. 23, andre avsnitt), inkludert til toptalentene.

2.1.3 Statistiske data for FM-markedet i Norge og i Europa

Statistisk Sentralbyrå (SSB) opplyser at pr 1. januar 2016 har antall bygninger i Norge passert 4,1 millioner (2016). Om denne bygningsmassen bruker SSB inndelingen «boligbygg» og «andre bygg enn boligbygg». I følge statistikken inkluderer dette arealet også fritidsbygg, boliggarasjer, industri- og lagerbygninger og fiskeri- og landbruksbygninger samt kontor- og forretningsbygninger, samferdsel- og kommunikasjonsbygninger, hotell- og restaurantbygninger, undervisnings-, kultur- og forskningsbygning, helsebygning og fengsels- og beredskapsbygning (SSB, 2016).

I rapporten «Statistikk og trender 2013» legger NHO Service til grunn 114 260 000 m² for et «totalt teoretisk FM marked (privat og offentlig)» [min understrekning] (2013, s. 29). I rapporten knyttes en omsetning på «116 887 980 000» kroner til dette teoretiske markedet.

I samme rapport går det fram at «primærmarkedet er bedrifter med mer enn 100 ansatte, stat, fylke og kommune» [min understrekning]. Dette markedet «anslås til å være ca. 74 milliarder kroner i Norge» (2013, s. 29). I rapporten «Statistikk og trender 2015» viser inntas en henvisning til ISS' årsrapport fra 2014 som legger til grunn «et estimert totalmarked på om lag 100 milliarder kroner. Offentlig sektor utgjør halvparten av dette» (NHO Service, 2015, s. 33).

Sæbøe (2014) peker på at en «kritisk masse» av mennesker i organisasjonen vil påvirke avgjørelsen om «egenproduksjon av tjenester og service» eller «kjøp av tjenester og service fra eksterne leverandører».

I begge rapportene til NHO Service uttrykkes at det er vanskelig å finne en total av årsverk i bransjen som helhet. Det pekes på to grunner. For det første at bransjens årsverk er fordelt på mange ulike faggrupper, jfr «renholdere, gartnere, elektrikere, etc.». Videre at «de ulike årsverkene registreres og kostnadsføres på ulike måter i landets bedrifter, kommuner, fylker og staten» (NHO Service, 2013, s. 29; 2015, s. 33).

Grimerud, Brynn og Damhaug opplyser at om lag 70 % av arbeidstakerne i Europa arbeider med ulike former for tjenester, «herunder fasilitetsstyringsområdet» (2010, s. 6). Opplysningen gis i forbindelse med sluttrapporten for prosjektet med formål «å følge utviklingen av europeiske og globale rammestandarder for fasilitetsstyring (FM), videre [...] å utvikle nasjonale standarder på et konkret og detaljert nivå som underlag for kontrakter på fasilitetsstyringsområdet» (2010, s. 3). I rapporten vises det til beregninger av totalmarkedet for FM i Europa på EUR 300 milliarder pr år (2010, s. 6).

2.2 Standarder og terminologi innen FM

Standarder preger hverdagen vår, ofte uten at vi tenker over det. Standard Norge forklarer standardiseringsarbeidet med at det bidrar til en systematisering av «kollektive goder» gjennom effektivisering eller forenkling (2016 a). Som medlem i den europeiske standardiseringsorganisasjonen CEN har Norge forpliktet seg til å implementere alle europeiske standarder og fastsette dem som Norsk Standard (Standard Norge, 2016 b; Grimsrud, Brynn & Damhaug, 2010, s. 11). Etter EØS-avtalen skal dette skje innen seks måneder (Grimsrud, Brynn & Damhaug, 2010, s. 11). Når det gjelder de internasjonale standardene, er det ikke samme automatikk. Disse utgis som Norsk Standard etter «en faglig og behovsmessig vurdering» (Standard Norge, 2016 b).

Standard Norge viser til at av alle nye Norsk Standard i dag «har ca. 95 % europeisk opphav» (Standard Norge, 2016 b). Det finnes ulike typer standarder. Et hovedskille går mellom de detaljerte standardene, som typisk omhandler utforming av produkter, dimensjonering av konstruksjoner, mål og størrelser, prøving og kontroll. Den andre hovedgruppen er de såkalte

styringsrelaterte standardene. Disse omhandler kvalitets-, miljø- og fasilitetsstyring (Standard Norge, 2010, s. 10). I tilknytning til EU har som uttalt målsetning «å etablere et enhetlig marked på tjenesteområdet for å bryte ned handelsbarrierer, fremme konkurranse, ivareta miljøvern og sørge for forbrukernes sikkerhet» (Standard Norge, 2010, s. 6).

2.2.1 Utvalg av Norske Standarder med betydning for FM

Standard Norge viser til at det finnes flere standarder til bruk ved avtaler om levering av tjenester (2015). Det understrekes at de gjelder for både privat og offentlig sektor, uavhengig av om interne eller eksterne tjenesteleverandører benyttes. Følgende standarder listes opp:

- «Energisparetjenester»
- «Skjøtsel av grøntanlegg»
- «Vakt og sikkerhet»
- «Byggedriftstjenester»
- «Vedlikehold av heis»
- «Fasilitetstjenester generelt (alle typer tjenester)»

Når det gjelder standardene vedrørende fasilitetstjenester (FM-standardene) faller ifølge Standard Norge (2015) følgende standarder inn under denne betegnelsen:

- «NS-EN 15221-1 Fasilitetsstyring – Del 1: Termer og definisjoner»
- «NS-EN 15221-2 Fasilitetsstyring – Del 2: Veiledning for utarbeidelse av avtaler om fasilitetsstyring»
- «NS-EN 15221-3 Fasilitetsstyring (FM) – Del 3: Veiledning om kvalitet i fasilitetsstyring»
- «NS-EN 15221-4 Fasilitetsstyring (FM) – Del 4: Rammeverk, klassifisering og strukturer i fasilitetsstyring»
- «NS-EN 15221-5 Fasilitetsstyring (FM) – Del 5: Veiledning i fasilitetsstyringsprosesser»
- «NS-EN 15221-7 Fasilitetsstyring (FM) – Del 7: Veiledning om benchmarking av ytelser»
- «NS 3940 Areal- og volumberegninger av bygninger (med veiledning)»
- «NS-ISO 10004 Kvalitetsstyring – Kundetilfredshet – Retningslinjer for overvåking og måling»

Grimsrud, Brynn og Damhaug beskriver del 1 blant FM-standardene på følgende måte: «Denne standarden beskriver funksjonene ved fasilitetsstyring og definerer grunnleggende termer for å oppnå felles språk og forståelse på det europeiske FM-markedet». – I kapittel 2.8.3 under om utarbeidelse av avtaler vedrørende FM-tjenester inntas deres omtale av del 2.

En prosess er i gang med å gjøre flere av disse FM-standardene til standarder med et globalt virkeområde. Hillestad (2016) omtaler status i arbeidet: Del 1 får løpenummeret ISO/DIS 18480-1 og del 2 får løpenummeret ISO/DIS 18480-2. Begge er ventet klar i 2018.

En nærmere utgreiing om viktige endringer i en av dem holdt opp mot hva som i dag er implementert og fastsatt som Norsk Standard i Norge, følger i kapittel 2.7.3 under.

2.2.2 Terminologi i FM-standardene NS-EN 15221-1 og -2

«**Fasilitetsstyring**» er det norske begrepet for amerikansk engelsk «Facility Management» eller det britisk engelske «Facilities Management» (Sæbøe & Blakstad, 2009, s. 4). Også det norske begrepet blir forkortet med «FM» (Standard Norge, 2007 a, s. 4). NS-EN 15221-1 definerer FM som «integrasjon av prosesser i en organisasjon for å opprettholde og utvikle avtalte tjenester som støtter og forbedrer effektiviteten til organisasjonens primære aktiviteter». Med «**primære aktiviteter**» menes «aktiviteter som utgjør den særegne og

uunnværlige kompetansen til en organisasjon i organisasjonens verdikjede» (Standard Norge, 2007 a, s. 5).

«**Fasilitetstjeneste**» er den norske oversettelsen av «facility service». NS-EN 15221-1 definerer begrepet som «støttetjeneste for de primære aktivitetene til en organisasjon, som ytes av en intern eller ekstern leverandør» (Standard Norge, 2007a, s. 5). NS-EN 15221-1 foretar en todelt inndeling av slike tjenester/støtteprosesser: klientens etterspørsel av tjenester relatert til «Rom og infrastruktur» og etterspørselen av tjenester som angår «Mennesker og organisasjonen» (Standard Norge, 2007 a, s. 5; s. 11). Eksempler på tjenester vedrørende «Rom og infrastruktur» kan ifølge standarden være etterspørselen etter lokaler, arbeidsplass, teknisk infrastruktur og renhold. Av eksempler vedrørende «Mennesker og organisasjon» nevner standarden klientens etterspørsel etter tjenester knyttet til helse og sikkerhet, vertskapstjenester, informasjons- og kommunikasjonsteknologi, logistikk eller andre støttefunksjoner (2007 a, s. 11-13). Av NS-EN 15221-1 går det fram at disse eksemplene ikke er uttømmende, men ment som beskrivende eksempler (s. 11).

Standarden bruker begrepet integrert fasilitetstjeneste om «et sett med fasilitetstjenester som griper inn i hverandre» (Standard Norge, 2007 a, s. 5). I kapittel 2.7.3 utdypes et begrep som likner – integrert fasilitetsstyring i utgreiingen av alternative måter å lede og styre produksjonen av FM-tjenester på etter besluttet strategi i organisasjonen. Selv om behovet for støttefunksjoner og servicetjenester utløses av de primære aktivitetene i organisasjonen og således ikke er årsaken til organisasjonens eksistens, påvirker støttefunksjonene og servicetjenestene hvorvidt organisasjonen oppnår sine strategiske mål: «Støtteprosessene, som kan leveres fra interne eller eksterne tjenesteleverandører, har en direkte innvirkning på effektiviteten og effekten til de primære aktivitetene» (Standard Norge 2007 a, s. 7). Hva som er primære aktiviteter i en organisasjon og hva som er støtteprosesser behandles både i kapittel 2.7.3 og i kapittel 2.7.5 om forutsetninger for et vellykket resultat ved besluttet outsourcing. I denne forbindelse er «grensesnitt» et viktig begrep.

2.2.3 Standarder og forankringen av dem

Med unntak av elektro-, post- og telestandardisering, er det Standard Norge som er ansvarlig for samtlige standardiseringsoppgaver i Norge (Grimsrud, Brynn og Damhaug, 2010, s. 10). Arbeidet er delt opp i nasjonal, europeisk og global standardisering. Bokstavene NS, EN og ISO angir hvilken standardiseringsorganisasjon som har utviklet og fastsatt standarden. Sammen med et løpenummer og årstall har hver enkelt standard en unik identitet. En ISO-standard som gjøres europeisk og deretter norsk, betegnes for NS-EN ISO, en europeisk standard som gjøres norsk betegnes som NS-EN. (Standard Norge, 2016 a)

I Norge er ikke standardiseringsarbeidet en offentlig oppgave. Norsk Standard uttrykker til at «hvilke standarder som skal utarbeides bestemmes av markedsaktørene» (2016 b). Standardiseringsarbeidet skjer allikevel i nært samarbeid med offentlige myndigheter. Standard Norge (2015) viser til at nye lover og forskrifter med krav til blant annet spesielle planløsninger kommer på løpende bånd. Som nevnt i kapittel 2.2.1 over har blant annet mer avansert infrastruktur og tekniske installasjoner samt behov for service og støttetjenester i bygg medført «medført en rekke standarder innenfor fasilitetstjenester» (Standard Norge, 2015).

Standard Norge forklarer at både utarbeidelse av ny standard og revisjon av eksisterende standard blir organisert som prosjekt, og hvor arbeidet organiseres etter en bestemt prosedyre, i form av en inndeling i ulike stadier (2016 c). Målsetningene formulert for prosjektet vil være retningsgivende for arbeidet. I kapittel 2.1.3 over trekkes sluttrapporten inn for prosjektet

vedrørende standarder for fasilitetsstyring. Av rapporten går det fram at målsetningen for arbeidet med NS-EN 15221 har vært «å effektivisere og høyne kvaliteten på fasilitetsstyringen gjennom økt standardisering» (Grimsrud, Brynn og Damhaug, 2010, s. 6).

2.3 Motivasjon og jobbytelse

Innen motivasjonspsykologien er det vanlig å skjelne mellom fire teorier for å forklare motivert atferd i arbeidslivet: behovsteorier, kognitiv forventningsteori, sosiale teorier og jobbkarakteristika-modeller. Som det fremgår av navnene, peker den enkelte teori på til dels ulike faktorer som den utløsende for å oppnå høy jobbutførelse (jobbytelse).

2.3.1 Motivasjon i lys av behovsteorier og Maslows behovshierarki

Behovsteorier er teorier som karakteriserer atferd som er utløst av grunnleggende behov, og Maslows behovsteori anses som det mest innflytelsesrike bidraget innenfor denne type teori. Psykologen Abraham H. Maslow argumenterte for at alle mennesker har fem grunnleggende behov og foretar en rangordning av dem: 1) fysiologiske behov som sult, tørst, søvn og husly, 2) sikkerhetsbehov som fysisk og psykisk sikkerhet/fravær av fysisk og psykisk skade, 3) sosiale behov i form av følelsesmessige bånd til andre mennesker, tilhørighet i sosiale grupper som formidler støtte og aksept, 4) behov for anerkjennelse (aktelse) som status og prestisje, ønske om å prestere, ha prestisje, nyte andres aktelse og 5) behov for selvrealisering som går ut på hvorvidt den enkelte får utnyttet sine evner og realisert sitt potensial. Oppsummert er det trangen til å få tilfredsstilt disse iboende behovene som motiverer mennesket til å handle og til å yte (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 251; Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 94-95).

Innenfor disse fem kategorier av behov er det ifølge Maslow to hovedtyper: behov for underskuddsdekning og behov for vekstmuligheter. De sosiale behovene utgjør det høyeste nivået av underskuddsbehovene. Begrunnelsen for denne hierarkiske rangordningen er at de «laveste» behovene, underskuddsbehovene, må – i større eller mindre grad – tilfredsstilles før overskuddsbehovene blir aktivisert. Kaufmann og Kaufmann gir følgende eksempel: Det hjelper lite å snakke om «meningsfullt arbeid» til en person som ikke får dekket sine grunnleggende fysiologiske eksistensbehov gjennom utbetalt lønn (2009, s. 94).

Maslows publiserte sin behovsteori i 1954 med tittelen «*Motivation and personality*». Dette var den første teorien med målsetning om å klassifisere og ordne de menneskelige behovene i et system. Maslows behovsteori har fått stor betydning innen motivasjonsteorien, særlig i diskusjonen om hvilke betingelser som er gunstige for å fremme positiv motivasjon i arbeidslivet (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 94). Men Maslows behovsteori har også blitt kritisert, blant annet fordi behovskategoriene er upresist formulert at det er uklart hva som ligger i dem (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 252). Siden Maslow lanserte teorien om behovshierarkiet 1954, har flere forskere forsøkt å presisere og/eller videreutvikle den. Det avgrenses her mot en redegjørelse av forskningen som har vært utført for å teste den. Både Jacobsen og Thorsvik og Kaufmann og Kaufmann inntar og omtaler deler av denne forskningen, konklusjonen til begge forfatterpar er imidlertid at Maslows behovsteori står seg godt den dag i dag. Teorien gir blant annet viktig innsikt i hva som skal til for «å utforme effektive belønningssystemer» (Jacobsen & Thorsvik, s. 252).

2.3.2 Motivasjon i lys av jobbkarakteristika-modeller

Jobbkarakteristika-modellene en fellesbetegnelse på teorier som fremhever at arbeidstakernes motivasjon og prestasjoner kommer av egenskaper ved selve jobben (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 108). Både Jacobsen og Thorsvik og Kaufmann og Kaufmann trekker

fram tre bidrag for å belyse denne delen av motivert atferd i arbeidslivet: Frederick Herzberg (1966) sin forskning om trivsel på arbeidsplassen, Einar Thorsrud (1974) med utviklingen av «sosioteknisk teori» som bygger på den skandinaviske modellen for arbeidsorganisering og Richard Hackman/Greg Oldham (1980) sin modell om motivasjon gjennom arbeidsorganisering. Beskrivelsen under omhandler Herzbergs tofaktorteori, siden de to andre bygger videre på elementer av denne.

Egenskaper ved jobben som fremmer tilfredshet, dvs påvirker ansattes tilfredshetsnivå, kalles i denne teorien for «motiveringsfaktorer» eller «motivasjonsfaktorer» (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 260; Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 108). Disse relaterer seg til *indre* forhold ved selve arbeidet og vil ifølge denne teorien gi trivsel og motivere de ansatte til en bedre ytelse, forutsatt at disse egenskapene er til stede. Samtidig vil de ikke føre til mistriivsel om de ikke er til stede, da inntreffer en «nøytral» tilstand (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 109). Begge forfatterparene lister opp slike indre faktorer som har påvirkning på motivasjonen. Jacobsen og Thorsvik gjengis her, de er også dekkende for dem til Kaufmann og Kaufmann: 1) arbeidsoppgavens karakter (utfordrende, interessante og varierte), 2) ansvar for eget arbeid og kontroll over egen arbeidssituasjon, 3) prestasjoner og tilfredshet ved å gjøre en god jobb, 4) anerkjennelse fra andre for vel utført arbeid, 5) forfremmelse og 6) vekst (s. 261).

Egenskaper ved jobben som opphever utilfredshet kalles for «hygienefaktorer» (dvs. påvirker ansattes utilfredshetsnivå). Disse dreier seg om *ytre* forhold i arbeidsmiljøet og vil ifølge teorien kunne skape mistriivsel dersom de ikke er til stede. Samtidig har de ingen trivselsskapende effekter. Jacobsen og Thorsvik oppsummerer de ytre hygienefaktorene med 1) bedriftens personalpolitikk og administrative systemer, 2) ledernes kompetanse og måte å lede underordnede på, 3) de mellom-menneskelige forhold mellom overordnede og underordnede, 4) arbeidsforholdene omkring oppgavene som skal løses, 5) lønn, 6) status, 7) sikkerhet i jobben og 8) forhold ved arbeidet som påvirker fritiden og privatlivet (2013, s. 261). Studien konkluderer med at det er behov for både motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer dersom en arbeidstaker skal trives og få stimulert sitt vekstpotensial.

Tofaktorteorien til Herzberg har også vært omdiskutert. Mest ifølge Jacobsen og Thorsvik, i forhold til antakelsen om at lønn ikke sporer til motivasjon og økt innsats, og viser til penger «også er et sterkt symbol» knyttet til sosial status (2013, s. 262). Jacobsen og Thorsvik oppsummerer med at «nyere forskning viser likevel at de aller sterkeste motivasjonsfaktorene ikke er knyttet til lønn og karriere, men hvordan jobben er utformet», og viser til denne forskningen kan samles under overskriften «Hvordan kan organisasjoner legge til rette for at mennesker kan yte og utvikle seg?» (s. 262).

2.4 Kommunikasjon i organisasjoner

I ledelseslitteraturen omtales ofte mellommenneskelig kommunikasjon som «limet» i alle organisasjoner (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 289). Samtidig uttrykkes også ofte behovet for «**effektiv kommunikasjon**». I dette siste ligger at senderen av budskapet må «ha evnen til å sette seg inn i mottakerens situasjon» (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 282). Kaufmann og Kaufmann forklarer behovet for en slik evne hos avsender, ved å vise til persepsjonspsykologien. Den uttrykker at vi alle ser verden gjennom «våre egne briller» (2009, s. 290). Evne til kommunikasjon uttrykkes også i NS-EN 15221-1 som ansvarsområde som tilligger strategisk nivå i bestiller-organisasjonen, jfr «oppnå aktiv deltakelse og respons» (Standard Norge 2007 a, s. 8).

2.4.1 Kommunikasjonsprosessen

Kommunikasjonen i organisasjoner foregår som oftest som en «toveisprosess» og ikke som enveisprosess. Dette som konsekvens av at budskap og tilbakemeldinger skjer i sosialt samspill hvor aktørene i kommunikasjonsprosessen veksler på å gi og motta informasjon og tilbakemeldinger (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 290; Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 280). Kaufmann og Kaufmann definerer kommunikasjon som «prosessen der en person, gruppe eller organisasjon (sender) overfører en type informasjon (budskap) til en annen person, gruppe eller organisasjon (mottaker), og der mottaker(ne) får en viss forståelse av budskapet» (s. 290). Både Kaufmann og Kaufmann og Jacobsen og Thorsvik framholder evnen til henholdsvis å «innkode»/«kode» og «avkode»/«dekode» informasjonen som viktig under en kommunikasjonsprosess siden personene som kommuniserer skal kunne forstå hverandre og påvirke meningsdannelsen i organisasjonen. I dette ligger også å være bevisst sin «rolle» som henholdsvis sender og mottaker av informasjon og mening.



Figur 2. Kommunikasjonsprosessens komponenter (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 291)

Ut fra dette kan kommunikasjonsprosessen oppsummeres i form av fire komponenter: 1) Innkodingen hos sender som handler om hva en person har til hensikt eller ønsker å formidle til en annen person, 2) kommunikasjonskanal som formidlingsvei, 3) avkodingen av budskapet når det når mottaker og 4) tilbakemelding (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 280-282; Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 291-293). Det avgrenses her mot en ytterligere utgreiing av hver av disse hovedkomponentene i en kommunikasjonsprosess. Innkoding og tilbakemelding inkluderes imidlertid i kapittel 2.9.1 om leders kommunikative kompetanse. Avkoding forklares kort mot slutten av dette delkapitlet.

Når det gjelder valg av kanal for å formidle informasjon vet vi at valgmulighetene er mange. Og tradisjonelt har det vært vanlig å trekke et skille mellom formidling av henholdsvis muntlig (verbal) informasjon og skriftlig (ikke-verbal) informasjon. Ledelselitteraturen lagt til grunn i denne oppgaven, bruker henholdsvis begrepene «rik informasjon» og «kommunikasjonskanalfylde» når det gjelder valg av riktig kommunikasjonskanal. For det er en forskjell mellom de enkelte kanalene hvor **effektiv** kommunikasjon blir. I dette ligger også at effektiv kommunikasjon innebærer valg av riktig kommunikasjonskanal. Målet med kommunikasjonen i organisasjoner vil som oftest være «å sende det innkodede budskapet så nøyaktig som mulig til dem som skal motta det» (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 292). Valg av rett kanal vil derfor være en sentral beslutning.

Jacobsen og Thorsvik understreker at «jo mer usikkerhet det er knyttet til budskapet – det kan for eksempel være mange måter å tolke det på, at oppgaven man kommuniserer om, er dårlig forstått, eller at det er store kulturforskjeller mellom deltakerne i en gruppe som må

kommunisere tett for å løse en oppgave – desto rikere kommunikasjonskanal bør man benytte» (2013, s. 285-286). De lister opp følgende kjennetegn på kommunikasjonskanaler som formidler «rik informasjon»: 1) overfører mange signaler samtidig, 2) gir mulighet for rask tilbakemelding, 3) gir mulighet for å benytte et muntlig språk og 4) gjør at sender og mottaker kan være personlige og tilpasse informasjonen til hverandre (s. 284). Kaufmann og Kaufmann bruker begrepet «kommunikasjonskanalfylde», og de peker på samtalen ansikt til ansikt som en spesielt god måte å overføre et budskap på, «særlig i tvetydige saker av ikke-rutinemessig karakter». Dette fordi «situasjonen er personlig, den tilveiebringer mye informasjon, og den gir mulighet for rask tilbakemelding og tilpasning av omforente beslutninger mellom partene» (2009, s. 292). De oppsummerer kommunikasjonskanalenes ulike formidlingsevne av rik informasjon ved hjelp av en modell. Muntlig samtale ansikt til ansikt anses som beste kanal for formidling av tvetydig budskap.

Allikevel vil det være situasjoner hvor sender bevisst velger å kommunisere tvetydig. Som eksempel trekker Kaufmann og Kaufmann fram prosessveiledning. Et sentralt mål i en slik situasjon vil være at den enkelte skal selv gjøre seg opp en mening. Her vil lederen typisk bli opplevd som uklar. Avkoding/dekoding innebærer at mottakeren må fortolke budskapet slik at man forstår hva senderen ønsker å formidle (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 281; Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 292). Jacobsen og Thorsvik understreker at i dette ligger også effektiv kommunikasjon – «mottakeren tolker meningen i meldingen på en måte som samsvarer godt med de intensjonene senderen hadde» (s. 281-282). I det ligger at sender og mottaker utvikler felles forståelse (s. 282). Kaufmann og Kaufmann uttrykker det slik: «man skal kunne lese både det som står *på*, og det som står *mellom* linjene» (s. 292).

2.4.2 Elektroniske kommunikasjonskanaler med betydning for FM

Både Kaufmann og Kaufmann og Jacobsen og Thorsvik viser til at en elektronisk informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT) gir store muligheter for effektiv kommunikasjon. Eksempel på slike nye elektroniske kommunikasjonskanaler er e-post, chat, felles databaser, nettmøter, video- og telefonkonferanser (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 287). Disse kommunikasjonskanalene er vurdert i mindre grad å kunne formidle «rik informasjon» enn muntlig samtale ansikt til ansikt, allikevel formidler disse bedre (rikere) enn skriftlige dokumenter. Den største forskjellen fra de tradisjonelle kommunikasjonskanalene som samtaler ansikt til ansikt eller per telefon og skriftlige dokumenter som brev, rapporter og liknende, er at den nye teknologien i moderne organisasjoner også gir mulighet til, langt på veg, å oppheve både tid og rom (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 287).

Denne uavhengigheten av tid og rom har gitt mulighet for såkalte «virtuelle organisasjoner». Virtuelt er et fremmedord som kan ha flere betydninger, avhengig av sammenhengen. Alm, Andersen og Kvalnes forklarer det med at «noe er til stede, men usynlig» (2013, s. 30). Jacobsen og Thorsvik viser til forskning som hevder at eksistensen av virtuelle organisasjoner har gjort det nødvendig å utvide analysen av hvilke kriterier som kjennetegner kanaler av «rik informasjon» (2013, s. 288).

I kapittel 2.1.1 over i utgreiingen om kjennetegn ved produksjon av tjenester vises det i stortingsmeldingen til at tjenesteytende næringer i dag har implementert systemer og prosesser fra vareproduksjon. Det er først og fremst standardisering og digitalisering som trekkes fram av eksempler, men også såkalt «offshoring» nevnes, og forklares slik: «Offshoring innebærer flytting av produksjonen av tjenester ut av landet uten å flytte mennesker, og så overføring av tjenesten tilbake. Offshoring til lavkostland er ikke uvanlig blant store internasjonale bedrifter» (St.meld. nr. 7, 2008-2009, s. 83). I det ligger også at ledelsen og styringen av en tjeneste eller service kan skje asynkront ved at den kan leses og

utføres uavhengig når den ble sendt, også fra andre land. Alm et al bringer inn et annet element i forbindelse med kommunikasjonen mellom mennesker uten fysiske møter: Etableringen av «tillit». De viser til forskning som stiller seg tvilende til at det er mulig å oppnå tillit når det ikke er fysiske møter mellom personene, og siterer «trust needs touch» (2013, s. 30). Dette kravet til at «man har tatt på hverandre» for å kunne etablere en tillitsbase, behandles nærmere i kapittel 2.5.1 som omhandler evnen til tillit.

2.4.3 Systemer for kommunikasjon med mottaker av FM-tjenester

Som det går fram av kapittel 2.1.2 over, påpeker IFMA et gap mellom mennesker, prosesser og nåværende teknologi i forhold til det som er nødvendig for å administrere dagens fasiliteter. De hevder at utfordringen skyldes manglende utdanning og opplæring hos medarbeiderne som skal betjene systemene. Også Barrett og Baldry (2003) er inne på noe av det samme ved at de påpeker at «informasjonssystemer og IKT ikke er synonymer». De fremholder at en misforståelse knyttet til dette, er en av hovedgrunnene til at betydelige investeringer i ulike systemer ofte er mislykkede (s. 173). De illustrerer dette gapet ved å innnta en uttalelse fra en av partnerne i et kommersielt eiendomsselskap. Han hever at det meste av selskapets investeringer i IKT de siste ti årene har vært komplett mislykkede i forhold til forventede fordeler. Etter hans mening er årsaken til denne feilinvesteringen at IKT-løsningene først og fremst har blitt valgt ut fra styrken på de tekniske spesifikasjonene, framfor evnen til å tilfredsstille behovene til organisasjonen.

Barrett og Baldry uttrykker en oppfatning om at en leder innen FM først og fremst er en «bruker av et IKT-system» framfor en «utvikler» av det (s. 171). IFMA synes å vektlegge den tekniske kompetansen i noe sterkere grad, jfr utgreiingen over om kompleks bygnings-teknologi og behovet tilhørende styringssystemer – formulert som trend nummer 2. Barrett og Baldry uttrykker først og fremst at en leder innen FM her bør ha såpass teknisk kompetanse at vedkommende kan «kommunisere meningsfullt» med analytikere eller programmere. I likhet med IFMA og angivelsen av trend nummer 5 om økt omfang og kompleksitet i FM-avtalene, understreker også Barrett og Baldry viktigheten av å kunne benytte IKT-systemet i utøvelsen av det forretningsmessige.

Samtidig peker de på en manglende forståelse i organisasjoner generelt, for hvordan IKT kan støtte aktiviteter innen FM og ofte er det en «tilfeldig og fragmentert tilnærming i utviklingen av IKT-baserte systemer» (Barrett & Baldry, 2003, s. 171). Jacobsen og Thorsvik viser til forskning utført av Maruping og Agarwal (2004) som ser nærmere på «rikheten» til IKT-baserte kommunikasjonskanaler og andre. De trekker her fram fem dimensjoner: 1) «hurtighet» i betydningen av hvor rask tilbakemelding mottaker kan gi sender, 2) «rikhet» i form av hvorvidt kanalen kan formidle ulike typer informasjon som ord og kroppsspråk, 3) «parallelitet» i betydningen av i hvor stor grad kanalen tillater at man har flere samtaler samtidig, 4) «forberedelse» i form av å ha tilgang på tid til å tenke før meldingen sendes og 5) «lagring» ut fra behov for å lagre og hente fram igjen informasjon som sendes og mottas.

Jacobsen og Thorsvik viser også til annen forskning som slår fast at e-post er i ferd med å bli en foretrukket kommunikasjonskanal, og omtaler den som en «moden kanal». De fleste av dimensjonene nevnt over kan også passe på e-post. Dette siden e-post i dag både kan formidle «rik informasjon» som bilder, videosnutter, lenker til annen informasjon etc, samtidig som den til en viss grad tilfredsstiller behov som konfidensialitet og etterprøvbarehet (2013, s. 288-289)

Barrett og Baldry tar utgangspunktet i gapet som eksisterer mellom brukerens (klientens) persepsjon av mottatte tjenester og hans eller hennes forventinger til tjenestene. Siden en tjeneste er immateriell og ikke håndfast, vil sjeldent «sluttproduktet» kunne legges fram for

brukeren i det daglige (2003, s. 58). – Dette går også fram av kapittel 2.1.1 over, om kjennetegn ved tjenesteproduksjon.

Barrett & Baldry trekker videre inn perspektivet til servicekvalitet som nyttig her, siden det vil vurdere ytelsen ut fra en tjenestemottakers (klientens) ståsted. Ut fra dette perspektivet vil det være viktig å bistå i klienten i den innledende fasen hvor forventninger til tjenesten uttrykkes, men også å bistå klienten når tjenesten er ytet og et eventuelt gap mellom forventning og opplevelse er oppstått (2003, s. 58-59).

«**Helpdesk**» oversettes gjerne med kundesenter på norsk og er et felles koordinasjonspunkt for henvendelser fra brukersiden inn mot FM-avdelingen. Begrepet brukes både om et fysisk kontaktpunkt i bygningen og om et elektronisk basert system (virtuelt sted). Atkin og Brooks understreker at en «helpdesk» vil være nødvendig for effektivt å håndtere henvendelser fra kunder (brukere), selv i mindre organisasjoner (2009, s. 45). For selv om organisasjonen kanskje har en eller et fåtall aktiviteter som er kjernevirksomheten i organisasjonen, så vil FM understøtte den eller de med et spekter av støttefunksjoner og servicetjenester. Atkin og Brooks viser til en leder innen FM så ble så «overveldet» av telefoner og besøk at han fikk gjort lite annet. Også Kaufmann og Kaufmann er opptatt av overbelastning hos mottakeren av informasjon, og viser til bruken av e-post som i dag er mye benyttet: «det er slett ikke uvanlig for en ansatt å motta hundre e-poster i løpet av dagen, og dermed består jobben mange ganger nesten utelukkende i å lese, absorbere og svare på e-poster». Dersom evnen til å motta, bearbeide og lagre informasjonen hos mottakeren overskrides, kan det gi «teknostress» hos vedkommende (2009, s. 294).

Framnes og Thjømmøe (2002, s. 123) framholder at «de færreste er klar over sine egne forventninger før noe går galt». Og videre: «når en kunde klager gir han samtidig bedriften viktig informasjon om hvordan bedriftens leveransesystem egentlig fungerer (eller ikke fungerer)». Forutsatt at klagene systematiseres, kan leverandørbedriften sette i verk tiltak som «bedrer leveransesystemet». – Kvalitetsledelse ligger til grunn for kapittel 2.7.2 under om fasene i utviklingen av en FM-strategi med vekt på sourcing. Videre viser Framnes og Thjømmøe til at en klage gir leverandøren mulighet til «å komme i personlig kontakt» med kunden. Innen markedsføring er kundens følelse av at «denne bedriften bryr seg om meg» svært viktig.

Også Haury (2012) vektlegger betydningen av personlige relasjoner, ved at han kobler organisasjonens verdier, organisasjonskultur mot «helpdesk» som gir en en-til-en kontakt mellom tjenesteleverandør og tjenestemottaker. Det framholdes at ansatte som betjener denne kan vise organisasjonens verdier i praksis, ved å respondere «kunnskapsrikt, effektivt, innovativt, høflig, respektfullt og på en kundeorientert måte», og dette til hver enkelt som tar kontakt for å rapportere inn feil. Haury minner om at ofte er brukeren en kollega, og via betjeningen av vedkommende kan den FM-ansatte forsterke verdiene til organisasjonen ved å opplyse om hva som gjøres for å rette feilen og hvorfor.

2.5 Tillit i organisasjoner

Tillit er et komplisert begrep å definere siden det ligger til grunn som fenomen i mange fagområder (Alm et al, 2013, s. 27; Similä, 2006, s. 60). Similä viser til tidskriftet *Sosiologi i dag* (2000) som inviterte forskere med forskjellig faglig ståsted til å behandle begrepet tillit. I figuren under gjengis Similäs oppsummering av noen av elementene fra diskusjonen mellom filosofen, teologen, sosiologen og økonomen (s. 60):

Tabell 1:

Ulike innfallsvinkler til begrepet tillit (Similä, 2006, s. 60)

Tillit	Filosofi	Teologi	Sosiologi	Økonomi
Definisjon	Grunnleggende tillit er et eksistensvilkår for vårt sosiale liv som bygger på gjensidighet.	Tillit er (et av) livets viktigste grunnfenomener. Det er en livsytring som kommer før normene.	Tillit er en egen-skap ved relasjonen mellom individer, men også knyttet til sosiale systemer.	Tillit sier noe om hvordan vi forventer at andre vil opptre i spesielle situasjoner.
Formål	Bidrar til reduksjon av livets kompleksitet.	Tillitsfull atferd er ubetinget og trenger ingen begrunnelse og har heller ingen definerte formål.	Bidrar til en viss forutberegnelighet og stabilitet i sosiale relasjoner.	Beregner nytten av en gitt relasjon.

På bakgrunn av den oppsummerende sammenstillingen i figuren over peker Similä på at innenfor filosofien og teologien anses tillit som fundamentalt for menneskelig samkvem. Den økonomiske innfallsvinkelen er at tillit er et kostnadselement som må beregnes (s. 60; s. 73). Alm et al uttrykker at tillit ikke er spesielle handlinger, men «tillit er en holdning til andre mennesker som reflekteres i handling» (2013, s. 27). Dette fordi tillit innebærer at man stoler på at den andre parten oppfører seg på en slik måte at vedkommendes handlinger ikke skader. Man aksepterer med andre ord å være sårbar. Alm et al refererer til viser til Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer (1998) og deres definisjon av tillit: «Tillit er en psykologisk tilstand som innbefatter at man godtar å være sårbar, basert på positive forventninger om andres intensjoner og atferd» (2013, s. 27). Også Kaufmann og Kaufmann framholder at man eksponerer seg for sårbarhet ved å ha tillit til en annen persons atferd og handlinger. Videre understreker de at «[h]vis tilliten brister, vil sårbarheten kunne slå ut i negative konsekvenser for den som utsteder tilliten» (2009, s. 359).

I tilknytning til dette er det naturlig å spørre hva skal til for å skape tillit? Kaufmann og Kaufmann viser til forskning utført av Schindler og Thomas (1993) som oppstiller fem «nøkkeldimensjoner» for tillit mellom partene: 1) integritet ved at det foreligger et samsvar mellom det man sier og det man gjør, 2) kompetanse i form av fagtekniske og mellommenneskelige kunnskaper – brister det her så svikter også det praktiske tillitsforholdet, 3) konsistens i betydningen forutsigbarhet, det at man kan stole på parten handler etter faste prinsipielle retningslinjer, 4) lojalitet ved at man ikke opptrer opportunistisk men har en vilje til å stille opp for andre og 5) åpenhet i form av å være ærlig og ikke holde ting tilbake som har betydning for begge parter (2009, s. 359-360). Kaufmann og Kaufmann understreker at «**integritet**» er av særlig betydning for tillit mellom partene.

Alm et al peker også på **integritet** som en forutsetning for tillit, i tillegg til egenskapene dyktighet og velvilje. Alm et al bygger på Mayer, Davis og Schoorman sin forskning som ble publisert i 1995. I motsetning til den til Schindler og Thomas, hevdes det her at samtlige tre faktorer må være på plass for at partene skal kunne ha tillit til hverandre. Dette forklarer Alm et al med at selv om egenskapene er forskjellige, er de «beslektede betingelser for tillit». I denne teorien skiller forskerne også mellom den som ønsker å vise tillit, dvs tillitsgiveren («trustor») og den som blir vist tillit, dvs tillitsmottakeren («trustee»). Ut fra dette perspektivet hevder Mayer et al at «den tilliten som tillitsgiveren føler, vil avhenge av hvordan vedkommende oppfatter dyktigheten, velvilligheten og integriteten hos tillitsmottakeren» (Mayer et al, 1996 referert i Alm et al, s. 27). Dyktighet utdypes her med at

tillitsmottakeren har kunnskaper, ferdigheter, kompetanse og annet som gjør at vedkommende behersker området. Når det gjelder velvilje innebærer det at tillitsgiveren forventer at tillitsmottakeren ønsker å være hensynsfull og ivareta tillitsgiverens interesser, også utover det som følger av økonomiske incentiver. Og på samme vis: Tillitsgiveren har en egen tilknytning til tillitsmottakeren fordi tillitsgiveren regner med at tillitsmottakeren har et ønske om å hjelpe og støtte selv om dette ikke innebærer en konkret økonomisk godtgjørelse. Egenskapen integritet dreier seg om en forventning fra tillitsgiveren om at tillitsmottakeren vil ivareta tillitsgiverens interesser. I dette ligger det at tillitsgiveren finner prinsippene og verdiene hos tillitsmottakeren som akseptable.

2.5.1 Evnen til tillit

Alm et al viser til at forskerne også har et annet perspektiv: tilliten avhenger av at tillitsgiveren har evne til å føle tillit. For i tillegg til at tillitsgiveren ønsker å føle seg trygg på at tillitsmottakeren har «de kognitive og moralske egenskapene som skal til for å utføre den aktuelle aktiviteten», må tillitsgiveren selv være i stand til å stole på andre (Mayer et al, 1996 referert i Alm et al, s. 28). Alm et al utdyper dette slik: *«en mistenksom person kan ha problemer med å etablere et tillitsforhold til et annet menneske som i høy grad har dyktighet, velvilje og integritet, fordi personen ikke makter å frigjøre seg fra tanken på at det kan gå galt, eller at det andre mennesket mangler de egenskapene som vedkommende gir seg ut for å ha».*

Når det gjelder kommunikasjon, fremgår det i kapittel 2.4 at bruk av ord og uttrykk som ikke vekker tillit hos mottaker kan gjøre at mottaker blir skeptisk/avvisende til budskapet som helhet. I en kommunikasjonsprosess vil slik ordbruk være å anse som støy siden ikke-tillitsskapende ord er med på å forstyrre formidlingen av budskapet. I forlengelsen av dette: Jacobsen og Thorsvik viser til at det vil være mange forhold som virker inn når mottaker av en melding skal «dekodet» den. Et relevant spørsmål for mottaker vil være: hvem er avsender av meldingen? Forfatterne viser til at sender av budskapet inngår i «fortolkningsrammen» sammen med selve budskapet, og stiller følgende spørsmål: Stammer budskapet fra en leder eller en annen person som man er forpliktet til å forholde seg til (formell status)? Oppfattes aktøren til å ha kompetanse vedrørende det budskapet omhandler (troverdighet)? Er aktøren til å stole på eller opportunistisk (tillit)? (2013, s. 283-284).

Kaufmann og Kaufmann viser til flere undersøkelser som uttrykker at dersom tilliten er fraværende mellom leder og medarbeidere/kolleger i en organisasjon, vil de forholde seg passive overfor lederens forsøk på å påvirke. De oppsummerer med at «[t]illitsforholdet mellom lederen og medarbeiderne kan således tenkes å være selve grunnmuren i lederens plattform for å utføre sine funksjoner på en effektiv (og behagelig) måte» (s. 359). Allikevel er ikke tillit mellom partene veien til umiddelbar lykke. Kaufmann og Kaufmann skjelner mellom tre former for tillit: tillit basert på avskrekking, kunnskapsbasert tillit og identifikasjonsbasert tillit (s. 359-360). Ikke overraskende betegner forfatterne **tillit basert på avskrekking** som den skjøreste formen for tillit. Like fullt eksisterer den. Kaufmann og Kaufmann forklarer det med en lojalitet utløst av frykt for sanksjoner, og utdyper med følgende eksempel: *«Tenk deg inn i en nyoppstått leder-medarbeider-relasjon. Som medarbeider velger du å stole på den nye sjefen, men du vet egentlig veldig lite om vedkommende. Du baserer derfor din tillit på lederens autoritet og råderett over negative sanksjoner fordi slike forhold kan representere en barriere mot viktige interesser som din karriereutvikling, lønnspålegg og interessante oppgaver».*

Videre, **kunnskapsbasert tillit** innebærer tillit basert på egne personlige erfaringer og/eller hva man har hørt om vedkommende av personer man har tillit til. Forfatterne peker på

identifikasjonsbasert tillit som den å trakte etter og omtaler den som den sunneste og mest pålitelige formen for tillit. Dette fordi her eksisterer det en lojalitet mellom partene utløst av gjensidig forståelse av hverandres intensjoner og verdsettelse av hverandres ønsker.

2.5.2 Tillit og sårbarhet

Uansett base for tilliten, Alm et al understreker at tillit også kan medføre problemer. Som det framgår over, innebærer tillit at tillitsgiver godtar en sårbarhet, siden tillitsgiveren erkjenner en avhengighet av andres atferd og handlinger. Tillitsgiveren gir med andre ord fra seg makt. Den som mottar tilliten, tillitsmottakeren, får tilsvarende makt (2013, s. 29). Filosofen Harald Grimen skjelner mellom en objektiv sårbarhet og en subjektiv sårbarhet hos tillitsgiveren ved overføring av makt. Den objektive siden er knyttet til selve overføringen av makt.

Tillitsgiveren eksponerer seg for et mulig misbruk av den overførte makten siden det å gi informasjon til andre, selv i fortrolighet, også innebærer å gi tillitsmottakeren «makt til å beslutte dens skjebne». Den subjektive siden dreier seg om dels hvor viktig tillitsgiveren og tillitsmottakeren mener at forholdet dem imellom er: «Jo viktigere forholdet er, og jo sterkere følelser det innebærer, desto mer sårbar er man i subjektiv forstand» (Grimen, 2009, s. 68 referert i Alm et al, s. 29). Den subjektive siden dreier seg også om hvor viktig og verdifullt tillitsgiveren oppfatter det objektet som overlates i tillitsmottakerens varetekt: «Jo viktigere eller mer verdifull tingen er, desto sterkere vil den moralske og emosjonelle kritikken av misbruket bli» (Grimen, 2009, s. 33 referert i Alm et al, s. 29).

Alm et al poengterer at misbruk av overført makt ikke nødvendigvis skjer av vond vilje: «tillitsgiverens oppfatning av tillitsmottakeren kan bygge på en overvurdering. Forestillingene om dyktighet, velvilje og integritet kan vise seg å ikke slå til» (2013, s. 29). Forfatterne understreker at tillitsmottaker ikke trenger å ha løyet om sine egenskaper forut for beslutningen: «det kan ha vært underdiskutert».

Tillitsbegrepet tas opp igjen på nytt i kapittel 2.8.4, om det å etablere et tillitsfullt klima i avtaleforhold.

2.6 Kultur, verdier og endring i organisasjoner

Kaufmann og Kaufmann omtaler organisasjonsklimaet som «det ytre uttrykket for en mer dypereliggende organisasjonskultur», og viser til Edgar Schien (1990) som hevder at organisasjonsklimaet er enklere å observere enn organisasjonskulturen (2013, s. 266).

2.6.1 Organisasjonskultur

Kaufmann og Kaufmann forklarer organisasjonskultur som «grunnleggende verdier og antakelser knyttet til virkelighetsforståelse og måter å gjøre ting på» (s. 266). En annen, og hyppig referert, vending om organisasjonskultur er «the way we do things around here» (Deal & Kennedy, 1988, s. 4; Hennestad, 2012, s. 60), på norsk «måten vi gjør tingene på her hos oss» (Kaufmann & Kaufmann, 2013, s. 266). Kaufmann og Kaufmann presiserer at sosiologiske definisjoner av begrepet vektlegger «virkelighetsoppfatningene, verdiene og normene som binder en gruppe sammen».

Jacobsen og Thorsvik fremholder at kultur kan være en viktig faktor for å forklare organisasjoners suksess. De viser til at organisasjonsforskerne på 1980-tallet begynte å studere en ny side av organisasjonskulturen. Det utløsende var at vestlig industri utover 1970-tallet hadde mistet store markedsandeler til japanske bedrifter. Var det en sammenheng mellom en spesiell kultur og en bedrifts suksess? På bakgrunn av studiene fant forskerne grunnlag for å hevde at «en sterk organisasjonskultur som samler medarbeiderne i felles

opplevelser av tilhørighet og fellesskap, kan være avgjørende for hvor vellykket en virksomhet er». Og i forlengelsen av dette, kulturen ble ansett som et viktig strategisk fortrinn i organisasjoner. Jacobsen og Thorsvik viser til at denne påstanden har vært omdiskutert, men at nyere studier bekrefter sammenhengen mellom organisasjonskultur og **effektivitet**, siden organisasjonskulturen kan ha sterk effekt på atferden til menneskene i organisasjonen. Organisasjoner med sterk kultur kjennetegnes ved at de har sterkt samhold, stabil arbeidsstokk, sterkere motiverte ansatte enn i andre organisasjoner, samarbeidet går lettere enn i andre organisasjoner og det brukes mindre ressurser på styring og overvåking av ansatte (2013, s. 126-129).

2.6.2 Verdier

Kaufmann og Kaufmann har en annen innfallsvinkel. De vektlegger verdier som premiss organisasjonskulturen: «Som en rød tråd gjennom alle definisjoner av begrepet kultur går tanken om grunnleggende verdier» (s. 267). – De forklarer for øvrig verdier med «abstrakte idealer» som mangler referanse til spesifikke personer og objekter, men som allikevel innehar sterk påvirkningskraft på holdningene til mennesker. De illustrerer forskjellen mellom begrepene slik: «verdier (for eksempel likeverd) kan påvirke våre holdninger (kvinner og menn er likeverdige), som igjen bestemmer våre meninger (kvinner kan være gode sjefers)» (s. 209). Når det gjelder verdier til grunn for en organisasjonskultur, viser de til Martin (1992) som peker på fire kjerneverdier i en organisasjonskultur som spesielt viktige: 1) graden av sensitivitet overfor kunder/klienter og kollegaer/medarbeidere, 2) frihet til å utvikle nye ideer, 3) villighet til å ta risiko og 4) åpenhet når det gjelder kommunikasjonsmuligheter ved at medarbeiderne kan kommunisere fritt med hvem de vil for å få gjort det de skal (s. 267).

2.6.3 Sammenhengen mellom organisasjonskultur og endringer i organisasjoner

Krav til omstilling kommer som konsekvens av de endringer som alle moderne organisasjoner er eksponert for. Sæbøe og Blakstad (2009, s. 24) konstaterer at «endringer er en normaltilstand» i organisasjoner i dag. Det pekes på en helt sentral oppgave innen fasilitetsstyring vil være å understøtte selve endringsprosessene i organisasjonen – siden «kjernevirksomheten som skal understøttes er vanligvis i konstant forandring» (2009, s. 23). Det at ingen virksomheter ikke berøres, understrekes også av Jacobsen og Thorsvik. Endringer skjer hyppigere siden verden preges av stadig raskere flyt av varer, kapital, arbeidskraft og informasjon over landegrensene. Det resulterer blant annet i vedvarende krav til forbedring og effektivisering av eksisterende produksjon slik at «varene og tjenestene kan produseres raskere, billigere og med bedre kvalitet» (2013, s. 384).

Også Sæbøe og Blakstad begrunner krav til effektivitet i organisasjoner som utløsende årsak til endringer, og viser til at ofte er det behov for å gjennomføre endringer raskt. Videre peker de på at en situasjon med konstante krav til endringer «kan oppleves som dramatisk unormalt av de som berøres» (2009, s. 24). Også Jacobsen og Thorvik behandler det samme og anser det «å balansere behovet for å ivareta daglig drift og behovet for å innovere og tilpasse seg nye krav», som en hovedutfordring (2013, s. 385).

Sæbøe og Blakstad peker videre på at det er de færreste som er glade for å bli utsatt for endring som de ikke kjenner grunnlaget for. Det kan gi grunnlag for mistenksomhet i forhold til bakgrunn og motiv. De understreker at det er viktig å ha respekt for en slik reaksjonsform, men også å ta det på alvor ved «å utøve lederskap deretter». Også Hennestad (2012) er innpå det samme. Han hevder at det må skje et samspill mellom endringsledelse og organisasjonskultur for at nye planer og strukturer skal kunne realiseres i hverdagsvirkeligheten. For å få

dette til, er det viktig med en erkjennelse hos ledelsen av at endring er en prosess som tar tid. Med dette utgangspunktet etablert, er det deretter viktig at ledelsen tar kulturen i organisasjonen på alvor og «er seg sine signaler bevisst» (2012, s. 59; s. 61).

Kaufmann og Kaufmann uttrykker at «en organisasjonskultur kommer ikke fra intet!», og presiserer at den heller ikke forsvinner så raskt når den først er etablert (2013, s. 269).

Det at organisasjonskulturen blir til i et samspill, gir også overgangen til endringsledelsen. Hennestad uttrykker at organisasjonskulturen er «innvevd i handling og strukturer», jfr. vendingen «the way we do things around here». All struktur er allikevel ikke kultur. Ledere og ledelsessystemet kan også «påtvinge endringer i atferd» gjennom ulik maktbruk og teknologianvendelse (2012, s. 62-63). Hennestad uttrykker at dersom en slik påtvunget atferd bryter mye med det som har kulturell forankring, vil endringene neppe bli i tråd med intensjonene med endringene. Bedre er det heller å spille på lag med organisasjonskulturen når ledelse i eller av endring er påkrevet. Forfatteren oppsummerer dette med å ha evnen til «å lede endring kulturbevisst», og understreker at det er mulig «ettersom den er sosialt skapt, kan den sosialt omskapes». Hennestad gir seks råd (A – F) om hvordan ledere kan spille sin rolle for å få til å styre kulturen i organisasjonen. Fellesnevneren for disse rådene er at de bygger på generelle prinsipper for ledelse og styring («management-vis») (s. 63). Også Kaufmann og Kaufmann påpeker lederens sentrale rolle i etableringen og utviklingen av en organisasjonskultur. De viser til Schein (1990) og understreker at mye dreier seg om «hvordan han eller hun håndterer situasjoner og kriser» (s. 270).

2.7 FM-strategi i organisasjoner

I den «veiledende» standarden NS-EN 15221-2 slås det innledningsvis fast at «effektiv fasilitetsstyring er verdiøkende for en organisasjon og alle tilknyttede interesseparter» (Standard Norge, 2007 b, s. 3). For at en organisasjon skal kunne oppnå målsetningen «effektiv fasilitetsstyring» må det utvikles en FM-strategi.

2.7.1 Målet med og utviklingen av en FM-strategi

En FM-strategi kommer som følge av «kjernevirksomhetens strategi og behov» (Sæbøe & Blakstad, 2009, s. 12). Det vil være på strategisk nivå i bestiller-organisasjonen en strategi om effektiv fasilitetsstyring besluttet. NS-EN 15221-1 nevner som første punkt (aksjonspunkt) på strategisk nivå i organisasjonen det å «definere strategien for fasilitetsstyring i samsvar med organisasjonens strategi» (Standard Norge, 2007 a, s. 8). – Dette og de øvrige punktene tas opp igjen i kapittel 2.8.2 under om interaksjonsnivåene i bestiller-organisasjonen. Sæbøe og Blakstad fremholder at utviklingen av en FM-strategi «må skje i nært samarbeid med de styrende og besluttsende organer i kjernevirksomheten» (2009, s. 12). Hvorvidt dette skjer i praksis, varierer fra organisasjon til organisasjon. Sundelin konkluderer i sin masteroppgave med tittel *Strategi og prosess, før kjøp av FM-tjenester* at «det er de færreste bedriftene som har kunnet fremskaffe dokumentasjon på at de stiller krav overfor sin egen organisasjon» men peker på at det her er «forskjell på de store og mellomstore/mindre aktørene i markedet» (2011, s. 46-47). Sæbøe og Blakstad viser til at det vil være kjernevirksomhetens omfang, størrelse og kompleksitet som avgjør hvor omfangsrikt og detaljert selve strategiprosessen kjøres (2009, s. 12).

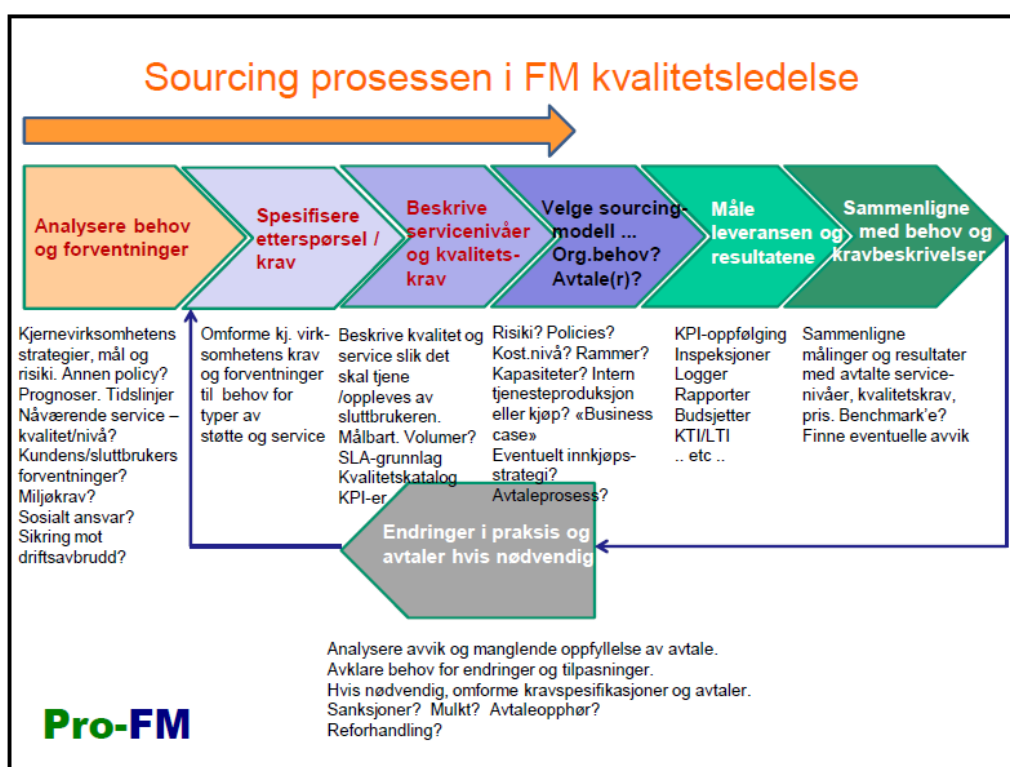
2.7.2 Fasene i utviklingen av en FM-strategi, med vekt på sourcing

Utviklingen av en FM-strategi kan oppsummeres i tre faser: Analysere strategier, utvikle løsninger og implementere en FM-strategi (Atkin & Brooks, 2009, s. 15; Sæbøe & Blakstad, 2009, s. 13). Sæbøe og Blakstad understreker at noen prosesser i disse tre fasene vil til dels

foregå samtidig. Strategiutvikling er en kontinuerlig prosess i organisasjoner, og det vil være en rekke «elementer» som må avklares i hver av prosessene i forbindelse med utviklingen av en FM-strategi (2009, s. 12). Mye av dette dreier seg om avklaringer som involverer en tredjepart og/eller tjenesteleverandør. Sæbøe og Blakstad inntar dette forholdet i modellen «Steg i god kvalitetsledelse» (2009, s. 38).

Sæbøe (2013) fremholder sourcing som «et kjernepunkt i en FM-strategi» og viser til hvordan sourcing er løftet fram som sentral føring under det pågående arbeidet med den nye globale veiledende standarden om utarbeidelse av avtaler om fasilitetsstyring. Foreløpig tittel på denne nye ISO-standard opplyses i 2013 å være «Facilities Management – Guidance on strategic sourcing and the development of agreements». Begrepet sourcing defineres pr 2013 med «praksis for å finne, evaluere og engasjere leverandør(er) av varer og tjenester som skal tilfredsstillende spesifikke krav». – I kapittel 2.2.1 over om utvalg av Norske Standarder med betydning for FM vises det til at denne nye ISO-standard er ventet i 2018.

Sæbøe (2013) understreker at dersom man legger definisjonen av FM til grunn, slik den går fram av NS-EN 15221-1, vil sourcing være knyttet til det å «opprettholde og utvikle avtalte tjenester».



Figur 3. Sourcing prosessen i FM kvalitetsledelse. (Sæbøe, 2013)

Stikkordene refererer seg til sentrale ledelsesoppgaver på strategisk, til dels også taktisk nivå, i bestiller-organisasjonen. En nærmere utgreiing om «interaksjonen» på de ulike ledelsesnivåene, følger i kapittel 2.8.2 under.

2.7.3 Organisering av FM etter besluttet sourcing-strategi

I definisjonen av fasilitetstjenester går det fram at tjenestene kan «ytes av en intern eller ekstern leverandør». Dette gjentas i merknaden til definisjonen av både «leverandør av fasilitetstjenester» og «tjenesteleverandør»: «En tjenesteleverandør kan være intern eller ekstern i forhold til klienten». Med tjenesteleverandør menes «organisasjon som har ansvaret

for å levere fasilitetstjenester som spesifisert i en avtale om fasilitetstjenester» (Standard Norge, 2007 a, s. 5). Som nevnt i kapittel 2.7.1 over vil det være klientens ansvar blant annet å «definere strategien for fasilitetsstyring i samsvar med organisasjonens strategi» (Standard Norge, 2007 a, s. 8). Det vil være de strategiske analysene som etablerer grensdragningen mellom kjerneaktiviteten og de tjenestene som skal understøtte og forbedre den (Atkin & Brooks, 2009, s. 15; Sæbøe & Blakstad, 2009, s. 12). NS-EN 15221-2 understreker at «effektiv fasilitetsstyring er verdiøkende for en organisasjon og alle tilknyttede interesseparter» (Standard Norge, 2007 b, s. 3).

Som fjerde fase i modellen over framgår at sourcing-delen av prosessen for utvikling av en FM-strategi, skal munne ut i en beslutning om «Avtale(r)». – En nærmere utgreiing følger i kapittel 2.8.1 under om avtaleprosessens ulike faser og omgivelser. Av modellen over presiseres beslutningen med «intern tjenesteproduksjon eller kjøp» allikevel åpner formuleringen «business case» opp for andre sourcing-modeller.

Sæbøe (2013) understreker at ut fra et FM-perspektiv kjøpes både de internt produserte tjenestene og de eksternt produserte tjenestene. Dette selv om ofte «prisen på hver enkelt internprodusert tjeneste ikke [er] synlig». Det vises til at «de interne tjenestene «betales» som regel over lønns- og driftskostnadsbudsjetter, og har ikke alltid «kvalitetsbeskrevet serviceprofil, men heller funksjonsbeskrevet arbeidsprofil». Videre forklares at det «den eller de som bestemmer/bestiller som også produserer/leverer og følger opp». Når det gjelder eksternt bestilte tjenester utdypes det med at de «betales med en avtalt pris, som er beskrevet og kalkulert etter angitt volum og avtalte service-/kvalitetskrav, gjerne med incitamenter for kvalitets- og kostnadsforbedringer og sanksjoner ved manglende avtaleoppfyllelse. Bestilleren følger opp kvalitet og pris mot leverandøren(e)».

Internt produserte tjenester med egne ansatte og eksternt bestilte tjenester fra en eller flere eksterne leverandører er som det framgår over, de to mest aktuelle modeller for «sourcing» av en FM-strategi. Sæbøe (2013) uttrykker at i utkast til ny global FM-standard, ISO 18480-2, vil begrepet «rightsourcing» også inngå. I det ligger «å velge den beste måten å anskaffe en tjeneste, herunder å beslutte om virksomheten er best tjent med å tilfredsstille tjenestebehovet ved intern tjenesteproduksjon eller ved å kjøpe tjenesten i en avtale med en ekstern tjenesteleverandør», oppsummert med: «å gjøre det rette sourcing-valget».

Videre går det fram at «sourcing strategi» i utkast til nye ISO-standard pr nå er uttrykt som en «etablert sourcing praksis for å tilfredsstille definerte behov basert på aktuelle tilbud og samtidig minimalisere risiko og styre kostnader». Det engelske begrepet «sourcing» forklares som en «praksis for å finne, evaluere og engasjere leverandør(er) av varer og tjenester som skal tilfredsstille spesifikke krav». Begrepet «sourcing strategi» forklares med «etablert sourcing praksis for å tilfredsstille definerte behov basert på aktuelle tilbud og samtidig minimalisere risiko og styre kostnader» (Sæbøe, 2013)

Kjøpte tjenestene kan være produsert av en eller flere eksterne leverandører. Jo færre leverandører, desto mer «buntet» fremsettes tjenestene fra hver leverandør. Sæbøe (2013) presiserer at begrepet «TFM» (Total FM, min presisering) brukes når hele tjenestebehovet dekkes «ved kjøp fra én leverandør». Total FM kalles også av og til for Integrrert FM (Sæbøe & Blakstad, 2009, s. 21).

2.7.4 Outsourcing

Som nevnt over vil sourcing-delen av prosessen for utvikling av en FM-strategi munne ut i en beslutning om «Avtale». Av utgreiingen over ser vi at bestiller (klient) i ofte vil stå overfor to valg, intern tjenesteproduksjon eller kjøp. I de tilfellene hvor organisasjonen

allerede har intern tjenesteproduksjon og etter en gjennomført sourcing-prosess beslutter kjøp av støttefunksjoner og servicetjenester, utløser det behov for en outsourcings-prosess.

Sæbøe og Blakstad viser til at det verken nasjonalt eller internasjonalt foreligger en omforent forståelse av begrepet outsourcing (2009, s. 21). De siterer norsk og dansk FM-faglig litteratur som begge skjeler mellom begrepene «outtasking» og «outsourcing». Oppsummert definerer dem begrepet outtasking med «enkelttjenester kjøpes hos ekstern tjenesteleverandør og koordineres/ledes internt» (2009, s. 22). Mørk, Bjørberg, Sæbøe og Weisæth understreker at i en slik situasjon vil taktiske nøkkelpersoner sitte igjen i egen organisasjon (2008, s. 40). Begrepet outsourcing oppsummerer Sæbøe og Blakstad med følgende definisjon: «Fellesbetegnelse for prosesser hvor service og støttetjenester endres fra å være produsert internt til å bli ivaretatt av en ekstern leverandør, ofte sammen med overtagelse av medarbeidere (virksomhets-overdragelse)». I uttrykket «ivaretatt av ekstern leverandør» ligger det en beslutning om «bortsetting av både det taktiske og det operative nivået for bestemte serviceytelser, dvs at bare det strategiske nivå bibeholdes i organisasjonen» (Mørk et al, 2009, s. 40).

2.7.5 Forutsetninger for et vellykket resultat ved besluttet outsourcing, med vekt på sourcing

Sæbøe og Blakstad understreker i forbindelse med utgreiingen om outsourcing at «det er særdeles viktig at «hjemmeleksa» i kjernevirksomheten er skikkelig gjennomført før beslutning om outsourcing tas» (2009, s. 22). Det vises til kapitlet om strategiske analyser og vurderinger som lister opp en rekke eksempler på analyser som må gjøres i denne første fase (2009, s. 12):

- «Definere grensesnittene mellom kjernevirksomhetsfunksjoner og støttefunksjoner»
- «Vurdere dagens bruk av støttetjenester (ytelser, omfang, servicenivåer, brukerintensitet) opp mot kjernevirksomhetens/organisasjonens mål, retningslinjer, forventninger, krav og behov i dag samt i oversiktlig fremtid»
- «Vurdere lokaliseringer, arealbruk, installasjoner og hjelpemidler som skal understøtte kjernevirksomheten. Under dette punktet er det spesielt viktig å se på datasystemer for FM. Gode IKT-systemer (varsling, feilmelding, arbeidsordrer, DV-oppdateringer etc.) er avgjørende for FM-effektivitet og leveranse kvalitet»
- «Ved virksomhet over landegrensene og i flere land: vurdere kulturelle hensyn og andre nasjonale særegenheter som kan få betydning for valg av løsninger»
- «Vurdere kompetansenivå, ressursbruk, arbeidsprosesser og systemer i intern produksjon av tjenester, samt anskaffelses- og oppfølgingsrutiner ved kjøp av tjenester»
- «Definere alle tjenesteleveranser på produktnivå, kalkulere alle kostnader ved intern produksjon av tjenestene, både de direkte og indirekte, og benchmark resultatet mot andre»
- «Etablere kunnskap om kvalitet og pris på hva markedet kan levere av tjenester som det kan bli behov for»

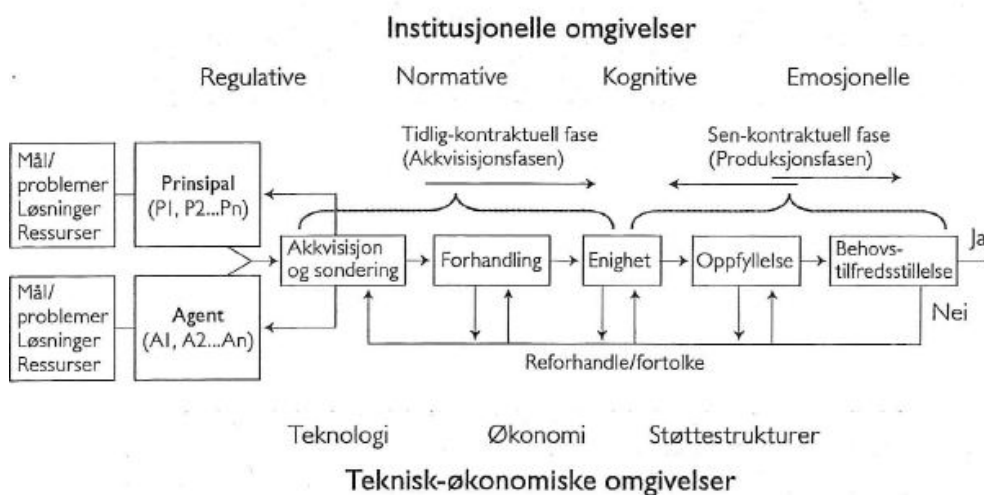
Sæbøe og Blakstad understreker at det finnes mange eksempler på mislykket/mindre vellykket outsourcing. De viser til at årsaken kan være blant dem nevnt over, jfr «ufullstendige eller manglende behovsanalyser og strategiprosesser», i tillegg til dårlig ledelse og lettvinne kvalitets- og kostnadsanalyser (2009, s. 22).

2.8 Avtaleprosesser og avtaler innen FM

Utgangspunktet for enhver avtale er at en part erkjenner behovet for å samarbeide med en eller flere andre i arbeidet mot å nå sine mål (Similä, 2006, s. 18). I jussen benyttes begrepet «prinsipalen» om den som søker bistand og «agenten» om den som skal bistå. I bygg- og anleggsprosjekter kalles agenten typisk for entreprenør. I FM for «tjenesteleverandør» eller «leverandør av fasilitetstjenester» (Standard Norge, 2007 a, s. 5). Betegnelsen på parten som søker bistand, varierer fra næring til næring. I bygg- og anleggsprosjekter kalles denne for «byggherre» og/eller «tiltakshaver», jamfør ordlyden i kontraktsdokumentet NS 8405 Norsk bygge- og anleggskontrakt og plan- og bygningsloven med tilhørende forskrifter. I FM brukes ulike begrep: «klienten», «oppdragsgiver» og «bestiller». Juridisk sett vil det være klienten som kjøper fasilitetstjenestene. NS-EN 15221-1 gir følgende definisjon av klient: «organisasjonen som kjøper fasilitetstjenester gjennom en avtale om fasilitetsstyring».

2.8.1 Avtaleprosessens ulike faser og omgivelser

Similä hevder at prosessen partene går igjennom, fra behovet hos prinsipalen erkjennes og fram til behovet er tilfredsstilt, er «tilnærmet generisk». Modellen han presenterer, kontraktledelsesmodellen, hevdes derfor å ta opp i seg fasene som generelt gjelder for kontraktsprosesser (2006, s. 19):



Figur 4. Kontraktledelsesmodellen (Similä, 2006, s. 19)

Av figuren over ser vi at kontraktledelsesmodellen består av to hovedfaser: En tidlig-kontraktuell fase kalt «akkvisisjonsfasen» og en sen-kontraktuell fase kalt «produksjonsfasen». Hver av disse fasene deles igjen inn i tre. Den tidlig-kontraktuelle utgjør akkvisisjon/sondering, forhandling og enighet. Den sen-kontraktuelle fasen tar også utgangspunkt i enighet, deretter følger oppfyllelse og vurdering av behovstfredsstillelse. Enighetsfasen er med andre ord del av begge hovedfasene (Similä, 2006, 193).

I første fase foregår avklaringer hvorvidt partene passer sammen og om de sammen kan gi det ønskede resultatet (akkvisisjonen). I andre fase forhandles det om «bidrag og belønning» fram til partene er enige om hvordan varene og/eller tjenestene skal komme til uttrykk. Fase tre og fire inntreffer når slik enighet er oppnådd. Når enighet foreligger, skal avtalen realiseres. Det er i denne fasen produksjonen av varene og/eller tjenesten skjer. Som modellen over viser, vil det fra de første avklaringer mellom partene skjer til produksjonen utføres, være en kontinuerlig prosess av reforhandlinger og fortolkninger. Årsaken ifølge Similä er «at kontrakter alltid vil være ufullstendige i en eller annen grad» (s. 23). Siste fase inntreffer mot

slutten av kontraktperioden. Her skjer en evaluering av både sluttproduktet og hele avtaleprosessen. Er behovene tilfredsstillt eller ikke? Utfallet av denne evalueringen vil danne grunnlaget for en forlengelse eller avslutning av kontrakten (s. 19).

Av figuren over ser vi at modellen plasserer kontraktprosessen inn i et større hele. Den speiler at virksomheten ikke opererer et vakuum men virker i «institusjonelle» og «teknisk-økonomiske» omgivelser. Similä argumenterer derfor for at det kan «være hensiktsmessig å bringe deler av omgivelsene inn i kontraktprosessen». Det vil først og fremst gjelde i forhold til «kulturen, det politiske systemet, det økonomiske systemet og det teknologiske nivået i samfunnet» (s. 27). Dette fordi disse faktorene påvirker hvilke mål som reelt kan fastsettes for virksomheten og virksomhetens muligheter til å nå disse målene.

Ytre og indre endringskrefter relatert til FM ble indirekte behandlet innledningsvis i dette teorikapitlet, i utgreiingen om de globale trendene i kapittel 2.1.2 over.

Også Sæbøe og Blakstad trekker omgivelsene inn i strategiprosessen. I modellen «Steg i god kvalitetsledelse» angir de blant annet «Samfunnsansvar» og «Miljø» (2009, s. 38). Videre pekes det på «indre og ytre endringskrefter» og faktorer som «politiske, økonomiske, sosiale og teknologiske» i en fotnote, i forbindelse med elementer som inngår i den innledende analytiske fasen i utviklingen av en FM-strategi (2009, s. 13). Sæbøe (2013) tar også opp tematikken i sin modell «Sourcing prosessen i FM kvalitetsledelse» presentert i kapittel 2.7.2 over. Modellen nevner blant annet «Miljøkrav» og «Sosialt ansvar» som forhold som må avklares i første fase av prosessen.

NS-EN 15221-2 gir en trinnvis guide i hvordan lede de ulike fasene i en avtale om fasilitetsstyring. Kapittel 7 i denne «veiledende» standarden deler avtaleprosessen i to hovedfaser: forhold knyttet til «forberedelsen av avtaler om fasilitetsstyring» og forhold knyttet til «iverksetting av avtaler om fasilitetsstyring», og lister deretter opp ni delfaser. De fem første er knyttet til inngåelsen av avtalen, de fire siste gjelder gjennomføringen av den: 1) forberedelsesfase hos klient, 2) forhåndsutvelgings- og utvelgingsfase, 3) anbuds/forhandlingsfase, 4) utarbeidelsesfase for avtalen om fasilitetsstyring, 5) underskriftsfase, 6) mobiliseringsfase, 7) valideringsfase, 8) driftsfase og 9) avslutningsfase (2007 b, s. 11-12). – Til forskjell fra kontraktledelsesmodellen til Similä over, ser vi at det i en avtale om fasilitetsstyring følger to separate faser, mobiliseringsfasen og valideringsfasen, etter avtalen er undertegnet og før den iverksettes.

2.8.2 Interaksjonsnivåer i bestiller-organisasjonen

NS-EN 15221-1 understreker at FM «skal foregå tilpasset organisasjonens visjoner og målsettinger for at det skal være mulig å lykkes og levere de nødvendige resultatene». Standarden deler inn målsettingene i «lang sikt», «middels lang sikt» og «daglig» og kobler dem mot hovednivåene strategisk, taktisk og operativt (Standard Norge, 2007 a, s. 8 – 9). Videre går det fram av merknaden til «primære aktiviteter» i standarden at grensesnittet mellom primære aktiviteter og støttetjenester bestemmes av hver organisasjon individuelt» (s. 5).

Sæbøe og Blakstad understreker at kjernen i FM «er å levere rett kvalitet til enhver tid på alle tjenester som skal understøtte kjernevirksomhetens måloppnåelse» (2009, s. 38). Punkt A.4 i NS-EN 15221-1 konkretiserer strategien i form av aksjonspunkter for å kunne foreta en slik grensedragnings og for å kunne oppfylle behovene (Standard Norge, 2007 a, s. 8 – 9). Følgende skjer via strategisk nivå:

- «definere strategien for fasilitetsstyring i samsvar med organisasjonens strategi»

- «utarbeide politikk, utdype retningslinjer for rom, aktiva, prosesser og tjenester»
- «oppnå aktiv deltakelse og respons»
- «iverksette risikoanalyser og tilrettelegge for endringer i organisasjonen»
- «iverksette tjenestenivåavtaler (SLA-er) og overvåke hovedindikatorer for ytelse (KPI-er)»
- «administrere virkningen av funksjoner på primære aktiviteter, eksternt miljø og samfunnet»
- «ivareta relasjoner med myndigheter, leasere og leiere, strategiske partnere, foreninger osv.»
- «overvåke organisasjonen for fasilitetsstyring»

Følgende skjer via taktisk nivå:

- «implementere og overvåke retningslinjer for strategier»
- «utvikle forretningsplaner og budsjetter»
- «overføre mål for fasilitetsstyring til krav på operativt nivå»
- «definere SLA-er og tolke KPI-er (ytelse, kvalitet, risiko og verdi)»
- «overvåke samsvar med lover og forskrifter»
- «administrere prosjekter, prosesser og avtaler»
- «administrere teamet for fasilitetsstyring»
- «optimalisere bruken av ressurser»
- «tilpasse og rapportere om endringer»
- «kommunisere med interne eller eksterne tjenesteleverandører på et taktisk nivå»

Følgende skjer via operativt nivå:

- «levere tjenester i samsvar med SLA-en»
- «overvåke og kontrollere tjenesteleveringsprosessene»
- «overvåke tjenesteleverandørene»
- «ta imot forespørsler om tjenester f.eks. via kundesenter eller servicetelefon»
- «samle inn data for ytelselvurderinger, tilbakemeldinger og krav fra sluttbrukere»
- «rapportere til taktisk nivå»
- «kommunisere med interne eller eksterne tjenesteleverandører på et operativt nivå»

Punkt A.1 i NS-EN 15221-1 inntar en figur som uttrykker fasilitetsstyringen grafisk. Av denne modellen går det fram at gruppen som har ansvar for aksjonspunktene på taktisk nivå kalles «Kunde». I følge første strekpunkt her vil det være kunden som er ansvarlig for å iverksette og kontrollere de føringene som er besluttet på strategisk nivå i bestiller-organisasjonen vedrørende fasilitetstjenestene.

Grimsrud, Brynn og Damhaug (2010, s. 16) forklarer den tredelte nivåinndelingen av FM slik:

Fasilitetsstyring på strategisk nivå krever at strategien for fasilitetsstyring defineres i samsvar med organisasjonens strategi. Fasilitetsstyring på taktisk nivå iverksetter de strategiske målene i organisasjonen på middels lang sikt for eksempel ved å implementere og overvåke retningslinjer for strategier. Fasilitetsstyring på operativt nivå oppretter det nødvendige miljøet for sluttbrukerne daglig for eksempel ved å levere tjenester i samsvar med SLA-ene [mine understrekninger]

I forbindelse med utgreiingen av «organisasjoners fem hoveddeler» basert på Mintzbergs typologisering av organisasjoner, uttrykker Jacobsen og Thorsvik følgende om «støttestrukturen»: «Dette er en gruppe som ikke er involvert i produksjonen, men som er nødvendig for at organisasjonen skal fungere» (2013, s. 95). Følgende eksempler på funksjoner gis: rengjøring, kantinedrift, lønnsutbetaling og sentralbord, og det uttrykkes at denne delen av organisasjonen er «en hoveddel som man ofte glemmer».

2.8.3 Utarbeidelse av avtale vedrørende FM-tjenester med rot i FM-standard

I kapitlene 2.1.1 og 2.2.1 over vises det det hit. NS-EN 15221-2 gir en veiledning for utarbeidelse av avtaler om fasilitetsstyring. I det ligger at den er en «veiledende standard» i motsetning til for eksempel del 1 av NS-EN 15221. Dette rådgivende perspektivet går også fram i innledningen: «Denne standarden fungerer som en veiledning, og forplikter ikke partene å bruke noe av innholdet» (Standard Norge, 2007 b, s. 3).

Samtidig understrekes det på side 3, at avtaler vedrørende FM-tjenester er underlagt offentlige bestemmelser: «Avtalen om fasilitetsstyring skal følge europeiske, nasjonale og lokale juridiske og skattemessige bestemmelser og bør ta hensyn til samfunnsmessige forhold der avtalen skal gjelde. Det bør tas hensyn til kravene til de involverte partene ved utarbeidelse av, og om aktuelt, forhandling om hver enkelt avtale» [mine understrekninger].

Det er i lys av de to siste understrekningene, henvisningen fra kapittel 2.1.1 over skal forstås. Mer om det under. Grimsrud, Brynn og Damhaug (2010, s. 18) oppsummerer NS-EN 15221-2 med at den forteller hva som bør være innholdet i en avtale vedrørende FM-tjenester «mellom en klient og en leverandør», og peker på at veiledningen beskriver

- forskjellige avtaleformer
- typiske karakteristika ved avtaler
- hvordan man forbereder og implementerer kontrakter, og
- den typiske strukturen i FM-avtaler

I dette ligger også at noen problemstillinger i et avtaleforhold innen FM ikke favnes av rådene som gis i denne veiledende standarden. Grimsrud, Brynn og Damhaug trekker fram: «skjemaer, eller bestemmer rettigheter og forpliktelser mellom kunde og tjenesteyter, og heller ikke detaljerte arbeidsbetingelser eller detaljer vedrørende styring av miljømessige ressurser» (2010, s. 18). Ringheim (2008) viser til at «etiske retningslinjer» ofte kommer i tillegg til de lovpålagte reglene om offentlige anskaffelser, og som er et regelverk av betydning for tjenesteavtaler.

Når det gjelder sitatet over hvor ordet «bør» knyttes til kravene avtalepartene har avtalen, vil det typisk være de såkalte tjenestenivåavtalene eller Service Level Agreement på engelsk, forkortet SLA både på norsk og engelsk (Standard Norge, 2007 a, s. 5). Det er SLA-ene i avtalen mellom klient/kunde og tjenesteleverandør ligger til grunn for ytelsen, målingen og vilkårene for leveringen av fasilitetstjenestene (Grimsrud, Brynn og Damhaug, 2010, s. 16). I merknaden til definisjonen av SLA i NS-EN 15221-1 presiseres at «En avtale om fasilitets-tjenester består av generelle bestemmelser som gjelder hele avtalen og bestemmelser som er spesielle for en SLA, som gjelder bare fasilitetstjenesten. I en avtale om fasilitetsstyring inngår flere SLA-er» [mine understrekninger].

I forhold til bestemmelser som er spesielle for en SLA inngår blant annet det som påpekes i kapittel 2.1.1: hvilket perspektiv som må ligge til grunn i kravspesifikasjoner knyttet til tjenesten. Sæbøe og Blakstad formulerer det som henholdsvis «rutinebasert» og

«ytelsesbasert» (2009, s. 38). Også engelske ord benyttes: «Input» om et rutinebasert/frekvensstyrt regime og «output» om et ytelses-/funksjonsbasert regime. Sæbøe (2014) bruker «output» om «fokus på hensikt og mål [...] med hver enkelt tjeneste og service» og understreker at i det ligger «hva skal løses/tilfredsstilles? Ikke: «hva skal gjøres!»».

2.8.4 Etablering av tillitsfullt klima i avtaleforholdet

Den klassiske referansen til tillit og hvordan tillit kan virke som et styringsmiddel, er den «organiske solidariteten» som utøvdes i de skotske klanene, først beskrevet av sosiologen Émile Durkheim. Tillit holdt klanene sammen (Durkheim, 1893/1933 referert i Jacobsen & Thorsvik, s. 129). Som det fremgår av kapittel 5.5 er den økonomiske innfallsvinkelen til tillit at det er et kostnadselement som må beregnes. Similä (2006, s. 62) viser til Williamson (1996) som er av den oppfatning at «vi ikke bør nytte begrepet tillit, men heller bruke begrepet risiko» innenfor kontraktsøkonomien. Williamson anser tillit som en variant av risiko. Med dette som utgangspunktet deler han inn begrepet tillit i tre: 1) kalkulert risiko (en form for tillit) brukt for eksempel i relasjonen mellom næringsdrivende, 2) personlig tillit karakterisert ved en positiv eller tilgivende holdning, man kan skille sak og person, fravær av kontroll (overvåkning) og 3) institusjonell tillit brukt om rammen avtaler etableres i (sosialt og/eller organisasjonsmessig).

Similä uttrykker at selv om det er gode grunner til å bruke begrepet risiko framfor tillit her, så understreker han at det ikke innebærer at næringsutøvelsen kan frikobles fra samfunnet man opererer i – etikk og moral eksisterer like fullt. Han viser innledningsvis til at kontraktsteori kan skape inntrykk av at det kun er kontrakten mellom partene som er av betydning: «dersom noen skulle ønske å reise en moralsk pekefinger overfor kontrakts-partene, må de gjerne gjøre det, men det betyr ingenting så lenge de som reiser den moralske pekefingeren, ikke er part i kontrakten». Allikevel understreker han at man ikke uten videre bør akseptere at «det skal være en annen logikk som styrer økonomiske relasjoner enn andre relasjoner i samfunnet». Similä viser her til Collins (2002) som begrunner standpunktet slik «contractual relations always remain «embedded» in the social practices and norms from which they arise» (Collins, s. 25 referert i Similä, 2006, s. 63). I forlengelsen av dette, viser han til følgende universelle normer: 1) de konvensjonelle moralske standardene som du skal ikke lyve, du skal ikke stjele osv og 2) uskrevene lover (markedskonvensjoner) som «kjøper du en avis skal du uten videre kunne gå ut fra at den er komplett».

Similä minner også om at graden av tillit i et avtaleforhold påvirkes av ulike handlinger. Han nevner spesielt innmelding i bransjeorganisasjoner, implementering av ulike bransjestandarder, ISO-sertifiseringer. Dette er handlinger som styrker tilliten mellom partene. Også bruk av rammeavtaler signaliserer at partene har tillit til hverandre siden en slik avtaleform legger til rette for et mer langvarig forhold enn kortvarige engangsrelasjoner.

Også Alm et al (2013) er opptatt av de kortvarige forholdene. De diskuterer hvorvidt det er mulig å få på plass en tillitsfull organisasjonskultur i organisasjoner av midlertidig varighet. Dette siden en slik «soft» kultur vanligvis vokser fram over tid, ved interaksjonen mellom menneskene i organisasjonen. Alm et al påpeker at man her er opptatt av nåsituasjonen, i motsetning til organisasjonskulturen som har et mer langsiktig utviklingsperspektiv (2013, s. 31). De hevder at det er mulig å etablere et tillitsfullt klima mellom medarbeiderne også i en midlertidig (temporær) situasjonen. For å få til dette, må imidlertid flere ting være på plass:

For det første må det være et **gjensidig forhold** mellom partene knyttet til det å gi og motta tillit: «en giver av tillit er i forholdet til en mottaker også en mottaker, og mottakeren er også giver». Alm et al utdyper med at det at noen stoler på at man er dyktig nok, har velvilje og integritet, kan «inspirere til å møte andre med de samme holdningene». Ved delegering av en

arbeidsoppgave eller ved å gi medbestemmelse, involveres andres erfaringer, innspill, kritikk og fremlegg. Dette gjøres fordi tillitsgiveren «stoler på deres integritet, kompetanse og velvilje, og fordi han ønsker at disse ressursene skal få betydning». Forfatterne understreker at å «gi medbestemmelse virker tillitvekkende». Dette kan også gi positive ringvirkninger: «Slik tillit kan inspirere mottakeren til å vise de samme holdninger til sine nærmeste samarbeidspartnere [...] ved å gi også dem medbestemmelse».

Allikevel understreker Alm et al at i midlertidige organisasjoner som prosjekter, må «tilbøyeligheten» til å vise tillit «være enda mer framtrødende enn i tilfeller hvor det foreligger data og historikk om tillitsmottakerens personlige egenskaper». Så – for det andre, en tillitsgiver trenger en **sterk evne** til å vise tillit siden «han som tillitsgiver har mindre informasjon å basere seg på enn i mer varige og stabile arbeidsformer». Samtidig eksponerer tillitsgiveren her seg for en større sårbarhet, enn i varige organisasjoner siden tillitsgiveren her «har måttet ta sjansen på å vise tillit».

I dette siste ligger også en forståelse for man heller ikke kan gardere seg mot skuffelser og svik, på tross av normer, etikk og moral. Similä forklarer skuffelser med «når rimelige forventninger partene har til hverandre, ikke innfris» og svik med «situasjoner hvor avtalte leveranser ikke blir levert i det hele tatt». Virkemidlene for å håndtere slike situasjoner er flere, han nevner sanksjoner: 1) legale sanksjoner ved bruk av rettsapparatet, 2) ikke-legale sanksjoner i form av økonomiske sanksjoner (bøter), påvirkning av renommeet eller 3) det å beholde noen av kontraktspartens verdier som sikkerhet. Similä understreker imidlertid at det finnes en bakside av medaljen: «*Det man skal tenke på, er at bruk av sanksjoner har den motsatte effekt av tillit. Bruk av sanksjoner bidrar til å øke kompleksiteten i relasjonen, da man må eller bør bruke ressurser på å utvikle troverdige trusler eller straffetiltak*» (2006, s. 64-65; s. 73).

2.9 Kommunikasjon og lederskap

Ledelse er ikke noe statisk fenomen. Både utviklingen i samfunnet og teknologien påvirker mange forhold, også ledelse.

2.9.1 Leders kommunikative kompetanse

Flere steder over, pekes det på viktigheten av effektiv kommunikasjon. Dette fordi effektiv kommunikasjon anses som en forutsetning for sender å nå fram med sitt budskap til mottaker. For **sender** er det viktig å «kode» informasjonen på en slik måte at hensikten/budskapet blir forstått av mottaker. En slik koding betyr i praksis å velge en mellom en muntlig eller skriftlig framstilling av informasjonen. Kaufmann og Kaufmann viser til at det kan oppstå en rekke systematiske feil og fordreininger hos mottaker dersom ikke informasjonen er kodet rett: Viktig informasjon registreres ikke (stimulusreduksjon), det skjer en feilfokusering (stimulusseleksjon), opplysningene settes inn i et galt mønster (stimulusorganisering) og/eller budskapet fortolkes på en slik måte at «en fjær blir til fem høns» (stimulussupplering). Forfatterne viser til at denne type informasjonsbehandling ofte skjer automatisk og går så fort mottaker «ikke har bevisst tilgang til kodingsprosessene» (2009, s. 292).

Måten å avhjelpe problemer med «innkodingen» av budskapet på og dermed sikre effektiv kommunikasjon, er ifølge Jacobsen og Thorsvik at senderen har evnen til å sette seg i mottakers situasjon, og viser til følgende: 1) senderen anvender et språk som mottakeren forstår, 2) budskapet sendes gjennom en kanal som mottakeren er kjent med og benytter, 3) budskapet gis form og innhold på en slik måte at det legges merke til, dette forholdet henger også sammen med 4) budskapet må «times» slik at det ikke drukner i mengden av annen informasjon. Dette kan unngås ved å bruke flere kommunikasjonskanaler. Jacobsen og

Thorsvik viser til ulik forskning som påviser at jo flere ganger man gjentar budskapet gjennom ulike kanaler desto mer effektiv blir kommunikasjonen. Bruk av metaforer og bilder er også nyttig her (2013, s. 282-283).

En omfattende studie av ledere på ulike nivåer viste at om lag en tredjedel av tiden medgikk til å kommunisere, dvs. svare på spørsmål, motta og formidle informasjon, skrive og lese rapporter etc (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 425). I forlengelsen av dette, er det naturlig å spørre: hvorfor kommuniserer mennesker i organisasjoner, og mer konkret hvorfor kommuniserer leder? Kaufmann og Kaufmann angir fire grunner. For det første: **kontroll gjennom påvirkning**. Ledelsen kan gjennom sin innflytelse og rolle kontrollere medarbeiderne og koordinere arbeidsoppgavene. Dette skjer gjennom de formelle kanalene i organisasjonen. Det skjer også uformell kommunikasjon i organisasjoner. Forfatterne peker på at her kan medarbeidere og ledere kontrollere hverandre gjennom ulike former for psykologiske mekanismer som mobbing og avvisning. For det andre: **motivasjon**. God kommunikasjon ved konkretisering av arbeidsoppgaver, under medarbeidersamtaler etc vil kunne bidra til å heve motivasjons-nivået. For det tredje: **samspill**. Forsterke det sosiale samspillet og samarbeidet mellom forskjellige grupper og enkeltpersoner i organisasjonen. Forfatterne peker på at dette kanskje er den viktigste funksjonen til en kommunikasjonsprosess. For det fjerde: **tilbakemelding**. Tilbakemelding anses å være nødvendig for «normal regulering av atferd». Det er viktig i forhold til jobbytelsen. Forfatterne peker på at tilbakemelding er nødvendig for at god læring skal skje, redusere usikkerhet og dekke naturlig kontaktbehov (2009, s. 297-298).

Som nevnt i kapitlet om kommunikasjon over er tilbakemeldning en forutsetning i toveis kommunikasjonsprosess. Her svarer mottakeren senderen på den informasjonen som er mottatt, og ved behov uttrykker dette svaret et behov for avklaring. (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 282; Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 292). På denne måten gis den opprinnelige senderen muligheten til oppklaring/korrigerings. En siste faktor som påvirker kommunikasjonen er ifølge Kaufmann og Kaufmann «**støy**». Til tross for at en toveisprosess legger opp til at man har muligheten til og «sende» budskapet fram og tilbake helt til samtlige deltakere i kommunikasjonsprosessen har «en rimelig klar felles forståelse», understreker Kaufmann & Kaufmann at man alltid må regne med negative forhold som kan være med på å forstyrre formidlingen av budskapet. Utenom fysisk støy (bråk) kan også forskjellig språk, svikt i konsentrasjonsevnen, stress på grunn av tung arbeidsbyrde og annet redusere kvaliteten på kommunikasjonsprosessen og således resultere i mindre effektiv kommunikasjon (2009, s. 292; s. 306). Jacobsen og Thorsvik trekker også fram «fagsjargong» som årsak til kommunikasjonsproblemer, og viser til at det vil være en fare for at personer som ulik har utdanning og erfaring, også har ulike fortolkninger av budskapet som formidles siden budskapet kan vekke ulike assosiasjoner. Også bruk av ord og uttrykk som ikke vekker tillit hos mottaker kan gjøre at mottaker blir skeptisk/avvisende til budskapet som helhet. Forholdet er også opp i kapitlet 2.5.1 over hvor tillit i organisasjoner behandles.

2.9.2 Leders tilnærming til usikre beslutningssituasjoner

Som det framgår av kapittel 2.5 over, er den økonomiske innfallsvinkelen til tillit at det er et kostnadselement som må beregnes. Det kommer som følge av grunnsynet i økonomisk teori som tilsier at potensielle samarbeidspartnere er ute for å maksimere sin egen nytte og man er villig til å opptre opportunistisk for å nå sine mål (Similä, 2006, s. 60).

Similä peker på to alternative valg som leder/ledelsen har når man står overfor en beslutningssituasjon preget av usikkerhet: anse at situasjonen innebærer risiko for tap eller har mulighet for utvikling. Han bruker her uttrykket «**probleminnramming ved usikre**

beslutninger» og hevder at «når vi ser muligheter til fortjeneste, reduserer vi vårt fokus på mulige risikoer ved beslutningen, mens muligheten for tap kanskje gjør at vi overfokuserer på mulige risikoer». Mulighetene for henholdsvis gevinst eller tap fører imidlertid til at «innrammingen» av situasjonen blir ubalansert. I en situasjon som vurderes som risikabel, innebærer det at skepsisen til potensiell samarbeidspartner øker. Ledelsen kan da beslutte å bruke «mye energi på å ta forholdsregler i samarbeidet». Similä peker imidlertid på at det vil øke kompleksiteten i beslutningssituasjonen, og «dempe det grunnsynet økonomisk teori legger fram for oss» hvor enhver part fremstilles som «egeninteresserte, nytksimerende opportuniste». Det gir en slagside mot gevinstene ved å etablere et samarbeid (2006, s. 69-70).

Similä trekker også inn (kognitiv) forventningsteori i utdypingen av probleminnramming ved usikre beslutningssituasjoner. Av kapittel 2.3.2 fremgår det at til grunn for forventningsteori ligger at mennesker er bevisste, rasjonelle beslutningstakere og «handlingsagenter». Ifølge kognitiv teori er det rasjonelle valg som er driveren i menneskelig atferd.

I kapittel 2.6.3 peker Kaufmann og Kaufmann på persepsjon som en forutsetning for å kunne registrere viktige forandringer i omgivelsene. De bruker således ikke «probleminnramming», men **evne til persepsjon** som verktøy i usikre beslutningssituasjoner. Persepsjon forklarer Kaufmann & Kaufmann som «oppfatning av objekter i våre fysiske og sosiale omgivelser med utgangspunkt i våre sanseintrykk her og nå» (2013, s. 144). De understreker samtidig at definisjonen rommer et stort spenn. Persepsjon er både vanlige sanseintrykk, «som når vi ser på et stearinlys», til situasjoner som domineres av sentrale tankeprosesser, «som når vi danner oss oppfatninger av egenskaper hos personer vi observerer». Eller som i dette tilfellet, «toppleders persepsjon av endringer i bedriftens strategiske omgivelser» om persepsjonen av forhold i omgivelsene som har betydning for virksomheten (2013, s. 277).

De viser videre til at problemstillinger knyttet opp mot toppleders/toppleidelsens evne til persepsjon av forhold i omgivelsene med betydning for virksomheten, er en type forskning som nyere organisasjonspsykologi svært opptatt av. De refererer spesielt til Borgeois (1985). Sentralt i denne studien er behandlingen av «usikkerhet» – toppleders persepsjon av usikkerhet og faktisk usikkerhet i omgivelsene. Det avgrenses mot en utdyping her. Resultatene fra undersøkelsen viser imidlertid sterk støtte for hypotesen om at evne til persepsjon av omgivelsene er av stor betydning for bedriften. Dette siden ledelsens evne til persepsjon legger direkte føringer på bedriftens strategiske beslutninger og handlinger.

Kaufmann og Kaufmann refererer også til organisasjonsforskerne Jackson og Dutton (1988) og deres bruk av «skjemadrevet persepsjon» når det gjelder kartleggingen av trusler og muligheter. Kaufmann og Kaufmann forklarer «skjemadrevet persepsjon» med at «vi leter etter spesielle karakteristika for å kunne kategorisere det vi persiperer». Med utgangspunkt i en leders persepsjon av begivenheter i sine omgivelser, tas «trusselskjemaet» i bruk dersom vedkommende leder oppfatter begivenhetene som negative, vanskeligere å kontrollere og det er fare for tap. Det såkalte mulighetskjemaet tas i bruk om begivenhetene oppfattes som positive i form av at de er lettere å kontrollere og assosieres med gevinst. Kaufmann og Kaufmann understreker at denne forskning er viktig siden den viser «systiske tendenser blant ledere når det gjelder måten de tar beslutninger og handler på». De utyper «trusler» med at her «ser vi tendenser til ønsketenkning, henfallenhet til tro og innsnevring av søkefeltet for løsninger», «muligheter med «en mer åpen informasjonsbehandling». Mellom linjene råder Kaufmann og Kaufmann ledere å være sitt valg bevisst, når det gjelder å kategorisere begivenheter som henholdsvis trusler eller muligheter: «Når kategoriseringen er gjort, skjer det en omfattende, ofte automatisert og ubevisst serie av slutninger, der skjemaet «fylles ut». De viser til at dette skjemaet har en tendens til å sette seg fast – i senere persepsjon søker man gjerne bekreftelse på sin opprinnelige tolkning slik at denne kan fastholdes. Resultatene fra

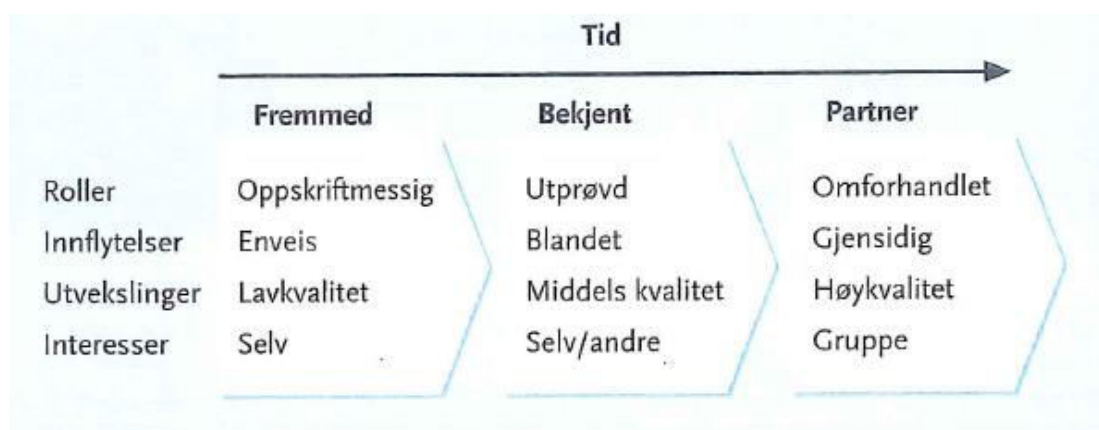
undersøkelsene til Jackson og Duttons tyder imidlertid på en retning til det ene holdet. Kaufmann og Kaufmann oppsummerer med at «ledere gjennomgående er mer trussel- enn mulighetsorienterte i sin persepsjon av bedriftenes omgivelser, og at de er relativt sett mer opptatt av å unngå tap enn å oppnå gevinst» (2013, s. 278-279).

Løsningen på en usikker beslutningssituasjon er ifølge Similä en «relativt rasjonalisert beslutningsprosess» som gir følgende tilnærming til en situasjon preget av usikkerhet: 1) utfordringen defineres, 2) sentrale kriterier identifiseres og vektet og 3) beslutningsalternativene skilles ut og vektet før beslutning fattes (2006, s. 68-69). En slik rasjonalisering av beslutningssituasjonen har en parallell til «kalkulert risiko», omtalt i kapittel 2.8.4 som omhandler etablering av tillitsfullt klima i avtaleforhold. Similä understreker også at ved beslutninger med usikkert utfall, vil det være en fordel å kunne trekke veksler på tidligere erfaringer. Dette reduserer også risikoen.

2.9.3 Partnerskap i lederskapsutviklingen

Risan understreker at uten en høy kvalitet på enkeltpersoner vil det være vanskelig å lykkes som leder uansett hvilken lederstil eller lederverktøy man legger til grunn (2012, s. 67).

Kaufmann og Kaufmann omtaler LMX-teorien som normativ og vurderer den som ideell å legge til grunn for å oppnå en situasjon med et lederskapet preget av harmoni og effektivitet. – Med bruken av ordet lederskap knyttet til LMX, reserverer de denne teorien til «lederskapsutvikling». De definerer lederskapsutvikling med «bestrebelsers på å utvikle ledermedarbeider-utveksling med høy kvalitet». Tradisjonell lederutvikling går ut på at «ledelse er noe man «har» i form av egenskaper og ferdigheter, eller som noe man «gjør» med medarbeiderne». I forbindelse lederskapsutvikling viser Kaufmann og Kaufmann til en modell utviklet av Graen og Uhl-Bien (1991). Denne illustrerer «bestrebelsene» i definisjonen av lederskapsutvikling og knytter disse mot følgende fire dyader: «roller», «innflytelser», «utvekslinger» og «interesser». Disse dyadene går igjen i hver fase av lederskapsutviklingen:



Figur 5. Fasene i lederskapsutvikling (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 346).

Den enkelte fase bestemmes ut fra hvilken kvalitet relasjon leder og medarbeider kan sies å ha. Risan omtaler noe av det samme. Han viser til et tidligere forskningsarbeid av blant andre Graen som gir en beskrivelse av hvordan en dyade utvikler seg over tid: «fra å være ukjente og utrygge på hverandre vil partene bli kjent og avklare sin rolle overfor hverandre i dyaden. Dette skjer gjennom stadige kontakter (utvekslinger) mellom partene. Kvaliteten på relasjonen vil begynne å avtegne seg i andre fase og være etablert og trolig ha høy kvalitet i tredje fase». Basert på dette, deles utviklingsprosessen i tre og benevnes som henholdsvis «Role taking stage», «Role making stage» og «Role routinization» (Graen og Scandura 1987 referert til i Risan, 2012, s. 68).

Kaufmann og Kaufmann forklarer rollene i figur 5 over med at samspillet i «fremmedfasen» stort sett er bestemt av formelle regler og arbeidskontrakter. Når det gjelder «bli-kjent-fasen» begynner den med en «invitt» fra leder eller medarbeider. Leder ser hvorvidt medarbeideren er interessert i å påta seg et utvidet ansvar, eller medarbeider ser hvorvidt lederen er villig til å gi flere utfordringer og/eller interessante arbeidsoppgaver. Målet er en gjensidig utvidelse av leder-medarbeider-forholdet, i form av et partnerskap. Videre nyanserer Kaufmann og Kaufmann partnerskapsbegrepet med henholdsvis «modent partnerskap» og «transformerende partnerskap». De utdyper det modne partnerskapet med «høy grad av gjensidighet mellom lederen og medarbeiderne». I dette ligger det at partene stoler på hverandre. De kan be hverandre om tjenester. Medarbeideren påtar seg typisk oppgaver utover det jobben strengt tatt tilsier. Leder støtter og oppmuntrer og gir muligheter og utfordringer. På sitt beste er dette et «transformerende partnerskap». Her utgjør leder og medarbeider en «samarbeidsenhet» som går utover de respektives egeninteresser, men setter det som er det beste for organisasjonen i sentrum (2013, s. 347).

3 METODE

Av innledningskapitlet framgår problemstillingen. Den uttrykker noe jeg i rollen som undersøker, under arbeidet med denne masteroppgaven, ønsker å få svar på. For å få klarlagt problemstillingen, *hvordan sikre best mulig samsvar mellom bestillers behov for FM-tjenester og tjenesteleverandørens forpliktelse*, har jeg foretatt empiriske undersøkelser. En slik innsamling av informasjon, data og fakta om virkeligheten vet vi må skje etter egne normer for at funnene skal kunne bli betraktet som vitenskapelige. – Hvordan det kan skje, beskrives i kapittel 3.1 under om valgt forskningsdesign og metode. Videre er det **ny forskningsbasert kunnskap** som skal formidles i en masteroppgave. Slik kunnskap kan både være det March omtaler som «noe vi ikke har visst om i det hele tatt før» og mer om «noe vi allerede vet» (March 1991 i Jacobsen, 2005, s. 15). I metodelitteratur understrekes at slik kunnskap er nødvendig av mange grunner: For å kunne beskrive dvs å få bedre innsikt i hvordan et fenomen faktisk er, for å kunne forklare hvorfor noe skjer og for å kunne forutsi hva som kan komme til å skje.

Denne begrunnelsen for forskningsbasert kunnskap kjenner jeg meg igjen i. I innledningskapitlet gis utdypninger om bakgrunn, formål, tittel og hovedpunkter til grunn for problemstilling, utløst av denne opplevelsen av «noe» i FM-relasjoner. Videre er det grunnleggende for all metodebruk at empirien må være gyldig og relevant (valid) og pålitelig og troverdig (reliabel). Disse begrepene trekkes også inn i kapittel 3.1.3.

Ulik metodelitteratur beskrives kravet om **systematikk** som grunnleggende i sine utgreiinger om samfunnsvitenskapelige metoder og forskningsprinsipper (blant andre Dalland, 2000, s. 71; Halvorsen, 2008, s. 20; Jacobsen, 2005, s. 17). På tross av krav om systematikk understreker eksempelvis Jacobsen at «det finnes ingen perfekt forskningsprosess», videre: «alle slike prosesser vil være beheftet med feil, svakheter og manglende presisjon» (2005, s. 77). I en slik virkelighet er metoden verdifull. Videre understreker Jacobsen at **forskning** skal være forskjellig fra den dagligdagse innsamlingen av informasjon: «Forskning og undersøkelser kjennetegnes nettopp ved at innsamlingen av data, behandlingen av informasjonen og presentasjonen er systematisk» (2005, s. 17). Larsen (2007) sier det slik: «Forskningsbasert kunnskap skiller seg fra allmennkunnskapen ved at den ikke baserer seg på antakelser, forestillinger, myter eller personlige forestillinger» (s.). Allikevel er slik innsamling av informasjon helt vanlig. Jacobsen uttrykker at «i løpet av en dag mottar, behandler og gir fra oss en mengde informasjon». Det poengteres at **dagligdags informasjon** «selvsagt ikke [...] er irrelevant i forskning. Men vi må stille krav om at også denne typen data samles inn, behandles og presenteres systematisk» (2005, s. 17).

3.1 Valgt forskningsdesign og metode

Ny forskningsbasert kunnskap kan som påpekt over, anta to former. Målet med min undersøkelse har dels vært å få mer kunnskap om noe jeg allerede vet noe om, dels for å forstå dette «noe» som jeg har en fornemmelse om preger FM-relasjoner. I overskriften på dette delkapitlet brukes begrepet forskningsdesign. Johannessen, Christoffersen & Tufte forklarer forskningsdesign med «alt» som knytter seg til en undersøkelse» (2011, s. 77). Med utgangspunkt i problemstillingen understreker forfatterne at det må tas beslutninger om hvem og hva som skal undersøkes, samt hvordan undersøkelsen skal gjennomføres.

Disse spørreordene ligger også til grunn for mitt undersøkelsesopplegg. Med rot i fenomenet beskrevet over, ble som nevnt problemstillingen utledet. Med den formulert har spørreordene

hvem, hva og hvordan for meg i praksis fungert som ledetråder for å dra forskningsprosessen ned på et praktisk plan.

I de følgende tre kapitler beskrives de valgene jeg har tatt når det gjelder forskningsdesignens hvem, hva og hvordan. Valgene er gjort ut fra en målsetning om at funnene skal kunne bli betraktet som vitenskapelige og være egnet til å belyse problemstillingen. Før disse utgreiingene gis og vurderingene beskrives, er det grunn til å understreke at heller ikke min undersøkelse vil kunne gi noe mer enn det metodeteori omtaler som «en liten flik av virkeligheten» (Jacobsen, 2005, s. 38). Jacobsen henviser til Berger som understreker at «samfunnsvitenskapene kan aldri håpe på å gi noe annet enn et delvis, tidsbegrenset og i prinsippet falsifiserbart bilde av den menneskelige virkeligheten» (Berger, 1987 inntatt i Jacobsen, 2005, s. 38).

3.1.1 Hvem har deltatt i undersøkelsen og hvorfor?

I delkapitlet i innledningen om bakgrunnen for benyttet strategi i utvelgelsen av informanter vises det hit for nærmere utgreiinger i kjølvannet av redegjørelsen for hvordan informantene («eksperterne») i denne undersøkelsen ble identifisert og rekruttert. I tillegg til å benytte meg av den såkalte snøballmetoden og kriteriebasert utvelgelse, har også «hensiktsmessighet» vært førende for min utvelgelse av informanter. Dette nøkkelordet utdypes i avsnittet under. I metodelitteraturen beskrives mange **strategier i utvelgelsen av informanter** til undersøkelser som skal gi informasjon om virkeligheten. Et viktig parameter i strategivalget er hvorvidt hensikten med metoden er å få «mest mulig kunnskap om fenomenet (fyldige beskrivelser)» eller å sikre representativitet gjennom statistiske generaliseringer (Johannessen et al, 2011, s. 110-111). Også i dette valget vil problemstillingen være førende. Allerede i utdypningen av ordvalget i problemstillingen i kapittel 1.3.1 over, peker jeg på intervju som kvalitativ datainnsamlingsmetode som den mest hensiktsmessige. Dette ut fra fenomenets betydning i denne oppgaven. I innledningskapittel omtales også informantene som eksperter. Denne betegnelsen bygger på begrep brukt i metodelitteratur hvor «**eksperter**» og «intensive utvalg» brukes om informanter i kvalitative undersøkelser som «kan bidra med mye informasjon, men uten at denne informasjonen er ekstrem» (Johannessen et al, 2011, s. 111).

Johannessen et al skjeller mellom begrepene «**strategisk**» og «**taktisk**» i forbindelse med kvalitative undersøkelser (2011, s. 107). Strategisk innebærer her valg mellom alternativer. Den taktiske vurderingen knytter seg til den praktiske gjennomføringen av de valgene som er tatt strategisk. Utgangspunktet for utvelgelsen er ifølge forfatterne «hensiktsmessighet» (s. 111). Halvorsen er inne på det samme. Det presiseres at såkalt strategisk utvalg vil «være å foretrekke hvis utvalget som skal trekkes, er lite», og viser til at utvelgelsen i en slik situasjon, ut fra eksemplet som brukes, bør skje ut fra «hva som virker som interessante bedrifter» og «mest hensiktsmessig i forhold til problemstillingen» (2008, s. 164).

I forbindelse med utgreiingen av såkalt kriteriebasert utvelgelse i kapittel 1.1.1 over vises det til at det var elementer i avtalen vedrørende FM-tjenester, presentert under et studiebesøk, som påvirket søket etter det neste avtaleforholdet. Under studiebesøket bet jeg meg spesielt merke i at denne avtalen var en Total FM-avtale av åtte års varighet og hvor et såkalt partnerskap mellom partene lå som en forutsetning for avtalen. Her kommer den taktiske vurderingen nevnt over, inn. For i motsetning til den **valgte utvalgsstrategien med bruk av eksperter som informanter**, og som altså var et valg jeg traff etter en vurdering av også andre alternativer holdt opp mot problemstillingen, innebærer den **taktiske vurderingen å beslutte hvilke av elementene ved avtalen, som jeg fikk innsikt i under studiebesøket, jeg burde prioritere** i rekrutteringen av andre eksperter på strategisk nivå i avtaler vedrørende

FM-tjenester. Basert på inntrykket jeg satt igjen med etter studiebesøket, ga svaret seg selv: eksperter tilknyttet andre Total FM-avtaler. Dette siden jeg oppfattet elementet «åtte års varighet» som et unikt trekk ved avtalen presentert under studiebesøket. Når det gjaldt elementet «partnerskap» lot jeg heller ikke det få noen avgjørende betydning i den taktiske vurderingen knyttet til utvalget av informanter. På det tidspunktet hadde jeg kun hørt en, av potensielt fire informanter, uttale seg om partnerskap. – Jacobsen definerer tillit som «noe som utvikles gjennom samhandling over tid, eller som knyttes til visse veletablerte institusjoner den enkelte har erfaring med» (2005, s. 149). I tidligfasen av forskningsprosessen kjente jeg ikke til status her.

3.1.2 Hva har blitt undersøkt?

Foranledningen til problemstilling går fram av kapittel 1.1 over. Behovet for å forstå **fenomenet** resulterte i problemstillingen. Av metodelitteratur går det fram at kvalitativ metode er spesielt hensiktsmessig dersom «vi skal undersøke fenomener som vi ikke kjenner særlig godt, og som det er forsket lite på, og når vi undersøker fenomener vi ønsker å forstå mer grundig» (Johannessen et al 2011, s. 36). I kapittel 1.3.1 over om utdyping av ordvalget i problemstillingen og refleksjonene til grunn for disse, pekes det imidlertid på at fenomenet også ville kunne bli belyst ved bruk av en kvantitativ tilnærming. Det konkluderes allikevel med at den kvalitative tilnærmingen er å foretrekke, blant annet under henvisning til førforståelsen.

I tillegg spiller den såkalte begrepsgyldigheten inn, som kan forklares med «om vi faktisk måler det vi tror vi måler» (Jacobsen, 2005, s.19). Resonnementet er dette: Ved informantintervjuer eksisterer ikke det som metodeteori omtaler som «den store avstanden mellom undersøger og undersøkt» (Jacobsen, 2005, s. 134). Eventuelle ugyldige eller irrelevante spørsmål (mao spørsmål med lav validitet) kan gjøres noe med i løpet av intervjuet ved at man foretar presiseringer etc. – I VEDLEGG 2 hvor settet med resultater presenteres, går det fram at flere steder under de respektive intervjuene blir presiseringer foretatt. Dette som konsekvens av min førforståelse.

Lite valide funn vil også ha begrenset verdi i en undersøkelse siden det rammer begrepsgyldigheten. I metodelitteraturen hevdes det at det er lettest å få til høy begrepsgyldighet ved en kvalitativ metodebruk: «Forskere påtvinger ikke de undersøkte faste spørsmål med faste svarkategorier», og det vises til at «det er de som undersøkes som i stor grad definerer hva som er den «korrekte forståelsen» av et fenomen eller en situasjon (Jacobsen, 2005, s. 129).

Dette utsagnet kan misforstås. For holdt opp mot behovet for å forstå fenomenet, ville en mulighet selvfølgelig være å oppsøke informantene, sette på lydopptakeren og be dem gi meg sine teorier. Det er imidlertid ikke forskning. Det diskuteres nærmere i kapittel 3.2.2 om den analytiske delen av prosessen og i kapittel 3.1.3 under om rolleforståelsen i forbindelse med avviklingen av et kvalitativt intervju.

Allikevel er et av spørsmålene i intervjuguiden av en slik «gi meg dine teorier»-karakter. Spørsmål 19 lyder: Hvilke andre suksesskriterier har sentral betydning ved langsiktig Total FM-samarbeid? I kapittel 5.10 under foretas en vurdering av de antatte suksesskriteriene. I denne vurderingen holdes funn fra spørsmål 19 opp mot de ni antatte suksesskriteriene, formulert via induktiv datainnsamling og hvor de aller fleste av de andre forsknings-spørsmålene i intervjuguiden ligger til grunn.

3.1.3 Hvordan har undersøkelsen blitt gjennomført praktisk og etisk?

Intervju er valgt som metode for innsamling av empiri denne oppgaven. Til sammen har jeg foretatt fire informantintervjuer for å fremskaffe informasjon, data og fakta – som sammenholdt med teoriundersøkelsene skal sette meg i stand til å kunne klarlegge denne «flik av virkeligheten» som problemstillingen reiser. Alle fire informanter har ansvar og arbeidsoppgaver på strategisk nivå i to ulike avtaler vedrørende FM-tjenester. Innledningsvis i dette metodekapitlet uttrykkes at slik «dagligdags informasjon» er høyst relevant å forske på. Viktig er imidlertid at dataene som samles inn, behandles og presenteres systematisk.

I likhet med innledningskapitlet skrives også dette kapitlet helt mot slutten i arbeidet med masteroppgaven. Som det allerede går fram i kapittel 1.4 over om oppgavens oppbygging, skal metodekapitlet også inkludere en vurdering av hvorvidt de valgene jeg tok tidlig i prosessen for å samle inn dataene, har vist seg å være gode eller mindre gode i forhold til å klarlegge formulert problemstilling samt å vurdere hvorvidt settet med resultater kan sies å være vitenskapelig. På tross av at slik «selvevaluering» er vanskelig, ligger utgangspunktet fast: datainnsamlingsmetoden påvirker dataenes gyldighet og relevans (validitet) og pålitelighet og troverdighet (reliabilitet) (jfr blant andre Jacobsen, 2005, s. 141-142). Siden kvalitativ forskning kan gjennomføres på så mange måter, er kravet til «transparens» viktig. I de følgende avsnittene gis det derfor en utgreiing om **praktiske avveininger jeg har gjort i forbindelse med gjennomføringen av datainnsamlingen**. De respektive utgreiingene følger følgende struktur:

- Kvalitativt intervju
- Intervjuguide og førforståelsen
- Induktiv datainnsamling og førforståelsen

Når det gjelder de **etiske aspektene relevant for datainnsamlingen**, inkluderes de mot slutten i dette kapitlet. Utgreiingene kyttes til følgende nøkkelord:

- Informert samtykke
- Krav på privatliv
- Kravet til å bli korrekt gjengitt

Kvalitativt intervju. Valget av kvalitativt intervju kommer som en **naturlig konsekvens** av utgreiingene og begrunnelsene gitt i kapitlene 3.1.1 og 3.1.2 over: Jeg vurderer arbeidsdagen til hver de fire **ekspertene** som relevant for å kunne forstå fenomenet som jeg beskriver innledningsvis. Videre opplever jeg selve fenomenet å være **komplekst**. Metodelitteratur peker på at det kvalitative intervjuet gjør det mulig «å få fram kompleksitet og nyanser» (Johannessen et al, 2011, s. 145). Som undersøker er jeg samtidig klar over at det såkalte kvalitative intervjuet kan anta ulike former. Jacobsen presenterer en hel skala (fem typer) (2005, s. 145). Johannessen et al foretar en tredeling (2011, s. 145).

Ut fra fenomen og problemstilling til grunn for denne undersøkelsen ønsket jeg en **form** på det kvalitative intervjuet som kan oppsummeres med å tilrettelegge for at «menneskers erfaringer og oppfatninger kommer best fram» (Johannessen et al, 2011, s. 144). I metodelitteraturen angis både fordeler og ulemper med de ulike typene av intervjuer ut fra graden av struktur. I Johannessen et al og Jacobsen eksempelvis, er det imidlertid kun sistnevnte som fraråder ytterpunktene «helt lukket» og «helt åpent» (s. 145). Jeg valgte en mellomløsning, et såkalt **semistrukturert intervju** i forbindelse med min informasjonsinnhenting. Johannessen et al trekker fram at slike «intervjuer basert på intervjuguide» som den mest utbredte typen av kvalitativt intervju (s. 147). Også Jacobsen fremhever viktigheten av å bruke en intervjuguide: «dette gjøres for å sikre at vi kommer inn på de viktigste temaene

som vi ønsker å belyse» (s. 145). Som nevnt vil bruk av intervju som datainnsamlingsmetode vil irrelevante og ugyldige spørsmål lettere kunne gjøres noe med under avviklingen av selve intervjuet siden det ikke eksisterer «den store avstanden mellom undersøker og undersøkt» under intervjuer (Jacobsen, 2005, s. 134).

Intervjuguide og førforståelsen. Intervjuguiden som jeg benyttet meg av under de fire informantintervjuene ligger bak i VEDLEGG 1 til denne oppgaven. Av den framgår 21 spørsmål kategorisert under fire overskrifter, i tillegg til et avslutningsspørsmål som er mer løsrevet fra denne kategoriseringen:

1. Spørsmål vedr. Total FM, tjenesteomfang, tjenesteproduksjon og opplæring
2. Spørsmål vedr. strategi, avtaleform og FM-faglig preg i eksisterende Total FM-avtale
3. Spørsmål vedr. suksesskriterier under implementering og etterlevelse av langsiktige Total FM-avtaler
4. Spørsmål om framtiden/det uforutsette
5. Avslutningsspørsmål

Gjennomgående er spørsmålene i intervjuguiden åpne. Formålet er å innhente såkalte fortellende svar. Holdt opp mot formålet med denne oppgaven, anses denne formen for svar både som mer hensiktsmessig og sikrere enn at spørsmål besvares med et «ja» eller et «nei». Et helt lukket intervju, såkalt «spørsmål med faste svaralternativer i en fast rekkefølge», er svært lik en spørreskjemaundersøkelse. Skulle de faste svaralternativene i en slik type intervju oppleves som irrelevante eller ugyldige av informanten, vil funne være av lav validitet.

Når det gjelder kategoriseringen av spørsmålene, gjengitt i avsnittet over, avviker de fra overskriftene i kapittel 4 Resultat. I punktet under om informantens krav til å bli korrekt gjengitt, forklares årsakene til det.

Induktiv datainnsamling og førforståelsen. Johannessen et al viser til Kvale og Brinkmann (2009) som i sin bok «*Det kvalitative forskningsintervju*», karakteriserer en slik form for intervju som «en samtale med en struktur og et formål» (2011, s. 143). Strukturen refererer seg til intervjudeltakernes roller og det vises til at partene ikke er likestilt i en slik situasjon siden det er intervjueren som stiller spørsmål og kontrollerer situasjonen. Intervjuet blir med andre ord foretatt ut fra et formål og det vises til at det gjøres for «å forstå eller beskrive noe».

I overskriften på dette kapitlet vises det videre til **etiske aspekter ved datainnsamlingen**. I det følgende vil det derfor være forhold som angår meg som undersøker og de fire ekspertene som er undersøkt, som settes i fokus når det gjelder utgreiingen av de etiske aspektene ved datainnsamlingsprosessen. Jacobsen (2005, s. 45) oppsummerer nyere forskningsetikk med en avveining mellom «de gevinstene man kan oppnå gjennom forskningen, opp mot de problemene respondentene kan oppleve» (konsekvenslogikk). Motstykket er det såkalte kategoriske imperativ som i sin essens uttrykker at «du skal aldri ville bruke noe menneske som bare et middel». Om denne etiske normen uttrykker Jacobsen følgende: «Et slikt absolutt etisk utgangspunkt ville gjøre mye forskning umulig. I mange forskningsprosjekter vil mennesker være nettopp midler. Vi er ikke alltid interessert i dem vi studerer, men heller i hva slags kunnskap vi kan «hente ut» av dem».

Selv om en informant som person, ut fra sitatet over og i en forskningsmessig sammenheng, synes å være mindre viktig enn sine meninger (meningene gis forrang), gjelder allikevel klare forskningsetiske retningslinjer som nettopp ivaretar enkeltmennesket (Halvorsen, 2008, s. 251 flg; Jacobsen, 2005, s. 44 flg; Johannessen et al, 2011, s. 95 flg). Jacobsen oppsummer disse retningslinjene i form av tre grunnleggende krav i forholdet mellom forsker og dem det

forskes på: «informert samtykke, krav på privatliv og krav på å bli korrekt gjengitt» (2005, s. 45). Problemstillinger her tas også opp igjen i punktet under om kravet til å bli korrekt gjengitt.

Informert samtykke. Jacobsen uttrykker at som forskere «må vi basere oss på en gyllen middelvei» når det gjelder å informere «den som skal undersøkes» om «hvilke farer og gevinster som en slik deltakelse kan medføre», og oppsummerer det med opplysninger om **undersøkelsens hovedhensikt** og hvordan resultatene skal benyttes (2005, s. 46-47). I min første e-post til de respektive informantene i senhøsten 2013 ble en slags hensikt med undersøkelsen uttrykt (ref: Tematikken jeg jobber med er vurderingen av ulike avtaleformer ved inngåelse av Total FM-avtaler). Holdt opp mot både hvordan formålet og problemstillingen er formulert i foreliggende dokument, eksisterer det et gap. I metodelitteraturen pekes det på at etiske utfordringer også oppstår innen samfunnsvitenskapene, selv om valgsituasjonene ikke vil være så dramatiske som for eksempel innenfor medisinsk forskning. Av eksempler som nevnes er at «metodiske hensyn» kan tilsi at man som forsker ønsker å skjule hensikten til undersøkelsen (Jacobsen, 2005, s. 45). Dette for å unngå såkalt **undersøkelseeffekt** ved at resultatene man kommer fram til er skapt av undersøkelsen selv. – Hawthorne-studiene er i så måte kjente. De konkluderte med at det å bli undersøkt i seg selv medfører endringer og som blir borte igjen når undersøkelsen er over (Jacobsen, s. 18-19). Videre vises det også til at dersom folk kjenner til at de skal undersøkes vil de «ofte ha en tendens til å opptre annerledes enn det ville gjort i en vanlig situasjon» (Jacobsen, s. 45).

Det var imidlertid ikke tiltak for å forhindre undersøkelseeffekt som er årsaken til at det er forskjell på formuleringen av hensikten brukt i e-postene senhøsten 2013 og hvordan formål og problemstilling fremgår i dette dokument. Ved oppstart av forskningsprosessen var formålet fortsatt på et noe overordnet nivå. Jeg ville trenge settet med data for å konkretisere formålet og deretter, problemstillingen. – En nærmere utdyping gjøres i kapittel 3.2.2 under om den analytiske prosessen.

Over uttrykkes også at som del av det informerte samtykket, kreves også at forsker meddeler den det forskes på **hvordan resultatene skal benyttes**. I forhold til min oppgave, informerte jeg om det i samme e-post som anmodning om intervju. Settet med resultater fra intervjuundersøkelsen skulle brukes i min masteroppgave (ref: På deltid holder jeg på å ta en mastergrad ved Senter for eiendomsutvikling og -forvaltning ved NTNU. Nå er tiden kommet for å skrive på selve masteroppgaven). Dette står seg fortsatt. Allikevel er den store forskjellen fra senhøsten 2013 at jeg i dag har ferdigstilt oppgaven og konkludert.

Som forfatter av en masteroppgave ligger det i kortene at oppgaven kan bli en del av framtidige studenters eller andres (forsknings)arbeid. I metodelitteraturen oppfordres det å komme med forslag til videre arbeid som siste del av konklusjonen. Blant andre sier Olsson det slik: «Videre arbeid kan være å studere problemstillingen på en annen måte, med en annen metode eller andre data. Det kan også være forslag til alternative måter å formulere problemstillinger og konkrete spørsmål rundt det temaet dere har studert» (2011, s. 56). Kapittel 6 under inneholder forslag om videre arbeid med utgangspunkt i settet med resultater samlet inn via metodebruken som beskrives her.

Krav på privatliv: Som undersøker/forsker er dette kravet er først og fremst viktig å ha et gjennomtenkt og avklart forhold til dersom undersøkelsen angår informasjon som er knyttet til folks privatliv. Jacobsen omtaler denne delen som «en frisione i livet som ikke nødvendigvis skal undersøkes» (2005, s. 47). Aktuelle etiske dilemmaer her vil ifølge forfatteren typisk omhandle følgende elementer:

- Hvor følsom er den informasjon som samles inn?
- Hvor privat er den informasjon som samles inn?
- Hvor stor mulighet er det for å identifisere enkeltpersoner ut fra data?

Spørsmålene som ble stilt de fire ekspertene under intervjuene går fram av intervjuguiden, jfr VEDLEGG 1. På tross av at spørsmålene er åpne, forutsetter ingen av dem at privatlivet til informantene som sådan trekkes inn. Spørsmålene omhandler ulikt i den offentlige sfæren til informantene, nærmere bestemt deres roller på strategisk nivå i avtaler vedrørende FM-tjenester.

Med dette som utgangspunkt var oppfatningen min ved oppstart av undersøkelsen at spørsmålene formulert i de tre kulepunktene over, ikke ville være relevante for min intervjusituasjon. E-posten jeg sendte hver av ekspertene med anmodning om intervju, problematiserte da heller ikke denne delen av forskningsetikken (ref: Etter intervjuet er foretatt, skriver jeg det ut og sender det tilbake til deg på epost for gjennomlesning/godkjenning). Det var litt upresist fra min side. Jacobsen (2005) uttrykker at «generelt sett bør vi etterstrebe diskresjon» opp mot de som undersøkes (s. 49). Samtidig innrømmer Jacobsen at det kan «by på problemer når vi bare har et lite antall» (s. 49). Som det fremgår over er det fire informant-intervjuer fordelt på to avtaleforhold som ligger til grunn for de empiriske dataene i denne oppgaven. – Hvorvidt flere avtaleforhold burde vært inkludert i undersøkelsen for å styrke validiteten, drøftes i kapittel 3.3 under, om styrker og svakheter ved valgt forskningsdesign og metode. Jacobsen uttrykker at det er flere måter å løse dette idealet om diskresjon på, og lister opp tre konkrete «anonymiseringstiltak»: Sletting av data som kan hjelpe til med å identifisere enkeltpersoner, lav detaljeringsgrad på data og bevisst innføring av «feil» i data (s. 48-49).

Jeg intervjuet først to personer på strategisk nivå i FM-organisasjonen (avdelingen) til to selskaper i ulike bransjer og som begge representerer bestiller-siden. Tilsvarende intervju foretok jeg med avtaleparten til hver av dem. Da de utskrevne intervjuene ble sendt over til de respektive informantene, tok jeg samtidig opp i e-posten til hver av dem hvorvidt man hadde et ønske om anonymitet (ref: Spørsmål: Ønsker du å bli anonymisert eller kan jeg få bruke ditt navn og [...] [*dvs navnet på organisasjonen informanten tilhører] i oppgaven?). Informantene viste seg å ha ulike oppfatninger her, en av dem var imidlertid helt klar på ønske om anonymitet.

Av de tiltakene Jacobsen lister opp, kom jeg fram til at **lav detaljeringsgrad på data** ville være det beste tiltaket for å presentere funnene som framkom i intervjuundersøkelsen, samtidig som ønsket om anonymitet er ivaretatt. Den synligste implikasjonen i resultatkapitlet av dette tiltaket er hvordan informantene omtales i forbindelse med presentasjonen av funnene. I det ene avtaleforholdet omtales bestiller-siden som **informanten hos FM-avdelingen i transportbransjen**. Denne formuleringen er en forkortelse for informanten hos FM-organisasjonen til selskapet i transportbransjen. Leverandørsiden, og avtalepart i dette forholdet, omtales som **informanten hos tjenesteleverandøren i transportbransjen**. Denne formuleringen er en forkortelse for informanten hos tjenesteleverandøren til FM-organisasjonen til selskapet i transportbransjen. Når det gjelder det andre avtaleforholdet omtales bestiller-siden som **informanten hos FM-avdelingen i telekombransjen**. Denne formuleringen er en forkortelse for informanten hos FM-organisasjonen til selskapet i telekombransjen. Leverandørsiden, og avtalepart, omtales som **informanten hos tjenesteleverandøren i telekombransjen**. Denne formuleringen er også en forkortelse, og her for informanten hos tjenesteleverandøren til FM-organisasjonen til selskapet i telebransjen. Videre har jeg valgt å bruke et generelt begrep på bygget som huser transportmidlet som utgjør kjernevirksomheten til dette selskapet. Siden betegnelsen på

bygget som huser transportmidlet kan være identifiserbart i forhold til bransje, har jeg valgt å kalle dette bygget for **garasjen** i resultatkapitlet.

Innledningsvis i resultatkapitlet presenteres de to avtaleforholdene. Flere av elementene i presentasjonen preges av anonymiseringen.

Kravet til å bli korrekt gjengitt: Som det går fram av intervjuguiden i VEDLEGG 1 består den av 22 spørsmål, til dels også med flere underspørsmål. Gjennomgående er spørsmålene åpne i formen. Bruken av intervjuguiden ga intervjuer med informantene på henholdsvis 2 timer og 3 minutter, 1 time og 15 minutter, 1 time og 47 minutter og 1 time og 48 minutter. Lydopptak ble foretatt av samtlige intervjuer. Disse ble transkribert ordrett og ga et råmateriale på henholdsvis ca 13.800 ord, ca 11.000 ord, ca 7.600 ord og ca 11.000 ord. Kvalitetssikringen av materialet ble foretatt i to etapper. Først fikk den respektive informant oversendt råmaterialet fra sitt intervju til gjennomlesning og godkjenning vinteren 2014. Deretter fikk samme informant en komprimert utgave av samme intervju sommeren 2014 til gjennomlesning og godkjenning.

I forkant av den komprimerte utgaven hadde jeg analysert resultatene med hensyn på å finne «den røde tråden» mellom forskningsspørsmålene. Et synlig tegn på analysearbeidet er bruken av overskrifter. Overskriftene i resultatkapitlet under er helt andre enn dem som går fram av intervjuguiden, se VEDLEGG 1 og i punktet over om intervjuguide og førforståelsen. Analysen resulterte med andre ord en del omstøking på rekkefølgen til spørsmålene i intervjuguiden.

Som det fremgår av neste kapittel, funnene fra settet med resultater presenteres forholdsvis kortfattet – og særlig holdt opp mot råmaterialet. VEDLEGG 2 utdyper funn og sitat som presenteres i resultatkapitlet. Sammenholdt med intervjuguiden i VEDLEGG 1 mangler imidlertid spørsmål 15 og 22 i resultat og diskusjon. Hva har skjedd?

I avveiningen om mellom kravet informanten har om å bli korrekt gjengitt holdt opp mot punktet over om forskningsetikk, konsekvensetikk og «problemene respondentene kan oppleve», jfr utgreiingene over, lar jeg veie tyngst den gevinsten det er kun å innta de forskningsspørsmålene som er i tråd med oppgavens formål og problemstilling. Vurderingen er at resultat og funn knyttet til forskningsspørsmål som ikke inkluderes i diskusjonen tilslører mer enn de oppklarer problemstillingen.

Når det gjelder spørsmål 16 er resultatet inntatt i kapitlet under og i VEDLEGG 2. Delen av spørsmålet knyttet til «kompetanse som her er den/de viktigste hos lederne pr nivå» er allikevel ikke inkludert i diskusjonen. Årsaken er at jeg glemte å stille denne delen av spørsmålet til samtlige informanter.

3.2 Grounded theory som metodevalg

Både i innledningskapitlet og i kapittel 3.1.3 over om hvordan undersøkelsen har blitt gjennomført praktisk og etisk, er det gjort henvisninger til dette kapitlet om såkalt grounded theory. Grounded theory er en av mange metoder man har som forsker og undersøker innenfor samfunnsvitenskapen, for å analysere kvalitativ informasjon om virkeligheten. Johannessen et al presiserer imidlertid at på tross av denne mangfoldigheten, innebærer det ikke at «anything goes» (2011, s. 86). Valg gjort på et trinn i forskningsprosessen preger med andre ord mulighetene i det neste. Et slikt tidlig trinn i prosessen er avklaring av egen **førforståelse**. I

kapittel 1.3.1 over uttrykkes det at den kan være mer eller mindre formulert, mer eller mindre kvalifisert, bevisstgjort og begrunnet.

Fenomenet beskrevet innledningsvis, er en sentral del av min førforståelse. På tross av at fenomenet ga «støtet» til hele masteroppgaven, avsto jeg fra å formulere hypoteser i forkant av datainnsamlingen. Grounded theory tar utgangspunkt i, og forutsetter i praksis, at forskeren ikke har noen forutinntatte holdninger og forventninger. Generelt er grounded theory kritisk til at forskeren i forkant av datainnsamlingen setter seg inn i teori og tidligere forskning. Begrunnelsen er at teorien da blir styrende for hva man som forsker ser etter. I stedet for å la forskningsfeltet og dataene styre hva man som forsker ser etter for å kunne besvare problemstillingen, er det et «åpent sinn» hos forskeren som framholdes (Jacobsen, 2005, s. 29; Johannessen et al, 2011, s. 201). Ulik metodelitteratur omtaler dette som den **induktive** tilnærmingen/(tenke)måten å samle inn informasjon/data om virkeligheten på (Halvorsen, 2008, s. 24; Jacobsen, 2005, s. 29; Johannessen et al, 2011, s. 55). For en forsker innebærer det at man trekker slutninger fra det spesielle til det mer allmenne (indusere). I noe metodelitteratur oppsummeres dette med «fra empiri til teori». Jacobsen (2005, s. 29) beskriver den ideelle prosessen slik: «Idealet er forskere som går ut i virkeligheten med noe tilnærmet et helt åpent sinn, samler inn all relevant informasjon og til slutt går i tenkeboksen og systematiserer de data de har fått inn. Ut fra en slik åpen tilnærming dannes så teoriene».

Den viktigste modifikasjonen mellom min nytte av denne induktive datainnsamlingsmetoden for å klarlegge problemstillingen utløst av fenomenet beskrevet over, og hva som uttrykkes i sitatet over, er at jeg med denne oppgaven ikke utvikler en ny teori, jfr siste setning i avsnittet over. For meg er det den dypere forståelsen av et fenomen som er årsaken til at grounded theory er valgt som metode i denne oppgaven.

Johannessen et al nyanserer grounded theory som metode. De innrømmer at «dette kan virke forvirrende», men understreker deretter:

Grounded theory kan også anvendes som metode, uten å produsere en *grounded theory* som produkt. Dette er for eksempel tilfellet hvis målet med forskningen er å bringe til veie en grundig beskrivelse av et bestemt fenomen. I så fall kan *grounded theory*-metoden være en glimrende metode, men resultatet blir en beskrivelse eller en dypere forståelse av et fenomen, og ikke en teori (s. 202).

Denne nyanseringen har vært viktig for meg og arbeidet med de ulike delene i oppgaven. Det kommer jeg nærmere inn på i kapittel 3.2.2 under.

Johannessen et al viser til at grounded theory også forutsetter at problemstillingen ikke må være «altfor konkret og lukket» (2011, s. 201). Bruken av spørreordet «hvordan» i problemstillingen til grunn for denne oppgaven, peker i retning av en **åpen og undersøkende tilnærming**. I kapittel 1.3.1 over om utdyping av ordvalg i problemstillingen og refleksjoner til grunn for disse samt i kapittel 3.1.2 over om hva som har blitt undersøkt, gis det flere grunner til hvorfor «hvordan sikre» ble valgt som formulering i problemstillingen, framfor «hva gir». I kapittel 3.1.2 over trekkes også fram som viktig, at undersøkelsen rent faktisk måler det man som forsker tror man måler. Det å sikre såkalt høy begrepsgyldighet er lettest å få til ved en kvalitativ metodebruk. Dette siden det i intervju legges opp til at det er de som undersøkes (informantene) som i stor grad definerer hva som er den korrekte forståelsen av et fenomen eller et begrep.

Det er imidlertid en vesensforskjell mellom det å få en *dypere forståelse av fenomenet* og det å sette på seg «forskerhatten» for å *klarlegge problemstillingen* ved hjelp av spørsmålene i intervjuguiden. Dette begrunnes nærmere i kapittel 3.2.2 under om den analytiske prosessen som er gjennomført i etterkant av analysen av resultatene.

Johannessen et al hevder at selve formuleringen av egnet problemstilling for å oppnå et formål som anses som **abstrakt**, vil kunne gå raskere med bruk av grounded theory. Dette fordi datainnsamlingen og analysen av settet med data foregår parallelt: «Data må analyseres underveis, slik at forskeren etter hvert kan danne seg en oppfatning om hva som er sentralt i dataene, og rette søkelyset mot dette» (2011, s. 88). Det er også min erfaring.

3.2.1 Teoretisk sensitivitet

Johannessen et al uttrykker at «Grounded theory-metoden kan tilsynelatende se enkel ut, men det er krevende å gjennomføre den» (2011, s. 202). En nøkkel for å få det til er ifølge forfatterne «at forskeren under hele analyseprosessen opprettholder teoretisk sensitivitet».

Begrepet **teoretisk sensitivitet** utdypes med at forskeren innehar en følsomhet overfor nyansene i datamaterialet, og ut fra det evner å forstå og identifisere hva som er det viktige og å gi det en mening (s. 202-203). Johannessen et al henviser til Strauss og Corbins *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques* som peker på flere kilder for å utvikle såkalt teoretisk sensitivitet. Disse kildene oppsummeres i fire punkter (Strauss og Corbin 1990 i Johannessen et al, 2011, s. 203):

- Litteratur på området; teori, forskning og dokumenter kan gi en viktig pekepinn om hva som foregår på det feltet det forskes på. Men, det er viktig at forskeren forsøker å ha en viss distanse til eksisterende litteratur før han går inn i felten, slik at han ikke blir altfor farget av det han har lest
- Faglig erfaring; en forsker som har erfaring innenfor det feltet det forskes på, vil implisitt og kanskje også eksplisitt ha en forståelse for hvordan ting fungerer i felten, hvorfor det skjer og hva som skjer under gitte forhold
- Personlig erfaring med det feltet det forskes på, kan gi verdifull innsikt. [...] Forskeren kan anvende sine personlige og faglige erfaringer og bevisst lete etter likhetspunkter mellom det fenomenet som utforskes, og liknede fenomener som forskeren har erfaring med fra tidligere
- Den analytiske prosessen forskeren går igjennom i et forskningsprosjekt. Innsikten i og forståelsen av et fenomen øker når forskeren tar et dypdykk i datamaterialet sitt

Av disse fire vil analysedelen utdypes i kapitlet under. Utdypingen av litteraturen på området som forutsetning til denne teoretiske sensitiviteten, inkluderes i kapittel 3.4 under om resonnementene bak søket etter litteratur og teori gitt problemstilling og induktiv datainnsamling. Forutsetningen ut fra min faglige og personlige erfaring, forsøkes og klargjøres i kapittel 3.3 under. Her pekes det også på svakheter ved valgt forskningsdesign og metode i analysen av empirien.

3.2.2 Den analytiske prosessen

Som allerede nevnt ble problemstillingen, men også tittelen og formålet med oppgaven, gradvis utviklet i tidligfasen av prosessen med denne oppgaven. Alle elementene kom endelig på plass når transkriberingen var ferdig og analysen resultatene for alvor tok til. – For på tross av at jeg i denne oppgaven ikke har som formål å utvikle en teori men en modell, er også en modell abstrakt. Halvorsen definerer en modell som en «forenklet fremstilling av forventede sammenhenger mellom fenomener ved bruk av bokser og piler» (2006, s. 298). Jacobsen (2005, s. 77) understreker at hovedhensikten med en slik grafisk framstilling er å få økt klarhet i problemstillingen: «Klarheten gjelder både for andre, den gjør det lettere for andre å kritisere og komme med forslag, og for undersøkeren, ved at han eller hun tvinges til å formalisere tankene sine til en viss grad».

Sitatet over er gjenkjennende. Arbeidet med å forstå dette «noe» utløste en slags trang i meg å omskape (transformere) det til en intuitivt gjenkjennelig beskrivelse, allikevel ikke nødvendigvis i betydningen håndgripelig. Utviklingen av en modell var derfor nærliggende. Samtidig visste jeg at arbeidet ikke var en «quick fix».

En sentral målsetning med grounded theory er å komme fram til «et fåtall kjernebegreper som beskriver hva som er helt sentralt i dataene» (Johannessen et al, 2011, s. 88), herunder faller **kodingen**. Johannessen et al omtaler slik koding med «å sette merkelapper eller navn på utsnitt av teksten», og i motsetning til andre design innenfor den kvalitative forsknings-tilnærmingen, legges det i grounded theory opp til «å utvikle koder som er **mer abstrakte enn ordene i teksten**» [min utheving] (s. 88). Johannessen et al uttrykker at det er «den teoretiske sensitiviteten utgjør det kreative elementet i forskningsprosessen» (2011, s. 203). Videre understrekes viktigheten av balanse mellom kreativitet og metode. Dette fordi en analyse tuftet på grounded theory uten kreativitet «blir en uinteressant mekanisk oppdeling av data», samtidig sikrer metoden forankringen mot virkeligheten (Johannessen & al, 2011, s. 203).

Innledningsvis i denne oppgaven inntar jeg en henvisning til Bibelens Marta og hennes «strev og uro» knyttet til det å være huseier og mottak og stell av vandringens mann, Jesus. Teksten står i Lukas 10, vers 38-42. I minnene fra søndagsskolens formidling er Marta et eksempel på å være disippel på gal måte, mens søsteren Maria er disippel på rett måte. Allikevel er det mange (av oss) som har sympati med Marta; Hvordan skulle det ha gått om ingen hadde tatt ansvar for alt det praktiske som henne? På tross av denne, på et plan naturlige sympatien, vil i denne sammenhengen det rette teologiske spørsmålet å stille nok være: Hva er en disippel? Teigen (2016) forklarer en disippel med en elev eller student som følger en bestemt læremester, og «når læreren kom, og satte seg for å undervise, var det bare en ting som var rett å gjøre, for de menn eller kvinner som var deres disipler. Sette seg ned og høre på dem».

I arbeidet med denne modellen var det ikke noen prioritet hos meg å finne en abstrakt tittel på modellen. Fokuset har vært å finne dekkende koder i analysen av dataene. Tittelen ble allikevel **Maria-modellen**.

Som allerede nevnt ønsket jeg at empiriske funn fra undersøkelsen holdt opp mot teori-utledningen skulle gi meg en dypere forståelse av fenomenet beskrevet innledningsvis. Ordlyden i definisjonen av modell inntatt over opplever jeg også trekker i samme retning, jfr «klarheten gjelder [...] for undersøkeren, ved at han eller hun tvinges til å formalisere tankene sine til en viss grad». Selve tittelen på modellen kom som en bieffekt av at jeg først og fremst tenker på Marta i Bibelen, noe uærbødig kanskje, som den første Facility

Manageren jeg kjenner til. For meg tjener Marta- og Maria-rollene instinktivt som en åpenbar metafor på elementer innenfor avtaleprosess vedrørende FM-tjenester. For meg representerer «**hva er en disippel?**» og «**hva er FM?**» speiling av nøkkelspørsmål i to virkeligheter.

Maria-modellen skal i oppgavens siste kapittel klarlegge (besvare) problemstillingen. I kapittel 3.2 går det fram at ingen **hypoteser** ble formulert i forkant av datainnsamlingen – forutinntatte holdninger og forventninger hos undersøker er ifølge metodeteori lite forenlig med valget av grounded theory som kvalitativt forskningsdesign. I senere faser av prosessen, dvs etter at informantintervjuene var avviklet, lydopptakene fra intervjuene transkribert osv, har imidlertid bruken av hypoteser vært et bevisst verktøy fra min side. Det går allerede fram av kapittel 1.4 over. I diskusjonskapitlet representerer de respektive overskriftene også en hypotese i den forstand at hver enkelt overskrift uttrykker et *antatt* suksesskriterium for en god avtale vedrørende FM-tjenester.

De ni antatte suksesskriteriene (hypotesene) er oppstilt med bruk av den induktive tilnærmingen beskrevet over. De empiriske dataene har vært styrende i forhold til hvilken litteratur og teori som har blitt trukket inn for å kunne formulere de antatte suksesskriteriene og derigjennom besvare problemstillingen. – I kapittel 3.4 under gis resonnementene bak utblinkingen av litteratur og teori gitt denne tilnærmingen.

En vurdering av de antatte suksesskriteriene gjøres i kapittel 5.10. Dette for å ta stilling til om de skal kunne bidra inn i modellen som avrunder oppgaven.

På bakgrunn av utgreiingen over om disipler omtalt i Bibelen, ingen bruk av hypoteser og så bruk av hypoteser samt utgreiingen om koder, kan det være fristende å spørre: **Hvorfor alt dette? Hvorfor så intrikat?**

Svaret kan egentlig oppsummeres i ett ord: **forskning**. Som det framgår over skal forskning være forskjellig fra den dagligdagse innsamlingen av informasjon. Av den grunn kunne jeg ikke bare oppsøke de fire informantene, sette på lydopptakeren og si: «Kan du fortelle meg kriteriene som må være på plass i de ulike fasene i avtaleprosessen for å sikre suksess i avtaler vedrørende FM-tjenester?» og «hvorfor er det slik at tilsynelatende identiske behov for FM-tjenester dekkes og oppleves ulikt hos dem som mottar tjenestene», deretter: gå hjem og transkribere intervjuene og til slutt hevde: «dette er det som skal til» og «dette er forklaringen». I tråd med definisjonene av metode over er **kravet til systematikk** grunnleggende innenfor samfunnsvitenskapelig forskning. Gjennom utgreiingene over framgår og utdypes dette.

Svaret på spørsmålet over kan også besvares med at forskning gir den som undersøker til dels og under gitte forutsetninger, mulighet for **personlige valg** innenfor det mangfoldet av metoder som samfunnsvitenskapen tillater. Det utslagsgivende for meg var at jeg vurderte «fra empiri til teori»-tilnærmingen som best for å få en dypere forståelse av fenomenet gitt min førforståelse ved oppstart av arbeidet. For meg har også **muligheten til kreativitet og abstrakt tenkning** vært viktige egenskaper ved metoden. Valg av spørreord i problemstillingen var derfor av stor betydning. Med valg av et ord, velges et annet bort, jfr kapittel 1.3 over og presentasjonen av problemstillingen.

3.3 Svakheter ved valgt metode og oppveiede grep

I kapittel 3.2.1 over hvor begrepet teoretisk sensitivitet utdypes, vises det hit for utdyping av en evaluering av styrker og svakheter ved valgt forskningsdesign og metode. Dette altså på

tross av hva som uttrykkes helt innledningsvis i dette metodekapitlet: Ingen forskningsprosess er perfekt, alle slike prosesser vil være beheftet med feil, svakheter og manglende presisjon.

I samme kapittel, men også i innledningsvis, argumenterer jeg for hvorfor en kvalitativ tilnærming ble valgt, herunder valget av grounded theory som metode i analysen av de innsamlede dataene. Ordlyden i overskriften signaliserer at jeg nå skal «rokke» ved disse argumentene. Metodelitteratur uttrykker at «det er svært vanskelig for mange forskere å gå gjennom kritiske spørsmål omkring sine egne undersøkelser», blant annet fordi man «ikke har tid, [...] mangler kunnskap eller [...] klarer ikke å se sine egne feil» (Jacobsen, 2005, s. 371). Av utfordringer jeg har støtt på under arbeidet med denne oppgaven velger jeg å trekke fram dem jeg opplever som de største i forhold til å få besvart problemstillingen på en gyldig og troverdig måte: mangfoldigheten og utvalgskvaliteten.

Mangfoldigheten. På samme måte som mangfoldigheten som eksisterer innenfor det kvalitative designet, anføres som et gode når det gjelder å velge en metode for å analysere innsamlet data, kan mangfoldigheten også bli «det godets fiende». Det vil alltid kunne være en fare for at analysen av innsamlede data kan «forlat[e] forankringen i virkeligheten for å svinge seg opp i teoretiseringens høyere luftlag» [min utheving] (Holm & Schmidt 1996 i Johannessen et al, 2011, s. 203).

Det viktigste grepet jeg har tatt for å motvirke at teoretiseringen på bakgrunn av funnene forsvinner inn i de «høyere luftlag», er utviklingen av *modellen*, presentert i kapittel 6 under og resonnementene som knyttes til den. En modell vet vi har en grafisk form som gjør at man som avsender tvinges i å etablere sammenhenger mellom kjernen (hovedbudskapet) i de respektive elementene, med bruk av bokser og piler. En slik formalisering av tankene nødvendig av mange grunner.

En åpenbar grunn er i *respekt for leser* (mottaker). Som avsender er det av avgjørende. Holdt opp mot formålet med denne masteren, ville noe annet være å slå beina unna den. Maria-modellen i kapittel 6 skal kunne «avkodes» av enhver leser av de forutgående kapitlene. Det er i alle fall målsetningen.

I teorikapittel 2.4.1 over om kommunikasjonsprosessen, trekkes «avkodingen» hos mottaker fram som en viktig komponent i kommunikasjonen av et budskap. Her uttrykkes også at det kan finnes situasjoner hvor det er et bevisst valg av avsender å uttrykke seg tvetydig. I likhet med hvilken som helst teori, vil heller en modell aldri kunne gi noe annet enn et (sterkt) forenklet bilde av virkeligheten. Et fortolkningsrom i modellen vil med andre ord måtte bli en naturlig konsekvens, all den tid modellen i denne oppgaven blant annet omhandler avtaleprosessen vedrørende FM-tjenester og at ingen avtaleforhold kan forutsettes å ha lik prosess. Allikevel gir ikke denne mangfoldigheten meg som avsender av modellen en rett til å uttrykke så mange nyanser og forbehold i modellen, under dekke av at virkeligheten er mangfoldig og kompleks, at mottaker ikke får forståelse av budskapet i modellen, men snarere opplever den svevende.

En annen grunn er i *respekt for samfunnsvitenskapen*. Målsetningen er å presentere en modell som på tross av de begrensningene en modell implisitt rommer, allikevel uttrykker valid og reliabel informasjon om virkeligheten. Som undersøger er det av avgjørende betydning å tilrettelegge for at andre undersøkere (og forskere) både kan gå settet med resultater etter i sømmene og den teori som legges til grunn i utviklingen av modellen, jfr sitatet over av

Jacobsen om at det ligger en stor verdi i det at klarheten som en modell uttrykker «gjør det lettere for andre å kritisere og komme med forslag» (2005, s. 77)

Utvalgskvaliteten og representativitet. Et sentralt budskap i metodeteorien opplever jeg å være fokuset på valgskvaliteten innenfor det kvalitative forskningsdesignet. Som nevnt bygger denne undersøkelsen på to avtaleforhold vedrørende FM-tjenester inn mot to selskaper i henholdsvis transportbransjen og telekombransjen. Selve informantintervjuene foretok jeg med fire informanter på strategisk nivå i avtalen, hos henholdsvis bestiller-siden og leverandørsiden. Som det går fram i kapittel 1.1.1 over, tipset en av mine veiledere om at det i 2013 fantes også flere eksempler på avtaler vedrørende FM-tjenester med denne *formen* i England. Jeg valgte imidlertid å legge til grunn av avtalene som i 2013 hadde denne *formen* i Norge. Et relevant spørsmål er om flere avtaleforhold burde være lagt til grunn for undersøkelsesdelen av denne oppgaven for å høyne «verdien» på de undersøkelsene som har vært utført?

Johannessen et al (2011, s. 111) oppgir at «tre til fem eksperter» vil klare å avdekke «mellom 60 og 75 prosent av alle brukerproblemer, mens 10 eksperter vil klare å avdekke mellom 85 og 90 prosent av alle brukerproblemer». Holdt opp mot det metodeteorien her uttrykker, vil ikke funnene som presenteres i resultatkapitlet under kunne hevdes å være representative for de fleste problemstillinger knyttet tematikk som spørsmål i intervjuguiden reiser – i beste fall 75 prosent.

Som det understrekes i kapittel 3.2 over om grounded theory er imidlertid ikke formålet med dette arbeidet å utvikle en teori for den gode avtale vedrørende FM-tjenester. Formålet er å utvikle en modell som, på sitt vis, skal søke å oppsummere den gode avtaleprosess vedrørende FM-tjenester, hvor også opplevd fenomen hos meg belyses. Med den på plass er min vurdering at en kommunikasjon lettere kan starte, jfr sitatet over: «gjør det lettere for andre å kritisere og komme med forslag»

I kapittel 1.1.1 over hvor bakgrunnen for benyttet strategi i utvelgelsen av informanter beskrives, skjernes det mellom hvorvidt det var meg selv eller via tips fra veileder som «fikk snøballen til å rulle». I metodelitteratur problematiseres dette, ut kravet til transparens innenfor den kvalitative tilnærmingen. I artikkelen til Andrews og Vassenden fra 2007 med tittel «Snøballen som ikke ruller; Utvalgsproblemer i kvalitativ forskning», inntatt i Halvorsen (2008), uttrykkes at dersom utvalget for snevert sammensatt, strider det mot idealet med stor variasjon i informantenes erfaringer, oppfatninger og «relevante bakgrunnsvariabler» (Halvorsen, 2008, s. 164-165).

Samtidig pekes det på at grunnleggende for valget av informantintervjuer, er man som forsker er opptatt av kvaliteten på informasjonen. I dette ligger at man søker «å få intervjuet de personene i et sosialt system som har den beste kunnskapen eller den beste evnen til å uttrykke seg». I situasjoner hvor utvalget av informanter er lite, synes disse idealene å stå i motsetning til hverandre. En samvittighetsfull metodebruk kan imidlertid bøte på slik «motstrid». Med henvisning til forfatterne uttrykker Halvorsen at «det er viktig å informere om hvordan informantrekrutteringen foregikk». Johannessen et al er inne på det samme. De understreker at «transparens (gjennomsiktighet) [er] et viktig krav ved rapporteringen av kvalitative forskningsresultater» siden kvalitativ forskning kan gjennomføres på mange forskjellige måter» (2011, s.).

Dette kravet har vært førende for undersøkelsesdelen under arbeidet med denne oppgaven og ligger således til grunn for utgreiingene over og settet med resultater i VEDLEGG 2.

3.4 Begrunnelser for utblinking av og avgrensning i benyttede kilder

Empirien som presenteres i resultatkapitlet samt i VEDLEGG 2 er innhentet ved hjelp av forskningsspørsmålene i VEDLEGG 1. Disse er preget av den førforståelsen jeg hadde ved oppstart av forskningsprosessen. Halvorsen peker på at førforståelsen i praksis både vil prege språket og begrepene man bruker, og således også «vil påvirke måten en studerer et fenomen på» (2008, s. 24). I kapittel 1.3.1 over hvor en del refleksjoner knyttes til ordvalget i problemstillingen, uttrykkes også at førforståelse er antakelser vi mennesker har om hvordan verden ser ut, og at de er et resultat av en livslang sosialisering der vi lærer å se verden på spesielle måter.

Førende for innhenting av de empiriske dataene gjennom undersøkelsen og den påfølgende litteratur- og teoriundersøkelsen har vært å utvikle en modell som klargjør problemstillingen. Det går fram av formålet med oppgaven. Samtidig har denne søken etter «noe» i FM-relasjoner også ytt påvirkning. Mest ubevisst ser jeg nå i ettertid. Det kommer jeg tilbake til.

En konsekvens av den induktive tilnærmingen som ligger til grunn her, er at tematikken i de empiriske dataene har vært styrende i forhold til hvilken litteratur og teori som har blitt trukket inn for å kunne besvare problemstillingen. I tillegg opplever jeg at førforståelsen også har spilt inn og påvirket litteratur- og teorisøket. På hvilken måte utdypes i kapittel 3.4.3 under. I det kapitlet utdypes også den «egenverdien» de empiriske dataene har og egenverdien som også deler av teoriutgreiingen har.

I etterkant av intervjuene og analysen av resultatene som ga retning i litteratur- og teorisøket, har arbeidet med teorikapitlet hovedsakelig tatt utgangspunkt i litteratur og teori som uttrykker konsensus: NS-EN 15221-1 og -2, to forskningsbaserte lærebøker innen organisasjonspsykologi og ledelse, ei fagbok innen FM med en nær tilknytning til NS-EN 15221-1 og -2 og IFMA sin rapport som beskriver globale trender innen FM. Artiklene, andre bøker og annet skriftlig kildemateriell benyttet i oppgaven går enten i dybden på eller gir andre innfallsvinkler til tematikk som uttrykkes i standardene, boka eller rapporten nevnt først. Det samme gjelder benyttede innlegg fra konferanser og fagdager om FM her til lands.

3.4.1 Litteratur og teori benyttet vedrørende standarder og terminologi innen FM

På tross av det som uttrykkes i innledningsvis, om FM som en grunnforutsetning i mye av interaksjonen på den offentlige arena, allegorien om Marta og Maria osv, er det naturligvis kun **NS-EN 15221-1 og -2** som legges til grunn når de ni antatte suksesskriteriene drøftes i kapittel 5.1 – 5.9 under og terminologi og definisjoner innen FM trekkes inn i drøftingen. Disse standardene uttrykker en enighet (**konsensus**) blant medlemmene i standardiseringskomitéer nasjonalt og internasjonalt, og representerer idealtypisk også bransjeoppfatningen, jfr teorikapittel 2.2.3 over.

Også andre kilder enn NS-EN 15221-1 og -2 er brukt i utgreiingen av sentral FM-terminologi i teorikapitlet. Sentral er ei norsk fagbok, «**Fasilitetsstyring/Facilities Management; Verdiskapning–Verdiøkning–Verdibevaring**», utgitt i 2009 og etter NS-EN 15221-1 og -2 ble tilgjengelig på norsk. I tillegg til at boka er et naturlig valg siden den er eneste norske fagboka innen FM, er den også tro mot termene i NS-EN 15221-1 og -2.

Det faktum at FM-tjenester er avledede tjenester som støtter og forbedrer effektiviteten til organisasjoners kjernevirksomhet, innebærer også at FM er utsatt for trender, gjeldende for tjenester generelt og mer spesifikt for FM-tjenestene, jfr kapittel 2.1.1 og 2.1.2. Budskap på **FM-konferansen 2013** som forespeiler endringer i noen av FM-standardene er derfor viktig med hensyn til tidsaktualitet og hva som er i vente.

3.4.2 Litteratur og teori benyttet innen organisasjonspsykologi, ledelse, avtaler og FM i organisasjoner

Lærebøkene «**Psykologi i organisasjon og ledelse**» og «**Hvordan organisasjoner fungerer**» har i årevis vært sentrale på studier innen økonomisk-administrative fag i Skandinavia. Forfatterne oppsummerer gjeldende oppfatning hos forskere når det blant annet gjelder motivasjonsteorier, kommunikasjonsprosessen, effektiv lederstil samt øvrige sentrale begreper og teorier innen organisasjonspsykologi og ledelse. Jeg har derfor kun i begrenset grad søkt opp ytterligere artikler om tematikken i databaser.

Når det gjelder denne tematikken og en spissing mot det FM-faglige har også disse to lærebøkene utgangspunktet. Også her opplever jeg et samsvar hos forfatterne, imidlertid med negativt fortegn. Jeg har kun funnet et eksempel i bøkene **fra FM**, jfr kapittel 2.8.2 over hvor blant annet Mintzbergs typologisering av organisasjoner kort omtales. Fra et FM-faglig ståsted kan det hevdes at manglende eksempler fra FM i lærebøker innen organisasjonspsykologi og ledelse er oppsiktsvekkende. FM er av fellesnevnerne i enhver organisasjon verden over og som det går fram av teorikapittel 2.1.3, representerer FM-tjenestene store verdier. Denne manglende eksempelbruken var likevel nyttig i forhold til å klargjøre problemstillingen i kapittel 6, konklusjon.

Stortingsmeldingen «Et nyskapende og bærekraftig Norge» er hovedsakelig benyttet fordi i et av kapitlene gis en utgreiing om trekk ved tjenester som også gjøres i læreboka «Hvordan organisasjoner fungerer» og i fagboka om FM. Med disse tre kildene kommer nyanseskjeller bedre fram.

På tross av at to avtaleforhold og fire dybdeintervjuer ligger til grunn for empirien, er de to avtalene vedrørende FM-tjenester verken sett eller lest. Som det går fram av utgreiingen er ingen juridisk lærebøker innen avtalerett lagt til grunn. Også her er danner NS-EN 15221 utgangspunktet. Årsaken til det fremgår under.

3.4.3 Førforståelsens påvirkning på litteratur- og teoriutgreiingen samt i bruken av empiriske data

Over stilles spørsmålet om hvordan førforståelsen har preget utblinkingen av litteratur og teori og behandlingen av empiriske dataene i denne oppgaven. Av kapittel over går det også fram at utgangspunktet har vært litteratur og teori som, isolert sett, representerer konsensus. Årsaken til dette utgangspunktet henger sammen med fenomenet beskrevet innledningsvis, og som har en nær tilknytning til min førforståelse.

Det er ikke til å stikke under stol at dette elementet av «noe» i FM-relasjoner er en diffus formulering. Allikevel var opplevelsen hos meg påtagelig ved oppstart av arbeidet. Utdyping av fenomen og sammenhengen med problemstillingen går fram av innledningskapitlet.

Utgangspunktet ved oppstart av analysen av empirien ble derfor samtidig å studere sentrale trekk ved organisasjoner ved hjelp av anerkjent litteratur og teori (som samtidig representerte konsensus) og sentrale trekk ved FM ved hjelp av anerkjent litteratur og teori (som også

representerte konsensus). Ved å koble en slik litteratur- og teoriundersøkelse til intervjuundersøkelsen, var målet å få en dypere forståelse av fenomenet. Antakelsen var at bruken av slik litteratur skrevet av eksperter ville gi en større dybde å tolke og drøfte funnene mot, også uttrykt av eksperter, og med det øke sjansen å få en dypere forståelse av fenomenet.

At spørsmålene i intervjuguiden imidlertid skulle resultere i ni kategorier av temaer var allikevel ikke klart for meg ved oppstart av arbeidet. Og det er her konsekvensen av «fra empiri til teori»-tilnærmingen på et plan kommer i konflikt med konsekvensen av førforståelsen, i betydningen av dette «noe» i FM-relasjoner. Jeg stod etter hvert overfor et meget stort kildemateriale på grunn av de empiriske dataene. Ut fra materialet fikk jeg imidlertid bekreftet følelsen av dette «noe» i FM-relasjoner men klarte ikke og helt å sette fingeren på hva det kunne være. Fokuset under diskusjonen ble derfor å forsøke å opprettholde den *teoretiske sensitiviteten* etter dette «noe» i FM-relasjoner under diskusjonens gang.

Over uttrykkes at denne søken etter «noe» i FM-relasjoner til dels også har foregått ubevisst. I det ligger at jeg stolte på at dersom jeg – prøvde ut i praksis – kravet om systematikk som metodelitteraturen understreker som viktig under samfunnsvitenskapelig forskning, ville jeg oppnå og få en dypere forståelse av fenomenet. Strategien var derfor å la drøftingen bære preg av «fra empiri til teori»-tilnærmingen inntil det punktet hvor dette «noe» i FM-relasjoner trer fram under diskusjonen gang.

Det skjedde. Tilsynelatende plutselig. Et stykke ut i drøftingen. Holdt opp mot sentralt budskap i metodeteorien er årsaken til at dette «noe» trer fram, en konsekvens av en etterlevelse av kravet om systematikk. Jeg tror også mer på det, enn flaks som årsaksforklaring.

Innledningsvis i dette metodekapitlet slås det fast at ingen forskningsprosess er perfekt. Samtidig vises det til at kravet til systematikk i forskningsprosesser til deles kan veie opp feil, svakheter og manglende presisjon innen forskningen. I forbindelse med presiseringen av «mangfoldigheten» i kapittel 3.3 over påpekes det som avgjørende å tilrettelegge for at andre både kan gå settet med resultater etter i sømmene og den teori som legges til grunn i utviklingen av modellen. Det er blant annet ut fra dette perspektivet disse siste tre delkapitlene i metodekapitlet skrives.

Som det går fram av kapittel 1.4 over om oppgavens oppbygging har nivå 2-overskriftene i diskusjonskapitlet en dobbeltfunksjon. I tillegg til å uttrykke meningsinnholdet i teksten, representerer de respektive overskriftene også en hypotese i den forstand at hver enkelt overskrift uttrykker et antatt suksesskriterium for en god avtale vedrørende FM-tjenester. De er utledet med bruk av induktiv tilnærming. De empiriske dataene har vært styrende i forhold til hvilken litteratur og teori som har blitt trukket inn for å kunne formulere de antatte suksesskriteriene.

En vurdering av de antatte suksesskriteriene foretas i det siste delkapitlet i diskusjonen, kapittel 5.10. Her vurderes, begrunnes og kobles antatte suksesskriterier mot modellen ved bruk av *koding*. Det innebærer at hvert antatt suksesskriterium i diskusjonskapitlet har en **egenverdi** siden forankringen for *kodingen* er settet med resultater i VEDLEGG 2 og litteratur- og teoriutgreiingen i kapittel 2.1 – 2.9. Formuleringen av hvert antatt suksesskriterium er med andre ord et produkt av de empiriske dataene og tilhørende teoriutgreiing.

På tross av at hvert antatt suksesskriterium har en egenverdi behandles de allikevel samlet i kapittel 5.10. I avveiningen mellom egenverdien til hvert antatt suksesskriterium holdt opp mot førforståelsen, «vinner» førforståelsen som dette «noe» i FM-relasjoner er en del av. Denne prioriteten uttrykkes også i overskriften på dette kapitlet: Førforståelsen påvirker både litteratur- og teoriutgreiingen samt hvordan de empiriske dataene benyttes i diskusjonen som sådan.

Årsaken er at det er de «lange linjene» som har vært viktig i datainnsamlingen og analysen. Formålet med empirien og teoriutgreiingen har vært å utvikle en modell som, på sitt vis, klargjør problemstillingen, inkludert dette «noe» i FM-relasjoner. Det bærer diskusjonskapitlet preg av. Som nevnt framkommer funnet som oppleves å gi den dypere forståelsen av fenomenet i kapittel 5.6.2. Det preger diskusjonen i de tre påfølgende kapitlene samt det rett før. Kapitlene 5.7 – 5.9 fungerer derfor på et vis som en «transportetappe» fram til kapittel 5.9.1 hvor funnet tar til å bli drøftet.

Kapitlene 5.7 – 5.9 er allikevel inkludert i drøftingen, og de er viktige ut fra egenverdi-perspektivet. Hvert kapittel forankrer egenverdien. De respektive antatte suksesskriteriene uttrykker også meningsinnholdet i kapitlet. Som nevnt inngår de alle i vurderingen Samtlige antatte suksesskriterier er viktige siden de vurderes i kapittel 5.10, og i forlengelsen av det: modellen.

4 RESULTATER

Som det framgår over, de fire informantintervjuene ble foretatt før jul 2013. På det tidspunkt var følgende status:

Antall avtaleperioder og antall år partene har hatt et samarbeid vedrørende produksjon av FM-tjenester inn mot organisasjonen som etterspør slike tjenester for understøtting av sin kjernevirksomhet:

- **I transportbransjen:** Inne i andre avtaleperiode på 5 år (2013 – 2018). Første avtaleperiode var i 2008-2013
- **I telekombransjen:** Inne første avtaleperiode på 5+ 1+1+1 år (2013 – 2021)

Det økonomiske omfanget til avtalen:

- For begge: Anonymisert

Land som avtalen omfatter:

- For begge: Norge, Sverige og Danmark

Årstallet for tjenesteleverandørens «overtakelse» av medarbeiderne på operativt nivå tilknyttet leveransen av FM-tjenester:

- I transportbransjen: 2008.
- I telekombransjen: Allerede overtatt fra tidligere avtaleforhold.

Avtaletype:

- I transportbransjen: Total Facility Management-avtale
- I telekombransjen: Total Facility Management-avtale uttalt partnerskap

4.1 Omgivelsenes påvirkning i utøvelsen av tjenester innen FM

Tre av spørsmålene i intervjuguiden, dvs numrene 14, 17 og 20, handler om ulikt i omgivelsene våre – signaleffekter, marked, geografi og trender. Spørsmålene tar utgangspunkt i Total FM-avtalen og forutsetter at de virker konstant, uavhengig av fase i avtaleprosessen.

Spørsmål 14 om *hvilke signaleffekter en markedstilpasset langsiktig Total FM-avtale kan gi*, viser at samtlige informanter skiller mellom status internt i virksomheten og utenfor. Fra bestiller-siden er det hovedsakelig de ytre signaleffektene som vektlegges, riktignok om strategi i de respektive konsernene også inkluderes. Her vises det henholdsvis til «*industrialisering*», som forklares med at «*vi gjør det likt, flere og flere steder*» og om effektivisering og kostnadsfokus: «*ikke den alene, men sammen med de andre tingene som vi gjorde, så blir det jo en bit i et stort puslespill*». Informanten hos FM-avdelingen i telekombransjen uttrykker også at avdelingen er bevisst sin rolle som en «*driver*» for utviklingen av FM i Norden.

Informantene fra leverandør-siden er først og fremst opptatt av hvilke signaleffekter en slik avtaletype gir internt i ens egen organisasjon, de ytre signaleffektene er man i liten grad herre

over. Begge informantene angir positive signaleffekter for ansatte på ulike nivåer i de respektive organisasjonene.

Vennligst se **VEDLEGG 2** på side 1 hvor settet med resultater presenteres, knyttet til funn vedrørende spørsmål 14.

Spørsmål 17 lyder: *I internasjonale virksomheter: Hvor viktige er det at servicetjenestene og støttefunksjonene kan samles i Total FM-avtaler som har samme geografiske virkeområde som der kjernevirksomheten til klienten bedrives? Utdyp gjerne.* Resultatene avtegner et ulikt syn mellom informantene på bestiller-siden. De ulike tro på multinasjonale leverandørselskapers evne til å levere bestilte tjenester i samtlige land som avtalen omfatter.

Informanten hos FM-avdelingen i telekombransjen uttrykker tro på en slik evne hos leverandørselskaper, jfr «*Norden er på mange måter et homogent marked og man tenker forholdsvis likt*» og bruker renhold og kaffemaskiner som eksempler. Svaret knyttes også til kultur: «*vi må tilpasse FM også etter de lokale kulturer*». Som eksempel trekkes fram «*at det kommer noen og serverer kaffen*» i en del av landene i tidligere Øst-Europa, samt at «*når du kommer til Asia så er det en helt annen kultur igjen*». I tillegg trekker informanten fram at det også kan følge av krav i forbindelse med tildelt konsesjon for telefoni: «*Du får ikke lov å automatisere alt*».

Informanten hos FM-avdelingen i transportbransjen konstaterer at «*Facility Management er lokalt*». I forlengelsen av det uttrykkes at «*den må følges opp lokalt og du må ha en god organisasjon og en god kompetanse lokalt*». Informanten uttrykker en opplevelse av lokale variasjoner på leveransedyktighet og –kapasitet innad i Norden hos samme leverandørselskap og viser til at problemer oppstår dersom tjenesteleverandøren ikke klarer å «*nyttiggjøre seg på en bra måte den store organisasjonen de har sentralt*».

Når det gjelder de respektive informantene på leverandørsiden nyanserer de meningsinnholdet i det informantene i FM-avdelingene ytrer. Informanten hos tjenesteleverandøren i transportbransjen presiserer at snarere enn geografi «*handler [det] om kultur hos kunden*».

Vennligst se **VEDLEGG 2** på side 2 flg hvor settet med resultater presenteres, knyttet til funn vedrørende spørsmål 17.

På **spørsmål 20** om det *finnes spesielle trender i kjernevirksomheten som Total FM-avtalen skal understøtte og som har hatt betydning for at avtalen er blitt slik den er i dag*, trekker begge informantene fra bestiller-siden fram behovet for fleksibilitet og det preger avtalen. Informantene fra leverandør-siden inkluderer flere elementer. Fleksibilitet inkluderes også av informanten hos tjenesteleverandøren i telekombransjen. Av resultatet går det allikevel fram at viktigst hos denne informanten er «*profesjonaliseringen på FM-leverandørsiden*». Den andre informanten peker på to trender: avtaler lik denne som omfatter flere FM-tjenester og at de er «*output*»-orienterte.

Vennligst se **VEDLEGG 2** på side 4 flg hvor settet med resultater presenteres, knyttet til funn vedrørende spørsmål 20.

4.2 Standarder og terminologi innen FM

To av spørsmålene i intervjuguiden, dvs numrene 1 og 2, omhandler begrep som er mye brukt av aktører i den norske FM-bransjen og i FM-faglig litteratur.

Begrepene som intervjuet setter fokus på i **spørsmål 1** er «Total FM» og «Integrert FM»: ***Hva legger du i begrepet Total Facility Management (Total FM)?***

Begrepene som intervjuet setter fokus på i **spørsmål 2** er «Hard FM» og «Soft FM»: ***Hvilke hovedgrupper av støttefunksjoner og servicetjenester inngår i denne Total FM-avtalen?***

Informantene legger ikke et identisk meningsinnhold i begrepene nevnt over. Når det gjelder det første begrepsparet, **Total FM og Integrert FM**, uttrykker tre av fire informanter også en klar preferanse i bruken av begrep.

Total FM er i favør hos begge informanter tilknyttet FM i telekombransjen. Blant disse to uttrykker tjenesteleverandøren en begynnende trend i bransjen – Total FM brukes av aktører som begrep for en mer forpliktende FM-relasjon enn «ren» FM: *«det er det som skiller Facility Management og Total Facility Management. Det er mulig at det er en overtolking men jeg tror det er det kundene våre oppfatter det som. For jeg tror de har valgt å bruke betegnelsen Total Facility Management veldig bevisst, og den er veldig på vei fram, nettopp som en måte å differensiere det fra Facility Management».*

Når det gjelder **Hard FM og Soft FM** knytter informantene i telekombransjen sine svar til NS-EN 15221 og hvordan kategoriseringen av FM-tjenester går fram i del 1 av standarden. Informanten hos FM-avdelingen trekker «renhold» fram som eksempel på Hard FM og «bespisning og security» som eksempler på Soft FM.

Informanten hos tjenesteleverandøren i transportbransjen kobler sine svar til kategoriseringen av tjenesteprodukter slik de tilbys av leverandørselskapet. Informanten hos FM-avdelingen gjør ikke en slik kobling. Av FM-tjenester som listes opp, kategoriseres «renhold» som en av tjenestene under «soft-bitene».

Vennligst se **VEDLEGG 2** på side 6 flg hvor settet med resultater presenteres, knyttet til funn vedrørende spørsmål 1 og 2.

Spørsmål 3 følger opp det foregående og spør om ***hvilke av disse støttefunksjonene og servicetjenestene du er mest opptatt av, og hvorfor.*** Resultatet viser at de respektive informantene på henholdsvis bestiller-siden og leverandørsiden er samstemte. Informantene på bestiller-siden har sin oppmerksomhet rettet mot Hard FM. Begrunnelsen er dels at noen av Hard FM-tjenestene er virksomhetskritiske, dels at de er lovpålagte. På leverandør-siden uttrykker informantene, om enn med ulike ord, at det handler om å kjenne sin kunde.

I tillegg grunngir hver av informantene på bestiller-siden oppmerksomheten ut fra et personlig ståsted. Informanten hos FM-avdelingen i transportbransjen uttrykker: *«jeg er byggmann og derfor er jeg kanskje litt påvirket av det».* Informanten i telekombransjen begrunner sitt fokus på Hard FM med at *«det er på det området jeg føler at bransjen har kommet kortest»*, og viser til en umodenhet i FM-bransjen forhold til *«å få leverandørene til å forstå hva det innebærer at de har gjennomført et lovpålagt tilsyn».* Informanten trekker også fram sitt fokus på sluttbruker og kunde og tjenestestene de daglig eksponeres for: *«kantina eller i restaurantene hver dag, hvordan de blir tatt imot i resepsjonen, hvordan de synes renholdet er».*

Vennligst se **VEDLEGG 2** på side 8 hvor settet med resultater presenteres, knyttet til funn vedrørende spørsmål 3.

4.3 Utløsende faktor for FM-oppmerksomhet blant brukergrupper

Et av spørsmålene i intervjuguiden, dvs spørsmål 5, omhandler tjenester innen FM som betyr mer for sluttbruker enn andre tjenester: *Hvilken av disse støttefunksjonene og servicetjenestene er et flertall av sluttbrukerne (og kundene) mest opptatt av, og hvorfor?* Samtlige informanter trekker fram en på topp. Bestiller-siden omtaler den mer overordnet, jfr «kantine» og «bespising». Leverandørsiden er mer spesifikk: «kaffemaskinene».

Også renhold nevnes av samtlige informanter. Sluttbrukere flest legger imidlertid først merke til denne tjenesten dersom rengjøringen avviker fra det man er vant til, ref «hvis renholdet fungerer så er ikke folk opptatt av renhold».

Vennligst se **VEDLEGG 2** på side 9 flg hvor settet med resultater presenteres, knyttet til funn vedrørende spørsmål 5.

4.4 Kommunikasjon i organisasjoner med ny FM-løsning

Et av spørsmålene i intervjuguiden, dvs spørsmål 7, dreier seg om behovet for involvering og opplæring fra bestiller-siden i sikringen av tjenestekvaliteten: *Har det vært behov for involvering av medarbeidere på henholdsvis taktisk eller operativt nivå hos oppdragsgiver i forhold til å sikre kvaliteten på tjenesteleveransen fra leverandøren? Om ja, gi gjerne eksempel på slike eventuelle opplæringsøvelser.* Samtlige informanter uttrykker slikt behov. Når det gjelder hvem som stod for kunnskapsoverføringen for å sikre etterspurt kvalitet og hvordan det skjedde, varierer det imellom avtaleforholdene.

I avtaleforholdet vedrørende FM-tjenester i telekombransjen er det ikke personer på «taktisk eller operativt nivå hos oppdragsgiver» står i bresjen for å gi opplæring om tjenestekvalitet. – Førforståelsen som lå til grunn for spørsmålsformuleringen stemte med andre ord kun i avtaleforholdet i transportbransjen, hvor det skjedde det en virksomhetsoverdragelse, ref «alle kjente jo til hva som var viktig for oss og alt fungerte».

I avtaleforholdet i telekombransjen er det personer på strategisk nivå i avtalen hos begge parter som involverer seg i opplæring av utførerledd, ref «noen få sentrale personer hos [*] [*= navnet på FM-avdelingen] var med på oppstartsmøter i Sverige, Norge og Danmark».

Informanten hos tjenesteleverandør i telekombransjen uttrykker med henvisning til spørsmålet at behov for involvering og opplæring fra kundens side, ligger til grunn for hele avtaleprosessen knyttet til avtaler vedrørende FM-tjenester, inkludert involvering og opplæring som gir avtalen kontinuerlig forbedring, ref «som gjør at vi får en «loop» på dette».

Av benyttede kommunikasjonsmidler nevnes henholdsvis «myMCS», «et litt morsomt spill» og «møter». Når det gjelder «et litt morsomt spill» ble det tatt i bruk i transportbransjen da den opprinnelige avtalen vedrørende FM-tjenester ble skrevet om.

Vennligst se **VEDLEGG 2** på side 11 flg hvor settet med resultater presenteres, knyttet til funn vedrørende spørsmål 7.

4.5 Aspekter ved gode avtaler vedørende FM-tjenester

Fire av spørsmålene i intervjuguiden, dvs numrene 10, 11, 12 og 13, omhandler ulike aspekter ved avtaler vedrørende FM-tjenester, nærmere bestemt: bruken av paragrafer og ordlyden i disse, aktuelle risikovurderinger og bruken av incentiver.

Spørsmål 10 tar utgangspunktet en hoved/rammeavtale med tjenestenivåavtaler som avtalebilag. Ut fra denne strukturen, er den respektive informant spurt om å peke på *hva mener du er særlig viktig å ta hensyn til i en slik avtale for at det skal bli en god avtale? Med dette utgangspunktet: kan du her nevne noen karakteristiske trekk i den generelle delen i avtalen? Kan du her nevne noen karakteristiske trekk i SLA-ene?*

Når det gjelder innhold i **paragrafer i hovedavtalen** for å bidra til gode FM-tjenester i driftsfasen, uttrykker begge informanter fra bestiller-siden, om enn med ulike ord: tydelighet. I tillegg peker informanten hos FM-avdelingen i telekombransjen på «Governance» som grunnleggende for å lykkes, jfr «*hvordan er det vi faktisk skal samarbeide? Hvordan skal vi rapportere, dokumentere? Hvilke foraer skal vi møtes i*». Opp mot den foreliggende funksjonsbaserte avtale uttrykker informanten hos FM-avdelingen i transportbransjen liten tro på en slik avtaleform i et regime med sterkt kostnadsfokus, jfr «*hele tiden prøver å jage kostnader, så fungerer ikke en funksjonsbasert avtale*»

Informantene fra leverandørsiden trekker fram ulike elementer i hovedavtalen for å lykkes. Informanten hos tjenesteleverandøren i telekombransjen vektlegger bruken av standarder: «*NS-EN 15221*» og «*bygningstabeller med videre*». Informanten hos tjenesteleverandøren trekker fram eksempler på ulike klausuler i avtalen: «*oppsigelsestider, hva skjer ved tvist, ansvarsspørsmål, [...], betalingsbetingelser, rapporteringer som skal skje*» samt definisjoner siden det er en avtale gjeldende for flere land med ulike språk, på tross av at de er skandinaviske.

I forhold til innhold i paragrafer i **SLA-ene** for å bidra til gode FM-tjenester er informantene tilknyttet avtaleforholdet i telekombransjen samstemte: de må være «output»-orienterte.

I det andre avtaleforholdet svarer ikke informanten hos FM-avdelingen i transportbransjen spesifikt på spørsmålet men trekker fram behovet for såkalt «penalty»-paragraf. Samtidig vises det til partnerskap mellom avtaleparter og at en slik paragraf i avtalen i utgangspunktet ikke passer inn. Informanten hos tjenesteleverandøren besvarer spørsmålet med å forklare at en SLA består av en rekke komponenter («objektliste» og «grensedragningsliste») og at disse har sin spesifikke anvendelse. Videre, behovet for definisjoner selv i en nordisk avtale, ref «*anskaffe*» og «*tilhandahålla*», og at bruken av disse i en avtale utløser ulike finansielle konsekvenser. Informanten regner også opp en rekke begreper som har betydning for utøvelsen av FM-tjenester i hverdagen og som bør ha sin SLA-forankring: «*premises used for service*», «*heisalarmer*» og «*driftsinstrukser*».

Vennligst se **VEDLEGG 2** på side 14 flg hvor settet med resultater presenteres, knyttet til funn vedrørende spørsmål 10.

Spørsmål 11 er todelt og omhandler Total FM-avtaler med og uten uttalt partnerskap og bruk av benchmarking under avtaleperioden for sikre at nærmere definerte tjenester i avtalen er på et «riktig» og konkurransedyktig nivå. På den første delen av spørsmål *om det vil være vanskeligere å treffe markedsmessig i forhold til pris, kvalitet og miljø ved avtaler som har*

en lang varighet enn de mer tradisjonelle med en kortere varighet er informantene samstemte: Det er det ikke.

Ved oppstart av informantintervjuene tilsa førforståelsen min at det ville være vanskeligere å treffe markedsmessig ved langsiktige avtaler. Spørsmål 11 har derfor tillegget: ***Om ja, vil en benchmarking et stykke ut i avtaleperioden vil kunne avhjelpe dette?*** Selv om denne antakelsen hos meg langt på veg ble imøtegått av informantene, viser resultatet at samtlige har klare oppfatninger om benchmarking i tjenesteavtaler. Det hersker ulike syn mellom avtalepartene dem om verdien av slikt, jfr informanten hos FM-avdelingen i transportbransjen: *«avtalen er slik konstruert at den er vanskelig å benchmarke»* og informanten hos FM-avdelingen i telekombransjen: *«vi skal benchmarke underveis, at – ja, vi har riktige priser, at vi utvikler oss riktig»*.

I likhet med spørsmål 17 i kapittel 4.1 over, nyanserer de respektive tjenesteleverandørene i sine svar det avtaleparten i FM-avdelingen ytrer. Informanten i transportbransjen uttrykker at *«jeg opplever vel det slik at det finnes ingen riktig god måte for å benchmarke»* og viser til at *«det finnes ingen kontrakt som er den andre lik»*. Informanten i telekombransjen uttrykker på sin side at er viktig å fange opp *«avvik på pris, kvalitet og miljøkrav veldig tidlig fordi man ikke har noe fordekt i kommunikasjonen»*.

Hovedbudskapet i svaret til informanten hos tjenesteleverandør i telekombransjen er allikevel partnerskap: *«det er partnerskapet som er nøkkelen i besvarelsen, tror jeg»* og det vises til at *«for meg er partnerskap to ting: det er en kommunikasjonsform knyttet til åpenhet på alle tre nivåer [...] og forretningsmodellen»*. Gjøres dette på rett måte vil avtalen oppleves som en insourcing av ressurser, ikke outsourcing, ref: *«Jeg skal prøve meg på noe dristig. Partnerskap i en Total Facility Management-avtale, hvor man har gjort en «tuning» av sin egen organisasjon, med andre ord sørge for at det ikke er overlapp i kapasiteter men at den er komplementær, så er sånne avtaler ikke outsourcing, men en insourcing»*. Informanten foretar også en kobling mellom hvordan et partnerskap utvikles teknisk sett i form av forretningsmodeller og hvordan personlige egenskaper hos lederen på strategisk nivå i bestillerorganisasjonen som er ansvarlig for avtalen, spiller inn, ref: *«Jeg mener det [*] har gjort er at [*] har insourcet kapasitet og kompetanse. Det oppnår [*] ved å være skvær, real, ha integritet, åpen, velvillig – kall det hva du vil, alt du gjør for å få et ekteskap til å fungere [*]= dvs navnet på informanten hos FM-avdelingen i telekombransjen]»*.

Vennligst se **VEDLEGG 2** på side 16 flg hvor settet med resultater presenteres, knyttet til funn vedrørende spørsmål 11.

Utgangspunktet for **spørsmål 12** er risiko. Igjen er det parameterne pris, kvalitet- og miljøkrav som ligger til grunn for spørsmålet: ***Vil det ved de lange avtaleforholdene være andre risikoelementer enn det å være i utakt med markedet i forhold til pris, kvalitet og aktuelle miljøkrav, som de av en kortere varighet ikke opplever? Om ja, hvordan kan man redusere denne risikoen?***

Funn presentert under viser at samtlige informanter har et bevisst forhold til risiko og risiko knyttet til økonomi. Informanten hos tjenesteleverandøren i telekombransjen oppsummerer med å vise til et «penalty»-regime: *«hvis vi ikke leverer, så har det nødvendigvis en pris»*.

Bestiller-siden peker også på andre parametere enn de tre som spørsmålet reiser. Informanten fra FM-avdelingen i telekombransjen peker på at ved de langsiktige avtalene er konsekvensene større ved at leverandøren *«ikke leverer»* eller *«ikke leverer som forutsatt»*.

Dette risikoelementet opplyses å være vurdert og konkludert på. Informanten modererer også kostnadsfokuset i en slik langsiktig og stor avtale: *«tjener [de ikke], da vil de jo heller ikke kunne utvikle seg»* og oppsummerer med at det er den største risikoen.

Som en risiko ved de langsiktige avtalene peker informanten hos FM-avdelingen i telekombransjen på det å ikke kunne dra økonomiske fordeler av at markedet endrer seg: *«kommer inn noen store som gjerne vil ha markedsandeler, så kan man jo utnytte den situasjonen og så får du presset prisene»*. Av svaret til informanten går også fram at forutsetningen for spørsmålet som stilles, egentlig går på tvers av informantens oppfatning. Basert på erfaring uttrykker informanten at en singel service-avtale med bedre bestillerorganisasjon, er en bedre løsning enn en Total FM-avtale: *«med en TFM-avtale så har man lagt alle eggene i en kurv, i stedet for at man kan gå rundt å shoppe»*. Vennligst se **VEDLEGG 2** på side 19 flg hvor settet med resultater presenteres, knyttet til funn vedrørende spørsmål 12.

På **spørsmål 13 om det i dag er vanlig å legge opp til incentivordninger knyttet til eventuelle innsparte FDV-kostnader i kontraktperioden** bekrefter samtlige informanter at incentiver er en del av dagens Total FM-avtaler. Troen på ordningen spriker allikevel mellom avtaleforholdene.

Av samtlige spørsmål stilt informantene under de fire informantintervjuene, er dette det ene spørsmålet hvor informanter tilknyttet samme avtaleforhold klart gir uttrykk for ulike standpunkt. Spørsmålet avdekker med andre ord noe annet enn nyanseforskjeller mellom informantene, ref spørsmål 11 og 17 over. Det er partene tilknyttet avtaleforholdet i transportbransjen som har ulike syn. Det uenigheten dreier seg om er hvorvidt fordelingen av de innsparte FDV-kostnadene knyttet til «smart» FM, bør gå i en splitt mellom bestiller og leverandør.

Informanten på bestiller-siden i telekombransjen uttrykker at hvordan leverandørselskapet leverer tjenesten er deres sak, ref *«hvis de kan klare seg med to mennesker og ikke tre mennesker, så er jo det en besparing for dem»*. Når det gjelder eventuell fordeling av kostnadsgevinsten uttrykker informanten at *«det har vi bare sagt nei til, tror jeg»*.

Informanten hos tjenesteleverandør besvarer ikke spørsmålet ved å knytte det opp mot dette avtaleforholdet, men generelt: *«jeg hadde en kunde en gang som sa det slik: man skal jobbe både med gulerøtter og trusler. Det sa hun. Men til slutt så ble det ingen gulrøtter. Vi kalte det for gulerøttrussel»* og konstaterer at *«min opplevelse er at de fleste kundene ikke er spesielt generøse når det gjelder incentivavtaler»*. Informanten uttrykker at kjennetegnde for denne type forretninger er at man som leverandør skal *«gi kunden en lavere kostnad men også øke kvaliteten»*. Lykkes man ikke med det, er det kroken på døra: *«vi får ikke forlenget kontrakten»*.

Også informanten hos tjenesteleverandøren i telekombransjen er inne på noe av det samme, jfr *«den type avtale vil dø ut»* dersom det ikke er knyttet incentivordninger til den. Resonnementet er at *«en kunde outsourcer en funksjon til en annen aktør for å oppnå noe som de mener de ikke ville kunne gjøre i egen regi»* og at kunden *«vil forvente en kostnadsreduksjon i en eller annen form»*. Ordning med incentiver vil etter informantens syn, motvirke at leverandøren skrur prisene når bindingen er etablert: *«den kostnadsgevinsten som han da får ved forhandlingen, opprettholdes over tid»*. I tillegg trekker informanten inn tillit i sitt svar på spørsmålet om incentiv og gir et eksempel fra eksisterende avtaleforhold hvor akutt-

reparasjoner inntil et visst beløp kan utføres av leverandørselskapet uten forhåndsgodkjenning av kunde. Begrunnelsen er å unngå at skaden utvikler seg til et mer kostnadsgenererende vedlikeholdsprosjekt.

Informanten hos FM-avdelingen i telekombransjen legger også til grunn at «*alle som gjør en sånn avtale har det med*». Samtidig innrømmes det at incentivordninger knyttet til kostnadsgevinst reiser en del krevende problemstillinger: «*å skille på hva leverandøren faktisk skal bidra med til effektivisering og kostnadsreduksjoner innenfor den ordinære leveransen, og hva bidraget som utløser en premiering skal være*». Grunnleggende ifølge informanten er å skille mellom hva som er innenfor og utenfor de daglige leveransene, samt at avtalen er av noe varighet: «*egentlig ikke går på volum, men på effektivisering av tjenester og se etter løsninger*» og for å få det til «*må du kjenne virksomheten etter hvert og tjenestene*». Vennligst se **VEDLEGG 2** på side 21 flg hvor settet med resultater presenteres, knyttet til funn vedrørende spørsmål 13.

4.6 FM og organisasjonens kultur, verdier og endringsprosesser

I likhet med kapittel 4.1 over, handler også tre andre spørsmålene i intervjuguiden, dvs numrene 18, 19 og 21, om noe konstant. Her: i organisasjoner.

Spørsmål 18 omhandler kulturverdier i de respektive organisasjonene. Spørsmålet består av flere deler, første del lyder: *Ved inngåelse av en Total FM-avtale, vurderer klient og leverandør hverandres kulturverdier? Hvor viktig er det med en harmoni her?*

Partene i hvert av avtaleneforholdene framstår som samstemte. Informantene inn mot selskapet i telekombransjen uttrykker et fokus på etikk og verdier, ref «*skal man kunne etterleve det, så må du ha en leverandør som støtter oppunder det samme*». Informanten hos tjenesteleverandøren uttrykker at «*Code of Conduct*» [etiske retningslinjer, min presisering] inngikk tildelingskriteriene, jfr presiseringen: «*ikke bare pris*».

Fellesnevneren i svaret på spørsmålet hos informantene i transportbransjen er språk, inkludert språkets makt: «*de var gode å selge seg inn*».

I den andre delen av spørsmålet stilles det spørsmål om *en harmoni her vil fjerne «frykten for å bli lurt» når avtalen er inngått, slik at partene «slakker» litt på i forhold til ulike regimer med servicerapporter, KPI-rapporter etc?*

Informanten hos FM-avdelingen i transportbransjen bekrefter at en slik fare kan oppstå om økonomien til syvende og sist er den rådende, ref «*hvis det blir for mye fokus på økonomi, så vil man etter hvert – faren er der for at man føler seg lurt*». Informanten hos tjenesteleverandøren i transportbransjen viser til ulike rapporteringer vedrørende leveransen. På tross av gode score her, hjelper ikke det i forhold til å få kundens tillit: «*Jeg tror det handler mye om de menneskene vi har på kontrakten, hvordan de håndterer dialogen*».

Informanten hos FM-avdelingen i telekombransjen er også bevisst ordbruken: «*Du sier utsjekk, jeg vil ikke det, men jeg vil at de skal dokumentere at de har levert*». – Det at jeg under intervjuet bruker «en utsjekk i driftsperioden» strider imot sentralt budskap i kick off-ene ved avtaleoppstart, jfr «*de skal få dokumentere hvor flinke de er*». Informanten hos tjenesteleverandøren i telekombransjen opplever en kundes frykt for å bli lurt fjernes dersom KPI-ene oppleves relevante av kunden: «*en harmoni på det vil fjerne frykten av å bli lurt når KPI-ene speiler kundens reelle behov og hva han er opptatt av*». Språket

benyttet i KPI-ene er av stor betydning: «*det objektiviserer en del parametere som er viktige i dialogen*».

Den siste delen i spørsmål 18 er preget av førforståelsen jeg hadde i tidligfasen av forskningsprosessen. For å begrense kilder til uenighet og konflikt har avtaler av et større omfang i dag spesialtilpassede dataverktøy når det gjelder ledelsen og styringen av FM-tjenestene: ***Har frykt eller fravær av frykt (tillit) mellom partene noe å si på valg IKT-styringssystem som verktøy i kontraktperioden?***

Resultatene viser at det hersker ulike syn mellom avtalepartene om verdien av slikt. Informanten hos FM-avdelingen i transportbransjen uttrykker: «*nei [...] vi har en avtale hvor hver tjeneste er beskrevet gjennom en funksjonsbeskrivelse, og så har man en prismatrise hvor det er lagt inn pr bygg med kvadratmeter og tjenester osv*». I avtalen vedrørende FM-tjenester i telekombransjen ligger et slikt system til grunn og den følges slavisk: «*Har man glemt å dokumentere eller utført en jobb uten å dokumentere den som utført i myMCS, så anses jobben som ikke utført*».

De respektive tjenesteleverandørene nyanserer i sine svar det avtaleparten i FM-avdelingen ytrer. Informanten i transportbransjen uttrykker at «*IKT tror jeg ikke har noe med dette å gjøre*» og informanten i telekombransjen: «*kunden må være trygg på kulturen gjør at det da vil bli tatt korrigerende grep*» og viser til at et IKT-verktøy her vil være til hjelp.

Vennligst se **VEDLEGG 2** på side 23 flg hvor settet med resultater presenteres, knyttet til funn vedrørende spørsmål 18.

De to andre spørsmålene, nummer 19 og 21, dreier seg om forhold relevant for en god avtale vedrørende FM-tjenester:

Spørsmål 19 omhandler suksesskriterier og bygger videre på tematikken i siste del av spørsmålet over om bruk av spesialtilpassede dataverktøy innen FM: ***Hvilke andre suksesskriterier har sentral betydning ved et langsiktig Total FM-samarbeid?***

Informanten hos tjenesteleverandøren i telekombransjen grunngir fem «*byggesteiner*» som svar på spørsmålet. Informanten hos FM-organisasjonen i transportbransjen besvarer spørsmålet med å angi seks grunner. De respektive avtalepartene til disse to, trekker fram i intervjuundersøkelsen et kriterium hver seg i sitt svar på spørsmålet, ref henholdsvis «*det å ta en rolle*» og «*møter for dialog med kunden*».

«*Rolle*» nevnes også som en av «*byggesteinene*» til tjenesteleverandøren i telekombransjen.

Vennligst se **VEDLEGG 2** på side 26 flg hvor settet med resultater presenteres, knyttet til funn vedrørende spørsmål 19.

Spørsmål 21 omhandler gap mellom behov og behovstilfredsstillelsen i et avtaleforhold: ***Eksisterer det i dag gap mellom behov hos klient som leverandør ikke fullt ut dekker, og vice versa? Hva kan gjøres for å dekke slikt gap?*** Samtlige informanter bekrefter slike gap. Vurderingene hva gapene består i er forskjellige mellom de to avtaleforholdene. Innad i hvert avtaleforhold peker imidlertid informantene på det samme, om enn med bruk av ulike ord.

Informantene tilknyttet FM i telekombransjen peker på den «intellektuelle» siden av output-orientert tjenesteproduksjon. Informanten hos tjenesteleverandøren sier det blant annet slik: «Hva er tilstrekkelig rådgivning? Hva er tilstrekkelig av innovasjon? Hva er tilstrekkelig kvalitet på «Management Report»-analysen». Informanten hos FM-avdelingen sier det blant annet slik: «Forstå den rollen og posisjonen du egentlig tar på vegne av oppdragsgiver».

Når det gjelder transportbransjen peker informantene fra henholdsvis bestiller- og leverandørsiden, med ulike ord, på brist i forventinger: «et gap mellom det som står i funksjonsbeskrivelsen og det de leverer og hva vi forventer de leverer» og «vi ikke alltid lever opp til deres forventninger».

På tilleggsspørsmålet om *hva som eventuelt kan gjøres for å dekke et slikt gap* angis ulik virkemiddelbruk. Informanten fra bestiller-siden i transportbransjen trekker fram det «å følge opp og sette krav og jobbe med disse tingene». På et oppfølgende spørsmål om informant klarer å sette seg inn i leverandørselskapet sitt sted, bekreftes det, ref «vi kan være litt kravstore og litt urimelig». Informanten hos tjenesteleverandøren i transportbransjen oppgir «forventningsavklaringer» som virkemiddel. I telekombransjen viser informant hos FM-avdelingen til at man er «forholdsvis tålmodig på mange områder». Flere eksempler gis hvor tålmodigheten settes på prøve. Informanten hos tjenesteleverandøren uttrykker at man sikrer at kontraktsparten får forståelse for at «vi har sett gapet. La oss da få tid til å utvikle oss der».

Vennligst se **VEDLEGG 2** på side 28 flg hvor settet med resultater presenteres, knyttet til funn vedrørende spørsmål 21.

4.7 Strategi til grunn for avtale vedrørende FM-tjenester

To av spørsmålene i intervjuguiden, dvs numrene 8 og 4, omhandler valg av strategi for i dag å være part i avtalen vedrørende FM-tjenester. Begge spørsmålene omhandler den tidlig-kontraktuelle fase, nærmere bestemt om hvilke sonderinger som ble gjort og kompetansen som måtte være på plass hos begge parter for å kunne forhandle fram dagens løsning.

Spørsmål 8 tar utgangspunkt i det å beslutte outsourcing av støttefunksjoner og servicetjenester som utføres i egen regi, er en beslutning med store konsekvenser. Spørsmålet som stilles til informantene dreier seg om å formidle noe om det *arbeidet som har vært gjort på strategisk nivå i organisasjon i forhold til å være part i denne Total FM-avtalen i dag?*

Resultatene viser at beslutningen om outsourcing er truffet på strategisk nivå i ulike deler av de respektive selskapene. I **telekombransjen** ble beslutningen truffet på **strategisk nivå i FM-avdelingen** av selskapet, jfr at man i 1995 var «rundt 900 personer, storparten renholdere og kantinemedarbeidere» og «det mente vi at vi ikke skulle være». Informanten hos FM-avdelingen i **transportbransjen** viser til beslutning i 2008 på **strategisk nivå i selskapet** (konsernet), jfr «vi skal konsentrere oss om vår kjernevirksomhet» og «alle støttefunksjoner som ikke har noe med kjernevirksomheten å gjøre, det skal vi kjøpe ute».

Også hvem av partene som tok initiativet til prosessen forut for dagens avtale er/synes å være ulikt mellom FM-avdelingene i de to bransjene. I **transportbransjen** synes dagens organisasjonsmodell å være **leverandør-initiert**, jfr utsagnet fra informant hos tjenesteleverandør i transportbransjen om «slik vi jobber i [*] [*= navnet på dette leverandørselskapet] så handler det mye om å identifisere kunder. Og det var faktisk for veldig mange år siden vi identifiserte [*] [*= navnet på dette selskapet i transportbransjen] som en mulig kunde». – Under informantintervjuet ble utsagnet over riktignok ytret i

forbindelse med spørsmål nummer 4, om hvem i organisasjonen som har deltatt i prosessen før avtalen om Total FM ble signert. Da uttrykte også informanten at «*i en 5-8 års tid bearbeidet vi [*] [*= dvs navnet på dette selskapet i transportbransjen], på både [*]-nivå [*= dvs navnet på informanten hos FM-avdelingen i transportbransjen], men selvfølgelig også over, før beslutning treftes, før de var modne til faktisk å outsource sin internservice*». I **telekombransjen** er avtaleforholdet **bestiller-initiert**, jfr sitatet over: «*det mente vi at vi ikke skulle være*» og hvordan man siden 1995 gradvis har utviklet samarbeidet med ekstern ressurs fra et joint venture til dagens ambisjon om partnerskap i løpet av avtaleperioden.

Informanten hos **tjenesteleverandøren i telekombransjen** uttrykker at dagens avtale bærer fruktene av mange års arbeid, delvis også i **rådgiverrollen**, ref at de ble spurt om «*våre beste praksis-erfaringer og hvilken type styringsmodell ville skape suksess framfor andre modeller*». Informanten uttrykker at viktig for dem var å formidle rådet om forsøke «*å unngå å ligge med overlappende kapasiteter på alle nivåer*». Den rådende oppfatningen i leverandørselskapet var at det var nedbrytende: «*det var en del personer på [*]-siden [*= dvs navnet på FM-avdelingen i telekombransjen] som satt og gjorde vår jobb, og som hadde en eksistens ved nettopp aldri å være fornøyde fordi det var det som legitimerer deres rolle*».

Vennligst se **VEDLEGG 2** på side 30 flg hvor settet med resultater presenteres, knyttet til funn vedrørende spørsmål 8.

Som det går fram av innledningen i dette kapitlet og av spørsmål 8 over, har partene i de respektive Total FM-avtalene hatt et bestiller-/leverandør-forhold med hverandre før oppstart av inneværende avtaler. Prosessen fram til oppstart i henholdsvis april 2013 og juni 2013 har imidlertid vært ulik i de to avtaleforholdene.

Som det går fram av resultatet tilknyttet kapitlet 4.8 under hvor avtaleprosessen beskrives nærmere, var det på ingen måte gitt at tjenesteleverandøren som FM-avdelingen i telekombransjen har hatt et leverandørforhold til siden 1995, skulle få starte opp på ny i 2013, jfr spørsmål 9 i kapitlet 4.8 under og spørsmålene som ble stilt tidlig i prosessen med å finne leverandørløsningen: «*hvordan gjør vi dette best?*», «*hvordan klarer vi å oppnå best mulig priser? Er det ved å inngå mange enkeltstående leverandøravtaler, tradisjonelle leverandøravtaler?*» eller «*gjør vi det enklest og mest effektivt og kanskje også kostnadsoptimalt ved å samle mest mulig hos en eller noen få leverandører?*»

Når det gjelder avtalen i transportbransjen, ble en ny kontraktsperiode med tjenesteleverandør fremforhandlet før den første var over. I Norge ble dette snart kjent i bransjen. Denne førforståelsen preger presiseringen av spørsmål 9 (i kapittel 4.8) til informanten hos tjenesteleverandøren i transportbransjen: «*[v]ed forlengelse av denne avtalen, ble det [...]*». I forhold til spørsmål 4 som er en del av dette kapitlet er det imidlertid funn knyttet til «*førstegangsoutsourcingen*» hos FM-avdelingen i transportbransjen som inntas:

Spørsmål 4 er todelt. Første del omhandler **hvem i organisasjonen som har deltatt i prosessen før avtalen ble signert**. Deretter bes informantene å spesifisere henholdsvis **spisskompetanse og hvor personene befinner seg i FM-pyramiden i dette avtaleforholdet**.

Behov i bestiller-organisasjonene ble håndtert på ulikt vis. Hos FM-avdelingen i **transportbransjen** ble disse ivaretatt av personer tilknyttet **taktisk og strategisk nivå**, ref oppsummeringen til informanten om at «*de fleste er byggrelaterte mennesker eller*

økonomer», med «lang erfaring» fra selskapet og «facility»-drift. Videre uttrykkes at «vi var jo et team når vi gjennomførte denne outsourcingen». I tillegg til de interne ressursene vises det også til «**eksterne krefter**» – en nyansering som ikke spørsmålet uttrykte. Informanten hos tjenesteleverandøren i transportbransjen forteller at de eksterne var henholdsvis et globalt rådgivningsselskap innen revisjon og juss samt et advokatfirma. Informanten viser til forventninger og tiltro til dette «dream team», jfr: «For hva kan gå galt dersom man velger det beste av alt?»

Hos **FM-avdelingen i telekombransjen** var personer tilknyttet det **operative nivået** også inkludert. To erfaringsrapporter ble utarbeidet i tidlig i prosessen. Den ene gjenspeilte sentrale problemstillinger på operativt nivå: «hvordan har dette fungert, hva har vært feil, ønsker vi bare å forlenge en avtale, som vi hadde muligheten til, eller gjør vi noe nytt?». Den andre inneholder analyser hos personer på taktisk/strategisk nivå i avdelingen: «et behov for et godt IT-verktøy, FDV-verktøy, og at det var en forutsetning for at man skulle lykkes». Også her ble **ekstern rådgivningskompetanse** benyttet. Her imidlertid to norske miljøer, hver med ulik spisskompetanse, jfr henholdsvis «*mye erfaring og kanskje spesielt innenfor Hard FM*» og «overordnet rådgivningsnivå med [...] ster[k] kompetanse også om hva som skjer internasjonalt osv» samt kompetanse på «*trender*».

På et oppfølgende spørsmål til informanten hos tjenesteleverandøren i **transportbransjen** om NS-EN 15221-2 ble benyttet avkreftes det. Det presiseres at det var **det globale rådgivningsselskapet innen revisjon og juss sin «struktur og mal»** som lå til grunn. – Dette oppfølgningsspørsmålet ble stilt etter at vedkommende konstaterer at «den avtalen vi hadde undertegnet som parter en gang i tiden, den var det ingen av oss som forstod». Informanten viser blant annet til at den opprinnelige Total FM-avtalen hadde en stor mengde SLA-er: «19000 SLA-er i kontrakten». Videre omtales avtalen som «veldig, veldig teoretisk».

Avtalen til grunn for FM-tjenestene til selskapet i **telekombransjen** bygger på **NS-EN 15221-2**: «vi skal bruke standarder, altså den europeiske FM-standard 15221».

Vennligst se **VEDLEGG 2** på side 32 flg hvor settet med resultater presenteres, knyttet til funn vedrørende spørsmål 8.

4.8 Avtaleprosesser og avtale typer innen FM

Spørsmål 9 lyder: *Hvilke avtaleformer vurderte dere før dere endte opp med den dere har i dag, og hvorfor besluttet dere denne formen?*

Informanten hos FM-avdelingen i telekombransjen uttrykker som utslagsgivende var det å kunne lede og styre FM ved hjelp av få mennesker i egen organisasjon: «det var en målsetning for oss å ha så få mennesker som mulig i egen organisasjon». På tross av strukturen, oppfatter informanten denne avtalen til å være en single service-avtale: «det vi har i dag er en TFM-modell som egentlig er single service-tjenester som bare er pakket sammen».

Hos FM-avdelingen i telekombransjen går det fram av resultatet at struktur på avtalen lenge stod i andre rekke. – Som det også går fram over var det på ingen måte gitt at tjenesteleverandøren som FM-avdelingen hadde hatt et forhold til siden 1995, skulle få starte opp på ny i april 2013. Prioritet i ny avtale var optimal tjenesteleveranse og sikre oppfyllelse av offentlige bestemmelser: «å levere tjenester, da basert på mest optimale tjenester» samt det «å imøtekomme de kravene [...] i lover og forskrifter [...], de rammeregulerende bestemmelsene».

Informanten hos tjenesteleverandør i telekombransjen refererer til partnerskap som del av sitt svar: «og det stod «TFM-avtale med partnerskap» [...]».

Et slikt uttalt partnerskap er ikke tilfelle hos informantene i transportbransjen. I utgangspunktet trekker ingen av dem inn partnerskap i sitt svar på spørsmål 9. Et oppfølgende spørsmål avdekker ulike syn. Informanten hos tjenesteleverandøren uttrykker at partnerskap ikke er tema i foreliggende, ref «[n]ei, det opplever jeg ikke». I forhold til denne versjon av 2 avtalen, som framtvang seg, peker informanten på etablerte strukturer og enkelhet, ref «vi forsøkte mer å holde oss til de strukturene som finnes i bransjen, tror jeg» og «vi forenklet den veldig, veldig mye». Informanten hos FM-avdelingen uttrykker på sin side at partnerskap har vært et sentralt tema i hele prosessen: «vi har jo hele tiden sett på og snakket om at dette her er et partnerskap, og vi har vel invitert dem i enhver sammenheng [...] men det har ikke fungert i det hele tatt».

Vennligst se **VEDLEGG 2** på side 35 flg hvor settet med resultater presenteres, knyttet til funn vedrørende spørsmål 9.

4.9 Ledelse av avtaler vedrørende FM-tjenester

To av spørsmålene i intervjuguiden, dvs numrene 6 og 16, omhandler ledelsen av avtaler vedrørende FM-tjenester. Spørsmålene omhandler to forhold. Det første om avtalens mulighet for kommunikasjon mellom sluttbruker og servicemedarbeider ved endringer av tjenestens innhold eller servicegrad i forhold til tidligere. Det andre omhandler ledertetthet og kompetanse på de ulike nivåene i de respektive avtalene hos bestiller og leverandør.

På **spørsmål 6** om *det er tydelig kommunisert til sluttbruker/kunde hvilken avtale som er inngått når det gjelder funksjon eller tjeneste levert av leverandøren*, svarer ingen av informantene et klart ja på det, jfr sitatet: «dette er et klassisk problem».

Når det gjelder del to av spørsmålet og oppfordringen om å si noe om *hvordan omfanget av de respektive tjenestene er spesifisert i avtalens SLA-er*, brukes igjen kaffe som et av eksemplene, jfr ««nei nei, kommer det bare en halv kopp?!»

Spørsmål 16 er todelt. Først stilles spørsmål om antall ledere i de respektive avtalene fordelt på de ulike ledernivåene hos bestiller og leverandør. Deretter etterspørres betraktninger om sentral kompetanse hos lederne på disse nivåene.

På spørsmål om *hvor mange mennesker i organisasjonen som i dag er involvert i ledelsen og oppfølgingen av Total FM-avtalen*, går det fram at ledertettheten er størst på leverandørsiden og de fleste lederne er fra mellomledernivået i leverandørselskapene. Bestiller-siden har færre ledere involvert. Forankringen mot det strategiske ledernivået i FM-avdelingen er allikevel tydeligst her.

Når det gjelder oppfordringen om å komme med noen betraktninger om *kompetanse som her er den/de viktigste hos lederne pr nivå*, ble spørsmålet uteglemt under intervjuene med bestiller-siden. Det er kun informantene på leverandørsiden som besvarer spørsmålet. Resultatet går fram av **VEDLEGG 2**.

Vennligst se **VEDLEGG 2** på side 37 flg hvor settet med resultater presenteres, knyttet til funn vedrørende spørsmål 6 og 16.

5 DISKUSJON

I kapitlene under formuleres ni antatte suksesskriterier. Overskriftene til de respektive kapitlene har som allerede nevnt en dobbeltfunksjon. I tillegg til å uttrykke fokus og meningsinnhold i drøftingene, representerer overskriftene i kapittel 5.1–5.9 også hypoteser i betydningen antagelse som synes rimelig ut fra foreliggende kunnskap. I kapitlene under omtales disse som antatte suksesskriterier. En vurdering av de antatte suksesskriteriene foretas i kapittel 5.10 under.

Grunnstrukturen i store deler av dette diskusjonskapitlet har mye til felles med teori- og resultatkapitlene. Tematikken som gjenspeiles i de antatte suksesskriteriene sammenfaller langt på veg med rekkefølgen på temaene som behandles i de to andre kapitlene. Samtidig er det flere eksempler i resultatkapitlet over på informanters «rike» svar. Det har medført funn som er mer temaoverskridende enn det spørsmålet i intervjuguiden, isolert sett, la opp til. – Intervjuguiden følger i VEDLEGG 1. Temaer fra ulike teoriutgreiinger i kapittel 2 og «rik» empiri fra settet resultater i kapittel 4 griper derfor til dels i hverandre i en del av drøftingene. Det er av verdi med tanke på å klargjøre problemstillingen i kapittel 6.

Videre preges drøftingen av denne «fra empiri til teori»-tilnærmingen. Ofte starter de respektive drøftingene med (hoved)funnet som deretter tolkes i lys av litteratur og teori. Allikevel medfører noen av de antatte suksesskriteriene et behov for utdyping mot ulike deler av litteratur- og teoriutgreiingen, før meningsinnholdet kobles mot funnene og drøftingen kan starte.

I løpet av diskusjonskapitlet skjer et brudd i forhold til hvordan drøftingen forløper. Fra og med kapittel 5.7 spisses diskusjonen etter funn framkommet i kapittel 5.6.2. Det gjenspeiles i innholdsfortegnelsen. Kapitlene 5.7 og 5.8 har ingen nivå 3-overskrift, i motsetning til kapitlene 5.1 – 5.6 som har flere.

I kapittel 5.7 – 5.9 holdes diskusjonen på et mer overordnet plan, enn kapittel 5.1–5.6. Kun et fåtall funn knyttet til de antatte suksesskriteriene trukket inn i drøftingen. Dette er også i tråd med hva som uttrykkes metodekapittel 3.4.3 over. Her går det fram at det er de «lange linjene» som har vært viktig i datainnhenting og analysen i denne oppgaven. Årsaken er å ikke tape formålet av syne. Formålet med å koble empiri og teori sammen i diskusjonskapitlet er å utvikle en modell som, på sitt vis i kapittel 6, klargjør problemstillingen.

5.1 Erkjenne FM og omgivelsenes virkning på utøvelsen av FM

Det antatte suksesskriteriet for gode avtaler vedrørende FM-tjenester, formulert ved overskriften over, drøftes med utgangspunkt i funn fra analysen av settet med resultater knyttet til **spørsmål 14, 17 og 20**. Spørsmålene går fram av resultatkapittel 4.1 over med tilhørende resultater i VEDLEGG 2 på side 1 flg. Før dette gjøres i kapitlene 5.1.1 og 5.1.2, utdypes ulike termer og begreper i dette antatte suksesskriteriet.

Erkjenne FM. I overskriften brukes formuleringen utøvelsen av FM. Som det går fram av teorikapittel 2.2.2 over om terminologi i NS-EN 15221-1 og -2, skilles det mellom termene fasilitetsstyring (FM) og fasilitetstjenester. Samtidig har de en klar sammenheng. Begge definisjoner inneholder formuleringen «primære aktiviteter». De primære aktivitetene henspiller på en organisasjons kjernevirksomhet. I forhold til kjernevirksomheten er både fasilitetsstyringen og fasilitetstjenestene avledede tjenester. Det er kjernevirksomheten som

begrunner eksistensen til organisasjonen, ikke fasilitetsstyringen eller fasilitetstjenestene. Likevel er krav om effektivitet en grunnleggende forventning for virket i enhver organisasjon. Effektivitet går også igjen som en rød tråd i utgreiingene om henholdsvis kommunikasjon, tillit, kultur, verdier og endring i organisasjoner i teorikapitlene 2.4, 2.5 og 2.6 over. Bestemt form av «effektivitet» brukes også i definisjonen av FM når den beskriver hvordan integrasjonen av prosessene, på de ulike ledelsesnivåene i organisasjonens FM-avdeling, gjør at de avtalte støttetjenestene «støtter og forbedrer effektiviteten til organisasjonens primære aktiviteter» [min understrekning]. Dette innebærer flere ting. For det første: På tross av at både fasilitetsstyringen og de enkelte fasilitetstjenestene er avledede tjenester, er de like fullt **påkrevd** siden de sikrer (ref «støtter») og optimaliserer (ref «forbedrer») det organisasjonen er til for (ref «organisasjonens primære aktiviteter»). Samtidig er det på det rene at FM må **innrette seg** etter kompetansen som er «særeg[en] og uunnværlig» for aktivitetene til organisasjonen, ref definisjonen av primære aktiviteter: «aktiviteter som utgjør den særegne og uunnværlige kompetansen til en organisasjon i organisasjonens verdikjede». I teorikapittel 2.1 går det fram at det er de tjenesteytende næringene som øker sin betydning i økonomien verden over. I likhet med vareproduksjon, produseres (ytes) også tjenester hovedsakelig i bygninger. Det å innrette seg er derfor ikke negativt ladet. Det er snarere et tegn på at bestiller-organisasjonen, **forstår** hva en fasilitet innebærer, ref definisjonen av fasilitet: «materialet aktivum som støtter en organisasjon», jfr teorikapittel 2.1.1.

Erkjenne omgivelsenes virkning på FM. Det at bestiller-organisasjonen innretter FM etter kompetansen i organisasjonen som FM skal støtte, er også et tegn på at man forstår hva en fasilitet representerer av muligheter for utvikling på den ene siden og risiko for tap på den andre siden. Dette tas opp i **kapittel 5.1.2** under om hvordan løsningen på kaffeserveringen, av og til, også kan uttrykke så mye mer.

Resultatkapitlet viser til at tematikken i spørsmålene 14,17 og 20 favner bredt: signaleffekter, marked, geografi og trender. Fellesnevneren er allikevel at disse faktorene i omgivelsene virker konstant, uavhengig av fase i en avtaleprosess. Tilnærmingen i spørsmålene finner til dels gjenklang i teorikapittel 2.8.1 over. Her inntas Similäs kontraktsledelsesmodell. Den omtales som «tilnærmet generisk» og inkluderer deler av omgivelsene inn i avtaleprosessen: kulturen, det politiske systemet, det økonomiske systemet og det teknologiske nivået i samfunnet. Begrunnelsen er at disse faktorene påvirker hvilke mål som reelt kan fastsettes for virksomheten og virksomhetens muligheter for å nå dem. I teorikapitlet vises det også til Sæbøes modell om sourcing-prosessen i FM kvalitetsledelse, som blir nærmere presentert i teorikapittel 2.7.2 over om fasene i utviklingen av en FM-strategi med vekt på sourcing. Begge modellene trekkes inn i drøftingen i kapittel i 5.1.2 under.

5.1.1 Samme avtale; ulike signaleffekter

Ordlyden i **spørsmål 14** reflekterer en førforståelse om at innen Total FM er det de langsiktige og markedstilpassede avtalene som er å trakte etter. Med det som utgangspunkt stilles det spørsmål om «signaleffekter». Som det går fram av resultatene i 4.1 over, besvares spørsmålet av samtlige informanter. Videre går det fram at bestillerne og leverandørene er samstemte på tvers av avtaleforholdene. Bestiller-siden vektlegger de ytre signaleffektene. Av resultatet går det fram at i forhold til de ytre signaleffektene, inkluderer det også styrene i de respektive konsern. I tillegg trekker informantene hos FM-avdelingen i telekombransjen inn avdelingens rolle som en «*driver*» for utviklingen av FM i Norden og hvilket behov tilbydere i det norske markedet har for å lære. – Dette sitatet inntas også i drøftingen av det antatte suksesskriteriet i **kapittel 5.2** under, om å sikre bruk av standarder og omforent terminologi

innen FM samt i **kapittel 5.6.2** under i drøftingen av det antatte suksesskriteriet om å tilpasse FM organisasjonens kultur, verdier og pågående endringer.

Informantene fra leverandørsiden er primært opptatt av hva en slik type avtale gjør med egen organisasjon og gir flere eksempler på virkninger en «vunnet» avtale betyr. – Funn og enkeltstater fra bestiller- og leverandørsiden knyttet til dette spørsmålet vil derfor falle innunder de antatte suksesskriteriene i **kapittel 5.7** om å være i takt med organisasjonens strategi i formingen av FM og i **kapittel 5.8** om å velge rett avtaletype for FM og deretter sikre god avtaleprosess.

5.1.2 Servering av kaffe; et synlig tegn på sourcing?

Spørsmålet **spørsmål 17** i intervjuguiden spør om fordelene ved å samle FM-tjenestene i en felles avtale i tilfeller hvor organisasjonen bedriver sin kjernevirksomhet i mange land. Overskriften signaliserer noe større enn at tjenesten skal sørge for å slukke kaffetørsten.

Definisjonen av fasilitet åpner for at en fasilitet er mer enn et rom, jfr «materialet aktivum som støtter en organisasjon». Med det som utgangspunkt og kaffens betydning for mennesker i en organisasjon, jfr **kapittel 5.3.2** under om blant annet FM i lys av Herzbergs tofaktorteori, legges det her til grunn at en kopp også er en fasilitet. Allikevel, overskriften er formulert som et spørsmål. Av resultatet presentert i kapittel 4.1 over med tilhørende vedlegg går det fram at informantene har ulikt syn på **spørsmål 17**.

Det er informanten hos FM-avdelingen i telekombransjen som via sin eksempelbruk trekker inn kaffe. Som det går fram av VEDLEGG 2 på side 2, gis eksemplet i sammenheng med hvordan avtalen er utformet, hvor «*industrialisering*» er sentralt og i forlengelsen av det – muligheten til «å *standardisere SLA-er*». Med det «å *gjøre ting likt, flere og flere steder*» ligger også muligheter til å overføre erfaringer med effektiviseringsgevinster i et land til FM-avdelinger i andre land som avtalen omfatter, via SLA-ene. – I sitt svar, kommer informanten hos tjenesteleverandøren inn på hvordan det rent avtaleteknisk er løst. Funn og sitatet herfra vil derfor falle innunder drøftingen av det antatte suksesskriteriet i **kapittel 5.8** om å velge rett avtaletype for FM og deretter sikre god avtaleprosess. Noe behandles allerede i **kapittel 5.1.3** under hvor behovet for fleksibilitet i avtaler drøftes.

På tross av opplevd synergi gjennom standardiserte SLA-er understreker informanten hos FM-avdelingen at «*vi må tilpasse FM også etter de lokale kulturer*». Dette er også tråd med kontraktsledelsesmodellen til Similä vist til over, hvor blant annet «*kulturen*» listes opp som påvirkningsfaktor. Modellen inkluderer også det politiske og økonomiske systemet samt det teknologiske nivået i samfunnet. Denne modellen synes imidlertid ikke å fange opp situasjonen informantene hos FM-avdelingen i telekombransjen viser til: Det kan følge krav i forbindelse med kjernevirksomheten til organisasjonen (les: tildelt konsesjon for telefoni) som medfører at man «*[ikke får] lov å automatisere alt*». Det kan eksempelvis gi seg utslag i «*at det kommer noen og serverer kaffen*», jfr VEDLEGG 2 side 2.

Det at FM også fasiliteter forutsetninger (les: manuell kaffeservering) for at organisasjonen skal kunne bedrive sin kjernevirksomhet (les: telefoni), opplever jeg fanges opp av modellen om sourcing-prosessen i FM kvalitetsledelse. Allerede som første punkt i første fase i prosessen som modellen beskriver, knyttes sourcing til «*kjernevirksomhetens strategier, mål og risiki. Annen policy?*», jfr teorikapittel 2.7.2.

I dette teorikapitlet defineres sourcing som «praksis for å finne, evaluere og engasjere leverandør(er) av varer og tjenester som skal tilfredsstille spesifikke behov» [min understrekning]. Over pekes det på ulikt syn hos informantene hos FM-avdelingene i de to ulike bransjene. Det ulike synet som informantene har på **spørsmål 17**, omhandler i praksis understrekningen i definisjonen av sourcing: leverandører.

Spørsmål 17 oppsummeres i resultatkapittel 4.1 blant med at informantene hos de respektive FM-avdelingene i de to bransjene, har ulik tro på multinasjonale leverandørselskapers evne til å levere bestilte tjenester i samtlige land som avtalen omfatter. Av resultatkapitlet går det fram at informanten hos FM-avdelingen i telekombransjen opplever som viktig å ha en leverandør som er i stand til å respondere på behov også i land hvor FM ikke er en velfungerende næring i dag, jfr side 2 i VEDLEGG 2: «*nå må du starte opp for oss*». Meningsinnholdet i dette utsagnet opplever jeg også fanges opp av modellen om sourcing-prosessen i FM kvalitetsledelse, jfr ordet «[p]rognoser». Ifølge Wikipedia kan prognoser forstås som en faglig forutsigelse om hvordan en utvikling vil arte seg. Min opplevelse er at informanten hos FM-avdelingen i transportbransjen uttrykker en mening om hvorvidt prognosene slo til, med sitt svar på dette spørsmålet. Det uttales at det som bidro til at man som bestiller ikke «*vektla [...] den lokale tilstedeværelsen*», og her vises det til et konkret land i Norden, var at tjenesteleverandøren hadde «*en så sterk sentral organisasjon med en sterk utviklingsavdeling*».

I teorikapittel 2.7.2 over pekes det på at sourcing vil være knyttet til følgende del av definisjonen av FM i NS-EN 15221-1: «opprettholde og utvikle avtalte tjenester». Begge informantene fra leverandørsiden tilkjennegir et kundefokus i sine svar på spørsmålet. Informanten i transportbransjen uttrykker: «*det kommer an på hvor viktig det er for kunden*». Informanten i telekombransjen uttrykker: «*Jeg har tenkt at når [*] [*= dvs navnet på denne FM-avdelingen i telekombransjen] har valgt [*] [*= dvs navnet på dette leverandørselskapet] så har de valgt oss med hud og hår og vi må stå til rette for det også i de territoriene hvor nødvendigvis ikke vi er, men hvor kunden er, og så må vi løse det som om vi hadde vært [*] [*= dvs navnet på denne FM-avdelingen i telekombransjen]. Videre uttrykker informanten hos tjenesteleverandøren i telekombransjen: «[...] har de først outsourcet så har de outsourcet fullt og helt. Da må de ha en egen skyggeorganisasjon og da faller jo litt av den effekten bort at de kan «tune» sin egen organisasjon helt ned til leverandøren/partneren*».

Funn og enkeltsitater herfra vil falle innunder de antatte suksesskriteriene i **kapittel 5.7** om å være i takt med organisasjonens strategi i formingen av FM og i **kapittel 5.8** om å velge rett avtaletype for FM og deretter sikre god avtaleprosess.

5.1.3 **Fleksibilitet i avtaler vedrørende FM-tjenester; viktigste behov gitt trendene i bestiller-organisasjoners kjernevirksomhet**

Ordlyden i **spørsmål 20**, trodde jeg i forkant av informantintervjuene, uttrykte fokus på kjernevirksomheten til bestiller-organisasjonen, herunder trender og annet i omgivelsene som organisasjonens kjernevirksomhet utsettes for. Førforståelsen var med andre ord preget av utgangspunktet for enhver avtale som, ifølge presiseringen i teorikapittel 2.8, er at en part erkjenner behovet for å samarbeide med en eller flere andre i arbeidet mot å nå sine mål.

Som det går fram av resultatene i 4.1 over, besvares spørsmålet av samtlige informanter. Videre påpeker begge bestillerne og den ene tjenesteleverandøren, om enn med ulike ord: Kjernevirksomheten i bestiller-organisasjonen medfører krav om fleksibilitet i avtale vedrørende FM-tjenester. – Den fjerde informanten har en noe annen tilnærming. Min

førforståelse som tilsa fokus på behov i bestiller-organisasjonen, stemte med andre ord ikke. Mer om det til slutt i dette delkapitlet.

Når det gjelder krav til fleksibilitet, går det fram av svarene at fleksibilitet i avtalene følger av kontinuerlige endringer og omstillinger i organisasjonene osv som igjen påvirker FM.

Informanten hos FM-avdelingen i transportbransjen viser til at hele bransjen er i en veldig omstilling. I tilknytning til et annet spørsmål, **spørsmål 2**, påpekes at i forhold til prosjekter innen Hard FM, er det hovedsakelig ombygginger og tilpasninger, ref «*vi bygger jo ikke så mye for tiden av nybygg*». – Sitatet er hentet fra side 7 i VEDLEGG 2 i tilknytning til resultatkapittel 4.2 om standarder og terminologi innen FM. Sitatet finner gjenklang i en av de ti trendene som IFMA påpeker er blant de rådende innen FM i dag, jfr teorikapittel 2.1.2 over om internasjonale trender innen FM. IFMA grupperer trendene i tre, ut fra hvorvidt langtidstendensene i utviklingen er eksternt, internt eller organisasjonsmessig drevne. Sitatet «*vi bygger jo ikke så mye for tiden av nybygg*» er relevant i forhold til utgreiingen om de økonomiske nedgangstidene og den aldrende bygningsmassen som preger verden i dag, og er en av i alt fire såkalt eksternt drevne trender. Samtidig går det fram av teoriutgreiingen at IFMA understreker at ingen av disse ti trendene virker isolert i påvirkningen av FM. Det at samme informanten konstaterer i forbindelse med **spørsmål 20** om at organisasjonen kjøper stadig flere tjenester ute, kan tjene som eksempel på at det er et sterkt samvirke på tvers av trendene: «*[a]lt mulig outsources slik at du bare har kjernevirksomheten igjen, og så har du variable kostnader på de andre*», jfr. VEDLEGG 2 side 4.

Også svaret til informanten hos FM-avdelingen i telekombransjen finner gjenklang blant de globale trendene, nærmere bestemt en blant de internt drevne: økt omfang og kompleksitet i avtaler vedrørende FM-tjenester. I sitt svar viser informanten til «*industrialisering, standardisering [...] og fleksibilitet*» [min understrekning] og knytter det til et viktig element i en avtale vedrørende FM-tjenester, ref «*det skal også være et volum selv når du drar volumet ned. Det at du har mange tjenester gjør at du kan effektivisere og drifte på en kanskje mer optimal måte enn om du hadde hatt hver enkelttjeneste*». – Dette inntas også i drøftingen i kapitlet under, hvor perspektivet er leverandørsiden. Den første understrekningen i sitatet over opplever jeg gir en sammenhengen til teorikapitlet om trender. I utgreiingen av denne trenden, går det fram at IFMA trekker fram utbredelsen av relevante standarder som nyttig verktøy. ISO-standarder relevant for FM nevnes spesielt.

Den andre understrekningen i sitatet over opplever jeg reflekterer kunnskap om «det indre liv» til leverandørselskap. Som allerede tilkjennegitt, førforståelsen hadde bestiller-organisasjoners kjernevirksomhet i fokus, jfr utgangspunktet for enhver avtale og definisjonen av FM. I tilknytning til et annet spørsmål, **spørsmål 12**, påpeker informanten hos FM-avdelingen i telekombransjen at det har vært viktig for dem at «*avtalene vi har inngått, skal være levelige for begge parter*». – Sitatet er hentet fra side 19 i VEDLEGG 2 i tilknytning til resultatkapittel 4.5 om aspekter ved gode avtaler vedrørende FM-tjenester, og også i drøftingen i **kapittel 5.5**. I forhold til funn knyttet til dette spørsmål 20, opplever jeg sitatet er med på å forklare svarene til informantene hos tjenesteleverandørene, jfr **kapittel 5.1.4** under.

Den fjerde informanten, informanten hos tjenesteleverandøren i transportbransjen, velger å besvare spørsmålet ved å peke på trender ved kjøp av tjenester: Avtalene omfatter flere FM-tjenester og disse er «*output*»-baserte. Denne utviklingen tilkjennegir informanten som positiv. Informanten hos tjenesteleverandøren i telekombransjen har også internt fokus. Som det går fram av resultatet framholdes leverandørorganisasjonens kjernevirksomhet som viktig, jfr «*profesjonaliseringen på FM-leverandør-siden*»

5.1.4 Bunter av «output»-baserte tjenester i avtaler vedrørende FM-tjenester; viktigste behov gitt trender i leverandørorganisasjoners kjernevirksomhet

Tjenesteleverandørene sine respektive svar på dette spørsmålet opplever jeg har en parallell til **spørsmål 14** om signaleffekter, drøftet i kapittel 5.1.1 over. Også her retter informantene fokuset primært internt i virksomheten, ref «*enhver vunnet kontrakt er jo en seier for på en måte styrker det selvtilliten*» og «*de er villige til å investere sin egen tid, vi kan legge opplæringsprogrammer, vi kan gjøre investeringer på en rekke områder, vel vitende om at vi får den nødvendige tiden til å gjøre investeringen tilbake*». Det er naturlig. I leverandørselskap er FM-tjenester produktet som tilbys markedet og således kjernevirksomhet. Informanten hos tjenesteleverandøren i telekombransjen viser i sitt svar på **spørsmål 20**, til selskapets planer om å gå på børs. Det gir blant annet konsekvenser for utformingen av avtalene, spørsmål om risiko er av sentral betydning, jfr: *ikke noen steder i verden er gjort avtaler som eksponerer selskapet for risiko - du må vite at leveransen ivaretas på riktig måte*».

I forhold til trendene i overskriften – buntede «output»-baserte tjenester, opplever jeg de også går igjen i svar hos informanten hos FM-avdelingen i telekombransjen, jfr kapitlet over og henvisningen til svaret på **spørsmål 12**: «*avtalene vi har inngått, skal være levelige for begge parter*». Videre, av resultatkapittel 4.4 med tilhørende sett resultater i VEDLEGG 2 side 11 flg, går det fram at situasjonen var en annen for avtaleforholdet i transportbransjen, jfr **spørsmål 7**: «*vi startet opp en kontrakt som ingen av oss egentlig, tror jeg, forstod spesielt mye av, hva forventningene var osv*». Dette sitatet inntas i drøftingen i **kapittel 5.4** under om å kommunisere effektiv FM med bevisst bruk av kanal som et antatt suksesskriterium for gode avtaler vedrørende FM-tjenester.

Funn og enkeltsitater i dette kapitlet og de tre over er også tematikk som vil falle innunder de antatte suksesskriteriene i **kapittel 5.7** om å være i takt med organisasjonens strategi i formingen av FM og i **kapittel 5.8** om å velge rett avtaletype for FM og deretter sikre god avtaleprosess.

5.2 Sikre bruk av standarder og omforent terminologi innen FM

Det antatte suksesskriteriet for gode avtaler vedrørende FM-tjenester, formulert ved overskriften over, drøftes med utgangspunkt i funn fra analysen av settet med resultater knyttet til **spørsmålene 1, 2 og 3**. Spørsmålene går fram av resultatkapittel 4.2 over med tilhørende resultater i VEDLEGG 2 på side 6 flg. I tillegg gjøres også henvisninger til drøftingen av andre antatte suksesskriterier basert på funn og teoriutgreiinger i dette kapitlet, samt at svar fra andre spørsmål trekkes inn.

5.2.1 Like begreper; til dels ulik oppmerksomhet og ulikt meningsinnhold

«**Total FM**» og «**Integrated FM**». **Spørsmål 1** omhandler «Total FM». Tre av informantene trekker inn varianter av «Integrated FM» i sitt svar på spørsmålet og uttrykker en klar preferanse til en av disse i benevnelsen av avtaler vedrørende FM-tjenester. Informanten hos FM-avdelingen i transportbransjen er mindre opptatt av benevnelsen, mer at avtalen reflekterer innholdet, jfr «*delt opp i grove trekk tekniske tjenester og softtjenester*» og «*å administrere dem og forvalte dem på en bra måte*». Dette også er i tråd med hva som uttrykkes i teoriutgreiingen. I teorikapittel 2.7.3 over om organisering av FM etter besluttet sourcing-strategi uttrykkes at Total FM av og til også kalles for Integrert FM. Synonymt brukes de om situasjonene hvor organisasjonens behov for støttefunksjoner og

servicetjenester samt ledelse av disse, dekkes ved kjøp fra en ekstern leverandør av fasilitetstjenester.

Verken «Total FM» eller «Integrert FM» er inkludert som term i NS-EN 15221-1. Det er naturlig siden del 1 av standarden ligger til grunn for FM-funksjon både med interne og eksterne ressurser, ref utgreiinger i teorikapittel 2.7.3 over samt resonnementet bak bruken av diktstrofen i *Om pengar* innledningsvis. Del 2 av NS-EN 15221 er en veiledende standard til bruk for utarbeidelse av avtaler om fasilitetsstyring. Heller ikke i den omtales «Total FM», «Integrert FM» eller varianter av disse begrepene.

Når det gjelder informantene i telekombransjen går det fram av resultatet i kapittel 4.2 over at begge informanter benevner avtalen vedrørende FM-tjenester for «*Total Facility Management*». Informanten fra bestiller-siden er opptatt av at begrepet uttrykker «*ledelse og utvikling*». Det forventes at leverandøren «*skal ta noe av [...]posisjon[en] i forhold til å lede og utvikle kontrakten*». Samtidig understrekes at som bestiller-organisasjon vil man alltid være «*eier av det strategiske*». Informanten hos tjenesteleverandøren går lenger. Total FM oppleves av informanten å bli benyttet av leverandørselskapets kunder for å uttrykke «*i større grad [...] egen leveranse av tjenestene*». I dette ligger at FM-funksjonen hos bestiller organiseres med eksterne ressurser, men for alle praktiske formål anses den som intern. Denne presiseringen ble gjort etter et oppfølgende spørsmål om informanten mener at Total FM-begrepet brukes om egen regi. Informantens svar er «*det [...] det som skiller Facility Management og Total Facility Management*», jfr VEDLEGG 2 side 6.

Denne varianten går ikke fram av litteraturen som det henvises til i teorikapittel 2.7.3 om organisering av FM etter besluttet sourcing-strategi. Min forståelse er at denne fortolkningen til informanten likevel vil kunne falle inn under termen «rightsourcing» i den nye ISO/DIS 18480-2. Som det går fram av teorikapitlet gir «rightsourcing» en stor fleksibilitet i forhold til «å velge den beste måten å anskaffe en tjeneste». I teoriutgreiingen går det fram at den globale veiledende standarden ennå ikke oversatt til norsk men at fritt oversatt kan «rightsourcing» forstås å gjøre det rette sourcing-valget.

I det andre avtaleforholdet er det tjenesteleverandøren som har oppfatning om begrepet i spørsmål 1. Informanten reserverer seg imidlertid mot Total FM. Her uttrykkes at «*Integrated Facility Management*» best uttrykker rolleforståelsen hos kunden, ref «*man [...] blir en integrert del, en servicedel, i kjernevirksomheten*». Informanten forklarer også hvordan «Total Facility Management» oppfattes: «*handler det om å pakke en mengde tjenester til en helhet som støtter kjernevirksomheten*».

5.2.2 Renhold kategorisert som «Hard FM»; til dels opplevd som «Soft FM»

«Hard FM» og «Soft FM». I likhet med spørsmål 1 brukes også engelske begrep i forbindelse med **spørsmål 2**. Dette spørsmålet setter fokus på fasilitetstjenester. Informantene bruker her begrepene «Hard FM» og «Soft FM», to begrep som også hyppig brukes i FM-bransjen her til lands og i FM-faglig litteratur. Siden begrepene er engelske er de ikke inkludert i den norske utgaven av NS-EN 15221 del 1 som term som sådan. Allikevel inkluderes den norske oversettelsen av begrepene i merknaden til termen «fasilitetstjeneste» og utdypes i et eget punkt i standarden vedrørende omfanget av fasilitetsstyringen, jfr teorikapittel 2.2.2 om terminologi i NS-EN 15221-1 og -2. Her går det fram at slike fasilitetstjenester enten er relatert til «Rom og infrastruktur» (dvs det som informantene omtaler som «Hard FM») eller til «Mennesker og organisasjon» (dvs det som informantene omtaler som «Soft FM»).

Som det går fram av resultatkapittel 4.2 med tilhørende sett resultater i VEDLEGG 2 på side 6 flg, kobler informantene tilknyttet telekombransjen sine svar til NS-EN 15221. Informanten fra bestiller-siden utdyper også med en opplisting av enkeltvise fasilitetstjenester i de to kategoriene. Som eksempel på «Hard FM» trekkes «renhold» fram. Som eksempel på «Soft FM» gis «*bespisning og security*». Informantene tilknyttet transportbransjen trekker ikke NS-EN 15221-1 inn.

Når det gjelder **spørsmål 2** går det fram av det vedlagte settet med resultater til kapittel 4.2 at informanten hos tjenesteleverandøren i transportbransjen kobler sine svar til kategoriseringen av tjenesteprodukter som leverandørselskapet tilbyr, ref «*[...] arbeidsplassrelatert [...] eiendomsrelatert [...] strategisk rådgivning [...] industriservice [...]*». Hos informanten i FM-avdelingen kobles ikke opplistingen mot noe spesifikt. Den gjengis etter husken og sammenfaller i praksis med eksemplene gitt på side 11 flg i NS-EN 15221-1 og inntatt teorikapittel 2.2.2 over, men med ett unntak: renhold. Informanten omtaler renhold som «Soft FM», jfr opplistingen til informanten av eksempler som faller innunder «*soft-bitene*». Ved første øyekast avviker det fra kategoriseringen av fasilitetstjenester i NS-EN 15221-1 som angår henholdsvis «Mennesker og organisasjon» og «Rom og infrastruktur». I teorikapitlet går imidlertid presiseringen i standarden fram: Eksemplene som gis er ikke uttømmende men er ment som beskrivende eksempler. Konsekvensene av en slik «*todelthet*» når det gjelder fasilitetstjenesten renhold inntas også i drøftingen under, i **kapittel 5.3** om sikre motivasjonen i kjernevirksomheten via FM.

5.2.3 Omfanget av avtaler vedrørende FM-tjenester: tilnærmet likt fokus hos bestillerne og leverandørene. Unntak: IKT-verktøy som plattform for FM

Spørsmål 3 i intervjuguiden følger opp det foregående spørsmålet ved at informantene, som alle tilhører det strategiske nivået på henholdsvis bestiller- og leverandørsiden i de respektive avtalene, blir bedt om å trekke fram og begrunne en fasilitetstjeneste spesielt. Som det går fram av resultatkapittel 4.2 over, er informantene på henholdsvis bestiller-siden og leverandørsiden samstemte. **Tjenesteleverandørene** uttrykker, om enn med ulikt valg av ord: Det handler om å **kjenne sin kunde**. Det er naturlig. I teorikapittel 2.8 over om avtaler og avtaleprosesser innen FM minnes det om at utgangspunktet for enhver avtale er at en part erkjenner behovet for å samarbeide med en eller flere andre i arbeidet mot å nå sine mål.

Begge informanter på **bestiller-siden** i de respektive avtaleforholdene trekker først fram Hard FM som konsekvens av kjernevirksomheten. Det vises til at **Hard FM** både er virksomhetskritisk, jfr «*om [garasjeporten] ikke går opp og vi ikke får ut [transportmidlet], så er det krise*» og inngår som underlag i lovpålagt dokumentasjon til myndighetene, ref «*[...] blant annet brannvern, el-installasjoner, legionella-kontroller og alt vi skal dokumentere overfor myndigheter*». – Disse sitatene opplever jeg finner en gjenklang i utdypingen av ordet påkrevd over, jfr **kapittel 5.1** om å erkjenne FMs ulike «roller» inn mot en kjernevirksomhet.

Bruken av «**du**» i spørsmål 3 gjør at informantene også begrunner Hard FM fra et personlig ståsted og ikke utelukkende ut fra et kjernevirksomhetsperspektiv. Informanten hos FM-avdelingen i transportbransjen erkjenner at **yrkesbakgrunn** medvirker til hvilke tjenester man er opptatt av, jfr «*jeg er byggmann og derfor er jeg kanskje litt påvirket av det*». Svaret til informantene hos tjenesteleverandøren bekrefter det: «*så om jeg må prioritere å forsøke å løse problemer rundt et ventilasjonsaggregat som ikke fungerer eller at vi har en mangel i en resepsjon, så er det ingen tvil om at det er på eiendomssiden vi skal legge alle våre ressurser*». I både innlednings- og metodekapitlet trekkes betydningen av høyere utdanning

inn i tilknytning til utdypingen av såkalt førforståelse. Dette fellestrekket blant oss mennesker i forhold til måten vi ser og opplever (persiperer) verden på, vil falle innunder det antatte suksesskriteriet om å tilpasse riktig ledelse av FM på alle nivåer i avtalen, hos begge parter, jfr **kapittel 5.9** under.

Når det gjelder fokuset på Hard FM hos informanten hos FM-avdelingen i telekombransjen oppleves det å henge sammen med spørsmål 14, ref drøftingen i **kapittel 5.1** over. Der uttrykkes blant annet at FM-avdelingen er bevisst **sin rolle som en «driver» for utviklingen av FM i Norden** og hvilket behov «tilbydere» i det norske markedet har for å lære. I metodekapittel 3.1.1 går det fram at i 2013 var denne Total FM-avtalen av de første av sitt slag i Norge, ut fra varighet og forventning om partnerskap. Det er mot dette bakteppet jeg blant annet opplever svarene til informanten på dette **spørsmål 3** må forstås, jfr blant annet «*fordi det er ikke bare at de har vært der og krysset av at de har vært der, men de skal jo dokumentere det. Og ikke minst skal de lukke alle avvik. De skal gjøre ferdig all dokumentasjon som vi skal bruke overfor el-tilsynet, branntilsynet eller hva det måte være. Det er en utfordring. Det skjønner ikke bransjen*». På tross utfordringer viser informanten til partnerskap og troen på den. IKT-verktøyet trekkes fram som middel i prosessen dithen, jfr «*[vi] har valgt en partnerskapsavtale. Det underbygger at dette får vi til, fordi det betyr at vi har en felles interesse å investere tid til å gjøre dette her*».

5.3 Sikre motivasjon i kjernevirksomheten via FM

Det antatte suksesskriteriet for gode avtaler vedrørende FM-tjenester, formulert ved overskriften over, drøftes med utgangspunkt i funn fra analysen av settet med resultater knyttet til **spørsmål 5**. Spørsmålet går fram av resultatkapittel 4.3 over med tilhørende resultater i VEDLEGG 2 på side 9 flg. I tillegg inntas resultat fra et annet spørsmål i intervjuguiden.

Sikre motivasjon i kjernevirksomheten via FM, belyst via spørsmål 5. Sentralt i teorikapittel 2.3 er utgreiingen om motivasjonspsykologien. Denne delen av psykologien er opptatt av å forstå hvilke drivkrefter som får oss til å handle og med hvilken intensitet. Dette blant annet for å kunne forklare retning og mål for handlingene våre. Spørsmål 5 dreier seg om en eller et fåtall FM-tjenester som betyr mer for sluttbruker og kunde enn andre. I forhold til funnene fra analysen av resultatene ligger ikke sammenhengen til motivasjonspsykologien helt oppi dagen. Av ordlyden til spørsmål 5 rettes søkelyset først og fremst mot sluttbrukere i en organisasjon, ikke ansatte som sådan. Ut fra presiseringen gjort i metodekapittel 3.4.3 over om avgrensninger som er foretatt i litteratur aktuelt for avtaler vedrørende FM-tjenester og ledelsen av slike, tar drøftingen av dette antatte suksesskriteriet utgangspunkt i teorier og modeller hvor motivasjon som sådan står i sentrum, dvs teorikapitlene 2.3.1 og 2.3.2 over hvor motivasjon først og fremst ses i lys av henholdsvis Maslows behovshierarki og Herzbergs tofaktorteori.

Innrette FM mot kjernevirksomheten ut fra kunnskap om motivasjon, belyst via spørsmål 3. I resultatet knyttet til spørsmål 3 om hvilke tjenester informanten er mest opptatt av, jfr VEDLEGG 2 knyttet til **kapittel 5.2**, går det fram at informanten hos FM-avdelingen i telekombransjen i tillegg til Hard FM blant annet har fokus på sluttbruker og kunde og de tjenestene de daglig eksponeres for, jfr «*i kantina eller i restaurantene hver dag, hvordan de blir tatt imot i resepsjonen, hvordan de synes renholdet er*».

5.3.1 Kaffemaskiner og renhold i lys av Maslows behovshierarki og IFMAs internasjonale trender

Av teoriutgreiingen går det fram at det er trangen å få tilfredsstilt grunnleggende behov som motiverer mennesket til å handle og yte. I forhold til Maslows rangordning av iboende behov representerer de fysiologiske, sikkerhets- og de sosiale behovene hos oss, såkalt underskuddsdekning. Fellesnevneren for disse behovene er at de må, i større eller mindre grad, tilfredsstilles før de såkalte overskuddsbehovene aktiviseres. I teoriutgreiingen inntas et eksempel: Det er nytteløst å snakke om «meningsfullt arbeid» til en medarbeider som ikke får dekket sitt grunnleggende fysiologiske eksistensbehov gjennom utbetalt lønn.

Det går fram av resultatkapittel 4.3 over at et funn knyttet til **spørsmål 5**, er *kaffemaskiner* og *renhold*. Med det som utgangspunkt: Vil det være FM-faglig belegg for å hevde at det vil være nytteløst å forvente av medarbeideren å yte et «meningsfullt arbeid» i kjernevirksomheten om ikke vedkommende samtidig får dekket grunnleggende behov som kaffe og renhold (via FM-avdelingen) i organisasjonen?

Ut fra et FM-perspektiv vil en ansatt tilknyttet kjernevirksomheten også være sluttbruker. NS-EN 15221-1 definerer en sluttbruker som person som mottar fasilitetstjenester. I beskrivelsen av samtlige interaksjonsnivåer i NS-EN 15221-1, jfr teorikapittel 2.8.2, har sluttbruker prioritet. Klarest kommer det til uttrykk på operativt nivå. NS-EN 15221-1 uttrykker at styringen av fasilitetstjenestene på operativt nivå dreier seg om «å opprettholde det nødvendige miljøet for sluttbrukerne daglig» [min understrekning]. Funnt fra denne undersøkelsen konkretiser «det nødvendige miljøet» i form av *kaffemaskiner* og *renhold*.

I forhold til spørsmålet over om det ville være nytteløst og forvente produktive medarbeidere uten å gi dem tilgang på kaffe og rene lokaler, er dette en problemstilling som indirekte blir belyst via en av trendene som blir løftet fram i IFMAs rapport om internasjonale trender, jfr teorikapittel 2.1.2 over. I forbindelse med den organisasjonsmessige drevne trenden som dreier seg om å anerkjenne FM sitt bidrag når det gjelder å øke produktiviteten på arbeidsplassen (dvs trend 9), vises det til undersøkelser som peker på sammenheng mellom økt produktivitet og inneklimatektorene termisk miljø og akustisk miljø samt forhold ved innemiljøet. Allmennkunnskap tilsier at termisk miljø omfatter temperatur. Egen erfaring at kaffe drikkes varm og at renhold er sentralt for etablering av godt innemiljø. – Det avgrenses imidlertid mot en ytterligere utdypning her om betydningen av kaffe og renhold opp mot organisasjonens forretningsmål og strategier. Tematikken tas imidlertid opp igjen i **kapittel 6** under, i delen om forslag til videre arbeid.

5.3.2 FMs påvirkning på motivasjonen i lys av Herzbergs tofaktorteori og IFMAs internasjonale trender

Ifølge Herzbergs tofaktorteori skjelles det mellom egenskaper ved jobben som fremmer tilfredshet og med det, påvirker de ansattes tilfredshetsnivå (motivasjonsfaktorer), og egenskaper ved jobben som opphever utilfredshet ved at de påvirker de ansattes utilfredshetsnivå (hygienefaktorer), jfr teorikapittel 2.3.2 over. Videre gis det i teorikapittel en opplisting og omtale av kjennetegnene til de ytre hygienefaktorene. Blant dem er «arbeidsforholdene omkring oppgavene som skal løses», jfr punkt 4 i opplistingen. Holdt opp mot de andre seks faktorene som listes opp, oppleves «arbeidsforholdene omkring oppgavene som skal løses» den naturlige hygienefaktorforankringen til FM-tjenester.

Det gir følger for enhver organisasjon, det Herzberg påpeker, om at det bare er motivasjonsfaktorene som kan øke motivasjonen, hygienefaktorene bør først og fremst være i orden slik at

de ikke skaper mistriivsel eller ødelegger motivasjonen. I **spørsmål 6**, presentert i resultatkapittel 4.9 over, trekkes kaffemaskinen fram som svar på spørsmålet om det er tydelig kommunisert sluttbruker hva som er bestilt av fasilitetstjenester. Det kan tjene som eksempel for å illustrere følge av en hygienefaktor hos en sluttbruker. Ved lavere kvalitet enn forventet, beskrives reaksjonen slik: *«nei nei, kommer det bare en halv kopp?!»* Min opplevelse er at reaksjonen er en mishagsytring som uttrykker mistriivsel idet automatfyllingen skjedde.

Et annet eksempel går fram av resultatkapittel 4.3. Via et oppfølgende spørsmål i forbindelse med **spørsmål 5** om man også oppfatter renhold som en trivselsfaktor i form av at «freshe» omgivelser også bidrar inn i en estetisk opplevelse for sluttbruker, svarer informanten hos tjenesteleverandør i telekombransjen at *«jeg opplever at vi ønsker å gjøre det til det»* og utdyper det med at sluttbrukere *«oppsøker ikke renhold på samme måte som de oppsøker kantine, lunsj og kaffe»*. Det reageres ikke med mindre det er et gap mellom den reelle kvaliteten og opplevelsen av den: *«renhold kommer opp dersom det er grunnlag for en klage»*. Informanten hos FM-avdelingen i transportbransjen tilkjenner at spørsmålet er vanskelig *«fordi hvis renholdet fungerer så er ikke folk opptatt av renhold, hvis folk er misfornøyd med kantine så er folk veldig opptatt av kantine»*.

I **kapittel 5.3.1** over vises det til den organisasjonsmessige drevne trenden som dreier seg om å anerkjenne FM sitt bidrag når det gjelder å øke produktiviteten på arbeidsplassen. Av teoriutgreiingen går det fram at IFMA i forbindelse med denne trenden, også peker på betydningen av de fysiske fasilitetene til organisasjonen, herunder hvorvidt FM-tjenestene møter leietakernes behov ved å uttrykke et «image». **Spørsmål 5** kan derfor også tjene som eksempel for å illustrere en slik konsekvens av hygienefaktoren. Her er imidlertid ikke perspektivet sluttbrukers, men kundens i bestiller-organisasjonen.

Informanten hos FM-avdelingen i telekombransjen uttrykker et fokus på det å være en tjenesteyter overfor selskaper som har inngått leieavtale med dem, i tillegg til FM-avdelingens fokus på sluttbrukerne i kjernevirksomheten. Tjenester innen FM inngår i leien. Informanten uttrykker at disse «kundene» ofte har *«en annen motivasjon»* enn sluttbrukerne i selskapet, og peker på at kundekontaktene har et mer overordnet blikk i form av at de er opptatte av *«litt flere tjenester, altså mer bredde, at renholdet er ok, at maten selvfølgelig skal være bra, men også hvordan det ser ut i lokalene. Hvordan er møblene? Er det nok belysning, ventilasjon?»*

5.4 Kommunisere effektiv FM med bevisst bruk av kanal

Det antatte suksesskriteriet for gode avtaler vedrørende FM-tjenester, formulert ved overskriften over, drøftes med utgangspunkt i funn fra analysen av settet med resultater knyttet til **spørsmål 7**. Spørsmålet går fram av resultatkapittel 4.4 over med tilhørende resultater i VEDLEGG 2 på side 11 flg. I tillegg gjøres også henvisninger til drøftingen av andre antatte suksesskriterier basert på funn og teoriutgreiinger i dette kapitlet samt at resultat fra andre spørsmål i intervjuguiden trekkes inn.

Som framhevet i kapittel 5.1 over, effektivitet går igjen som rød tråd i mye av teoriutgreiingen i denne oppgaven. I teorikapittel 2.4 over om kommunikasjon i organisasjoner understrekes at forutsetningen for effektiv kommunikasjon er at senderen av budskapet må ha evnen til å sette seg inn i mottakerens situasjon. Der vises det til persepsjonspsykologien og menneskers tilbøyelighet til å se verden gjennom sine «egne briller». Videre understrekes at for at sender skal kunne nå fram med sitt budskap til mottaker, må informasjonen kodes på en slik måte at hensikten/budskapet blir forstått av mottaker (rett koding).

5.4.1 Kommunikasjonskomponentene avsender og kommunikasjonskanal; «resonansbunn» for spørsmålet om involvering fra bestiller-siden

Spørsmål 7 dreier seg om behovet for involvering fra bestiller-siden i sikring av tjenestekvaliteten. Resultatet viser at samtlige informanter forutsetter involvering og opplæring fra bestiller-siden for å sikre kvalitet her. Videre går det fram at det varierer mellom avtaleforholdene hvem som står for kunnskapsoverføringen (avsender) og hvordan den skjer (**kommunikasjonskanal**).

I avtaleforholdet i telekombransjen har fokus vært rettet mot ulike nivåer hos leverandørorganisasjonen for å sikre tjenestekvaliteten. I forhold til utførerleddet på operativt nivå har avsender vært personer på strategisk nivå hos begge avtaleparter. Opplæringen av personene på operativt nivå skjedde i møter rett i forkant av avtaleoppstart, i form av «*kick off*». Når det gjelder opplæringen av personer på taktisk nivå i avtalen (mellomledelsen) har avsender vært personer på taktisk/strategisk nivå hos bestiller. Også her ble opplæringen gitt i forkant av avtaleoppstart, imidlertid ikke bare rett før som på operativt nivå, men i **mange møter** gjennom hele «*transission*»-fasen, jfr informantene tilknyttet avtaleforholdet i telekombransjen i VEDLEGG 2 på side 11 flg. I tillegg trekkes også IKT-verktøyet «*myMCS*» fram som eksempel på kanal for å sikre kvaliteten på FM-tjenestene som inngår i avtalen. I utdypningene i VEDLEGG 2 går det fram at dette IKT-verktøyet ikke har *en* klar avsender. Avsender er spisskompetente personer i begge organisasjoner. Informanten hos tjenesteleverandøren i telekombransjen uttrykker at «*begge har vært i en læringsprosess hvor vi begge har måttet lære hverandre*». Bestiller-siden uttrykker allikevel en hånd på rattet: «*hadde det ikke vært for at vi hadde tatt et godt tak på det, så hadde nok heller ikke [*] [*]= dvs navnet på leverandørselskapet] klart det så bra*».

I avtaleforholdet i transportbransjen var behovet for opplæring en annen. I deler av første avtaleperiode medførte **virksomhetsoverdragelsen** ikke behov for opplæring. Etter virksomhetsoverdragelsen bestod utførerleddet av de samme medarbeiderne. I VEDLEGG 2 går det fram at «*når de overtok, så overtok de jo alle medarbeiderne også*». I forhold til produksjonen av tjenestekvalitet (jfr formuleringen «*hva som var viktig for oss*») uttrykker informanten hos FM-avdelingen at «*det var ikke noe stort problem*». Arbeidet er det samme. Det er kun arbeidsgiveren som er ny. Av resultatet går det fram at over tid endrer arbeidsstokken seg. Personer slutter og nye kommer til. – I forbindelse med drøftingen i kapitlet under legges til grunn at virksomhetsoverdragelse også er en form for kommunikasjon, gitt definisjonen av kommunikasjon lagt til grunn i teorikapittel 2.4.1. Samtidig drøftes konsekvensene av at den ikke kan sies å være en kommunikasjonskanal.

Videre går det fram av resultatet at den opprinnelige avtalen mellom partene ikke fungerte i praksis. Informanten hos tjenesteleverandøren uttrykker at «*vi startet opp en kontrakt som ingen av oss egentlig, tror jeg, forstod spesielt mye av, hva forventningene var osv*». Videre: «*Vi lagde en ny kontrakt helt enkelt*». Et opplæringsbehov melder seg. Informanten peker både på behov for opplæring av utførerleddet i egen organisasjon for «*å forstå hva som står i avtalen*», men også av kunder i FM-avdelingen slik at tjenestene hos dem «*skal fungere*». Et «*spill*» benyttes som kanal for at sender skal kunne nå fram med budskap til mottakerne.

5.4.2 Kommunikasjonskomponentene innkoding og kommunikasjonskanal; «resonansbunn» for spørsmålet om involvering fra bestiller-siden

Involveringen og opplæringen beskrevet i avsnittene over, skjer via det som i teorikapitlet 2.4.1 over blir omtalt som komponenter i kommunikasjonsprosessen. Komponentene består av innkodingen (til sender), kommunikasjonskanal, avkoding (av budskapet hos mottaker) og

tilbakemelding. Valg av kommunikasjonskanal i forhold til «å sikre kvaliteten på tjenesteleveransen» jfr spørsmål 7, er omtalt i kapitlet over. Senders innkoding følger i avsnittet under. Når det gjelder avkoding og tilbakemelding vil det falle inn under de antatte suksesskriteriene om å bygge en tillitsbase for FM-relasjonen (**kapittel 5.5**) og om å etablere riktig ledelse av FM på alle nivåer i organisasjonen (**kapittel 5.9**).

Innkoding av budskap handler om hva sender har til hensikt eller ønsker å formidle til mottaker og at dette, i sin tur, påvirker meningsdannelsen i organisasjonen, jfr teorikapitlene 2.4.1 og 2.9.1. Begge informantene fra bestiller-siden innkoder i forbindelse med sine respektive svar på spørsmålet. I forbindelse med virksomhetsoverdragelsen oppsummerer informanten hos FM-avdelingen i transportbransjen med «*hva som var viktig for oss og alt fungerte*». Informanten hos FM-avdelingen i telekombransjen uttrykker en «*forventning til alle medarbeiderne*» involvert på operativt nivå hos tjenesteleverandøren, videre at tjenesteleverandøren «*hadde presentasjon av hvordan de skulle styre og lede dette her og hvilke muligheter som lå i dette her*».

I kapitlet over vises det hit for en nærmere drøfting av virksomhetsoverdragelse i lys av kommunikasjon. I teorikapittel 2.4.1 går det fram at spennet i kommunikasjonskanaler er stort. Normalt deles de inn i verbale eller ikke-verbale kanaler. Ut fra denne betydningen vil en handling for å omorganisere driften falle utenfor. Allikevel opplever jeg at virksomhetsoverdragelsens bindende «vesen» har likhetstrekk med definisjonen av kommunikasjon slik den er inntatt i teorikapitlet: «Proessen der en person, gruppe eller organisasjon (sender) overfører en type informasjon (budskap) til en annen person, gruppe eller organisasjon (mottaker), og der mottaker(ne) får en viss forståelse av budskapet». Videre slås det fast i teorikapitlet at kommunikasjon er «limet» som holder alle organisasjoner sammen. Mot denne bakgrunn: Eksisterer det en sammenheng mellom følgende sitat fra leverandørsiden: «*vi lagde en ny kontrakt helt enkelt*» som et resultat av «*vi startet opp en kontrakt som ingen av oss egentlig, tror jeg, forstod spesielt mye av, hva forventningene var osv*», holdt opp mot utsagnet fra bestiller-siden: «*når de overtok, så overtok de jo alle medarbeiderne også*» som medførte at «*hva som var viktig for oss [...] ikke [var] noe stort problem*»?

I teorikapittel 2.4.1 understrekes at kommunikasjon i organisasjoner som oftest vil være å sende det innkodede budskapet så nøyaktig som mulig til dem som skal motta det. En sentral beslutning vil derfor være å velge rett kanal. Siden en virksomhetsoverdragelse ikke kan sies å være en kanal, opplever jeg at det også forklarer hvorfor informanten viser til behovet for å ta i bruk en kanal når partene fikk «en ny sjanse» til å innkode forventningen til tjenestekvaliteten da den opprinnelige avtalen ble skrevet om. I forhold til valget – «*et litt morsomt spill*» som kommunikasjonskanal, utdypes det i avsnittet under. Med utgangspunkt i sitatet fra bestiller-siden som omtaler konsekvensen av virksomhetsoverdragelsen («*[...] så overtok de jo alle medarbeiderne også*»), herunder forventningen om en sømløs kunnskapsoverføring («*hva som var viktig for oss*»), opplever jeg at informanten hos FM-avdelingen også konstaterer en brist i hvordan kommunikasjonen skjedde under virksomhetsoverdragelsen og dermed et behov for å rette opp i det – «*man kan stille spørsmål om de har nødvendig forståelse og opplæring osv*». Av vedlegg VEDLEGG 2 går det fram at over årenes løp, slutter folk og nye kommer til.

Når det gjelder leverandørselskapets valg av «*spill*», er det en kommunikasjonskanal som faller inn under kategoriseringen som går fram av teorien. Utgreiingen i hele teorikapittel 2.4 preges av fokuset på «effektiv kommunikasjon». I det ligger blant annet at sender av budskapet må ha evnen til å sette seg inn i mottakerens situasjon. I kapitlet over går det fram

at ulike kanaler er valgt i de ulike avtaleforholdene. Hvordan kan informantenes valg av kommunikasjonskanal i de respektive avtaleforholdene forstås i lys av effektiv kommunikasjon, jfr «*et litt morsomt spill*», «*flere møter*», «*kick off*» og «*myMCS*»?

«*Et litt morsomt spill*». Vedrørende i avtalen i transportbransjen går det fram av resultatet at «*forventninger [...] osv*» var vanskelig å få tak på. Den opprinnelige avtalen omtales som en type «*som ingen av oss egentlig, tror jeg, forstod spesielt mye av*». Som eksempel på problemstilling i spillet går følgende fram av VEDLEGG 2: «*Si at motoren i [garasje]porten går i stykker og motoren er fra 1952. Hvem skal betale skiftet av motoren?*». I teorikapitlet uttrykkes at det vil være situasjoner hvor sender bevisst velger å kommunisere tvetydig og at det ligger en verdi i det. Dette fordi «*mottakeren tolker meningen i meldingen på en måte som samsvarer godt med de intensjonene senderen hadde*». Av resultatet går det fram at spillet både utfordrer egne ansatte til å «*[...]for å forsøke å forstå hva som står i avtalen*» og kunder «*[...] for at tjenestene [...] skal fungere*».

Flere møter. Også avtalen vedrørende FM-tjenestene i telekombransjen medfører bruk av egen type kanal for å kommunisere innholdet til mottaker. Av resultatkapitlet går det fram at personer på strategisk/taktisk nivå i avtalen på bestiller-siden (sender) «*gikk gjennom opplæring i SLA-er*» med personer i leverandørselskapet. Dette skjedde i flere møter. Møtene ble avholdt i perioden etter avtalen var signert men før produksjonen av FM-tjenester tok til, jfr «*transission*» i VEDLEGG 2.

Informanten hos tjenesteleverandøren utdyper møtene med: «*å avklare, definere, sikre at vi har samme forståelse og at vi faktisk leverer det vi har hatt som tolkning av kontrakten*». En avtale vedrørende FM-tjenester er mer enn SLA-er, jfr teorikapittel 2.8.3 over. Som svar på **spørsmål 10** som tar utgangspunkt i en hoved/rammeavtale med SLA-er som avtalebilag, viser informanten hos FM-avdelingen i telekombransjen til at de nok kunne ha jobbet mer med den før selve avtaleinngåelsen og forteller at de har brukt lang tid på det nå i etterkant i forhold til «*hva mente vi faktisk med det? og hvordan er det disse møtestrukturen blir satt på plass? og hvordan er en del av rapportene og KPI-ene?*»

I tillegg til avkoding og tilbakemelding som nevnt over, inntas til dels i **kapitlene 5.5 og 5.8** under også funn og teori herfra i drøftingen av de antatte suksesskriteriene, om henholdsvis å bygge en tillitsbase for FM-relasjonen og velge rett avtaletype for FM og deretter sikre god avtaleprosess.

«*Kick off*». I kapitlet over vises det til at opplæringen av utførerleddet på operativt nivå hos leverandørselskapet var todelt. Budskapet i opplæringen var både å formidle en «*forventning til alle medarbeiderne*» og «*[...] hvordan de skulle styre og lede dette her og hvilke muligheter som lå i dette her*». Budskapet involverte strategisk nivå i avtaleforholdet, hos begge parter. I lys av teorien om effektiv kommunikasjon opplever jeg dette valget speiler en bevissthet hos sender i forhold til å nå fram med sitt budskap til mottaker. Funn knyttet til spørsmål 7 vil derfor falle inn under **kapittel 5.9.2** I det antatte suksesskriteriet om å etablere riktig ledelse av FM på alle nivåer i organisasjonen inkluderer drøftingen leders kommuniktative kompetanse. Til grunn for den ligger blant annet en antakelse om valg av kommunikasjonskanal ut fra «*mengde usikkerhet*» som er knyttet til budskapet.

«*myMCS*». I kapitlet over vises det også til at den teknologiske plattformen «*myMCS*» benyttes som en kommunikasjonskanal i avtaleforholdet i telekombransjen. Parallellene til

«kick off» som kommunikasjonsform opplever jeg som flere, på tross av den første er muntlig og den andre skriftlig/elektronisk.

Av VEDELGG 2 side 12 går det fram at beslutningen om «myMCS» involverte strategisk nivå i avtaleforholdet, hos begge parter. Videre tilsa førforståelsen at valg av teknologisk plattform som kommunikasjonskanal også blir gjort ut fra ulike vurderinger om effektivitet i organisasjoner. Det kommer til uttrykk i ordlyden i **spørsmål 18 og 19**. Kommunikasjonskanaler trekkes derfor også inn i drøftingen i **kapittel 5.6** under om å tilpasse FM organisasjonens kultur, verdier og pågående endringer. En del av spørsmål 18 omhandler hvorvidt frykt eller tillit mellom partene har hatt noe å si på valget av IKT-system. Av svaret til informanten hos FM-avdelingen i telekombransjen går det fram at *«har man glemt å dokumentere eller utført en jobb uten å dokumentere den som utført i myMCS, så anses jobben som ikke utført»*.

Av resultatkapittel 4.4 over går det fram at informanten hos tjenesteleverandøren i telekombransjen uttrykker med henvisning til **spørsmålet 7** at behov for involvering og opplæring fra kundens side ligger til grunn for hele avtaleprosessen knyttet til avtaler vedrørende FM-tjenester, inkludert involvering og opplæring som gir avtalen kontinuerlig forbedring og viser til at det er det *«som gjør at vi får en «loop» på dette»*. Dette sitatet vil falle innunder faller inn under de antatte suksesskriteriene i **kapittel 5.8** om å velge rett avtaletype for FM og deretter sikre god avtaleprosess og i **kapittel 5.9** om å tilpasse riktig ledelse av FM hos begge parter og på alle nivåer i avtalen.

5.5 Bygge en tillitsbase for FM-relasjonen

Det antatte suksesskriteriet for en god avtale vedrørende FM-tjenester, formulert ved overskriften over, drøftes med utgangspunkt i funn fra analysen av settet med resultater knyttet til spørsmål **10, 11, 12 og 13**. Spørsmålene går fram av resultatkapittel over 4.5 med tilhørende utdypninger i VEDLEGG 2 på side 14 flg. I tillegg gjøres også henvisninger til drøftingen av andre antatte suksesskriterier basert på funn og teoriutgreiinger i dette kapitlet.

Resultatkapitlet konstaterer at spørsmål 10, 11, 12 og 13 har en innbyrdes sammenheng. Spørsmålene omhandler ulike aspekter ved avtaler vedrørende FM-tjenester: bruken av paragrafer og ordlyden i disse, aktuelle risikovurderinger og bruken av incentiver. Ordlyden i spørsmålene omfatter imidlertid ikke «tillit». Heller ikke resultatene avdekker en hyppig bruk av ordet. Hva er årsaken til at disse fire spørsmålene likevel kobles mot det antatte suksesskriteriet om å bygge en tillitsbase?

I teorikapittel 2.5 over om tillit i organisasjoner, understrekes det at tillit er et komplisert begrep å definere. Dette fordi tillit inngår som fenomen i mange ulike fagområder. I utgreiingen vinkles begrepet primært inn mot den økonomiske forståelsen, som oppsummert uttrykker at tillit er et kostnadselement som må beregnes. Med dette som utgangspunkt stilles følgende spørsmål: Hva er det som skal til for å skape tillit? I teorikapitlet besvares spørsmålet med såkalte nøkkeldimensjoner for tillit mellom to parter hvor blant andre integritet inngår, om «tillitsgivers» evne til å føle tillit og om villigheten til å gi fra seg makt og således godta en sårbarhet. Funn fra analysen av resultatene til disse fire spørsmålene finner klangbunn i dette, jfr overskriftene på delkapitlene under.

Analysen av resultatene har også gitt funn som finner gjenklang i teoriutgreiinger om henholdsvis etablering av tillitsfullt klima i avtaleforhold, jfr teorikapittel 2.8.4 og leders

tilnærming til usikre beslutningsprosesser, jfr teorikapittel 2.9.2. Funn herfra vil derfor falle inn under det de antatte suksesskriteriene om å velge rett avtaletype for FM og deretter sikre god avtaleprosess (**kapittel 5.8**) og om å tilpasse riktig ledelse av FM på alle nivåer i organisasjonen (**kapittel 5.9**) Hvilke funn med utspring i hvilke spørsmål går fram av kapittel 5.5.2 under, om tillit som kostnadselement.

5.5.1 Evne til tillit; «resonansbunn» for spørsmål om aspekter ved gode avtaler vedrørende FM-tjenester

I utdypingen av begrepet tillit i teorikapittel 2.5 over, presiseres at tillit ikke er spesielle handlinger, men en holdning til andre mennesker som reflekteres i handling. Det vises til ulik forskning om hva som skal til for å skape tillit. Schindler og Thomas peker på fem nøkkeldimensjoner for tillit mellom parter: integritet, kompetanse, konsistens (i betydningen forutsigbarhet), lojalitet og åpenhet. Av disse fremholdes integritet som det viktigste og som utdypes med at det foreligger et samsvar mellom det man sier og det man gjør. Videre forklares åpenhet med å være ærlig og ikke holde ting tilbake som har betydning for begge parter. Også forskerne Mayer, Davis og Schoorman peker på integritet som grunnleggende for tillit. Det uttrykkes en forventning fra tillitsgiveren om at tillitsmottakeren vil ivareta tillitsgiverens interesser.

– En utdyping av begrepene tillitsgiver og –mottaker gis mot slutten av dette kapitlet, i forbindelse med drøftingen av funn knyttet til **spørsmål 13**. En slik forventning innebærer også at tillitsgiveren finner prinsippene og verdiene hos tillitsmottakeren som akseptable. Videre peker Mayer & al på dyktighet og velvilje og utdyper det med at tillitsgiveren ønsker å være hensynsfull og ivareta tillitsgiverens interesser. Teoriutgreiingen understreker at i det ligger mer enn det som følger av økonomiske incentiver.

Som det går framgår over har jeg verken sett eller lest de respektive Total FM-avtalene. Ordlyden i **spørsmålene 10 og 13** åpner allikevel for at de respektive informantene kunne velge å ta utgangspunkt i foreliggende avtale i sine svar. Spørsmål 13 omhandler incentiver. Spørsmål 10 etterspør «karakteristiske trekk» i en «god avtale» vedrørende Total FM.

Når det gjelder **spørsmål 10** går det fram av resultatkapitlet og VEDLEGG 2 på side 10 at begge informanter fra bestiller-siden peker på «tydelighet» i sine svar knyttet til **hoved-/rammeavtalen**. Hver for seg inkluderer informantene også andre trekk og forhold, og ikke bare positive slik som spørsmålet legger opp til. – Når det gjelder hvilke trekk og forhold, faller det under det antatte suksesskriteriet i **kapittel 5.8** å velge rett avtaletype og sikre god avtaleprosess. I denne delen av drøftingen om nødvendigheten av å bygge en tillitsbase for å sikre en god avtaleprosess vedrørende FM-tjenester, er det funnet om tydelighet som danner utgangspunktet. Allikevel vil det være et beslektet ord av «tydelighet» som legges til grunn for drøftingen her – **forutsigbarhet**.

Holdt opp mot funnet i **spørsmål 10**, opplever jeg det er dimensjonen «konsistens» i betydningen forutsigbarhet som står ut blant de fem nøkkeldimensjonene, inntatt over. Også trekkene som informantene fra leverandørsiden vektlegger i hoved-/rammeavtalen vedrørende FM-tjenester, omfattes av dimensjonen forutsigbarhet, jfr resultatkapitlet og VEDLEGG 2 som lister opp standarder, ulike klausuler i rammeavtalen som er av en oppklarende art og definisjoner. Informanten hos tjenesteleverandøren i transportbransjen inkluderer også ulike komponenter i SLA-er som har betydning for utøvelsen av FM, både praktisk og finansielt.

I forhold til delen av spørsmålet om «karakteristiske trekk» i **SLA-ene** i en «god avtale» vedørende Total FM, avdekker resultatet et ulikt syn blant informantene fra bestiller-siden.

Informanten hos FM-avdelingen i telekombransjen framholder de **output-orienterte** SLA-ene, ref «*vi er opptatt av hva som kommer ut av det*». Informanten hos tjenesteleverandøren verdsetter en slik innstilling hos kunden. I informanten sin beskrivelse av henholdsvis de output-orienterte SLA-ene i denne avtalen kontra de input-orienterte i mange andre Total FM-avtaler leverandørselskapet er part av (jfr VEDLEGG 2), opplever jeg ikke her, som over, at det er en dimensjon spesielt som står ut blant nøkkeldimensjonene/egenskapene. Jeg opplever snarere at informantens oppsummering – «*det har ikke [*] [*= navnet på denne FM-avdelingen i telekombransjen] gjort*» – i praksis favner samtlige dimensjoner og egenskaper som de to forskergruppene regner opp: **integritet, kompetanse, konsistens/ forutsigbarhet, lojalitet og åpenhet** samt **integritet, dyktighet og velvilje**. Dette er også i tråd med hva den ene gruppen med forskere uttrykker: selv om egenskapene er forskjellige, er de beslektede betingelser for tillit.

I den tidlige fasen av forskningsprosessen tilsa førforståelsen min at avtalepartene ville kjennes ved Total FM-avtale som form siden denne avtaleformen ligger til grunn for begge avtaleforhold. Resultatet viser allikevel at **spørsmål 10** ikke var presist for informanten hos FM-avdelingen i transportbransjen. Vedkommende svarer ikke konkret på problemstillingen som **spørsmål 10** reiser, men trekker fram behovet for en såkalt «**penalty**»-paragraf i stedet for «karakteristiske trekk» i SLA-ene i en «god avtale» vedørende Total FM. – Avtaleform er også tema i **spørsmål 12**. Tvilen til Total FM-avtale opplever jeg da er uttalt, jfr «*jeg tror en single service-avtale med bedre bestiller-organisasjon er nok en bedre løsning enn TFM. Det er min erfaring*».

På **spørsmål 13** bekrefter samtlige informanter at incentiver er en del av dagens Total FM-avtaler. Resultatet viser imidlertid at troen på ordningen spriker mellom avtaleforholdene. Innad i hvert av avtaleforholdene er allikevel partene samstemte, dvs **moderat for eller moderat imot en incentivordning**.

Informanten hos tjenesteleverandøren i transportbransjen uttrykker at «*min opplevelse er at de fleste kundene ikke er spesielt generøse når det gjelder incentivavtaler*», og gir eksemplet om «**gulerottrussel**». Informanten understreker at eksemplet ikke er hentet fra dette avtaleforholdet i transportbransjen, allikevel opplever jeg at opplevelsen fortsatt sitter i – som tillitsgiver: «*jeg hadde en kunde en gang som sa det slik: man skal jobbe både med gulerøtter og trusler. Det sa hun. Men til slutt ble det ingen gulerøtter*». Informanten også gir et annet eksempel, i form av et diagram og omtalt som «*klassisk*» siden kurvene har aktualitet for samtlige kunder til leverandørselskapet. Den stigende kurven i diagrammet uttrykker kunders forventninger til økt kvalitet gjennom avtaleperioden. Den fallende kurven uttrykker kunders forventninger til reduserte kostnader i samme periode, jfr VEDLEGG 2 på side 21.

Finnes det en sammenheng mellom eksemplene?

Innledningsvis i dette delkapitlet vises det til teoriutgreiingen som uttrykker at tillit ikke er spesielle handlinger, men en holdning til andre mennesker som reflekteres i handling. Videre, i utgreiingen om tillit i organisasjoner i teorikapittel 2.5 over understrekes at grunnleggende for tillit er at hver av partene stoler på at den andre oppfører seg på en slik måte at vedkommendes handlinger ikke skader. Dette fordi man ved å ha tillit til en annen persons atferd og handlinger, aksepterer å være sårbar. En konsekvens av en slik sårbarhet er at den

personen som viser tilliten (tillitsgiveren) er ekstra eksponert for negative konsekvenser dersom tilliten brister siden sårbarheten vil kunne slå ut i negative konsekvenser for den som utsteder tilliten.

Min opplevelse er at gulerottrussel-eksemplet uttrykker en uønsket situasjon for leverandørselskapet. Mellom linjene leser jeg en sårhet hos tillitsgiveren som fortsatt sitter i. I eksemplet om kunders ønske om stadig stigende kvalitet og stadig reduserte kostnader uttrykker en normalsituasjon og jeg opplever det er noe man som leverandør innretter seg etter. Også informanten hos tjenesteleverandøren i telekombransjen er inne på det samme. Det hevedes at «den type avtale vil dø ut» dersom det ikke knyttes incentivordninger til den. Resonnementet bygger blant annet på en forventning om «kostnadsreduksjon» hos bestiller, i tillegg til erkjennelsen hos kunder som outsourcer om å «oppnå noe som de mener de ikke ville kunne gjøre i egen regi». Av det som her uttrykkes viser at «kostnadsgevinsten» er (jfr «guleroten») kontinuerlig dreves fram incentiver, men også av tillit.

I teorikapittel 2.5.2 om tillit og sårbarhet settes sårbarheten hos tillitsgiver i et nytt lys når faktoren makt også trekkes inn. Her uttrykkes at tillit også innebærer at tillitsgiver godtar en sårbarhet siden tillitsgiveren erkjenner en avhengighet av andres atferd og handlinger. I dette ligger at tillitsgiveren gir fra seg makt. Som det fremgår innledningsvis til teorikapittel 2.5 om tillit i organisasjoner, ligger tillit til grunn som fenomen i mange ulike fagområder. Den økonomiske forståelsen er allerede nevnt, og vil bli inkludert i drøftinger under. Teorikapittel 2.5.2 trekker også inn den filosofiske forståelsen i utdypingen av tillitsbegrepet, i tillegg til sårbarheten hos tillitsgiver. Her utdypes begrepsparet objektiv sårbarhet og subjektiv sårbarhet hos tillitsgiveren ved overføring av makt.

Disse begrepene har en overføringsverdi i forbindelse med tolkning av funn knyttet til flere av spørsmålene i intervjuguiden. I forhold til **spørsmål 13** og bruken av incentiver uttrykker informanten hos FM-avdelingen fordelingen av kostnadsgevinst reiser en del krevende problemstillinger, ref: «å skille på hva leverandøren faktisk skal bidra med til effektivisering og kostnadsreduksjoner innenfor den ordinære leveransen, og hva bidraget som utløser en premiering skal være» [mine understrekninger]. Det avgrenses allikevel mot å drøfte objektiv og subjektiv sårbarhet hos tillitsgiveren opp mot dette sitat. Det er ikke en holdning hos tillitsgiver som resulterer i en handling som innebærer makt. I konteksten som sitatet gis, er det råd som gis om hva man bør være oppmerksom på når det gjelder incentiver, jfr VEDLEGG 2 på side 22.

5.5.2 Tillit som kostnadselement; «resonansbunn» for spørsmål om aspekter ved gode avtaler vedrørende FM-tjenester

Informanten hos FM-avdelingen i transportbransjen viser til «en enkel og tydelig «penalty»-paragraf» som del av sitt svar på **spørsmål 10** om innhold i Total FM-avtale som bidrar til en god avtale. Bruken av bøter gir imidlertid ikke umiddelbare assosiasjoner til det antatte suksesskriteriet om å bygge en tillitsbase. Slike ikke-legale sanksjoner vil falle inn under drøftingen av det antatte suksesskriteriet i **kapittel 5.8** under om å velge rett avtaletype for FM og deretter sikre god avtaleprosess. Her står etableringen av et tillitsfullt klima sentralt og hvor bøter er blant virkemidlene tillitsgiver (her: bestiller) har for å håndtere skuffelser.

Også informantene hos tjenesteleverandøren i telekombransjen trekker fram «penalty» som del av sitt svar på **spørsmål 12** om risiko knyttet til pris, kvalitet- og miljøkrav: «hvis vi ikke leverer, så har det nødvendigvis en pris».

I innledningen til dette kapitlet vises det til at i teoriutgreiingen om tillit vinkles begrepet primært inn mot den økonomiske forståelsen, som oppsummert uttrykker at tillit er et kostnadselement som må beregnes. I dette ligger en risikoavveining. Kostnadselementet ved beslutningen må beregnes først. **Spørsmål 11** omhandler også parameterne pris, kvalitet- og miljøkrav. På tross av førforståelsen hos meg om at det vil være vanskeligere å treffe markedet i de langsiktige avtalene enn i de kortere og derfor bruk av benchmarking som et risikoreduserende tiltak, og som i praksis ble imøtegått av samtlige informanter, viser resultatet at samtlige har klare oppfatninger om verdien av benchmarking i avtaler vedrørende FM-tjenester.

Informantenes ulike syn og tro på benchmarking og hvordan det har påvirket utformingen av avtalen ville være en aktuell problemstilling å drøfte i **kapittel 5.8** under i forbindelse med det antatte suksesskriteriet om å velge rett avtaletype for FM og deretter sikre god avtaleprosess. Videre, i **kapittel 5.9** under om å etablere riktig ledelse av FM på alle nivåer i organisasjonen, ville koblingen mellom forretningsmodell («partnerskap») og hvordan personlige egenskaper hos leder på strategisk nivå i bestiller-organisasjonen spiller inn, være en aktuell problemstilling å drøfte. Som nevnt innledningsvis i dette diskusjonskapitlet, holdes imidlertid diskusjonen i kapittel 5.7 – 5.9 på et mer overordnet plan og det vises til funn i kapittel 5.6.2 som gjør det naturlig. Her understrekes også at det er de «lange linjene» som har vært viktig i datainnhenting og analysen i denne oppgaven. Med utgangspunkt i formålet skal verken struktur og innhold i de respektive avtalene drøftes eller hvordan lederstil kan påvirke organisasjonen osv.

5.6 Tilpasse FM organisasjonens kultur, verdier og pågående endringer

Det antatte suksesskriteriet for gode avtaler vedrørende FM-tjenester, formulert ved overskriften over, drøftes med utgangspunkt i funn fra analysen av settet med resultater knyttet til **spørsmål 18, 19 og 21**. Spørsmålene går fram av resultatkapittel 4.6 over med tilhørende resultater i VEDLEGG 2 på side 23 flg.

Resultatkapitlet viser at tematikken i spørsmålene 18, 19 og 21 favner bredt: kulturverdier, langsiktige samarbeid og gap mellom forventninger og opplevd virkelighet. Fellesnevneren er at dette finner sted i organisasjoner. Samtidig har ordlyden i spørsmålene FM-tilnærming. Funnene drøftes derfor på bakgrunn av samtlige utgreiinger teorikapittel 2.6 over, og ikke bare kapittel 2.6.1 om organisasjonskultur.

En annen fellesnevner er effektivitet. I forbindelse med utdypingen av IKT-verktøyet som plattformen for FM («myMCS») i **kapittel 5.4.2** over, vises det blant annet hit. I drøftingen under trekkes derfor teori inn fra kapitlet om kommunikasjon i organisasjoner.

Som det vises til innledningsvis i dette diskusjonskapitlet, representerer funn i kapittel 5.6.2 under, en spissing av diskusjonen i de følgende kapitlene. Funn som forårsaker «bruddet» i hvordan drøftingen forløper, er i første rekke knyttet til spørsmål 18. Drøftingen av **spørsmål 18** tas derfor mot slutten av dette kapittel 5.6, slik at dette funnet gir en direkte overgang til de siste tre kapitlene i denne delen av oppgaven, dvs **kapitlene 5.7 – 5.9**.

Når det gjelder **spørsmål 19** og funn som i tilknytning til det, inkluderes det i **kapittel 5.10** under. I kapittel 5.10 skjer en vurdering av de ni antatte suksesskriteriene framkommet via metoden lagt til grunn i denne oppgaven. For å kunne antyde noe om validiteten til disse,

holdes disse ni opp mot hva de fire informantene uttrykker om suksesskriterier i sine svar på spørsmål 19.

Spørsmål 21 står imidlertid aller først for tur.

5.6.1 Endring som normaltilstand; «resonansbunn» for spørsmål om gap mellom behov og behovstilfredsstillelse i avtaleforhold

Spørsmål 21 omhandler gap mellom behov og behovstilfredsstillelsen i avtaleforhold vedrørende FM. Av resultatkapittel 4.6 går det fram at samtlige informanter bekrefter at slike gap eksisterer. Analysen av hva gapene består i, er i prinsippet likt hos informantene i hvert av avtaleforholdene om enn ulike ord brukes. Det signaliserer kommunikasjon mellom avtalepartene.

Med dette avgrenses det mot drøfting av videre funn av og empiri på linje med det som til nå er gjort. Dette siden spissingen i drøftingen er forskuttert og nært forestående. Allikevel tas denne konstateringen av kommunikasjon tross «gap» opp igjen i kapittel 5.10 under som et viktig punkt i vurderingen av de antatte suksesskriteriene.

5.6.2 IKT-verktøy som plattform for FM; nødvendig for kommunikasjon av verdier mellom bestiller og leverandør?

Spørsmål 18 består av flere deler. Alle delene omhandler ulike aspekter ved «kulturverdier» i bestiller- og leverandørorganisasjoner. Funn knyttet til de to første delene faller inn under kapittel 5.9, om det å etablere riktig ledelse av FM på alle nivåer i organisasjonen som et antatt suksesskriterium for en god avtale vedrørende FM-tjenester.

Det er siste del av spørsmålet som belyses i dette kapitlet. Det omhandler valg av IKT-verktøy som system for ledelse og styring av FM i avtaleperioden og det spørres om valget preges av hvorvidt avtalepartene har tillit til hverandre eller ikke. Av resultatkapittel 4.6 går det fram at det er forskjell mellom avtaleforholdene hvorvidt slikt IKT-system er en del av avtalen eller ikke. Også tillitselementet i spørsmålet besvares ulikt blant informantene i avtaleforholdene.

I avtaleforholdet i transportbransjen ligger ikke et slikt IKT-verktøy til grunn for avtalen. Informanten hos FM-avdelingen forteller at en matrise benyttes, bestående av «*en funksjonsbeskrivelse*» for hver tjeneste og «*en prismatrise hvor det er lagt inn pr bygg med kvadratmeter og tjenester osv*». I forhold til tillit uttrykker informanten hos tjenesteleverandøren at «*IKT tror jeg ikke har noe med dette å gjøre*».

Av teorikapittel 2.6.2 fremheves verdier som grunnleggende for kultur og det pekes på fire kjerneverdier i en organisasjonskultur som spesielt viktige, blant disse: åpenhet når det gjelder kommunikasjonsmuligheter. Kommunikasjonsmuligheter er noe annet enn en –kanal.

Mot denne bakgrunn kan spørsmålet i overskriften besvares med et **nei**. Også ut fra det som formidles innledningsvis i dette kapitlet må svaret bli nei. Uavhengig av IKT opplever jeg tjenester innen FM som en grunnforutsetning i mye av interaksjonen på den offentlige arena. Behov her har alltid meldt seg og vil alltid komme til å gjøre det. Årsaken til hvorfor denne overskriften allikevel er valgt, går fram av resonnement under.

I teorikapittel 2.4 om kommunikasjon i organisasjoner understrekes at valg av kanal har betydning for hvor effektiv kommunikasjonen blir. Valget henger også sammen med hvor mye usikkerhet som er knyttet til budskapet. Hovedregelen er at jo mer usikkerhet det er

knyttet til budskapet, desto rikere kommunikasjonskanal bør benyttes. Ut fra kommunikasjonsteori står det muntlige språket i særstilling. Muntlig samtale ansikt til ansikt anses som beste kanal for formidling av tvetydig budskap. Informanten hos tjenesteleverandøren i transportbransjen uttrykker i sitt svar på **spørsmål 18** at kommunikasjonen skjer i møter: «*vi skal sitte her i møte etter møte i løpet av mange år, og da er det av stor betydning at man kan snakke sammen*». Det finner gjenklang i teoriutgreiingen som uttrykker at målet med kommunikasjonen i organisasjoner som oftest vil være å sende «det innkodede budskapet så nøyaktig som mulig til dem som skal motta det».

I teorikapittel 2.6.1 knyttes effektivitet til organisasjonskulturen. Organisasjonskultur oppsummeres ofte med vendingen «the way we do things around here», og med det: virkelighetsoppfatninger, verdier og normer som binder en gruppe sammen. Det er opp mot dette jeg opplever følgende i svaret til informanten hos tjenesteleverandøren i transportbransjen finner gjenklang: «*en av grunnene til at [*] [*= dvs navnet på selskapet i transportbransjen] valgte oss var vel at vi var nordiske, vi fantes i de landene som de fantes i og vi hadde de nordiske verdiene om å håndtere de ansatte, blant annet. Språket var ikke noe å bekymre seg over. Det merker man mange ganger*».

Over uttrykkes at overskriften til dette kapitlet er valgt av en annen grunn enn at svaret må bli nei. Årsaken til overskriften er dels empiri fra undersøkelsen knyttet til avtaleforholdet i telekombransjen, dels budskap i lærebok i organisasjon og ledelse (Kaufmann & Kaufmann).

Vedrørende empiri fra undersøkelsen. I resultatkapittel 4.6 går det fram at «*har man glemt å dokumentere eller utført en jobb uten å dokumentere den som utført i myMCS, så anses jobben som ikke utført*». Det ytres av bestiller i avtaleforholdet som i denne undersøkelsen er informant hos FM-avdelingen i telekombransjen. Videre uttrykker samme informant følgende i sitt svar på spørsmål 3, inntatt i kapittel 5.2 over: «*Fordi det er ikke bare at de har vært der og krysset av at de har vært der, men de skal jo dokumentere det. Og ikke minst skal de lukke alle avvik. De skal gjøre ferdig all dokumentasjon som vi skal bruke overfor el-tilsynet, brann-tilsynet eller hva det måte være. Det er en utfordring. Det skjønner ikke bransjen*» [min understrekning].

Vedrørende budskap i lærebok i organisasjon og ledelse. Dette utsagnet opplever jeg finner gjenklang i teorikapitlet 2.6.2 over, i utgreiingen om hvordan det eksisterer en sammenheng ut fra at «verdier kan påvirke våre holdninger, som igjen bestemmer våre meninger». Forskjellen mellom begrepene – verdier, holdninger og meninger – forklares hos Kaufmann og Kaufmann ved å bruke et eksempel («kvinner kan være gode sjefer»), også inntatt i teorikapitlet. Her utdypes verdier med «abstrakte idealer» som mangler referanse til spesifikke personer og objekter, men som allikevel innehar sterk påvirkningskraft på holdningene til mennesker.

I dette kapittel 5 hvor nettopp empiri og teori søker sammen, opplever jeg at empirien vist til over og holdt opp mot oppgavens formål, er av spesiell verdi: Informantens henvisning til «bransjen» og sitatet i **kapittel 5.1** om at denne FM-avdelingen i telekombransjen er seg bevisst rollen som en «driver» for FM i Norden, besvarer et spørsmål hos meg om *hvorfor* dette utadrettede fokus, i tillegg til det internrettede i ledelsen og styringen av avtalen vedrørende FM-tjenester blant annet via IKT-verktøyet.

Med utgangspunkt i hvordan verdier kan forstås, jfr over, opplever jeg at beslutning om bruk av IKT-verktøy som plattform for FM også er en ledelsesbeslutning om å «administrere

virkingen av funksjoner på primære aktiviteter, eksternt miljø og samfunnet». Etter min mening kan samme resonnementet som brukt i kvinner kan være gode sjefer-eksemplet over, også brukes i forhold til å argumentere for at spørsmålet i overskriften til dette kapitlet, også kan besvares med et **ja**:

Verdier (her: verdsatt FM-bransje) kan påvirke våre holdninger (her: tillit til FM-bransjen), som igjen bestemmer våre meninger (her: om FM). Eller for å snu om på det, slik at eksemplet passer bedre med dagens situasjon: For å oppnå **verdien** «verdsatt FM-bransje» må for det første, årsaken til **meningen** om at Hard FM har et forbedringspotensial aksepteres og ikke avvises. Det er viktig siden behovet for forbedring, er en mening jeg opplever aktører i FM-bransjen har, jfr empiri fra bestiller-siden i begge avtaleforhold til grunn i denne undersøkelsen. I utgreiingen av de globale trendene slik IFMA ser det, går det fram via trend 7 at FM ikke oppleves å være en verdsatt bransje, jfr teorikapittel 2.1.2.

Med utgangspunkt i konstateringen av at det foreligger et gap mellom verdi og mening, er det naturlig å se nærmere på hvordan handle. Når det gjelder å handle med målsetning om å oppnå tillit, understrekes det senest i **kapittel 5.5** over at tillit ikke er spesielle handlinger, men en holdning til andre mennesker som reflekteres i handlinger. I forhold til **spørsmål 18** går det fram av resultatet at «*den der jakten etter feil*» som tjenesteleverandør opplevde i forrige avtaleforhold, ikke er noe å trakte etter i det nye. Informanten hos tjenesteleverandøren oppsummerer slik: «*erstattet av teknologi på mange måter*». – Dette sitatet er hentet fra **spørsmål 8** i resultatkapittel 4.7 og favnes således av **kapittel 5.7** og det antatte suksesskriteriet om å være i takt med organisasjonens strategi i formingen av FM.

Videre, i teorikapittel 2.6.1 om organisasjonskultur vises det til nyere studier som påviser sammenheng mellom organisasjonskultur og effektivitet. Organisasjonskulturen kan ha sterk effekt på atferden til menneskene i organisasjonen, jfr «the way we do things around here». Det listes opp flere kjennetegn på en strek organisasjonskultur, heriblant: mindre ressurser på styring og overvåking av ansatte. Sitatet «*erstattet av teknologi på mange måter*» opplever jeg finner gjenklang i det.

Over vises det til kommunikasjonsteori som uttrykker at muntlig språk står i særstilling og anses som beste kanal for formidling av tvetydig budskap osv. – Dette siden «situasjonen er personlig, den tilveiebringer mye informasjon, og den gir mulighet for rask tilbakemelding» osv, jfr teorikapittel 2.4.1 om kommunikasjonsprosessen. Samtidig går det fram av kapittel 2.4.3 om systemer for kommunikasjon med mottaker av FM-tjenester at muntlig samtale ansikt til ansikt eller bruk av e-post, selv om de er «rike», ikke nødvendigvis er den anbefalte kommunikasjonskanalen innen FM.

I teoriutgreiingen om kommunikasjonsprosessen går det fram effektiv kommunikasjon også er valg av riktig kommunikasjonskanal. Bevisst bruk av kanal opplever jeg møter det som problematiseres over i forhold til FM og de rådende verdiene, holdningene og meningene om status i dag og sitatene over om «*den der jakten etter feil*» som ikke er noe å trakte etter.

Jeg oppfatter handlingen som må iverksettes etter man uttrykker en mening om behov for forbedring (jfr Hard FM som tjenestefomfang har et forbedringspotensial) eller endring (jfr «*den der jakten etter feil*») må være å ta i bruk en kommunikasjonskanal som reflekterer de tillitspregede holdningene som avsender (her: bestiller) har til andre mennesker. – Her peker informanten hos tjenesteleverandøren i telekombransjen nytten man har hatt av et IKT-verktøy som plattform for FM-tjenestene (jfr «*erstattet av teknologi på mange måter*»). Ved

hjelp av egnet kanal som preges av holdningene man forfekter, vil tillit kunne etableres mellom avsender (her: bestiller) og mottaker (her: leverandør). Med tillit på plass mellom partene preger det holdningene man har som bransjeaktør, som igjen kan påvirke verdier og omdømme FM-bransjen har i storsamfunnet.

Oppsummert går det fram av drøftingen over at bruk av et kommunikasjonsverktøy som ivaretar tillitselementet *kan* gi mulighet til å kommunisere på en slik måte at FM-bransjen på sikt blir verdsatt/blir verdsatt mer enn i dag. I likhet med at effektivitet som har preget mye av diskusjonen så langt, vil kommunikasjon sette sitt preg på resten av drøftingen opp mot de antatte suksesskriteriene i **kapitlene 5.7, 5.8 og 5.9**.

5.7 Være i takt med organisasjonens strategi i formingen av FM

Formuleringen av det antatte suksesskriteriet som denne overskriften uttrykker, baserer seg dels på funn fra analysen av settet med resultater knyttet til **spørsmål 8 og 4**, dels budskap i teoriutgreiingen i kapittel 2.7.

Funn som løftes fram i resultatkapitlet i tilknytning til disse spørsmålene går fram av kapittel 4.7 over. De springer ut av settet med resultater i VEDLEGG 2 og omhandler valg av strategi for i dag å være part i avtalen vedrørende FM-tjenester. Både **spørsmål 8 og 4** omhandler den tidligkontraktuelle fase, nærmere bestemt om hvilke sonderinger som ble gjort om kompetansen som måtte være på plass hos begge parter for å kunne forhandle fram dagens løsning.

Resultatene knyttet til **spørsmål 8** viser at **beslutningen om outsourcing** er truffet på strategisk nivå i ulike deler av de respektive selskapene. I telekombransjen går det fram av resultatet at beslutningen, i sin tid, ble truffet på strategisk nivå i FM-avdelingen i selskapet. I transportbransjen går det fram av resultatet at beslutningen om outsourcing ble truffet på strategisk nivå i konsernet. Videre går det fram at det synes å være en ulikhet mellom avtalene, hvem av avtalepartene som tok initiativ til det som er dagens organisasjonsmodell for FM/avtale vedrørende FM-tjenester. Ut fra resultatet synes løsningen å være leverandør-initiert i transportbransjen, mens bestiller-initiert i telekombransjen dog med et leverandørselskap i en rådgiverrolle i forhold til ulike strategiske problemstillinger.

Resultatene knyttet til **spørsmål 4** viser at **formuleringen av behov i bestiller-organisasjonen** ble håndtert på ulikt vis. Forskjeller mellom avtaleforholdene slik det går fram av resultatene, er at behovene i transportbransjen ble ivaretatt av personer på taktisk og strategisk nivå i bestiller-organisasjonen, med ekstern bistand fra et globalt rådgivnings-selskap innen revisjon og juss samt et advokatfirma. I hos bestiller-organisasjonen telekombransjen ble i behovene ivaretatt av personer på operativt nivå, i tillegg til de taktisk og strategisk. Det går fram at personer fra operativt nivå stod bak en av to erfaringsrapporter tidlig i prosessen. Den andre rapporten ble utarbeidet av personer på taktisk/strategisk nivå. Behov for et «*godt IT-verktøy, FDV-verktøy*» opplyses å være et sentralt budskap i den, jfr «*forutsetning for at man skulle lykkes*». Også bestiller i telekombransjen benyttet ekstern rådgivningskompetanse, men fra to norske miljøer med en spisskompetanse innen FM.

En annen forskjell er bruken av **struktur og mal** til grunn for Total FM-avtalene. Det går fram at første versjon av Total FM-avtalen i transportbransjen var et resultat av struktur og mal til det globale rådgivningsselskapet. Av resultatet går det også fram at denne avtalen måtte skrives om etter at avtalen ble inngått mellom partene. Det vises blant annet til at den

opprinnelige Total FM-avtalen hadde en stor mengde SLA-er, jfr «19000 SLA-er i kontrakten» og avtalen omtales som «veldig, veldig teoretisk». Total FM-avtalen i telekombransjen bygger på NS-EN 15221, jfr «vi skal bruke standarder, altså den europeiske FM-standard 15221».

Teorikapitlet til grunn for formuleringen av det antatte suksesskriteriet om å være i takt med organisasjonens strategi i formingen av FM omhandler fasene i utviklingen av en FM-strategi, organiseringen av FM og forutsetningene for et vellykket resultat ved beslutning om «outsourcing». I alle disse delkapitlene står sourcing sentralt.

I kapittel 5.6.2 over vises det til at funn og øvrig empiri i dette kapitlet, og i det neste, inntas i belysningen av spørsmålet om hvorvidt et IKT-verktøy som plattform for FM er nødvendig for kommunikasjon av verdier mellom bestiller og leverandør. Dette gjøres i **kapittel 5.9.2** under. Det avgrenses derfor mot en videre drøfting av dette antatte suksesskriteriet her. Strategiperspektivet vil allikevel prege drøftingen i kapitlet under.

5.8 Velge rett avtaletype for FM og deretter sikre god avtaleprosess

Formuleringen av det antatte suksesskriteriet som denne overskriften uttrykker, baserer seg dels på funn fra analysen av settet med resultater knyttet til **spørsmål 9**, dels budskap i teoriutgreiingen i kapittel 2.8.

Funn som løftes fram i resultatkapitlet i tilknytning til dette spørsmålet går fram av kapittel 4.8 over. De springer ut av settet med resultater i VEDLEGG 2 og omhandler en faktor som preger hele ledelsen av avtaleprosessen: valg av avtaleform. Av resultatet knyttet til **spørsmål 9** går det fram at det **utslagsgivende i forhold til avtaleform** for bestilleren i transportbransjen var å kunne lede og styre FM ved hjelp av få mennesker i egen organisasjon. På tross av at avtalen vedrørende FM-tjenesten er en Total FM-avtale, jfr «TFM-modell», uttrykker informanten at den «egentlig er single service-tjenester som bare er pakket sammen». Av resultatet går det fram at for bestilleren i telekombransjen er det optimal tjenesteleveranse og sikre oppfyllelse av offentlige bestemmelser som står i sentrum. Total FM-avtalen knytter også partnerskapsbegrepet til seg, jfr «det stod TFM-avtale med partnerskap».

Teorikapitlet til grunn for formuleringen av det antatte suksesskriteriet om å velge rett avtaletype for FM og deretter sikre god avtaleprosess, omhandler avtaleprosessens ulike faser og omgivelser med vekt på særtrekk innen FM samt interaksjonsnivåer i bestillerorganisasjonen i en avtale vedrørende FM-tjenester. Videre gis det en helt kort og grunnleggende utgreiing om utarbeidelse av avtaler om fasilitetsstyring forankret mot NS-EN 15221-2 samt etablering av et tillitsfullt klima i avtaleforholdet.

Også her avgrenses mot en videre drøfting av dette antatte suksesskriteriet med samme begrunnelse som over. I tillegg til strategi, bærer diskusjonen i **kapittel 5.9.2** under også preg av at en Total FM-avtale ligger til grunn for relasjonen og bruken av IKT-verktøy for å oppnå det kapittel 5.6.2 peker på.

5.9 Etablere riktig ledelse av FM på alle nivåer i organisasjonen

Kapitlene 5.6.2, 5.7 og 5.8 viser til dette kapittel 5.9 om det å etablere riktig ledelse av FM hos begge parter og på alle nivåer i avtalen som et kriterium for en god avtaleprosess vedrørende FM-tjenester. Det samme gjør **kapitlene 5.1 og 5.2** samt **kapitlene 5.4 og 5.5**.

Hva et slikt faktum innebærer, drøftes i kapitlet under. Når det gjelder formuleringen av det antatte suksesskriteriet som denne overskriften uttrykker, baserer den seg dels på funn fra analysen av settet med resultater knyttet til **spørsmål 6 og 16**, dels budskap i teoriutgreiingen i kapittel 2.9.

Både spørsmål 6 og 16 omhandler ledelse og styring av en avtale vedrørende FM-tjenester. Av resultatet i kapittel 4.9 går det fram i tilknytning til **spørsmål 6** at ingen av informantene svarer et klart ja på spørsmålet om avtalens mulighet for **kommunikasjon mellom sluttbruker og service-medarbeider ved endringer av tjenestens innhold eller servicegrad**, jfr utsagnet om at «*dette er et klassisk problem*» og «*nei nei, kommer det bare en halv kopp?!*» som eksempel på sluttbrukers reaksjon ved lavere kvalitet enn forventet.

Av resultatet knyttet til **spørsmål 16** om **ledertetthet og kompetanse** på de ulike nivåene i de respektive avtalene hos bestiller og leverandør, går det fram at ledertettheten er størst på leverandørsiden, hvoretter de fleste lederne er fra mellomledernivået. Bestiller-siden har færre ledere involvert. Allikevel er forankringen mot det strategiske ledernivået tydeligst her. Spørsmålet om viktigste kompetanse og utdanningsbakgrunn blir bare delvis besvart av informantene. Årsaken er som det går fram at metodekapitlet at spørsmålet til dels ble uteglemt glemte av meg. Det avgrenses derfor mot å innta funn herfra i denne drøftingen.

Teorikapitlet til grunn for formuleringen av det antatte suksesskriteriet om å etablere riktig ledelse av FM hos begge parter og på alle nivåer i avtalen, omhandler leders kommunikative kompetanse, leders tilnærming til usikre beslutningssituasjoner og partnerskap i lederskapsutviklingen.

I kapittel 5.6 over går det fram at første del av **spørsmål 18** også inkluderes i drøftingen som faller inn under dette antatte suksesskriteriet om å etablere riktig ledelse av FM hos begge parter og på alle nivåer i avtalen.

Det går fram av resultat (i kapittel 4.6), at partene i hvert av avtaleforholdene framstår som samstemte i sine svar knyttet til spørsmål 18. På spørsmål om man har vurdert hverandres kulturverdier og hvor viktig det er med **harmoni**, trekker informantene i transportbransjen fram språkets betydning, men også språkets makt, jfr «*de var gode å selge seg inn*». Informantene i telekombransjen setter fokuset på sammenfallende etikk og verdier, jfr at «*Code of Conduct*» [etiske retningslinjer, min presisering] inngikk i tildelingskriteriene og ikke kun pris.

Neste del av spørsmålet handler om **konsekvensen av harmoni**. Det stilles spørsmål om harmoni mellom partene i et avtaleforhold medfører at man som avtaleparter «slakker litt på» ulike regimer knyttet til oppfølging av leveransen (dvs servicereporter, KPI-rapporteringer etc). Av resultatene går det fram at informantene legger vekt på ulike ting her. Informanten hos tjenesteleverandøren i telekombransjen framholder betydningen av KPI-er. Dersom disse er gode kan det fjerne «frykten for å bli lurt». Videre framholdes viktigheten av språket i KPI-ene: «*det objektiviserer en del parametere som er viktige i dialogen*». Bransjekollegaen har et annet syn. Informanten hos tjenesteleverandøren i transportbransjen uttrykker «*at det handler mye om de menneskene vi har på kontrakten, hvordan de håndterer dialogen*». Informanten hos FM-avdelingen i telekombransjen uttrykker at et vedvarende økonomifokus kan påvirke en relasjon som i utgangspunktet var harmonisk: «*hvis det blir for mye fokus på økonomi, så vil man etter hvert – faren er der for at man føler seg lurt*». Formuleringen «frykten for å bli lurt» benyttes i spørsmålet stilt samtlige informanter. Som det går fram av

VEDLEGG 2 på side 23 ble også formuleringen «en utsjekk i driftsperioden» benyttet. Informanten hos FM-avdelingen i telekombransjen korrigerer denne formuleringen hos meg og presiserer at det viktige er at medarbeiderne «skal få dokumentere hvor flinke de er».

5.9.1 Nivåforankring for styringen av fasilitetstjenester i bestiller-organisasjonen; uvesentlig for opplevelsen av fasilitetstjenesten

Som nevnt henvises det i syv av de åtte kapitlene over til **kapittel 5.9** og det antatte suksesskriteriet om å etablere riktig ledelse av FM på alle nivåer i organisasjonen. Det innebærer at tematikk som drøftes i lys av disse syv antatte suksesskriteriene har et element av ledelse i seg, i tillegg til suksesskriteriet i kapittel 5.9 som klart uttrykker ledelse:

- 5.1 Erkjenn FM og omgivelsenes virkning på utøvelsen av FM
- 5.2 Sikre bruk av standarder og omforent terminologi innen FM

- 5.4 Kommunisere effektiv FM med bevisst bruk av kanal
- 5.5 Bygge en tillitsbase for FM-relasjonen
- 5.6 Tilpasse FM organisasjonens kultur, verdier og pågående endringer
- 5.7 Være i takt med organisasjonens strategi i formingen av FM
- 5.8 Velge rett avtaletype for FM og deretter sikre god avtaleprosess
- 5.9 Etablere riktig ledelse av FM på alle nivåer i organisasjonen

Hva kan årsaken være til at det å sikre riktig motivasjon i kjernevirksomheten via FM ikke vurderes å ha samme ledelselement i seg som de andre åtte andre antatte suksesskriterier?

Av resultatkapittel 4.3 går det fram at spørsmålet til grunn for dette antatte suksesskriteriet i kapittel 5.3 dreier seg om hvilken av disse støttefunksjonene og servicetjenestene et flertall av sluttbrukerne (kundene) er mest opptatt av, og hvorfor. Teoriutgreiingen til grunn er Maslows behovshierarki, Herzbergs tofaktorteori og IFMAs internasjonale trender. Når det gjelder funnet «*kaffemaskiner*» og «*renhold*» kobles det til formuleringen «å opprettholde det nødvendige miljøet for sluttbrukere daglig» i NS-EN 15221-1. I punkt A.4 gis blant annet en opplisting av aksjonspunkter som tilligger ledelsen på operativt nivå i bestiller-organisasjonen, jfr utgreiingen i teorikapittel 2.8.2. I samme punkt beskrives hovednivåene: strategisk, taktisk og operativt.

Nivåforankringen i NS-EN 15221-1 for styringen av fasilitetstjenestene opplever jeg kan forklare hvorfor dette antatte suksesskriteriet i kapittel 5.3 om å sikre motivasjon i kjernevirksomheten via FM, ikke inkluderes blant de åtte andre. «*Kaffemaskiner*» og «*renhold*» tilhører aksjonspunktene på et annet ledernivå enn hva de åtte andre antatte suksesskriteriene gjør.

I overskriften på dette kapitlet uttrykkes en påstand. Den er resultatet av et resonnement med utgangspunkt i teorikapittel 2.8.2 om interaksjonsnivåer i bestiller-organisasjoner. Her går det fram at kjernen i FM er å levere rett kvalitet til enhver tid på alle tjenester som skal understøtte kjernevirksomhetens måloppnåelse. Videre opplever jeg det uttrykkes noe mellom linjene i utgreiingen av de tre hovednivåene strategisk, taktisk og operativt: De er alle er like viktige i forhold til «å lykkes og levere de nødvendige resultatene», jfr NS-EN 15221-1 (Standard Norge, 2007a, s. 8). Denne fortolkningen hos meg skyldes ordet «derfor». Ordet «derfor» innleder setningen som kommer *etter* at det i setningen foran slås fast at FM «skal foregå tilpasset organisasjonens visjoner og målsettinger for at det skal være mulig å lykkes og levere de nødvendige resultatene», jfr: «Derfor fungerer styringen av fasilitetstjenester på disse hovednivåene: strategisk, taktisk og operativt» [min understrekning].

Hvilket av hovednivåene i bestiller-organisasjonen tilhører ansvaret for henholdsvis å sikre riktig motivasjon i kjernevirksomhet via FM og de andre åtte som har dette ledelselementet som forener?

I likhet med at SLA-er i avtaler vedrørende FM-tjenester i dag gjerne er funksjonsbaserte (output-orienterte), opplever jeg de respektive aksjonspunktene på strategisk, taktisk og operativt nivå også som funksjonsbaserte i formen, jfr teorikapittel 2.8.2 hvor formuleringene framgår. I en praktisk virkelighet vil det være opp til leder å fylle aksjonspunktene med innhold, herunder å finne effektiv lederstil, takle de ledelsesmessige utfordringene osv.

Dersom det igjen tas utgangspunkt i sitatet «*nei, nei, kommer det bare en halv kopp?!*» inntatt i kapittel 5.3 over i belysningen av det antatte suksesskriteriet å sikre riktig motivasjon i kjernevirksomheten via FM, opplever jeg denne mishagsyttringen fra en sluttbruker både faller innunder aksjonspunkt på operativt nivå og aksjonspunkt på strategisk nivå.

På operativt nivå opplever jeg kaffekopp-caset passer som «hånd i hanske» til følgende av aksjonspunktene: «ta imot forespørsler om tjenester f.eks. via kundesenter eller servicetelefon» (Standard Norge, 2007a, s. 9 inntatt i teorikapittel 2.8.2).

På strategisk nivå opplever jeg at kaffekopp-caset kan falle inn under flere av punktene, alt etter hva målet til organisasjonen er. Dersom målet er kostnadsbesparelser og ansvaret skal plasseres for beslutningen om automatfylling av halve kopper kaffe, opplever jeg det favnes av aksjonspunktet «utarbeide politikk, utdype retningslinjer for rom, aktiva, prosesser og tjenester» [min understrekning]. Dersom målet er effektiv kommunikasjon og tilrettelegging for sluttbrukers behov for å rette henvendelser til FM-avdelingen om ulike brukeropplevelse står i fokus, opplever jeg det favnes av aksjonspunktet «administrere virkningen av funksjoner på primære aktiviteter, eksternt miljø og samfunnet» [min understrekning]. Dersom målet for ledelsen i organisasjonen er at FM også skal fasilitere forutsetninger for at organisasjonen skal kunne bedrive kjernevirksomheten (jfr kapittel 5.1.2 over), opplever jeg det favnes av aksjonspunktet «definere strategien for fasilitetsstyring i samsvar med organisasjonens strategi».

I VEDLEGG 2 på side 9 uttrykker informanten hos tjenesteleverandøren i transportbransjen at det «*det finnes alltid tre tjenester*» som sluttbrukerne er opptatte av og deretter nevnes «*renhold*». Samme «*øvelse*» som den nettopp utført på automatfylling av kaffe også kan utføres på «*en godt fungerende resepsjon*», «*at kantinen fungerer*» og «*at det er pent, at det er rent og at man får utført det som man har fått utført tidligere*». Når jeg simulerer samme øvelse knyttet til brist i forhold til hvordan henholdsvis resepsjon, kantinen og renholdet beskrives over, opplever jeg i praksis samme samvirke mellom operativt og strategisk nivå som i caset over. Når det gjelder aksjonspunktene på det taktiske nivået er de mindre iøynefallende. En forklaring kan ligge i det som uttrykkes i teorikapittel 2.8.2 om ansvarsområdet til mellomledere. En arbeidsoppgave her er blant annet å kommunisere beslutninger fattet på strategisk nivå i organisasjonen til «den operative kjernen».

Det er mot denne bakgrunn jeg forstår interaksjonen mellom hovednivåene i NS-EN 15221-1. Det er alltid et eller flere strategiske forankringspunkt for fasilitetstjenestene som sluttbruker tilbys/utsettes for, og som operativt nivå i bestiller-organisasjonen har et ansvar for å opprettholde etter ulik bistand fra taktisk nivå. Det er også i lys av dette perspektivet overskriften på kapitlet er formulert: For sluttbruker er det i praksis uvesentlig hvilket ledelsesnivå i bestiller-organisasjonen styringen av fasilitetstjenesten tilhører. Det som betyr

noe for sluttbruker er hvordan styringen av fasilitetstjenesten ikke skaper mistrivsel eller ødelegger motivasjonen for hans eller hennes mulighet for å oppnå høy jobbutførelse (jobbytelse) i kjernevirksomheten, jfr teorikapittel 2.3 og drøftingen i kapittel 5.3.2 over.

Det som uttrykkes i avsnittet over opplever jeg også finner støtte i empirien. I VEDLEGG 2 på side 37 konstaterer informanten hos tjenesteleverandør i transportbransjen det at «*det er slik vår virksomhet er*». For sluttbruker skal tjenestene bare fungere. På tross av sluttbrukers fokus på kaffe, er FM-tjenester uendelig mye mer. Det reflekteres i kapitlet under, og hvor nøkkelordet er kommunikasjon:

5.9.2 IKT-verktøy som plattform for FM; nødvendig hjelp i etterlevelsen av sourcing-strategien til grunn for en avtale vedrørende FM-tjenester og ut fra organisasjonens visjoner, målsettinger – og verdier?

I kapitlet over stilles spørsmålet: Hvilket av hovednivåene i bestiller-organisasjonen tilhører ansvaret for henholdsvis å sikre riktig motivasjon i kjernevirksomhet via FM og de andre åtte som har dette ledelselementet som forener?

Som det fremgår over blir alle hovednivåene trukket inn i drøftelsen av det antatte suksesskriteriet vedrørende riktig motivasjon. Med kaffe som case ble også konkrete aksjonspunkt på henholdsvis operativt og strategisk nivå trukket inn i drøftingen.

I tabellen under oppstilles de andre åtte antatte suksesskriteriene. Som det går fram av tabellen finner hver av de åtte «resonans» i NS-EN 15221-1 sin oppstilling over interaksjonsnivåer, nærmere bestemt blant aksjonspunktene på strategisk nivå. Denne resonansen er dels gitt av ordlyden i de antatte suksesskriteriene, dels som resultat av drøftingen som er foretatt i kapitlene 5.1 – 5.6.2 over:

Tabell 2: Antatte suksesskriterier i lys av aksjonspunkter på strategisk nivå i bestiller-organisasjonen

Kapittel	Antatte suksesskriterier etter bruk av induktiv datainnsamlingsmetode	Aksjonspunkter på strategisk nivå i bestiller-organisasjoner iht NS-EN 15221-1
5.1	Erkjenne FM og omgivelsenes virkning på utøvelsen av FM	. «administrere virkningen av funksjoner på primære aktiviteter, eksternt miljø og samfunnet» . «oppnå aktiv deltakelse og respons»
5.2	Sikre bruk av standarder og omforent terminologi innen FM	. «utarbeide politikk, utdype retningslinjer for rom, aktiva, prosesser og tjenester» . «oppnå aktiv deltakelse og respons»
5.4	Kommunisere effektiv FM med bevisst bruk av kanal	. «oppnå aktiv deltakelse og respons»
5.5	Bygge en tillitsbase for FM-relasjonen	. «ivareta relasjoner med myndigheter, leasere og leiere, strategiske partnere, foreninger osv.» . «oppnå aktiv deltakelse og respons»
5.6	Tilpasse FM organisasjonens kultur, verdier og pågående endringer	. «iverksette risikoanalyser og tilrettelegge for endringer i organisasjonen» . «administrere virkningen av funksjoner på primære aktiviteter, eksternt miljø og samfunnet» . «oppnå aktiv deltakelse og respons»
5.7	Være i takt med organisasjonens strategi i formingen av FM	. «definere strategien for fasilitetsstyring i samsvar med organisasjonens strategi» . «oppnå aktiv deltakelse og respons»
5.8	Velge rett avtaletype for FM og deretter sikre god avtaleprosess	. «utarbeide politikk, utdype retningslinjer for rom, aktiva, prosesser og tjenester» . «iverksette tjenestenivåavtaler (SLA-er) og overvåke hovedindikatorer for ytelse (KPI-er)» . «oppnå aktiv deltakelse og respons»
5.9	Etablere riktig ledelse av FM på alle nivåer i organisasjonen	. «overvåke organisasjonen for fasilitetsstyring» . «utarbeide politikk, utdype retningslinjer for rom, aktiva, prosesser og tjenester» . «oppnå aktiv deltakelse og respons»

Det mest iøynefallende i tabellen over er at aksjonspunktet «oppnå aktiv deltakelse og respons» gir gjenklang i alle åtte antatte suksesskriterier. – Det danner utgangspunktet for diskusjonen i **kapitlet 5.9.2** under om kommunikasjon.

I teorikapittel 2.4 om kommunikasjon i organisasjoner vises det til aksjonspunktet «oppnå aktiv deltakelse og respons» som et av punktene som tilligger strategisk nivå i bestiller-organisasjonen og hvor formuleringen «oppnå aktiv deltakelse og respons» forutsettes å inkludere kommunikasjon. Også i kapittel 5.6.2 over fremheves betydningen av kommunikasjon: IKT-verktøy som plattform for FM; nødvendig for kommunikasjonen av verdier mellom bestiller og leverandør? Spørsmålet som stilles i det kapitlet og spørsmålet som stilles i overskriften på dette kapitlet har et klart likhetstrekk: Bruken av IKT-systemer innen FM i kommunikasjonen av verdier.

I teorikapittel 2.8.2 inntas den innledende teksten i punkt A.4 om integrasjonsnivåer i NS-EN 15221-1. Dette i forbindelse med utgreiingen om hovednivåene strategisk, taktisk og operativt. Av den teksten går imidlertid ikke «verdier» fram. I beskrivelsen av hvordan FM skal foregå pekes det på «visjoner og målsettinger»: «Fasilitetsstyringen skal foregå tilpasset organisasjonens visjoner og målsettinger for at det skal være mulig å lykkes og levere de nødvendige resultatene» [min understrekning].

I kapittel 5.6.2 over framgår et resonnement for hvorfor det er relevant å peke på «verdier» som ønsket ringvirkning i kommunikasjonen mellom bestiller og leverandør og hvordan bruk av IKT-verktøy innen FM kan være en hjelp. Resonnementet forankres i empiri og i en av de ti globale trendene som IFMA lanserer. I tillegg gis et eksempel, konstruert etter et eksempel i læreboka innen organisasjon og ledelse av Kaufmann og Kaufmann, som viser sammenhengen mellom verdier, holdninger og meninger, og hvordan en ønsket verdi (her: verdsatt FM-bransje) forutsetter handling (her: kanal som ivaretar tilliten i kommunikasjonen mellom sender og mottaker).

På tross av at den tunge kilden som NS-EN 15221-1 er, ikke løfter fram organisasjonens «verdier» i pregingen av FM, opplever jeg allikevel at verdier kan leses ut av formulering i en annen sentral kilde til grunn for denne oppgaven: fagboka til Sæbøe og Blakstad. Teorikapittel 2.7.5 gjengir deres henstilling om at «det er særdeles viktig at «hjemmeleksa» i kjernevirksomheten er skikkelig gjennomført før beslutning om outsourcing tas» for å sikre et vellykket resultat. Det vises til en rekke analyser som må gjøres i den første fasen av en slik prosess. I boka er eksempler på analyser samlet under overskriften strategiske analyser og vurderinger. Disse er gjengitt i teorikapittel 2.7.5, formulert som kulepunkt.

Andre kulepunkt lyder: «Vurdere dagens bruk av støttetjenester [...] opp mot kjernevirksomhetens/organisasjonens mål, retningslinjer, forventinger, krav og behov i dag samt i oversiktlig framtid» [min understrekning]. Med forbehold om at det er min fortolkning og at jeg med det kan legge et annet meningsinnhold i ordet enn tiltenkt, forstår jeg «retningslinjer» ut fra sammenhengen det gis, med «etiske retningslinjer». Holdt opp mot utgreiing i teorikapittel 2.8.3 over om utarbeidelse av avtaler vedrørende FM-tjenester vil etiske retningslinjer uttrykke organisasjonens verdigrunnlag.

Tredje kulepunkt lyder: «Vurdere lokaliseringer, arealbruk, installasjoner og hjelpemidler som skal understøtte kjernevirksomheten. Under dette punktet er det spesielt viktig å se på datasystemer for FM. Gode IKT-systemer (varsling, feilmelding, arbeidsordrer, DV-oppdateringer etc.) er avgjørende for FM-effektivitet og leveransekvilitet» [min understrekning].

I teoriutgreiingen i kapittel 2.7.2 over går det fram at i forbindelse med «globaliseringen» av de europeiske FM-standardene, løftes betydningen av sourcing fram samt det å etablere en sourcing strategi. Av samme kapittel går det fram at del 1 av denne ISO-standard som vil omhandle terminologi og definisjoner og del 2 som vil være en guide for kontrakt og strategiske innkjøp, er ventet i 2018.

Ut fra dette vil det fortsatt drøye noen år før svaret kommer på hvorvidt formuleringen «visjoner, målsettinger – og verdier» i spørsmålet over finner gjenklang i den nye globale FM-standard. – Det blir spennende. Spørsmålet gir like fullt føringer for drøftingen i dette kapitlet: Er IKT-verktøy som plattform for FM nødvendig hjelp i sourcing-strategien for bestiller og leverandør for å lede og styre en avtale vedrørende FM-tjenester ut fra organisasjonenes visjoner, målsettinger – og verdier?

Basert på ordlyden i spørsmålet må det besvares med et **nei**. Årsaken er bruken av ordet nødvendig. En slik ordbruk vil være for bastant til å kunne favne alle varianter av «mål, retningslinjer, forventinger, krav og behov» som har innvirkning på FM-tjenester i organisasjoner «i dag samt i oversiktlig framtid». – Sitatene er hentet fra kulepunkt 2 og 3 over. Byttes imidlertid ordet nødvendig ut med ordet nyttig og IKT-systemer til å være «gode

IKT-systemer» mener jeg spørsmålet kan besvares med et **ja**: Er gode IKT-verktøy som plattform for FM nyttig hjelp i etterlevelsen av sourcing-strategien til grunn for en avtale vedrørende FM-tjenester og ut fra organisasjonenes visjoner, målsettinger og verdier?

Teorikapittel 2.1.2 omtaler internasjonale trender innen FM slik de presenteres i IFMAs rapport fra 2011. Bruken av IKT-systemer for FM nevnes i forbindelse med trend 2 om kompleks bygningsteknologi og trend 5 om økt omfang og kompleksitet i FM-avtalene. Her er imidlertid innfallsvinkelen til bruken andre enn i det som signaliseres i spørsmålet over.

Innledningsvis i kapittel 5 vises det til at diskusjonen i kapitlene 5.7 – 5.9 holdes på et mer overordnet plan. Til nå er da heller ingen konkrete sitat eller funn knyttet til spørsmålene blitt trukket inn i drøftingen. Det til tross for det er spørsmålene 8, 4, 9, 6, 16 og 18 som har tilveiebrakt empirien – og det er med utgangspunkt i empirien de antatte suksesskriteriene har blitt formulert.

I tillegg til det som understrekes i metodekapittel 3.4.3 over om verdien av de «lange linjene» gitt formålet med denne oppgaven, er det viktig å presisere i forhold til kapittel 5.7 og 5.8 og 5.9 at både de empiriske funnene og de respektive teoriutgreiingene har en «egenverdi». Dette siden det er denne sammensmeltningen av empiri og teori som har muliggjort formuleringen av de antatte suksesskriteriene, men hvor altså de empiriske dataene har vært styrende i forhold til hvilken litteratur og teori som har blitt trukket inn i drøftingen.

Det avgrenses følgelig mot en videre drøfting her. Tematikken tas imidlertid opp igjen i kapittel 6 under, i delen om forslag til videre arbeid.

5.10 Vurdering av de antatte suksesskriteriene til grunn for en god avtaleprosess vedrørende FM-tjenester

I kapitlene 5.1 – 5.9 over er ni mulige suksesskriterier for en god avtaleprosess utledet med bruk av en induktiv tilnærming. Som nevnt har empirien vært styrende i forhold til hvilken litteratur og teori som har blitt trukket inn for å kunne formulere disse antatte kriteriene og derigjennom besvare problemstillingen.

I kapittel 5.6 går det fram at funn i tilknytning til **spørsmål 19** vil bli inkludert her. Dette for å kunne *antydde* noe om validiteten til ni antatte suksesskriteriene samlet sett, utledet via empiri og teori gjennom oppgavens ulike deler.

Spørsmål 19 lyder: Hvilke andre suksesskriterier har sentral betydning ved et langsiktig Total FM-samarbeid? Av resultatkapittel 4.6 går det fram at begge informanter i telekombransjen bruker varianter av ordet rolle.

I utgangspunktet signaliserer det høy validitet siden intervjuene ble foretatt på ulike tidspunkt og intervjuguiden ikke var oversendt informantene på forhånd. Samtidig går det fram av VEDLEGG 2 på side 26 at eksempelbruken, meningsinnholdet osv som de to informantene knytter ordet til, er noe ulik. Det oppfatter jeg som naturlig. Begge informanter knytter ordet «rolle» til aspekter ved lederfunksjonen. Grunnkonseptet ved FM er at å levere «integreert» styring på de ulike ledernivåene for å koordinere leveringen av de avtalte fasilitetstjenestene, jfr kapittel 5.8.2 over. I kapittel 5.9.1 pekes det på at aksjonspunktene på de tre ledernivåene oppleves funksjonsbaserte. Ut fra det perspektivet opplever jeg funnet i spørsmål 19 om – «rolle», styrker funnet i kapitlet 5.9.1 om – at samtlige ni antatte suksesskriterier har element av ledelse i seg.

Når det imidlertid gjelder funnet i kapitlet 5.9.2 om – at åtte av de ni antatte suksesskriteriene inkluderer ansvar for det å «oppnå aktiv deltakelse og respons» (les: kommunikasjon osv) går ikke det fram av funnet i tilknytning til spørsmål 19 om «rolle». Hvordan kommunikasjon preger lederrollen går allikevel fram av svaret til informanten hos tjenesteleverandøren i transportbransjen på samme spørsmål: «*at det finnes møter for dialog med kunden*», jfr VEDLEGG 2 s. 26. Kommunikasjon må også kunne sies å være et funn knyttet til spørsmål 21, jfr resultatkapittel 5.6.1 over med tilhørende utdypning i VEDLEGG 2 på side 28–29: På tross av «gap» mellom behov og leveranse, og det det innebærer av utfordringer osv, har partene samme virkelighetsforståelse av «gapet».

Siden formålet i denne oppgaven ikke er å uttrykke en teori men lage en modell som på sitt vis klargjør problemstillingen, vil det heller ikke i dette kapitlet bli gitt slipp på benevnelsen *antatte* suksesskriterier. Årsaken er at det som skal vurderes her, er hvorvidt kriteriene kan bidra inn i modellen som utgjør del av konklusjon under. Bruken av ordet «vurdering» i overskriften er med andre ord bevisst.

Med rot i det som er uttrykt her er jeg av den oppfatning at disse ni antatte suksesskriteriene kan gi berettigede bidrag i modellen i kapittel 6 under. De er alle kilder for *kodene* i modellen.

6.0 KONKLUSJON

Problemstillingen til grunn for denne masteroppgaven lyder: *Hvordan sikre best mulig samsvar mellom bestillers behov for FM-tjenester og tjenesteleverandørens forpliktelser?*

Den klare koblingen til opplevd fenomen gjør at oppgavens deler får et todelt fokus. I tillegg til å utlede mulige suksesskriterier for en god prosess for avtaler vedrørende FM-tjenester, pågår samtidig en søken etter svar på dette «noe» i FM-relasjoner, som er merkbar men så vanskelig å sette fingeren på.

Når det gjelder dette «noe» i FM-relasjoner trer et svar fram i løpet av diskusjonen, ut av funn holdt opp mot litteratur og teori: **Verdier** oppleves å være dette «noe». Det argumenteres for at tillit vil kunne etableres mellom avsender (bestiller eller leverandør) og mottaker (leverandør eller bestiller) ved hjelp av egnet kanal for kommunikasjon som preges av de holdningene man forfekter. Med tillit på plass mellom partene preger det holdningene man har som bransjeaktør, som igjen kan påvirke verdier og omdømme FM-bransjen har i storsamfunnet.

Samtidig er det ikke til å stikke under stol at FM-tjenester for mange er «usynlige». Det er tjenester man som bruker ikke har et bevisst forhold til. Ulik litteratur lagt til grunn i teoriutgreiingen bekrefter det. Isolert sett er heller ikke det problem. FM-tjenestene er likefult påkrevd. De ytes kontinuerlig for å støtte og forbedre det organisasjonen er til for. I forhold til å tiltrekke seg, rekruttere og beholde nye bransjeaktører er det allikevel en utfordring. Det samme i forhold til å heve statusen på yrket. Blant annet.

Gjennom systematikken lagt til grunn i innhenting av empirien og behandlingen av litteratur og teori, utledes ni suksesskriterier som antas å ha betydning for at avtaleprosessen til FM-tjenester skal bli god. Gjennom drøftingen blir det klart at ethvert av suksesskriteriene inkluderer et element av **kommunikasjon**.

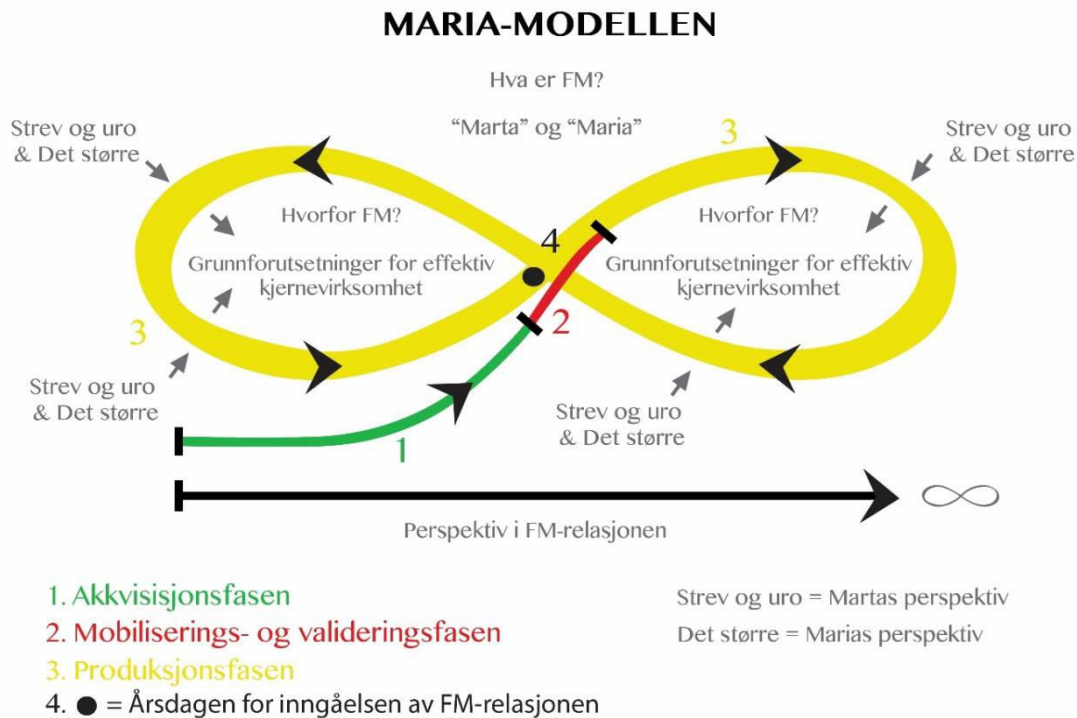
I litteraturen til grunn for utgreiingen om kommunikasjon i organisasjoner, understrekes viktigheten av å velge riktig kommunikasjonskanal for å sikre effektiv kommunikasjon. Av og til vil det være og anbefalte å kommunisere tvetydig. Dette imidlertid i situasjoner hvor den enkelte selv skal gjøre seg opp en mening.

Innledningsvis pekes det på bruken av spørreordet *hvorfor*. Det har allerede en sentral plass innen undervisning. I lys av at de antatte suksesskriteriene i denne oppgaven ikke har tatt mål av seg å utgjøre grunnstammen eller liknende i en teori, men å være fundamentet for kodene som presenteres i modellen på neste side, knytter jeg allikevel et *hvorfor* til hver av dem her.

Bruk av *hvorfor* omskaper antakelsene til spørsmål. De ni framstår med det mer tvetydig og undrende enn om de hadde vært uttrykt som postulater. Med rot i effektiv kommunikasjon er allikevel det ønskelig. Sender og mottaker, som for eksempel kan være en bestiller-organisasjon og en tjenesteleverandør, utvikler med det en felles forståelse, ved at mottakeren tolker meningen i meldingen på en måte som samsvarer godt med de intensjonene senderen hadde:

- Hvorfor erkjenne FM og omgivelsenes virkning på utøvelsen av FM?
- Hvorfor sikre bruk av standarder og omforent terminologi innen FM?
- Hvorfor sikre riktig motivasjon i kjernevirksomheten via FM?
- Hvorfor kommunisere effektiv FM med bevisst bruk av kanal?
- Hvorfor bygge en tillitsbase for FM-relasjonen?
- Hvorfor tilpasse FM organisasjonens kultur, verdier og pågående endringer?
- Hvorfor være i takt med organisasjonens strategi i formingen av FM?
- Hvorfor velge rett avtaletype for FM og deretter sikre god avtaleprosess?
- Hvorfor etablere riktig ledelse av FM på alle nivåer i organisasjonen?

Modellen under er allerede forskuttert i formålet til grunn for oppgaven. Den har navnet Maria-modellen:



Figur 6: Maria-modellen

Det er mitt håp at modellen formidler deg som mottaker et budskap, selv om den er tvetydig. Med rot i effektiv kommunikasjon vurderes det også som best i forhold til denne modellen. Jeg håper at Maria-modellen gir assosiasjoner til budskap gjennom oppgavens ulike deler og setter i gang egne resonnementer hos deg som leser. Målsetningen min er å få i gang en kommunikasjon mellom aktører som er berørt av tematikken.

For ordens skyld: Fargekodebruken har samme meningsinnhold som trafikklys.

Når det gjelder videre arbeid opplever jeg det er mange muligheter. Som konsekvens av funnet beskrevet i kapittel 5.6.2 over, ligger en rekke sitater og funn samt teoriutgreiing klar for videre behandling – med den rette metodiske tilnærmingen.

Videre vises det i kapittel 5.3.1 over konkret til en tematikk det kunne være behov for å undersøke nærmere siden det kan gi produktivitetsforbedringer og bedre helse hos ansatte.

For meg vil 2018 være et spesielt spennende år – eller det året hvor den nye globale FM-standard kommer. Særlig er jeg spent på formuleringen i tilknytning til interaksjonsnivåene. I dagens utgave løftes «visjoner og målsettinger» fram punkter som skal prege FM. Kanskje forlenges listen?

REFERANSER

- Alm, K., Andersen, E. S., Kvalnes, Ø. (2013). Tillit i prosjekter. *MAGMA* 3, 26 – 33.
- Atkin, B. & Brooks, A. (2009). *Total Facilities Management*. Third edition: Chichester: Wiley-Blackwell.
- Barrett, P. & Baldry, P. (2003). *Facilities Management. Towards Best Practice*. Second edition. Oxford: Blackwell Science.
- Dalland, O. (2000). *Metode og oppgaveskriving for studenter* (3. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1988). *Corporate Cultures; The Rites and Rituals of Corporate Life*. London: Penguin Books Ltd.
- Framnes, R. & Thjømøe, H. M. (2002). *Markedsføringsledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Garborg, A. (1920). *Om pengar*. Hentet fra <http://ndla.no/nb/node/126013>.
- Grimerud, J., Brynn, R. & Damhaug, H. (2010). Byggekostnadsprogrammet; Standarder for fasilitetsstyring (prosjekt 14287). Sluttrapport for perioden 2005-2009. Hentet 18. mai 2016 fra <http://www.standard.no/Global/PDF/Bygg,%20anlegg%20og%20eiendom/Byggekostnadsprogrammet%20samlet%20web.pdf>.
- Halvorsen, K. (2008). *Å forske på samfunnet* (5. utg.). Oslo: Cappelen akademisk forlag.
- Haury, L. (2012). Business culture, values and Facilities Management. *Insight* 21 June, 1-2.
- Hennestad, B. (2012). Endringsledelse og sticky culture. *MAGMA* 8, 59 – 67.
- Hillestad, T. E. (2016, 18. mai). ISO-standard på vei for FM. *Renholdsnytt*. Hentet 18. mai 2016 fra <http://renholdsnytt.no/iso-standard-p%C3%A5-vei-fm>.
- International Facility Management Association. About us. Hentet 18. mai 2016 fra <http://www.ifma.org/about/about-ifma>.
- International Facility Management Association. (2011). *Exploring the Current Trends and Future Outlook for Facility Management*. Houston: International Facility Management Association.

- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2. utg.). Kristiansand: Høgskoleforlaget.
- Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- NHO Service. Statistikk og trender 2013. Hentet 18. mai 2016 fra <http://www.nhoservice.no/getfile.php/Filer/Statistikk/Statistikk%20og%20trender%202013.pdf>.
- NHO Service. *Statistikk og trender 2015*. Hentet 18.mai 2016 fra http://www.nhoservice.no/getfile.php/Filer/Publikasjoner/Statistikk%20og%20trender%202015_web.pdf.
- Ringheim, A. M. (2008). *Avtalertyper og risiko innen eiendomsforvaltning og støttetjenester sett med advokatens blikk. FM-konferansen 2008*. Hentet 18. mai fra http://www.nbef.no/fileadmin/Kursprogrammer/2008/850150/850150_ringheim.pdf
- Risan, H. (2012). Dyadisk lederskap. *MAGMA* 2, 67-74.
- Romuld, K. (2013). Hva er en trend? Hentet 18. mai 2016 fra <http://ndla.no/nb/node/123629?fag=102780>.
- Simlä, J. O. (2006). *Kontraktsledelse; Et bidrag til økt konkurransekraft*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Standard Norge. (2007 a). *NS-EN 15221-1; Fasilitetsstyring Del 1: Termer og definisjoner*. Oslo: Pronorm.
- Standard Norge. (2007 b). *NS-EN 15221-2; Fasilitetsstyring Del 2: Veiledning for utarbeidelse av avtaler om fasilitetsstyring*. Oslo: Pronorm.
- Standard Norge. (2015). Eiendomsforvaltning – Avtaler om fasilitetstjenester. Hentet 18. mai 2016 fra http://www.nbef.no/fileadmin/Kursprogrammer/2015/1550105_Byggdrift_Omfangytelser-kontrakt/N_250_Eiendomsforvaltning-Avtaler-om-fasilitetstjenester_Faktaark_Januar_2015.pdf.
- Standard Norge. (2016 a). Standardisering. Hentet 18. mai 2016 fra <http://www.standard.no/standardisering/>.

Standard Norge. (2016 b). Norsk Standard. Hentet 18. mai 2016 fra

<http://www.standard.no/standardisering/norsk-standard/>.

Standard Norge. (2016 c). Hvordan lages standarder. Hentet 18. mai 2016 fra

<http://www.standard.no/standardisering/hvordan-lages-standarder/>.

St.meld. nr. 7 (2008-2009). *Et nyskapende og bærekraftig Norge*. Hentet fra

<https://www.regjeringen.no/contentassets/f690da32d4da4a0782c49b16e12e0552/no/pdfs/stm200820090007000dddpdfs.pdf>.

Statistisk sentralbyrå. (2016). Bygningsmassen, 1. januar 2016. Hentet 18. mai 2016 fra

<https://www.ssb.no/bygg-bolig-og-eiendom/statistikker/bygningsmasse/aar/2016-02-24>.

Sæbøe (2013). *Sourcing strategier i Facility Management – for å oppnå riktig kvalitet, leverandør og pris*. Hentet 18. mai 2016 fra

http://www.nbef.no/fileadmin/Kursprogrammer/2013/1350150_FM-konferansen_2013/Saeboee_131021SourcingStrategi_D_2s.pdf.

Sæbøe (2014). *Fasilitetstjenester. Vet vi nok om behovene til å bestemme rett kvalitet og rett leverandør? En hovedutfordring i både privat og offentlig sektor?* Hentet fra 18. mai 2016 fra

http://www.nhoservice.no/getfile.php/Filer/Dokumenter%20FM/Olav_Egil_Saeboe_Bransjedagen_270214_Fasilitetstjenester%20-%20Vet%20vi%20nok%20om%20behovene.pdf.

Sæbøe, O. E. og Blakstad, S. H. (2009). *FASILITETSSTYRING – Facilities Management;*

Verdiskapning – Verdiøkning – Verdibevaring. Trondheim: Tapir akademiske forlag.

Trygstad, S. C., Nergaard, K., Alsos, K., Berge, Ø. M., Bråten, M. & Ødegård, A. M. (2011).

Til renholdets pris (Fafo-rapport 2011:18). Hentet fra

http://fafo.no/~fafo/media/com_netsukii/20209.pdf.

**DYBDEINTERVJU IFM. MASTEROPPGAVEN I EIENDOMSUTVIKLING OG
-FORVALTNING, NTNU**

I Spørsmål vedr. Total FM, tjenesteomfang, tjenesteproduksjon og opplæring

- 1 Hva legger du i begrepet Total Facility Management (Total FM)?
- 2 Hvilke hovedgrupper av støttefunksjoner og servicetjenester inngår i denne Total FM-avtalen?
- 3 Hvilken av disse er du mest opptatt av, og hvorfor?
- 4 Hvem i organisasjonen har deltatt i prosessen før avtalen om Total FM ble signert? Beskriv kort den enkelte sin spisskompetanse og hvor vedkommende befinner seg i «FM-pyramiden» i dette avtaleforholdet.
- 5 Hvilken av disse støttefunksjonene og servicetjenestene er et flertall av sluttbrukerne (kundene) mest opptatt av, og hvorfor?
- 6 Vil du si det er tydelig kommunisert til sluttbruker/kunde hvilken avtale som er inngått når det gjelder nettopp denne funksjonen/tjenesten? Gi gjerne konkrete eksempler på hvordan dette tjenesteomfanget er spesifisert i SLA-en.
- 7 Har det vært behov for konkret involvering av medarbeidere på hhv. taktisk eller operativt nivå hos oppdragsgiver ift. å sikre kvaliteten på tjenesteleveransen fra leverandøren? Om ja, gi gjerne eksempel på slike eventuelle opplæringsøvelser.

II Spørsmål vedr. strategi, avtaleform og FM-faglig preg i eksisterende Total FM-avtale

- 8 Det å beslutte outsourcing av støttefunksjoner og servicetjenester som utføres i egen regi, er en stor beslutning. Kan du fortelle noe om arbeidet som har vært gjort på strategisk nivå i din organisasjon ift. å være part i denne Total FM-avtalen i dag?
- 9 Hvilke avtaleformer vurderte dere før dere endte opp med den dere har i dag, og hvorfor besluttet dere denne formen?
- 10 Hvis avtalestrukturen er en hoved/rammeavtale med SLA-er som avtalebilag, hva mener du er særlig viktig å ta hensyn til i en slik avtale for at det skal bli en **god** avtale?
 - 10.1 Kan du her nevne noen karakteristiske trekk i den generelle delen i avtalen?
 - 10.2 Kan du her nevne noen karakteristiske trekk i SLA-ene?

- 11 Vil det være vanskeligere å treffe markedsmessig i forhold til pris, kvalitet og miljøkrav ved langsiktige Total FM-avtaler og/eller ved partnerskap enn ved de mer tradisjonelle Total FM-avtalene? Om ja, vil en benchmarking et stykke ut i avtaleperioden kunne avhjelpe dette? Utdyp gjerne.
- 12 Vil det ved de lange avtaleforholdene være andre risikoelementer enn det å være i utakt med markedet ift. pris, kvalitet og aktuelle miljøkrav, som de av en kortere varighet ikke opplever? Om ja, hvordan kan man redusere denne risikoen?
- 13 Er det i dag vanlig å legge opp til incentivordninger knyttet til eventuelle innsparte FDV-kostnader i kontraktsperioden? Utdyp gjerne.
- 13.1 Vil dette gjelde samtlige Total FM-avtaler, eller kun de av en lengre varighet? Utdyp gjerne.
- 14 Hvilke signaleffekter kan en markedstilpasset langsiktig Total FM-avtale gi?
- 15 Hva er rammene for denne Total FM-avtalen ift. kontraktens lengde og økonomisk omfang?
- 16 Hvor mange mennesker i denne organisasjonen er i dag involvert i ledelsen og oppfølgingen av Total FM-avtalen nå som denne har trått i kraft? Konkretiser ift. de tre nivåene i FM-pyramiden og spesifiser gjerne hvilken kompetanse som her er den/de viktigste hos lederne pr nivå.

III Spørsmål vedr. suksesskriterier under implementering og etterlevelse av langsiktige Total FM-avtaler

- 17 I internasjonale virksomheter: Hvor viktige er det at servicetjenestene og støttefunksjonene kan samles i Total FM-avtaler som har samme geografiske virkeområde som der kjernevirksomheten til klienten bedrives? Utdyp gjerne.
- 18 Ved inngåelse av en Total FM-avtale, vurderer klient og leverandør hverandres «kulturverdier»? Hvor viktig er det med en harmoni her?
- 18.1 Vil en harmoni her fjerne «frykten for å bli lurt» når avtalen er inngått slik at partene «slakker» litt på ift. regime med servicerapporter, KPI-rapporter etc?
- 18.2 Har frykt eller fravær av frykt (tillit) mellom partene noe å si på valg IKT-styringssystem som verktøy i kontraktsperioden? Utdyp gjerne.
- 19 Hvilke andre suksesskriterier har sentral betydning ved et langsiktig Total FM-samarbeid?

IV Spørsmål om framtiden/det uforutsette

- 20 Finnes det spesielle trender i den kjernevirksomheten som Total FM-avtalen skal understøtte som har hatt betydning for at avtalen er blitt slik den er i dag?
- 21 Eksisterer det i dag gap mellom behov hos klient som leverandør ikke fullt ut dekker, og vice versa? Hva kan gjøres for å dekke slikt gap?

... til slutt:

- 22 Ser du noen likhetstrekk mellom en partnerskapsavtale og det å ha støttetjenester og støttefunksjoner i egen regi? Utenom arbeidsgiveransvaret, hva er hovedforskjellen?

SETT MED RESULTAT KNYTTET TIL FUNN PRESENTERT I KAPITTEL 4

Jfr kapittel 4.1 Omgivelsenes påvirkning i utøvelsen av FM

**Spørsmål 14: Hvilke signaleffekter kan en markedstilpasset langsiktig
Total FM-avtale gi?**

Informanten hos **FM-avdelingen i telekombransjen** trekker fram at en slik avtale er overensstemmende med vedtatt strategi i konsernet om «*industrialisering*», som forklares med at «*vi gjør det likt, flere og flere steder*». Også informanten hos **FM-avdelingen i transportbransjen** uttrykker at avtalen vedrørende FM-tjenester bidrar inn i det pågående arbeidet om effektivisering og kostnadsfokus og således er i tråd med strategien i konsernet: «*ikke den alene, men sammen med de andre tingene som vi gjorde, så blir det jo en bit i et stort puslespill*».

Informanten hos **FM-avdelingen i telekombransjen** uttrykker få signaleffekter innad i virksomheten at etter at avtalen er på plass, fokuset er da «*de daglige leveransene og at det går bra*». På tross av dette, ringvirkningene av dette interne arbeidet har en ytre signaleffekt. Informanten forteller om aktører i bransjen som tar kontakt. Først og fremst av «tilbydere»: «*både lære av prosessen fram dit, til ny avtale, og hvordan den nå fungerer*». Informanten uttrykker at avdelingen er bevisst sin rolle som en «*driver*» for utviklingen av FM i Norden.

Informanten hos **tjenesteleverandøren i transportbransjen** trekker fram at en slik avtale bygger stolthet: «*enhver vunnet kontrakt er jo en seier for på en måte styrker det selvilliten*». Informanten hos **tjenesteleverandøren i telekombransjen** uttrykker at en slik langsiktig avtale gir et ekstra fokus og dedikasjon: «*de er villige til å investere sin egen tid, vi kan legge opplæringsprogrammer, vi kan gjøre investeringer på en rekke områder, vel vitende om at vi får den nødvendige tiden til å gjøre investeringen tilbake*».

I tillegg påpeker informanten hos **tjenesteleverandøren i telekombransjen** varigheten på avtalen som en positiv signaleffekt som kommer begge avtaleparter til gode: «*ting kommer lettere til overflaten og må adresseres*» og utdyper: «*et ekteskap på åtte år, som det er i forretningsmessig sammenheng, så kan du ikke la en ting ligge og ulme*».

Informanten hos **tjenesteleverandøren i transportbransjen** uttrykker at bruken av «outsourcing» også har en verdi i seg selv. I tillegg til at dette tiltaket ofte brukes av virksomheter for «*å redusere sine kostnader*», gir det også et signal til markedet: «*signalisere at vi har fokus på kostnader og vi har nå gjort et tiltak når det gjelder og outsource disse internservicedelene som ikke er en del av vår kjernevirksomhet, og gjennom å gjøre det så vil vi spare x %*». Dette bekreftes også av avtaleparten. Informanten hos **FM-avdelingen i transportbransjen** knytter et slikt tiltak mot pågående «*trender*» og at det innebærer en positiv signaleffekt i markedet, forutsatt imidlertid at det gjøres «*på en profesjonell måte gjennom noen profesjonelle samarbeidspartnere*». Allikevel uttrykkes en nøkternhet hvilken signaleffekt et slikt tiltak har for markedsverdien av dette selskapet i transportbransjen, jfr sitatet over om «*en bit i et stort puslespill*».

Spørsmål 17: I internasjonale virksomheter: Hvor viktige er det at servicetjenestene og støttefunksjonene kan samles i Total FM-avtaler som har samme geografiske virkeområde som der kjernevirksomheten til klienten bedrives? Utdyp gjerne.

Utgangspunktet til informanten hos **FM-avdelingen i transportbransjen** er at «*Facility Management er lokalt*». Renhold og resepsjon gis som eksempler på slike lokale fasilitets-tjenester. Det som påligger informanten er at «*den må følges opp lokalt og du må ha en god organisasjon og en god kompetanse lokalt*». Informanten uttrykker lokale variasjoner på leveransedyktighet og –kapasitet innad i Norden hos samme leverandørselskap og viser til at problemer oppstår dersom tjenesteleverandøren ikke klarer å «*nyttiggjøre seg på en bra måte den store organisasjonen de har sentralt*». Ifølge informanten var det som bidro til at man som bestiller ikke «*vektla [...] den lokale tilstedeværelsen*», og her vises det til et konkret land i Norden, var at tjenesteleverandøren hadde «*en så sterk sentral organisasjon med en sterk utviklingsavdeling*».

Informanten hos **FM-avdelingen i telekombransjen** uttrykker at «*Norden er på mange måter et homogent marked og man tenker forholdsvis likt*» og bruker renhold og kaffemaskiner som eksempler. Informanten uttrykker at det kan være aktuelt å samle avtalene slik at «*du kan standardisere SLA-er*». I dette ligger at FM-avdelingen på tvers av landegrensene kan lære av hverandre: «*Når du ser en effektiviseringsgevinst i Norge så kan du ta den kjapt ut i Danmark eller Sverige*». Det gir igjen flere fordeler, blant annet at det er «*lett å lage en policy/krav til bygg*» når det gjelder tjenester innen FM. Også denne informanten trekker fram geografi. Her knyttes derimot svaret til behov hos selskapet som denne FM-avdelingen er del av: «*vi må tilpasse FM også etter de lokale kulturer*». Som eksempel trekkes fram «*at det kommer noen og serverer kaffen*» i en del av landene i tidligere Øst-Europa, samt at «*når du kommer til Asia så er det en helt annen kultur igjen*». I tillegg trekker informanten fram at det også kan følge av krav i forbindelse med tildelt konsesjon for telefoni: «*Du får ikke lov å automatisere alt*». Det kan innebære å beholde en del manuelle tjenester som kanskje ellers hadde blitt automatisert. Informanten understreker viktigheten av å ha en leverandør som er i stand til å respondere på behov som «*nå må du starte opp for oss*» også i land hvor FM ikke er en velfungerende næring i dag.

Også informanten hos **tjenesteleverandøren i telekombransjen** uttrykker at «*service-tjenester leveres jo pr definisjon lokalt*», og viser til at det er fysiske personer betjener resepsjoner osv men at «*støttefunksjoner kan vi godt gjøre sentralt*». Eksempler som gis er ulike rapporteringer knyttet til energi og økonomi. Når det gjelder meningsinnhold i avsnittet over, er mye gjenkjennelig i forhold til det denne informanten uttrykker. Informanten viser til at SLA-ene på «*Cleaning*», «*Catering*», «*Property*» og «*Office Support*» i Norge, Sverige og Danmark ligger i «*Frame Agreement*» [rammeavtalen, min presisering] og ikke i landavtalene. En konsekvens av dette er at SLA-ene med det er «*konsekvente og på tvers*». Når det gjelder geografi hevder informanten at det er «*en sammenheng mellom det geografiske «footprint»-et du har og hvor langt ut du kan dra tjenesten*» og underbygger med følgende resonnement: «*Vi har Total FM i Norge, Sverige, Danmark. Vi har egen organisasjon i Ungarn, men vi har det ikke i Serbia og ikke i Montenegro. Vi kan allikevel ta et Total FM-ansvar for dem selv om vi ikke har leveransekapasitet i de to landene. Da løser vi det ved å inngå en strategisk allianse med en part i Serbia og i Montenegro som vi må operere med som om de hadde vært vår egen organisasjon*». I dette ligger at man som leverandørselskap anser seg å ha forpliktet seg til å være selskapets FM-avdeling ved at selskapet valgte dem som leverandør av FM-tjenester: «*Jeg har tenkt at når [*] [*= dvs navnet på dette selskapet i telekombransjen] har valgt [*] [*= dvs navnet på dette*

leverandørselskapet] så har de valgt oss med hud og hår og vi må stå til rette for det også i de territoriene hvor nødvendigvis ikke vi er, men hvor kunden er, og så må vi løse det som om vi hadde vært [*] [*= dvs navnet på dette selskapet i telekombransjen]. Informanten utdyper med telekomselskapets kjøp av lisens i Myanmar: «vi har ikke noe virksomhet i Myanmar pr i dag. Det er det jo ikke mange virksomheter som har. Om [*] [* = dvs navnet på dette selskapet i telekombransjen] kommer til oss og sier – kan dere drive en TFM-avtale for oss? Bygge opp den fasiliteten vi skal ha i Myanmar?» Informanten besvarer scenarioet med et ja og utdyper: «Vi kan på en måte ikke si nei, fordi da må [*] [*= dvs navnet på dette selskapet i telekombransjen] bygge opp sin egen. Har de først outsourcet så har de outsourcet fullt og helt. Da må de ha en egen skyggeorganisasjon og da faller jo litt av den effekten bort at de kan «tune» sin egen organisasjon helt ned til leverandøren/ partneren». På et oppfølgende spørsmål om slike hvite flekker på kartet kan utgjøre en risiko for leverandørbedriften, svarer informanten at det selvfølgelig er en risiko for at man «ikke kan klare å sikre det [...] men jeg har tro på at vi gjør det».

Informanten hos **tjenesteleverandøren i transportbransjen** tilkjennegir først og fremst et kundefokus i sitt svar: «det kommer an på hvor viktig det er for kunden». Informanten forteller at for dette selskapet i transportbransjen «har det vært veldig viktig å ha en skandinavisk avtale» siden «det skal være likt i alle tre land». Informanten forteller at ingen av deres andre kunder med virksomhet i ulike land har valgt en slik oppbygging av avtalen. Snarere enn geografi, opplever informanten at «det handler om kultur hos kunden». Informanten bruker som eksempel en av leverandørselskapets andre kunder som driver i entreprenørbransjen. Mange entreprenører kjennetegnes ifølge informanten ved at «hver og en gjør sitt», og viser til at det ikke har vært ønske om en samlet avtale for tjenestene: «de lever sitt liv her i Norge, sitt liv i Finland og sitt liv i Sverige». Den viktigste årsaken hevdes allikevel å være kostnadsfokuset hos bestiller: «hadde du stilt spørsmålet til entreprenørselskapet – hvor mye koster en FM-tjeneste i Norden, så ville de ikke kunne svart på det fordi de aldri har samlet det. Men hadde du stilt det spørsmålet til [*] [*= dvs navnet på dette selskapet i transportbransjen] så kunne man svare eksakt, for de har blitt drevet av besparelser, og det har vært kjempeviktig.

Spørsmål 20: Finnes det spesielle trender i den kjernevirksomheten som Total FM-avtalen skal understøtte som har hatt betydning for at avtalen er blitt slik den er i dag?

Informanten hos **FM-avdelingen i telekombransjen** forteller om et selskap som er i stadig endring. Man blir mindre noen steder, samtidig som man etablerer selskaper og kjøper opp selskaper. Dette resulterer i krav til gode leveranser og fleksibilitet innen drift. Som viktige verktøy for å få dette til, trekkes avtalen fram: «*mye av avtalen er bygget på industrialisering, standardisering [...] og fleksibilitet*». Kravet til fleksibilitet begrunnes med at det er viktig å ha «*en avtale som gir oss muligheter for å dra opp og ned*», og det vises til at det er et viktig element i en Total FM-avtale: «*det skal også være et volum selv når du drar volumet ned. Det at du har mange tjenester gjør at du kan effektivisere og drifte på en kanskje mer optimal måte enn om du hadde hatt hver enkelttjeneste*».

Informanten hos **FM-avdelingen i transportbransjen** konstaterer at hele bransjen er i en veldig omstilling. Vedkommende viser til at selskapet må lete med lys og lykte i forhold til å finne måter å gjøre dette enklest, og konstaterer at selskapet kjøper mer og mer tjenester ute: «*Alt mulig outsources slik at du bare har kjernevirksomheten igjen, og så har du variable kostnader på de andre*». Informanten hos **tjenesteleverandøren i transportbransjen** velger å peke på to klare trender når det gjelder kjøp av tjenester. Den første er «*å gå fra få tjenester til flere tjenester*», noe informanten ut fra sitt ståsted tilkjenner som positivt. Den andre trenden er at «*man begynner å kjøpe mange «output based», ikke frekvensstyrt» tjenester*. Dette siste understrekes er noe man som leverandør stadig ser mer av.

Informanten hos **tjenesteleverandøren i telekombransjen** nevner også fleksibilitet, men understreker at den «*ligger helt oppi dagen*» siden kjernevirksomheten til dette selskapet i telekombransjen er «*utrolig konkurransesatt*» og som gjør at «*kostnadseffektivitet og produktivitet er viktige på alle områder som ikke er en del av denne kjernen*». Det uttrykkes at dette ansvaret har man som tjenesteleverandør «*på en måte tatt på oss*» ved å skape riktig kostnadsnivå for selskapet totalt sett på de områdene som ikke er en del av kjernevirksomheten. Andre virkemidler for å få et riktig et kostnadsbilde nevnes: «*profesjonalitet, beste praksis og veldig vekt på dette med skalafordeler*». Informanten oppsummerer disse med «*profesjonaliseringen på FM-leverandørsiden*» og viser til dette som trend.

Informanten utdyper at for dem er denne trenden i praksis utløst av selskapets planer for å gå på børs: «*Toppledelsen vil måtte kommunisere med styre og eiere og ha kontroll på alle aktualiteter som kan påvirke og representere en operasjonell-, finansiell- og HMS-risiko*». En slik reduksjon av risiko skjer ved at man må «*gjøre avtale med organisasjonen om at det ikke noen steder i verden er gjort avtaler som eksponerer selskapet for risiko - du må vite at leveransen ivaretas på riktig måte også de andre stedene*». Dette kan ifølge informanten sikres ved «*å definere standarder og konsepter innen alle tjenesteområder*». Det vil igjen føre til forutsigbarhet og en klarere profil på selskapet. I en slik situasjon peker informanten på at det kanskje ville være fristende å etablere globale avtaler ved å gruppere sammen alle de lokale og individuelle avtalene. Men det er lettere sagt enn gjort: «*Vi sliter nok med å sikre at leveransen er identisk i de tre landene, men vi har et fokus på å få det til, og hvis du da tenker globalt så er utfordringene enda større*». Informanten stiller her spørsmål ved om det egentlig er ønskelig: «*det gir ikke kunden og/eller [*] [*= dvs navnet på dem som leverandørselskap] den verdien som ligger i nettopp å sikre at beste praksis er implementert i alle geografier, underforstått den beste og mest kosteffektive løsningen*».

Videre hevder informanten at kunden også drar direkte nytte av den profesjonaliseringen som det investeres mye i hos dem for tiden, og nevner investeringer i «*kompetanser/kapasiteter*,

metodikk/prosedyrer og teknologi/verktøy som er nødvendig for å sikre en konkurransedyktig løsning innenfor fagfeltet». En slik investering millionklassen vil, ifølge informanten, bare kunne skje i et selskap som har FM som kjernevirksomhet og som må sikre en konkurransedyktig løsning innen fagfeltet. Samtidig tilkjenner informanten at de er klar over at denne profesjonaliseringen i Total FM-selskaper medfører en gunstig posisjonering i forhold til internt produserte tjenester: «terskelen for å gjøre det i egenregi blir så veldig mye høyere kontra det å gjøre en avtale med en ekstern aktør». Informanten viser til at de kan fordele enhver investering på langt flere kunder slik at kostnadene blir mindre pr kunde enn hvis en kunde gjør det for sin egen del.

Jfr kapittel 4.2 Standarder og terminologi innen FM**Spørsmål 1: Hva legger du i begrepet Total Facility Management (Total FM)?**

Informanten hos **FM-avdelingen i telekombransjen** viser til at det har vært *«litt diskusjon om begrepet Total Facility Management i bransjen»*, at noen også *«kaller det «Integrated», altså integrert Facility Management»*. Vedkommende foretrekker å bruke *«Total Facility Management»* om den inngåtte avtalen og begrunner det med at begrepet vurderes til best å uttrykke elementet som dreier seg om *«ledelse og utvikling»*, og det understrekes som viktig siden det *«går på mer enn optimalisering av tjenester og løpende drift innenfor de enkelte tjenestene»*. Det understrekes at som bestiller-organisasjon vil man alltid være *«eier av det strategiske»*, men at de forventer at leverandøren *«skal ta noe av vår posisjon i forhold til å lede og utvikle kontrakten»*. Informanten uttrykker et ønske om å støtte seg på leverandørens kompetanse siden de kjenner bransjen og *«skal kunne dette her på en bedre måte enn oss, for så vidt»*. Det vises her til at *«vi også har en egen SLA som heter Management»*. Gjennom avtalen er *«fag- og produktansvaret overført til leverandøren»*.

Også informanten hos **tjenesteleverandøren i transportbransjen** har en klar preferanse når det gjelder begrep, den er imidlertid motsatte av den over. Denne informanten foretrekker *«å si Integrated Facility Management, for Total Facility Management kjennes så veldig definitivt ut»*. Informanten utdyper det med at *«Integrated Facility Management»* uttrykker at *«man også blir en integrert del, en servicedel, i kjernevirksomheten»* til bestiller. Informanten forteller at man kjenner til *«hva de fleste kundene legger i begrepet Total Facility Management, og da handler det om å pakke en mengde tjenester til en helhet som støtter kjernevirksomheten»*, men understreker at som leverandørselskap har man valgt å omtale sine tjenester som *«Integrated Facility Management»*.

Informanten hos **FM-avdelingen transportbransjen** er mindre opptatt av termene, mer at de reflekterer innholdet: *«delt opp i grove trekk tekniske tjenester og soft-tjenester»* og at i det ligger også *«å administrere dem og forvalte dem på en bra måte»*. Total FM uttrykkes å favne *«begge gruppene»* av tjenester, og disse *«samler man i en pakke»*.

Også informanten hos **tjenesteleverandøren i telekombransjen** har en noe annen innfallsvinkel på spørsmålet enn de to første. Informanten oppfatter snarere det viktigste skillet å gå mellom FM og Total FM, og at det som skiller FM fra Total Facility Management *«er at det er, tror jeg, i større grad basert på egen leveranse av tjenestene»*. På et oppfølgende spørsmål om informanten med det mener at Total FM-begrepet brukes om egen regi, bekreftes det: *«ja, det er det som skiller Facility Management og Total Facility Management. Det er mulig at det er en overtolking men jeg tror det er det kundene våre oppfatter det som. For jeg tror de har valgt å bruke betegnelsen Total Facility Management veldig bevisst, og den er veldig på vei fram, nettopp som en måte å differensiere det fra Facility Management»*.

Spørsmål 2: Hvilke hovedgrupper av støttefunksjoner og servicetjenester inngår i denne Total FM-avtalen?

Informanten hos **tjenesteleverandøren i telekombransjen** viser til den europeiske standarden og uttrykker at avtalen i utgangspunktet inkluderer *«alle de tjenester som er definert under NS-EN 15221»*. Informanten presiserer at når det gjelder denne kunden så har tjenestene en vekt på drift og vedlikehold av eiendomsmassen, ikke forvaltningen: *«Vi kan holde F-en utenom. Vi må konsentrere oss om D og V. F-en tror jeg [*] [*]= dvs*

navnet på denne FM-avdelingen i telekombransjen] *på mange måter vil si de fortsatt holder i, dersom man definerer forvaltningen til å være kjøp og salg og innleie av arealer med videre».*

Informanten hos **FM-avdelingen i telekombransjen** svarer at *«for oss ligger jo alle områder [...] inne»* og bruker begrepene «Hard FM og Soft FM» om hovedkategoriene av tjenestetyper «i den europeiske FM-standarden». Informanten trekker spesielt fram «renhold» og understreker at de anser denne tjenesten som en «viktig del av vedlikeholdet av eiendommen» for å opprettholde byggets verdier. Som eksempel på Soft FM bruker informanten «bespising og security». Videre peker vedkommende på at man her har «gått et skritt lenger i forhold til hva de skal bidra med» i den nye avtalen, i forhold til tidligere: «De skal bidra tydelig på å lage underlag til en vedlikeholdsplan. Vi vil jo alltid beslutte vedlikeholdsplanen og hovedrammen rundt den, men vi skal støtte oss på deres innspill i den 5-årige vedlikeholdsplanen». Her pekes det på at leverandørselskapet har fått en tydeligere rolle innenfor økonomi: «Fra januar så skal vi hente underlaget direkte fra leverandøren inn i vår egen økonomirapportering» og nevner krav i forhold til underlag for avsetninger, status på fakturering osv.

Informanten hos **FM-avdelingen i transportbransjen** forteller at inkludert i avtalen er «alt som har med eiendomsdrift å gjøre» og viser til «drift og vedlikehold både utvendig og innvendig, teknikk og produksjonsutstyr», i tillegg til «arealoppfølging, tegninger og dokumentasjon» og alt som har med lover «i forhold til miljø og brann». Videre administrerer og gjennomfører tjenesteleverandør også prosjekter for dem. Informanten forteller at det hovedsakelig går på ombygginger og tilpasninger: «vi bygger jo ikke så mye for tiden av nybygg». Videre listes en annen kategori av tjenester opp, av informanten kalt «soft-bitene»: «resepsjonstjenestene, renhold, kantinedrift, internpost, sentralbord», samt «det å administrere rekvisita og konferansetjenester». På et oppfølgende spørsmål om det finnes andre tjenester som objektivt sett kan synes å være fasilitetstjenester men som selskapet allikevel har valgt å beholde i egen regi, svarer vedkommende at selskapet har valgt å beholde som egne ansatte noen få kontorassistenter som har «administrativt arbeid som helt klart et Facility-selskap kunne ha utført», og tilføyer: «men vi har satt streken der».

Informanten hos **tjenesteleverandøren i transportbransjen** tar utgangspunkt i tjenesteproduktene til selskapet og forteller at tjenester innen samtlige kategorier leveres til kunden, allikevel «*mye er arbeidsplassrelatert, mye er eiendomsrelatert*». Det vises også til at i perioder kan også «strategisk rådgivning» være «veldig, veldig stor». Når det gjelder det fjerde tjenesteproduktet, såkalt industriservice, vises det til at det er «veldig lite tjenester som dreier seg om industriservice» men at det finnes noen tjenester hos kunden som hører inn under det.

Spørsmål 3: Hvilke av disse er du mest opptatt av, og hvorfor?

Informanten hos **FM-avdelingen i transportbransjen** uttrykker at «om [garasjeporten] ikke går opp og vi ikke får ut [transportmidlet], så er det krise». Informanten hos **FM-avdelingen telekombransjen** uttrykker: «det er blant annet brannvern, el-installasjoner, legionella-kontroller og alt vi skal dokumentere overfor myndigheter». Informanten forteller om «et par tusen inspeksjoner som skal dokumenteres» og «som er i tillegg til 7000 andre som går på vanlig ettersyn av tekniske installasjoner osv».

Informanten hos FM-avdelingen i transportbransjen viser også til yrkesbakgrunn: «jeg er byggmann og derfor er jeg kanskje litt påvirket av det». Vedkommende i telekombransjen begrunner sitt fokus på Hard FM også med et personlig ståsted: «det er på det området jeg føler at bransjen har kommet kortest», og viser til en umodenhet i FM-bransjen forhold til «å få leverandørene til å forstå hva det innebærer at de har gjennomført et lovpålagt tilsyn». Denne informanten understreker at det er viktig å etterleve myndighetskrav og drifts- og vedlikeholdsplanen slik at man klarer å opprettholde verdiene på eiendommene, men uttrykker allikevel en tro på at «vi skal lykkes» siden «det en god utvikling og vi har jo tillit». Informanten trekker også fram sitt fokus på sluttbruker og kunde og tjenstestene de daglig eksponeres for: «kantina eller i restaurantene hver dag, hvordan de blir tatt imot i resepsjonen, hvordan de synes renholdet er».

På et oppfølgende spørsmål om hva som særlig har vært utfordringen tidligere og hva som gjør at man opplever en positiv utvikling nå, svarer informanten: «jeg tror leverandøren som er hos oss nå, både de og vi utvikler oss sammen. Det som har vært en av utfordringene, er det store omfanget i areal og antall bygg. Det å kunne dokumentere at du har gjort alle disse inspeksjonene». Informanten viser til et «felles IT-verktøy»: «Det er lett å finne ut om de har vært på befaring og gjennomført tilsyn eller ikke». Allikevel er det behov for forbedring her: «Fordi det er ikke bare at de har vært der og krysset av at de har vært der, men de skal jo dokumentere det. Og ikke minst skal de lukke alle avvik. De skal gjøre ferdig all dokumentasjon som vi skal bruke overfor el-tilsynet, branntilsynet eller hva det måte være. Det er en utfordring. Det skjønner ikke bransjen». Informanten hos FM-avdelingen i telekombransjen avrunder med å vise til partnerskap: «Vi har valgt en partnerskapsavtale. Det underbygger at dette får vi til, fordi det betyr at vi har en felles interesse å investere tid til å gjøre dette her».

Informanten hos **tjenesteleverandøren i transportbransjen** uttrykker at «det her handler om å kjenne sin kunde», og oppsummerer: «så om jeg må prioritere å forsøke å løse problemer rundt et ventilasjonsaggregat som ikke fungerer eller at vi har en mangel i en resepsjon, så er det ingen tvil om at det er på eiendomssiden vi skal legge alle våre ressurser». Informanten hos **tjenesteleverandøren i telekombransjen** tar utgangspunkt i at vedkommende møter selskapet i to roller: «som eiendomsbesitter og da er det nettopp Hard FM som er i fokus. Men jeg møter dem også som utleier. Og derfor kommer soft-tjenestene inn i bildet». Informanten oppsummerer med at begge deler er like viktig siden «i eierrollen så er det selvfølgelig Hard FM som er viktigst for dem, og i utleierollen så er det Soft FM som er viktigst for dem». Denne informanten legger også til at som leder vil man være «mest opptatt av de områdene hvor vi sliter mest i forhold til kundens forventning». Vedkommende konkretiserer det til å være Hard FM: «og det er kanskje også fordi det er så målbart, veldig målbart» og viser til «IT-plattform som gjør det veldig synlig».

Jfr kapittel 4.3 Utløsende faktor for FM-oppmerksomhet blant brukergrupper**Spørsmål 5: Hvilken av disse støttefunksjonene og servicetjenestene er et flertall av sluttbrukerne (kundene) mest opptatt av, og hvorfor?**

Informanten hos **tjenesteleverandøren i transportbransjen** viser til akkumulert bransjeerfaring: «*det finnes alltid tre tjenester som de er opptatte av*», og lister opp som gjeldende for sluttbrukere flest: «*det viktigste er at kaffemaskinen fungerer. Den er enkel. Fungerer ikke den, så er man veldig misfornøyd. Det andre er at det finnes en godt fungerende resepsjon. Å bli møtte med et velkommen, et smil [...], at man kan få litt service, kan stille spørsmål til dem som sitter i resepsjonen. Og det tredje er at kantinen fungerer*». Deretter nevnes «renhold» og om renholdstjenesten trekker informanten fram «*at det er pent, at det er rent og at man får utført det som man har fått utført tidligere*». Informanten understreker at «*dette her er helt forskjellig fra hva bestilleren er opptatt av*». Hos dem står kjernevirksomheten til selskapet i fokus: «*det at vi kan vises til at vi har foretatt de rundene vi skal, at vi har funnet noen feil og at vi har løst dem innen en viss tid*». Informanten omtaler denne kunden i transportbransjen som svært opptatt av eiendomsdriften: «*får man ikke opp porten til [garasjen] og [transportmidlet] skal inn for service, så blir det forsinkelser*». Da rammes kjernevirksomheten til selskapet, og «*det skal ikke skje*».

Også informanten hos **FM-avdelingen i telekombransjen** trekker fram mat og drikke («*bespisning*») som svar på spørsmålet og understreker at sluttbrukerne er opptatte av kvalitet og utvikling på det. Informanten understreker at kantinen og restauranten først og fremst er viktige siden de representerer et «*møtepunkt*», og viser til at det var noe av hensikten med konseptet til selskapet da det nye hovedkontoret ble etablert. Man skulle treffes og at tilbudet i restauranten skulle være så bra at «*man skulle trekke dit i stedet for å sitte i et kontormiljø og spise*». Det uttrykkes også at FM-avdelingen er en tjenesteyter overfor selskaper som har inngått leieavtale med dem. Tjenester innen FM inngår i leien. Mot disse peker informanten på at disse «*kundene*» ofte har «*en annen motivasjon*» enn sluttbrukerne i selskapet, og viser til at kundekontaktene har et mer overordnet blikk i form av at de er opptatte av «*litt flere tjenester, altså mer bredde, at renholdet er ok, at maten selvfølgelig skal være bra, men også hvordan det ser ut i lokalene. Hvordan er møblene? Er det nok belysning, ventilasjon?*» De er opptatte av faktureringen og informanten viser til de stiller sterke krav til leverandøren blant annet til «*økonomi, fakturering, avsetningsgrunnlag*»

Informanten hos **tjenesteleverandøren i telekombransjen** besvarer spørsmålet ved å skjelne mellom «*eiendomstjenestene*» og «*servicetjenestene*». Når det gjelder eiendomstjenestene uttrykkes at det er noe kunden veldig sjelden har noe forhold til «*annet enn at ting fungerer*» og lister opp «*temperatur, vanntemperatur, luftkvalitet, stabil strømforsyning, belysning, støv og smuss*» som eksempler. Når det gjelder servicetjenestene er situasjonen en annen og trekker her fram «*kantineløsningene*» og «*kaffemaskinene*». På et oppfølgende spørsmål om man også å oppfatter renhold som en trivselsfaktor i form av at freshe omgivelser også bidrar inn i en estetisk opplevelse, svarer informanten at «*jeg opplever at vi ønsker å gjøre det til det*». Informanten utdyper med at brukerne «*oppsøker ikke renhold på samme måte som de oppsøker kantine, lunsj og kaffe*». Det reageres ikke med mindre det er et gap mellom den reelle kvaliteten og opplevelsen av den: «*renhold kommer opp dersom det er grunnlag for en klage*», men understreker samtidig at det er «*hevet over tvil at personen som utfører et renhold påvirker trivselen i et arbeidsmiljø gjennom sin atferd og måten renholdet utføres på*».

Informanten hos **FM-avdelingen i transportbransjen** tar utgangspunkt i at tjenester innen FM leveres inn mot to grupper av sluttbrukere, kontormedarbeidere og teknikere i verkstedene. Informanten antar at teknikerne er mest opptatte av at garasjene og verkstedene fungerer: «at [garasje]portene går opp og igjen og at teknikken fungerer». Videre: «at de som er på kontor og liknede er mer opptatte av renhold og kantine». Informanten tilkjenner at spørsmålet egentlig er vanskelig «fordi hvis renholdet fungerer så er ikke folk opptatt av renhold, hvis folk er misfornøyd med kantine så er folk veldig opptatt av kantine».

Jfr kapittel 4.4 Kommunikasjon i organisasjoner med ny FM-løsning

Spørsmål 7: **Har det vært behov for konkret involvering av medarbeidere på henholdsvis taktisk eller operativt nivå hos oppdragsgiver i forhold til å sikre tjenestekvaliteten fra leverandøren? Om ja, gi gjerne eksempel på slike eventuelle opplæringsøvelser.**

Informanten hos **FM-avdelingen i transportbransjen** viser til at det skjedde en virksomhetsoverdragelse da avtalen vedrørende tjenester innen FM trådte i kraft i juni 2008. Det innebar at *«alle kjente jo til hva som var viktig for oss og alt fungerte»*. På grunn av virksomhetsoverdragelsen *«var ikke [det] noe stort problem»* siden *«når de overtok, så overtok de jo alle medarbeiderne også»*. Informanten forteller om medarbeidere som slutter i årenes løp, ref *«etter hvert så skifter man ut folk»* og uttrykker i den forbindelse: *«man kan stille spørsmål om de har nødvendig forståelse og opplæring osv»*. Et konkret område trekkes fram som eksempel. Her uttrykkes at *«en kommunikasjon rundt [...] områder man er inne på»* som helt grunnleggende. Om dette området spesielt uttrykkes at *«den har en høyere grad av oppmerksomhet og det er viktigere at den ser ren og pen og ordentlig ut og at den fungerer, enn at et kontor fungerer»*. Informanten understreker at begge to skal fungere, men trekker fram dette området som viktigere: *«det er sånne ting som [*] [*= dvs navnet på leverandørselskapet] må lære seg, og de må bruke tid på å få dem til å forstå, når det kommer nye mennesker»*.

Informanten hos **tjenesteleverandøren i transportbransjen** uttrykker at *«vi startet opp en kontrakt som ingen av oss egentlig, tror jeg, forstod spesielt mye av, hva forventningene var osv»*. Deretter ble kontrakten skrevet om: *«vi lagde en ny kontrakt helt enkelt»*. Informanten forteller at etter man hadde skrevet om kontrakten, hadde man behov for å gi opplæring, både *«med egne ansatte for å forsøke å forstå hva som står i avtalen»* men også av kunder, dvs de som *«har et litt større ansvar for at tjenestene hos [*] [*= dvs navnet på dette selskapet i transportbransjen] skal fungere»*. I denne opplæringen valgte tjenesteleverandøren å lage *«et litt morsomt spill som handler om at man går en liten tur og så skjer det ting undervegs»*. Informanten forteller her om ulike problemer som utløser behov for tolkning av avtalen: *«Si at motoren i [garasje]porten går i stykker og motoren er fra 1952. Hvem skal betale skiftet av motoren?»* Informanten understreker også at *«det med kommunikasjon er viktig og at det kan gjøres på mange forskjellige måter»*. Det vises igjen til spillet som nyttig verktøy: *«for å lære så mange som mulig hva kontrakten sa og hvilke forventninger som fantes i kontrakten»*.

Informanten hos **FM-avdelingen i telekombransjen** oppsummerer med ordene *«fellesaktiviteter og opplæring og involvering»* på kunnskapsoverføringen som skjedde i forkant av oppstarten av den nye avtalen. Det vises til at *«noen få sentrale personer hos [*] [*= navnet på FM-avdelingen] var med på oppstartsmøter i Sverige, Norge og Danmark»*. Kunnskapsoverføringen bestod i å formidle *«våre forventninger til alle medarbeiderne»*, og utdyper: *«vi brukte flere timer sammen og hvor vi gikk igjennom selve oppbyggingen av kontrakten»*. Det vises til at tjenesteleverandøren *«hadde presentasjon av hvordan de skulle styre og lede dette her og hvilke muligheter som lå i dette»*. Videre uttrykker informanten at *«vi hadde første delen etter hvert, og hvor vi sa noe om bakgrunnen for hvorfor vi hadde valgt dette»*. Informanten understreker at på disse møtene, også omtalt som *«kick off»*, var ikke ledelsen med, det var *«alle dem som i hovedsak skulle jobbe på kontrakten»*, til sammen hundrevis av medarbeidere: *«i Danmark der traff vi vel, med unntak av en eller to, alle dem som skulle jobbe på den kontrakten i alle bygdene i Danmark. Det samme gjorde vi i Sverige. Jeg husker ikke hvor mange hundre vi traff her i Norge, men vi var i alle fall i syv byer her i Norge»*.

Videre trekker informanten fram ulike eksempler på fellesaktiviteter, opplæring og involvering for å sikre kvaliteten på tjenestene, og uttrykker at «*vi prøver å være i størst mulig grad på taktisk/strategisk nivå*». Det fortelles om mye dialog på strategisk nivå i avtalen for å få utviklet og etablert «*«Management»-et og en «Governance»-modell, altså styringsmodellen*». Videre forteller informanten at «*strukturen rundt SLA-ene*» i nåværende avtale er nye: «*de er knyttet til Norsk Standard bygningsdel-tabell*». På et oppfølgende spørsmål om de også er output-baserte, bekreftes det. Informanten forteller at i forkant av oppstart har det vært mange møter mellom dem og tjenesteleverandøren og hvor medarbeider på taktisk/strategisk nivå hos dem, med støtte fra «*fagressurser*», var i Norge, Sverige og Danmark og «*gikk gjennom opplæring i SLA-er*»: «*hva mente man med disse SLA-ene? hva ligger i det?*». Informanten understreker at «*vi har hatt lite fokus på det operative [...] fordi vi har sagt at det er leverandøren nå*», men understreker samtidig at «*vi jobber inn på operativt når vi diskuterer hvordan leverandøren skal levere i det daglige*».

Informanten hos **tjenesteleverandøren i telekombransjen** viser til man merket allerede i presentasjonen av selve tilbudet at det hadde involvert mange medarbeidere på både det taktiske og det operative nivået: «*dette var ikke en beslutning som to personer tok alene på toppen*». Informanten viser til at store kunder generelt setter ned brukerutvalg, miljøutvalg, involverer de tillitsvalgte: «*jeg er ikke i tvil om at [*] [*= dvs navnet på dette selskapet i telekombransjen] har engasjert de miljøene i beslutningene*» for derigjennom å sikre kvaliteten på tjenesteleveransene. Informanten presiserer at «*etter kontrakten er gjort, og vi er i leveranse*» har det ikke vært noe konkret behov for opplæring av servicemedarbeidere på operativt nivå. Opplæring av medarbeidere fra ansatte i FM-avdelingen knytter ifølge informanten seg i første rekke til to ting: «*kontrollregimet, altså hvordan gjør man kontrollen*». Informanten presiserer at kontrollaktiviteten gjelder generelt sett alle tjenester. Det andre er IT-verktøyet myMCS: «*begge har vært i en læringsprosess hvor vi begge har måttet lære hverandre*», men viser samtidig til at «*myMCS [er] en teknisk plattform som [vi] har valgt globalt og [man] har nok forventet at vi skulle kunne bidra med nettopp denne type opplæring*». I forhold til myMCS uttrykker informanten hos **FM-avdelingen i telekombransjen** at «*vi har hatt behov for opplæring internt hos oss, og [*] [*= dvs navnet på leverandørselskapet] har hatt det, mye av det har vi gjort sammen*». Informanten understreker at «*hadde det ikke vært for at vi hadde tatt et godt tak på det, så hadde nok heller ikke [*] [*= dvs navnet på leverandørselskapet] klart det så bra*».

Informanten hos **tjenesteleverandøren i telekombransjen** understreker at i en avtaleprosess brukes perioden mellom kontraktsignering og oppstart aktivt for å tilrettelegge for en god oppstart. Informanten omtaler denne perioden for «*transission*» og forteller at partene signerte kontrakten i november og man hadde oppstart 1. april i Norge: «*i de fem månedene satt jo ingen av partene stille*». Informanten forteller om mange møter med kunden for «*å avklare, definere, sikre at vi har samme forståelse og at vi faktisk leverer det vi har hatt som tolkning av kontrakten*». Det uttrykkes at dette er særlig viktig i en «*output*»-avtale: «*det betyr at det er ikke entydig definert hva leveransen skal være, det er ikke beskrevet input-faktorer*». Informanten understreker at det er viktig at en «*output*» diskuteres, og viser til at et sentralt spørsmål er «*har vi forstått det riktig?*». Det understrekes at det er sentralt siden «*det vil være vi som tar ansvaret for «output-en» er i overensstemmelse med hva de ønsker seg og det vi har beskrevet i SLA-ene*». Informanten avrunder spørsmålet med å vise til at forankringen for spørsmålet, om behov for involvering og opplæring fra kundens side, ligger til grunn for hele prosessen knyttet til avtaler vedrørende FM-tjenester: «*Prosessen starter med et salg eller en tilbudsutarbeidelse og vi utarbeider en løsning. Og så forhandler man løsningen. Og så kommer «transission» som er selve oppstarten på prosjektet som i dette tilfellet tok nesten fire*

måneder i Norge. Og så kommer drift. Og så kommer kontinuerlig forbedring som er siste etappen og som gjør at vi får en «loop» på dette».

Jfr kapittel 4.5 Aspekter ved gode avtaler vedørende FM-tjenester

Spørsmål 10: Hvis avtalestrukturen er en hoved-/rammeavtale med SLA-er som avtalebilag, hva mener du er særlig viktig å ta hensyn til i en slik avtale for at det skal bli en god avtale?

Spørsmål 10.1 Kan du her nevne noen karakteristiske trekk i den generelle delen av avtalen?

Informanten hos **FM-avdelingen i telekombransjen** peker innledningsvis på behovet for en «*tydelig avtale*». Det uttrykkes at forutsetningen ligger i forespørselsdokumentet og at parameterne således «*på mange måter [er] akseptert når du leverer tilbudet*». Informanten trekker også fram «*Governance*» som et annet viktig forhold og uttrykker at denne delen «*kanskje er den viktigste delen for å få en avtale til å fungere*». Vedkommende forklarer Governance med at det går på «*hvordan vi faktisk skal styre og lede kontrakten*», og utdyper: «*hvordan er det vi faktisk skal samarbeide? Hvordan skal vi rapportere, dokumentere? Hvilke foraer skal vi møtes i*». Det understrekes at «*uten at den Governance-modellen [...] er god, så lykkes man ikke noe særlig*». I bakspeilet ser informanten at de nok kunne ha jobbet mer med den før selve avtaleinngåelsen og forteller at de har brukt lang tid på det nå i etterkant i forhold til «*hva mente vi faktisk med det? og hvordan er det disse møtestrukturen blir satt på plass? og hvordan er en del av rapportene og KPI-ene?*».

Informanten hos **FM-avdelingen i transportbransjen** tilkjenner at det ikke er et enkelt svar på dette fordi det kommer litt an på hvilken situasjon bedriftene er i, men basert på erfaring: «*større tydelighet på hva som skal leveres*». Det vises til at selskapet i dag har «*en funksjonsbasert avtale*». Vedkommende hevder at det «*kan fungere i et regime [...] hvor det er godt med penger*», og utdyper det med å vise til en situasjon hvor man «*hele tiden prøver å jage kostnader, så fungerer ikke en funksjonsbasert avtale*». I forlengelsen av det ytres behov for «*å kunne se tydeligere hva vi skal kjøpe, hva de skal levere og vi må tydeligere se konsekvensene hvis vi gjør endringer*». Begrunnelsen er «*[f]or å få trygghet og for selv å kunne være med å påvirke resultatet*».

Informanten hos **tjenesteleverandøren i telekombransjen** besvarer spørsmålet med å si at «*stikkordet*» er «*å holde seg lojalt til denne NS-EN 15221*» og øvrige standarder – «*bygningstabeller med videre*». Informanten omtaler denne kunden som prinsippfast i forhold til dette: «*de har gått ut med en ny strategi og det har de realisert fullt ut*». Informanten hos **tjenesteleverandøren i transportbransjen** understreker at det er mange ting som må være på plass for at en avtale skal fungere. Med utgangspunkt i avtalen viser vedkommende først til «*legal*»-biten» i den overordnede avtalen som gjelder for alle tre skandinaviske land. Av de delene som ligger her, som blant annet omfatter «*oppsigelsestider, hva skjer ved tvist, ansvarsspørsmål, [...], betalingsbetingelser, rapporteringer som skal skje*», trekker informanten fram «*definisjoner*» som den viktigste. Informanten viser her til at i denne skandinaviske avtalen «*har vi definisjoner på tre ulike språk*», og «*i den kan man søke dersom man ikke er enige om definisjoner*».

Spørsmål 10.2 Kan du her nevne noen karakteristiske trekk i SLA-ene?

Informanten hos **tjenesteleverandøren i telekombransjen** viser til at samtlige SLA-er i denne avtalen er «*output*»-orienterte. De definerer noen kvantiteter med volumer med videre. Og så defineres noen standarder som på en måte skal definere «*output*»-en». Det uttrykkes at deres kunder har en tendens til gjerne å ville ha kontroll på «*input*»-en: «*jeg vil ha den*

personen, jeg vil ha så mange timer, jeg vil ha det verktøyet», og uttrykker: «Men det har ikke [*] [*= navnet på denne FM-avdelingen i telekombransjen] gjort. De har vært veldig prinsippfast i forhold til det. De har gått ut med en ny strategi og det har de realisert fullt ut».

Informanten hos **FM-avdelingen i telekombransjen** uttrykker: «enhetlig oppbygging, tydelige beskrivelser knyttet mot standarder eller andre beskrivelser», samt en SLA som «beskriver hvordan vi skal måle dette, med KPI-er osv». Når det gjelder «Soft FM» viser informanten til at det ikke er så mange standarder «så der blir det er mer bransjenivåer/ bransjeerfaring som man viser til». På tilleggsspørsmål om hvor detaljerte SLA-ene skal være, om output-baserte SLA-er er best svarer informanten at «ja, vi har tro på output-basert, for å kalle det det. Altså vi beskriver en funksjonalitet på mange måter». Informanten understreker at det er tjenesteleverandøren som «må finne ut av valideringsgraden, hva er med i kontrakten eller ikke». Informanten eksemplifiserer med følgende problemstilling i valideringsfasen avtalen: «Vi er opptatte av at ventilasjonsaggregatet går. Ikke hvor ofte de skal etterse det». Informanten viser også til at «før så beskrev man det», men konstaterer at det er ikke så interessant – «vi er opptatt av hva som kommer ut av det».

Informanten hos **FM-avdelingen i transportbransjen** trekker fram behov for «en enkel og tydelig *«penalty»-paragraf*». Informanten tilkjenner samtidig at det er vanskelig å kreve dette, særlig i partnerskap fordi «det går egentlig på kryss av hva et partnerskap egentlig er». Basert på erfaring uttrykker informanten at man «må ha et ris bak speilet for å kunne yte best mulig», og begrunner det med at «de forstår at dette får noen konsekvenser hvis de ikke gjør jobben sin» og et ønske om å unngå å måtte «gå en masse runder eller å ha masse dokumentasjon».

Informanten hos **tjenesteleverandøren i transportbransjen** peker på flere komponenter som må være på plass: «For det første er det SLA-ene – beskrive hvilke tjenester som skal utføres. Videre er det objektlistene – på hvilke objekter skal det utføres. Og så er det grensedragningsliste». Om grensedragningsliste forklarer informanten at «når man jobber med eiendom så kan det være ulike aktører som har et ansvar». Informanten oppsummerer med at «på hva som skal gjøres, er objektlisten og av hvem, er grensedragningslisten», og understreker at grensedragningslisten er viktig i forhold til å styre det finansielle siden den regulerer hvem som bekoster hva, og viser til to sentrale begrep: «anskaffe» og «tilhandahålla». Informanten forklarer anskaffe med at tjenesteleverandøren skal «se til at saker og ting kommer på plass», men understreker at det er bestiller «som finansierer det». Ordet tilhandahålla innebærer at leverandøren skal «påse at saker og ting er på plass, men at vi også finansierer utstyret». Videre, viser informanten også til «premises used for service» som en annen komponent som er avklart i en god avtale, og forklarer det med «lokaler hvor vi får sitte gratis» men påpeker at det «også kan være utstyr som datamaskiner» og alarmer: «det er en detalj, men det man alltid kommer borti er alarmer. Heisalarm er et [...] eksempel». Til slutt nevnes «date of information» som et viktig forhold og som typisk kan være driftsinstrukser: «vi har et ansvar å ta imot dem. Blir ting byttet ut så skal vi passe på at det siste databladet finnes».

Spørsmål 11: Vil være vanskeligere å treffe markedsmessig i forhold til pris, kvalitet og miljøkrav ved langsiktige Total FM-avtaler og/eller ved partnerskap enn ved de mer tradisjonelle Total FM-avtalene?

Informanten hos **tjenesteleverandøren i transportbransjen** svarer «nei, tvert om» på første del av spørsmålet og forklarer mekanismen i markedet med at «det er slik at de som har den laveste prisen i år 1, vinner kontrakten», og viser til at «alle vet at man må være effektiv i sin prissetting det første året». Informanten utdyper med at «da kan man ta litt større risiko om kontrakten er lengre for da innser man at selv om man skulle tape penger det første året så finnes det sikkert nye tjenester». Disse nye tjenestene kan «få opp en margin» forutsatt at man «er god og dyktig». Informanten understreker imidlertid at «ved nye kontrakter finnes det alltid integrasjonskostnader», men presiserer samtidig at dersom man kan spre ut integrasjonskostnadene over en lengre tidsperiode «så er det naturligvis mye bedre».

Informanten hos **FM-organisasjonen i transportbransjen** har en litt annen innfallsvinkel i sitt svar, og skiller mellom Total FM-avtaler og avtaler som omfatter kjøp av enkelttjenester på spørsmålet om avtalens lengde og de beste mulighetene for å treffe markedet: «når man starter opp en slik sak eller outsourcer så vil det være naturlig å ha en femårsavtale. Hvis man bare kjøper det inn, kanskje du kunne ha en treårsavtale». Informanten uttrykker at når første periode er over, er det «kanskje naturlig å ha ett- eller toårsavtaler» som løpende rullerer «fordi da har du kommet over oppstartsproblemene», og i forlengelsen av det – «kunne sies opp på 12 måneder». Informanten legger imidlertid til: «man kan være misfornøyd med tjenester, så er det ikke alltid at det er grønnere på den andre siden, det har man jo lært etter hvert», og viser til at det ikke er bare å gå ut i markedet å finne en annen leverandør. En slik prosess er også «tungt for organisasjonen».

På spørsmålet om avtalens lengde og de beste mulighetene for å treffe markedet, uttrykker informanten hos **FM-avdelingen i telekombransjen** en tro på at de lange avtalene har en fordel og viser til at man «der tenker langsiktig og man skal dokumentere over lang tid og man skal dokumentere utviklingen». Videre, viser informanten til at de fleste «avtaler som vår» skal bidra til å redusere kostnadsnivået. Informanten uttrykker at det får man best til ved at man har en langsiktig kontrakt gjennom et partnerskap, og utdyper: «da deler du mye mer informasjon om en forventet utvikling, og det bidrar jo til at leverandøren kan hjelpe deg». Dette i motsetning til de kortsiktige avtalene: «er det en som er inne på et eller toårskontrakt så vil jo de investere langt mindre i en sann kontrakt og de vil dokumentere langt mindre». – Når det gjelder funnene fra intervjuet med informanten hos **tjenesteleverandøren i telekombransjen**, inntas i del to av dette spørsmålet. Årsaken til hvorfor først da, gis samtidig.

Spørsmål 11, forts.: Om ja, vil en benchmarking et stykke ut i avtaleperioden vil kunne avhjelpe dette? Utdyp gjerne.

Informanten hos **FM-organisasjonen i transportbransjen** viser til at «vi har med benchmarking som en del av avtalen» og at «vi har brukt det», men legger samtidig til: «den har null verdi». Informanten viser til at det er tjenesteleverandøren «som sitter på all informasjon og makten», i tillegg til at «avtalen er slik konstruert at den er vanskelig å benchmarke».

Også informanten hos **tjenesteleverandøren transportbransjen** uttrykker en skepsis til benchmarking og viser til at man har vært igjennom mange kontrakter som man har

benchmarket: «*jeg opplever vel det slik at det finnes ingen riktig god måte for å benchmarke*». Årsaken er at «*det finnes ingen kontrakt som er den andre lik*». Ved benchmarking av Total FM-avtaler understreker informanten at det er viktig å benchmarke helheten: «*handler det om en helhet så må man benchmarke en helhet*». Informanten viser til at «*i de fleste kontraktene som er i markedet, i alle fall i Norden, vil du alltid kunne finne en «single»-tjeneste som du kunne ha fått billigere*», men understreker igjen at «*det er helheten du skal benchmarke, ikke enkelttjenesten*». Informanten presiserer i her «*om en kunde vil kun benchmarke en enkelttjeneste så bruker vi å si nei for det blir aldri rettferdig*». Dette til tross, informanten trekker fram en klar fordel med benchmarking: «*det benchmarkingen gjør er å skape et gjensidig tillitsforhold mellom hverandre. Som kunde har man kanskje en liten mistanke om at denne leverandøren tjener for mye penger på oss*», og viser til at «*gjennom å være ganske åpen i sitt regnskap så man bygge et helt annet tillitsforhold med kunden når man gjør benchmarking*».

Informanten hos **FM-organisasjonen i telekombransjen** er inne på noe av det samme i omtalen av en langsiktig kontrakt gjennom et partnerskap, jfr over. Videre viser også denne informanten til at det i dagens avtale ligger krav om «*benchmarkingsdokumentasjon*» i form av «*at vi har riktige priser, at vi utvikler oss riktig*», og understreker at det også gjelder i forhold til miljøkrav. Informanten uttrykker «*ikke noe tro på at en leverandør som har kortsiktig avtale vil gjøre for mye innsats på det område*». Samtidig peker informanten på at «*miljø definitivt er et område som blir mye tydeligere framover, og som leverandørene må skjerpe seg på*».

Informanten hos **tjenesteleverandøren i telekombransjen** knytter begge delspørsmålene i nummer 11 i intervjuguiden til partnerskap: «*det er partnerskapet som er nøkkelen i besvarelsen, tror jeg*» og utdyper med at «*for meg er partnerskap to ting: det er en kommunikasjonsform knyttet til åpenhet på alle tre nivåer. Man er åpen som sine kapasiteter og kompetanser og muligheter og utviklingspotensialer*». Informanten understreker her at det er viktig å fange opp «*avvik på pris, kvalitet og miljøkrav veldig tidlig fordi man ikke har noe fordekt i kommunikasjonen*». Det andre er «*forretningsmodellen*» og informanten viser her til at det finnes flere alternativer, og peker på risiko som sentralt elementet. Et alternativ ifølge informanten kan være «*hvor risikoen ligger ene og alene på leverandørsiden*» og eksemplifiserer med «*faste priser, enhetspriser og når volumet endrer seg så endrer prisen seg*». Det andre alternativet er «*forretningsmodeller som etter hvert øker graden av risikodeling og med gevinstrealisering og incentiver som stimulerer nettopp denne type hvor man er fremoverlent og proaktiv*». Vedkommende understreker at det er denne siste modellen hvor «*kunden opplever at man har integritet og er åpen rundt nettopp pris-, kvalitet- og miljøkravene*» som utvikler og underbygger partnerskapet. Videre understreker informanten at dette ikke kommer av seg selv: «*kommunikasjonsformen i partnerskap er tillit det, det er noe man må bygge opp*». I den forbindelse vises det til hvorfor avtalen er 5 + 1 + 1 + 1: «*og det er at de sier vi må utvikle partnerskapet*». Informanten uttrykker her at man ikke tror bestiller så for seg at «*vi var der 1. april, det vil vi først oppnå kanskje etter et år eller to*». Videre: «*Jeg skal prøve meg på noe dristig. Partnerskap i en Total Facility Management-avtale, hvor man har gjort en «tuning» av sin egen organisasjon, med andre ord sørge for at det ikke er overlapp i kapasiteter men at den er komplementær, så er sånne avtaler ikke outsourcing, men en insourcing*». Informanten viser her til at selskapet i telekombransjen ikke har fått en gitt kapasitet på sin tjenesteleveranse fra leverandørselskapet men «*fått tilgang til, fra oss, 550.000 ansattes kompetanse og kapasitet*», og det oppgis at det er «*hvilket behov som til enhver tid er gjeldende*» som er det førende her. Informanten peker deretter på informanten i FM-avdelingen i telekombransjen, og som har ansvar for Total FM-avtalen, som sentral her:

«Jeg mener det [] har gjort er at [*] har insourcet kapasitet og kompetanse. Det oppnår [*] ved å være skvær, real, ha integritet, åpen, velvillig – kall det hva du vil, alt du gjør for å få et ekteskap til å fungere [*= dvs navnet på informanten hos FM-avdelingen i telekombransjen]».*

Spørsmål 12: Vil det ved de lange avtaleforholdene være andre risikomomenter enn det å være i utakt med markedet ift pris, kvalitet og aktuelle miljøkrav, som de av en kortere varighet ikke opplever? Om ja, hvordan kan man redusere denne risikoen?

Informanten hos **tjenesteleverandøren i telekombransjen** peker på at risikoen primært er knyttet mot det økonomiske, og viser til at *«uansett hva vi snakker om så vil det være to selskaper, to AS-er og to styrever, og begge styrene har behov for å begrense sin risiko – den ene vil ha det billigst mulig og den andre vil på mange måter ha prisen høyest mulig»*. Informanten viser til at det er kontrakten som definerer utgangspunktet for en slik forhandling: *«vi vet jo at vi skal på denne kontrakten sikre en kostnadsreduksjon på minimum x % i året etter regulering»*. Videre vises det til at den økonomiske rammen i kontrakten er gitt noen parametere i volumer og servicegrad. Det innebærer at *«endrer volumene seg så vil kontraktens ramme endre seg»*. Det samme gjelder dersom man *«ikke leverer kvalitet»*, og informanten uttrykker i den forbindelse at *«jeg tror primært så ligger risikoen der»*. Informanten viser til at i kontraktens hoveddel, sammen med økonomiske betingelser rundt fakturering og betalingsbetingelser, så ligger et «penalty»-regime: *«hvis vi ikke leverer, så har det nødvendigvis en pris»* og viser til at det er kostnadsgenererende for en leverandør. Informanten oppsummerer med at man ikke vet om det er noe verre med kortsiktige eller langsiktige avtaler, uttrykker at *«det er bare snakk om hvor lenge du ønsker å opprettholde relasjonen»* og presiserer at leverandørselskapet *«gjør jo alt nå for at det skal være en langvarig relasjon»*.

Informanten hos **FM-avdelingen i telekombransjen** svarer *«ja, risikoen er hvis vi ikke lykkes»*. Informanten peker her på risikoen for at en leverandør *«ikke leverer»* eller *«ikke leverer som forutsatt»* og viser til at en slik situasjon vil være spesielt utfordrende ved langsiktige avtaler. Samtidig presiseres det at *«vi har liten tro på det og risikoen i det har vi vurdert ved valget av leverandør, ved såkalt TCO-modell, Total Cost of Ownership»*. Om den forteller informanten at risikoelementet var en del av betraktningen. Videre understreker informanten at det har vært viktig for dem at *«avtalene vi har inngått, skal være levelige for begge parter»* og peker på at leverandøren *«må også kunne utvikle seg innenfor avtalen»*. På tross av at det uttrykkes at det er et kostnadsfokus hos alle, vises det til at heller ikke bestiller er tjent med at leverandøren taper penger, og oppsummerer med at den største risikoen ved en slik langsiktig og stor avtale vil være at *«de ikke tjener, da vil de jo heller ikke kunne utvikle seg»*.

Informanten hos **tjenesteleverandøren i transportbransjen** bekrefter at det finnes risikoelement, nevner feilprising, gir et eksempel innen OPS (Offentlig Privat Samarbeid) og viser til at leverandørselskapet jobber med slike avtaler med varighet på 25-40 år: *«dersom man etter det andre året innser at «oj, dette her var ikke bra» og skulle ha det i 38 år til, da begynner det å bli utfordrende»*. Informanten viser til at man tar litt risiko ved langsiktighet, men understreker at man *«må være mer sikker på at man gjøre et korrekt valg»*, og tilføyer: *«om man ikke tjener noe særlig med penger i begynnelsen så skal man ha en plan for å få det opp til en rimelig margin»*.

Informanten hos **FM-organisasjonen i transportbransjen** peker på at *«markedet kan endre seg»*, og beskriver følgende situasjon: *«Basert på at det kommer inn nye leverandører og spesielt når det kommer inn noen store som gjerne vil ha markedsandeler, så kan man jo utnytte den situasjonen og så får du presset prisene»*, og legger til: *«ved en langsiktig avtale får du ikke glede av det»*. Informanten viser også til at *«med en TFM-avtale så har man lagt alle eggene i en kurv, i stedet for at man kan gå rundt å shoppe»*. Videre: *«Jeg tror en single*

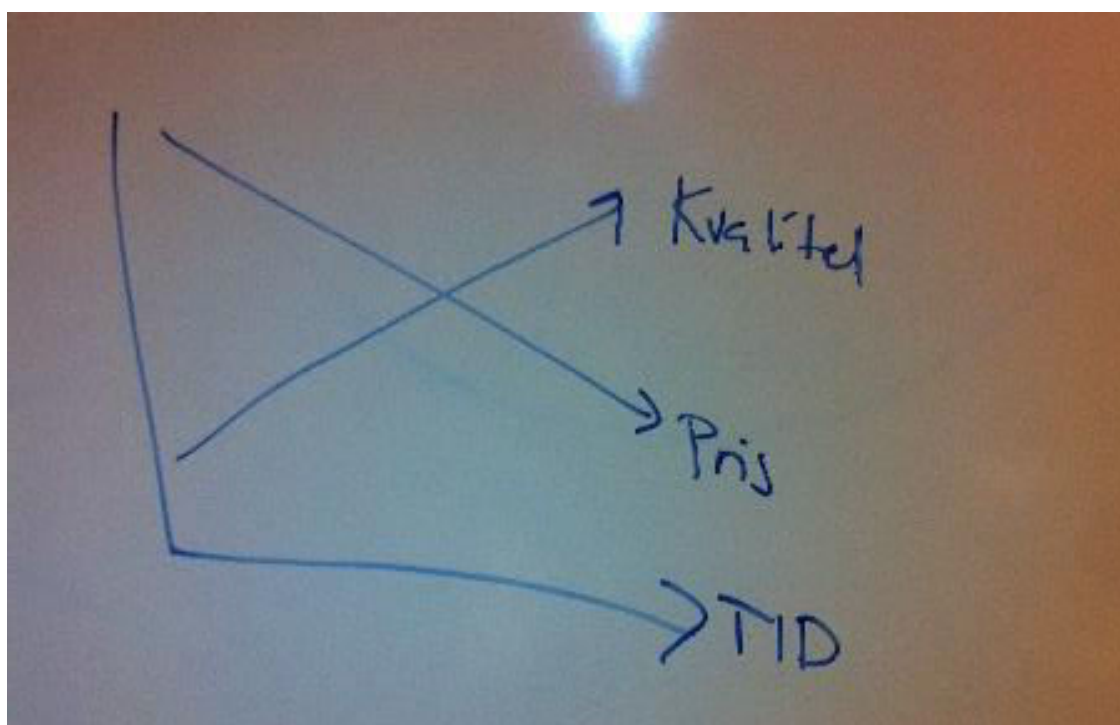
service-avtale med bedre bestillerorganisasjon er nok en bedre løsning enn TFM. Det er min erfaring». Med en Total FM avtale «kan [du] lene deg litt mer tilbake». Ved single service-avtaler må man «ha en bedre bestilling» og det vises til fagkunnskap for å få rett kvalitet.

Spørsmål 13: Er det i dag vanlig i dag å legge opp til incentivordninger knyttet til eventuelle innsparte FDV-kostnader i kontraktperioden? Utdyp gjerne.

13.1 Vil dette gjelde samtlige Total FM-avtaler, eller kun de av en lengre varighet? Utdyp gjerne.

Informanten hos **FM-organisasjonen i transportbransjen** uttrykker at det er et incitament for leverandørselskapet til å effektivisere og tjene penger på det: «vi har kjøpt en funksjon» og understreker hvordan leverandørselskapet leverer tjenesten er deres sak: «hvis de kan klare seg med to mennesker og ikke tre mennesker, så er jo det en besparing for dem». Videre viser informanten til at avtaleparten har forpliktet seg til å initiere besparinger som kommer dem til gode i kontraktperioden. På et oppfølgende spørsmål om eventuelle incitamenter for de innsparte kostnadene vil gå i en splitt mellom bestiller og leverandør svarer informanten «nei» og utdyper det med at «de tiltakene de foreslår, hvis vi gjennomfører dem, så får vi hele gevinsten. Men så kan de effektivisere i egen organisasjon og da tar de hele gevinsten». Informanten nyanserer deretter med at «de har nok kommet med noen forslag på energisiden» som går ut på at «de har spart så og så mye, så bør de få så og så mye», men viser her til at «det har vi bare sagt nei til, tror jeg».

Informanten hos **tjenesteleverandøren i transportbransjen** uttrykker at «min opplevelse er at de fleste kundene ikke er spesielt generøse når det gjelder incentivavtaler». På et oppfølgende spørsmål om det er først og fremst «pisken» som tas fram, bekrefter informanten det og legger til at «jeg hadde en kunde en gang som sa det slik: man skal jobbe både med gulerøtter og trusler. Det sa hun. Men til slutt så ble det ingen gulrøtter. Vi kalte det for gulerottrussel». Informanten trekker fram energikostnader og uttrykker at «der kan man iblant få til besparelser som man kan dele oss og kunden». Etter et nytt oppfølgende spørsmål om det ikke å ha incentivordning vil gjøre at man som leverandør ikke anstrenger seg for å jobbe smartere, tegner informanten et diagram:



Vedkommende omtaler diagrammet som klassisk og forteller at «den tegner jeg alltid for våre kunder». Begrunnelsen er at «vi vet at skal vi få beholde våre kunder så må man jobbe med besparinger og effektiviseringen hele tiden». Informanten forklarer kurvene slik: «Den forventning som kundene har når det gjelder kvalitet, er at den stadig skal være bedre. Og forventningen til pris er jo slik. Så kunden forventer seg stadig reduserte kostnader og stadig økt kvalitet». Informanten oppfatter leverandørselskapet til å være god på nettopp dette og viser til en «forbedringskultur som vi har holdt på med i mange år nå». Informanten viser til at selskapet i 2012 hadde «presentert 23000 forbedringsforslag» og av disse var «18000 blitt gjennomført». Informanten oppsummerer med at det å «gi kunden en lavere kostnad men også øke kvaliteten» er det som gjør at «vi kan lykkes over tid» – for «gjør vi ikke dette, får vi ikke være med. Vi får ikke forlenget kontrakten».

Informanten hos **tjenesteleverandøren i telekombransjen** uttrykker at «den type avtale vil dø ut» dersom det ikke er knyttet incentivordninger til den. Begrunnelsen er at man er «tjent med at faktureringsbeløpet reduseres». Informanten viser til det grunnleggende ved å outsource: «en kunde outsourcer en funksjon til en annen aktør for å oppnå noe som de mener de ikke ville kunne gjøre i egen regi». I forhold til incentiver handler det ifølge informanten blant annet om «å få en andel av leverandørens skalafordeler» og utdyper det med at kunden «vil forvente en kostnadsreduksjon i en eller annen form». En ordning med incentiver vil etter informantens syn, motvirke at leverandøren skrur prisene når bindingen er etablert: «den kostnadsgevinsten som han da får ved forhandlingen, opprettholdes over tid». Videre peker informanten på at incentivet også er koblet mot tillit, og illustrerer med et eksempel i avtalen hvor det er lagt inn en 5000-kroners grense knyttet til drift: «vi skal gjøre alle reparasjoner effektivt der og da som er under 5000 kroner uten å innhente godkjenning fra kunde». Informanten viser til at grunnen er å få gjort en del akuttreparasjoner der og da proaktivt i stedet for at man venter til at det blir et vedlikeholdsprosjekt.

Informanten i **FM-avdelingen i telekombransjen** uttrykker at «alle som gjør en sånn avtale har det med» men innrømmer samtidig at incentivordninger knyttet til innsparte FDV-kostnader i kontraktperioden «kan være litt vanskelig». Det vises til at det «å skille på hva leverandøren faktisk skal bidra med til effektivisering og kostnadsreduksjoner innenfor den ordinære leveransen, og hva bidraget som utløser en premiering skal være». Informanten understreker at det her går et skille mellom hva som er innenfor og utenfor de daglige leveransene. Som eksempler på kostnadsbesparende tiltak som utløser «premiering» trekker informanten her fram «arealoptimalisering, fjerning av tjenester, nye tjenester som bidrar til andre kostnadsreduksjoner». Informanten understreker at det er en forutsetning med noe varighet på avtalen for at slike forslag til forbedringer skal på effekt. Dette fordi incentivordningene «egentlig ikke går på volum, men på effektivisering av tjenester og å se etter løsninger», og for å få det til «må du kjenne virksomheten etter hvert og tjenestene». På tilleggsspørsmål om hva som skjer med eventuelle innsparte kostnader, peker informanten på at det kan variere alt ettersom hva det er på, men forteller at en incentivordning kan medføre at partene deler «50-50, 40-60» eller at «leverandøren har førsteårsgevinsten og de kommende årene er oppdragsgivers gevinst».

Jfr kapittel 4.6 FM og organisasjonens kultur, verdier og endringsprosesser

Spørsmål 18: Ved inngåelse av en Total FM-avtale, vurderer klient og leverandør hverandres «kulturverdier»? Hvor viktig er det med en harmoni her?

Informanten i **FM-organisasjonen i telekombransjen** understreker at «*hvis du ikke har et felles ståsted her så nytter det ikke*», og utdyper med å vise til eget og andre selskap som har sterk etisk profil og verdier: «*skal man kunne etterleve det, så må du ha en leverandør som støtter oppunder det samme*». Informanten forteller at både styreleder i dette selskapet i telekombransjen og toppledelsen ved hovedkontoret i leverandørselskapet, som har virksomhet verden over, var involvert i avtaleprosessen. Informanten understreker at nettopp det var viktig «*for å høre hvordan de tenkte, for å skape tillit og trygghet om at – ja vi tenker likt*», og utdyper: «*vi tenker likt i forhold til å utvikle dette området, og vi tenker likt i forhold til hvilke mål vi skal nå*». Også informanten hos **tjenesteleverandøren i telekombransjen** uttrykker viktigheten av en harmonisering av kulturverdiene i de respektive selskapene, og viser til at «*det der ble vektlagt ganske mye i forhandlingsprosessene sånn jeg opplever det*». Informanten viser til «*Code of Conduct*» også var et av tildelingskriteriene, «*ikke bare pris*».

Pris tas også opp av informant i det andre avtaleforholdet. Informanten hos **FM-avdelingen i transportbransjen** forteller at «*vi trodde vi inngikk en avtale med et selskap hvor vi var ganske like*», og viser til at «*vi var store begge to*», men konstaterer «*at til syvende og sist er det økonomien som styrer*» og peker på at «*de var gode å selge seg inn*». Informanten hos **tjenesteleverandøren i transportbransjen** bekrefter indirekte sine selgeregenskaper med utsagnet «*dere var ikke billigst men dere var de hyggeligste*» på spørsmålet om viktigheten av sammenfallende kulturverdier og hvor informanten forteller at dette utsagnet ble meddelt dem av en annen nordisk kunde. Informanten trekker også fram språket og de nordiske verdiene som viktige inn mot denne kunden i transportbransjen: «*en av grunnene til at [*] [*= dvs navnet på selskapet i transportbransjen] valgte oss var vel at vi var nordiske, vi fantes i de landene som de fantes i og vi hadde de nordiske verdiene om å håndtere de ansatte, blant annet. Språket var ikke noe å bekymre seg over. Det merker man mange ganger*». Videre understreker informanten at mye av kommunikasjonen skjer i møter: «*vi skal sitte her i møte etter møte i løpet av mange år, og da er det av stor betydning at man kan snakke sammen*».

18.1: Vil en harmoni her fjerne «frykten fra å bli lurt» når avtalen er inngått slik at partene «slakker» litt på i forhold til regime med servicerapporteringer, KPI-rapporter etc?

Informanten hos **tjenesteleverandøren til selskapet i telekombransjen** besvarer dette spørsmålet med at «*en harmoni på det vil fjerne frykten av å bli lurt når KPI-ene speiler kundens reelle behov og hva han er opptatt av*». Det vises her til at KPI-ene i denne avtalen er dynamiske: «*vi kan legge til nye og/eller fjerne noen som viser seg å ha mistet sin betydning*». Informanten trekker inn NS-EN 15221 og uttrykker med utgangspunkt i den at KPI er et FM-språk mellom to parter hvor man «*objektiviserer en del parametere som er viktige i dialogen*». Informanten understreker at KPI-ene skal gjenspeile det kunden er opptatt av og viser til at det viktig at disse ikke «*glir ut*» og blir irrelevante i forhold til kundens behov. Videre uttrykkes at det finnes «*KPI-er på strategisk, taktisk og operativt nivå*» men at «*kunden i første omgang har vært opptatt av å få på plass de operative KPI-ene*». Informanten omtaler dem som «*viktig faktor i språket knyttet til prioriteringer*».

Med utgangspunkt i samme spørsmål om det å ha kommet fram til at man har et felles ståsted, verdisett osv overflødiggjør en utsjekk i driftsperioden i form av servicereporter, presiserer informanten hos **FM-avdelingen i telekombransjen** følgende: «*du sier utsjekk, jeg vil ikke det, men jeg vil at de skal dokumentere at de har levert*», og tilføyer: «*det er på mange måter det samme, leveransen er det samme, men utgangspunktet, ståstedet vårt er litt forskjellig*». Informanten understreker at vedkommende har tillit til at leverandøren leverer alt: «*og det ønsker jeg at de skal være stolt over og dokumentere det de har gjort*». Videre understreker informanten at «*de skal få dokumentere hvor flinke de er*» var et viktig budskap fra bestiller sin side når man i allmøter i Norge, Sverige og Danmark, møtte en stor andel av medarbeidere som skulle levere fasilitetstjenestene i avtaleperioden.

Informanten hos **FM-avdelingen i transportbransjen** besvarer spørsmålet med at «*hvis det blir for mye fokus på økonomi, så vil man etter hvert – faren er der for at man føler seg lurt*». Informanten uttrykker at «*det er nok et problem i dag at man føler liksom at det eneste de er opptatte av er omsetning og pumpe opp kostnader, i prosjekter for eksempel*». Informanten utdyper: «*De er ikke interessert å gå like mange runder som vi er interessert i med leverandører og entreprenører fordi de har et påslag på prosjektkostnaden, og hvor høyere prosjekteringskostnaden er, jo mer penger får de*».

Informanten hos **tjenesteleverandøren i transportbransjen** viser til at man leverer «*Service Management Review*» til sine kunder. Vedkommende omtaler det som «*en måte for oss å overlevere en kvittering i forhold til hvordan vi synes leveransen fungerer*». Disse rapportene «*en analyse av hva som fungerer, hvilke mangler som finns, vi har en plan hvordan rette opp mangler*». Informanten understreker allikevel at «*det er ikke der man bygger tilliten, tross alt, tilliten skjer jo i hverdagen, i møtene man har, for eksempel*». En høy score på «*Performance Assessment*» vil her hjelper lite: «*vi kan score så bra som bare det, men det vi opplever er at – «hver gang noe går i stykker så er det [*] [*= dvs navnet på selskapet i transportbransjen] som skal betale det»*». Informanten viser til at alle diskusjonene, som nesten skjer hver dag, undergraver tilliten til leverandøren, men samtidig: «*jeg tror det handler mye om de menneskene vi har på kontrakten, hvordan de håndterer dialogen*».

18.2: Har frykt eller fravær av frykt (tillit) mellom partene noe å si på valg av IKT-styringssystem som verktøy i kontraktsperioden? Utdyp gjerne.

Informanten hos **FM-avdelingen i transportbransjen** svarer «nei» og peker på at «*vi har en avtale hvor hver tjeneste er beskrevet gjennom en funksjonsbeskrivelse, og så har man en prismatrise hvor det er lagt inn pr bygg med kvadratmeter og tjenester osv*». Informanten understreker at gjennom denne matrisen framgår kostnaden for de enkelte tjenestene og legger til: «*og så har man selyfølgelig andre IKT-systemer som tar for seg hva de gjør slik at de kan dokumentere*». Her vises det også til at alle nøkkeltall fra dokumentasjonen går igjennom med leverandørselskapet tre ganger i året. De er da samlet i en «management»-rapport hvor «*en rekke nøkkeltall blir fulgt opp, presentert og diskutert*».

Også avtaleparten, dvs informanten hos **tjenesteleverandøren transportbransjen**, uttrykker et liknende meningsinnhold: «*IKT tror jeg ikke har noe med dette å gjøre*». Informanten viser til at man som tjenesteleverandør ser alle mulige varianter: «*av og til vil kunden at vi skal benytte deres IKT-system, av og til skal vi ha vårt eget*».

Informanten hos **tjenesteleverandøren i telekombransjen** uttrykker i praksis et mottatt syn. Spesialtilpassede dataverktøy tas i bruk for å sikre en ønsket kultur: «*enhver strategi vil bli spist av en kultur*». Informanten utdyper dette med at «*hvis det er en ukultur så kan du si hva*

du vil, men da vil det etter hvert skinne igjennom». Informanten understreker at man riktignok aldri kan fraskrive seg muligheten for at *«enkeltmennesker glipper»* og viser til at dette er en menneskeintensiv virksomhet. Samtidig understrekes at *«kunden må være trygg på kulturen gjør at det da vil bli tatt korrigerende grep»* og det vises til at et IKT-verktøy her vil være til hjelp.

Også informanten hos **FM-avdelingen i telekombransjen** uttrykker et liknende meningsinnhold. Det understrekes at hensikten med dataverktøyet er at partene kan hente ut informasjon og dokumentere et felles sted. Informanten viser til at det foreligger en enighet mellom partene om at det som står der, det gjelder. Det innebærer at *«har man glemt å dokumentere eller utført en jobb uten å dokumentere den som utført i myMCS, så anses jobben som ikke utført»*. Samtidig uttrykker informanten at man fortsatt opplever litt redsel hos leverandøren at man som bestiller *«er på den der jakten etter feil»*. Informanten viser til at det har noe med historikken å gjøre siden man i forrige avtale hadde egne leveranseoppfølgere og således jobbet på en annen måte.

ok

Spørsmål 19: Hvilke andre suksesskriterier har sentral betydning ved et langsiktig Total FM-samarbeid?

Informanten hos **FM-organisasjonen i telekombransjen** trekker fram «*at de tar den rollen*». Det vises igjen til møtet ved hovedkontoret til leverandørorganisasjonen, jfr funnene inntatt i kapittel 4.6 over knyttet til spørsmålet om klient og leverandør vurderer hverandres kulturverdier ved inngåelse av en avtale vedrørende FM-tjenester. Informanten uttrykker at: «*han sa rett ut at de skulle gjøre en så bra jobb, de skulle bidra så godt med å utvikle tjenester og ta ned kostnader, at han tok en rolle*». Informanten uttrykker at i en slik rollebeherskelse ligger at leverandørselskapet klarer å være en pådriver i å gjøre ting enda bedre: «*det ene er den daglige leveransen, for det klarer man [...] men det å videreutvikle og faktisk synliggjøre at man de faktisk kan bidra med noe annet, er viktig*». Informanten trekker fram «*det å være gode innenfor «Workplace Management totalt sett, er en suksessfaktor*», og viser til at «*det er egentlig der du kreerer de store kronene*».

Også informanten hos **tjenesteleverandøren i telekombransjen** trekker fram «*roller*» som en av faktorene som pekes på som viktige for å få til et suksessfullt og langsiktig Total FM-samarbeid. Denne nevnes som den siste av i alt fem «*fundamentale byggesteiner som må være på plass*» og viser her til partnerskapet man har med selskapet i telekombransjen: 1) «*Økonomien må balansere. Det tror jeg er en forutsetning, også over tid*». Det vises til at «*dårlige resultater skaper atferd*», og utdyper med at hadde man gått med «*blodrøde tall*» så ville det ha medført at «*vi begynte å holde igjen på innovasjon, utvikling, enhver ting som innebar at vi økte kostnaden ytterligere*». 2) «*Operasjonell leveranse*» og utdyper med at «*hvis du ikke leverer operativt og «basic» er på plass, så skaper du også atferd på taktisk nivå, fordi du vil bli trukket ned på det operative nivået*». På et oppfølgende spørsmål om det skyldes løpende «*brannslukking*», bekreftes det og det pekes på at slik brannslukking vil «*svekke mulighetene for nettopp dialog, utvikling, konsultasjon og være lyttende*». 3) «*Tenke kontinuerlig utvikling og innovasjon*» og presiserer at denne byggesteinen først kommer når det finansielle og operasjonelle er på plass siden «*de delene er så styrede på organisasjonen*». 4) «*Kultur og verdier [...], og de må opprettholdes over tid*». Informanten viser til at i dette, ligger også «*tillit*» og utdyper det med å ha «*tro på hverandre, er åpne og transparente og har vunnet hverandres respekt*». Informanten understreker at svikter det her «*ved at noen har vikarierende motiver og eller er uærlige i kommunikasjonen, så svekkes selvfølgelig muligheten for tillit og respekt*». Den siste byggesteinen omhandler roller. Informanten viser til at de og selskapet i telekombransjen har «*inngått en avtale med langsiktig Total Facility Management-samarbeid*» men viser samtidig til at «*det er jo roller oppi det hele da*», og peker på at «*det er menneskene som forvalter dette på vegne av selskapene, og det er der tilliten etableres*».

Informanten hos **tjenesteleverandøren i transportbransjen** uttrykker «*at det finnes møter for dialog med kunden*», og viser til at «*det er utrolig mye som skjer når man starter opp med en ny kontrakt og kunden sier – neh, vi trenger ikke noe møte, det fungerer så bra så*». Dette vurderer informanten som risikabelt siden «*den dagen det skjer noe så har man ingen arena*».

Informanten hos **FM-organisasjonen i transportbransjen** angir suksesskriteriene for et langsiktig Total FM-samarbeid i form av seks punkter. De fire første kulepunktene omhandler inngått avtale: «*generell akseptabel kvalitet*», «*reduerte kostnader over tid*», «*proaktivitet i forhold til å komme med kostnadsbesparende tiltak*» og «*alltid ha nødvendige dokumenter oppdatert, både myndighetspålagte og avtalte mellom partene*». De siste uttrykker forventninger til inngått avtale: «*kunne gi råd og ha bedre kunnskap (kompetanse) enn*

kunden» og «kjenne organisasjonen og nøkkelpersonell hos kunden, inkludert strategier, kultur og rapporteringsveier».

Spørsmål 21: Eksisterer det i dag gap mellom behov hos klient som leverandør ikke fullt ut dekker, og vice versa?

Informanten hos **tjenesteleverandøren i telekombransjen** viser til FM-pyramiden og hevder at «*det ikke er så store gap på det operasjonelle, det å levere tjenestene fysisk*». Gapene er først og fremst knyttet til områder hvor «*output*»-ene er vanskelige å beskrive, og trekker fram at «*det taktiske nivået ofte logger alle de «intellektuelle» jobbene du gjør, på toppen av det rent fysiske, å sørge for at ting blir levert*». Informanten understreker at taktisk nivå er mer enn ledelse: «*vi har blitt mer og mer bevisste på at taktisk nivå også er leveranser*» og gir følgende eksempler på arbeidsoppgaver: «*konsultasjon, rådgivning, utvikling, innovasjon, der ligger «Management»-rapportering, avviksrapporteringer, analyser*». Informanten viser til at dette er «*områder hvor «output»-ene er vanskeligst å beskrive også*», og det understrekes ved at følgende spørsmål stilles: «*Hva er tilstrekkelig rådgivning? Hva er tilstrekkelig av innovasjon? Hva er tilstrekkelig kvalitet på «Management Report»-analysen*». Selv om informanten understreker at det ikke er lett å definere slike oppgaver, pekes det på at «*kunden forventer nødvendigvis «output» på dette*». Videre viser informanten til endringer i markedet: «*vi tror at konkurransen i markedet kommer til å flytte seg fra det operasjonelle til det taktiske*». Allikevel innrømmer informanten man ikke er helt der ennå og viser til at kunder har ofte innfallsvinkelen «*ja, hva koster renholdet per kvadratmeter?*» Det gjør at slike aktiviteter ofte er «*definert som en «overhead» på en kontrakt, og det er det vi vanskelig får betalt for*». Informanten uttrykker at de er i ferd med å ta innover seg at dette er «*aktiviteter som genererer kostnader*». Det som har vært vanlig til nå er å si «*ja*» til prisen, uten at omfanget av de taktiske leveranser er definert».

Informanten hos **FM-avdelingen i telekombransjen** oppsummerer med at «*det er et gap mellom det å være leverandør og forstå den rollen og posisjonen du egentlig tar på vegne av oppdragsgiver*». Dette nyanseres noe i forhold til de kortere avtaleforholdene: «*det kanskje ikke er så viktig på de kortsiktige avtalene for da tar du ikke noen annen plass enn at du produserer renhold [...] eller at du er ute og sjekker den tavla*». Informanten understreker at «*skal du ta denne rollen i en TFM-avtale så gjør du så mye mer*». Informanten viser til svar på tidligere spørsmål: «*det var det jeg sa i stad, i forhold til det lovpålagte, skjønne hvorfor du gjør det*» [jfr spørsmål 3 i kapittel 4.2 over] Måten å få dette til på, er ifølge informanten at bransjen skulle hatt «*flere ressurser som kommer fra oppdragssiden, altså fra eiersiden*».

Informanten hos **tjenesteleverandøren i transportbransjen** ber innledningsvis om en forklaring på «*hvilken type gap*». Med presiseringen om man tror kunden har behov som man som leverandørselskap ikke dekker godt nok i forhold til det man burde, og hva man eventuelt gjør for å bli bedre, uttrykker informanten at «*vi ikke alltid lever opp til deres forventninger*» og legger til: «*så kan man diskutere om forventningen er realistisk eller ikke*».

Informanten hos **FM-avdelingen i transportbransjen** uttrykker at «*det definitivt er et gap mellom våre forventninger og hva [*] [*= dvs navnet på leverandørselskapet] leverer*», og utdyper det med at det er «*et gap mellom det som står i funksjonsbeskrivelsen og det de leverer og hva vi forventer de leverer*». Informanten legger deretter til: «*det forundrer meg om de ikke har oppfattet det, for her har vi vært veldig tydelig*». På et oppfølgende spørsmål om det er noen tjenester man føler det er et større gap mellom forventninger og reell leveranse enn andre, trekker informanten fram prosjektsiden: «*de er ikke flinke nok til å være vår representant ut mot andre leverandører når de skal kjøpe inn tjenester*». Videre, på administrasjonssiden uttrykkes: «*være rådgiver for oss med hensyn til arealforvaltning, har orden i dokumentasjonen vår slik at vi til enhver tid vet hvordan byggene driftes, hvordan de utvikles, hvordan de brukes*» samt: «*de har ikke hatt evnen eller viljen til å gå inn å ha*

kontakt med våre sluttbrukere, sånn som vi hadde». Informanten viser til at i den interne enheten så hadde man en veldig god dialog med alle sjefer rundt omkring og alle visste hvem hverandre var, og uttrykker at leverandørselskapet «er mer en ekstern leverandør som ingen forholder seg til på samme måten».

Spørsmål 21, forts.: Hva kan gjøres for å dekke slikt gap?

Informanten hos **FM-avdelingen i transportbransjen** uttrykker at det viktigste er «å følge opp og sette krav og jobbe med disse tingene». Utfordringen er ifølge informanten at tjenesteleverandøren har et incitament gjennom avtalens form å «skjære kostnader bare de leverer det som står i funksjonsbeskrivelsen». På et oppfølgende spørsmål om det oppleves at det er for få som leverer tjenestene, svarer informanten det at det ikke er for få mennesker men «det er for dårlig organisert, de er for innadvendte», og utdyper det siste med at «de er for internfokusert» og at «de bruker så mye tid på rapportering internt, på interne ting, fremfor oss som kunde». På et nytt oppfølgende spørsmål om informanten klarer å sette seg inn i leverandørselskapet sitt sted, bekreftes det ved at informanten uttrykker at «jeg tror de opplever at det er et gap», og utdyper det med at vedkommende tror at man som bestiller blir opplevd som at «vi kan være litt kravstore og litt urimelig». Informanten hos **tjenesteleverandøren i transportbransjen** uttrykker i forlengelsen av sitt svar, jfr avsnittet over, at «forventningsavklaringer [...] skulle kunne stenge et gap».

Informanten hos **tjenesteleverandøren i telekombransjen** uttrykker at de jobber med gapet på en slik måte at kontraktsparten får forståelse for at «vi har sett gapet. La oss da få tid til å utvikle oss der». Informanten viser videre til at «vi må bygge opp den kapasiteten og den kompetansen», og uttrykker at «da går det mer på kjemi mellom enkeltmennesker kanskje mer enn det går på selskapene». Det uttrykkes at «det er tøffe krav i en sånn kontrakt» og at det kan medføre at «man kan ofte føle seg utilstrekkelig i forhold til det». Informanten utdyper dette siste med at «hvis jeg legger de to pyramidene ved siden av hverandre på det operasjonelle, det taktiske og det strategiske hos kunde og hos oss – en ting er at vi er helt enige om pyramiden og hvilke kompetanser og kapasiteter på hvert nivå. Men jeg tror rollene våre må falle litt på plass fordi det kan være noen personer med noen kompetanser og noe adferd og ferdigheter som ikke helt stemmer i den strukturen».

Informanten hos **FM-avdelingen i telekombransjen** bekrefter det oppfølgende spørsmålet om man klarer å sette seg inn i leverandørselskapet sitt sted. Det uttrykkes at man er «forholdsvis tålmodig på mange områder». Samtidig innrømmes det at «det kan være vanskelig å akseptere noen ganger» og trekker fram det å skaffe ressurser: «Det at de bruker ressurser som egentlig er på vår kontrakt, så bruker de dem inn i nye forespørsler». Informanten uttrykker forståelse for at «det er vanskelig å skaffe en del kompetanser, men ved at man ikke gjør det når vi har det avtalefestet for så vidt, er litt vanskelig å akseptere». Den andre utfordringen som trekkes fram som årsak til gap er at «FM-bransjen, den tradisjonelle FM-bransjen, i alle fall slik vi kjenner den og i alle fall i Norden, er at de ikke er langsiktig nok. Og skal du være innenfor Hard FM, eiendomsdrift/vedlikehold så må du tenke langsiktig». På et oppfølgende spørsmål hvorfor det er slik viser informanten til inntjening: «Alle disse selskapene har jo veldig strenge krav til avkastning. De jobber i et marked hvor det er marginpress på dem og. Men jeg tror for å lykkes der så må de nok tenke mer langsiktig. Man må erkjenne at det tar litt lenger tid før du tjener penger på en Hard FM-avtale enn en Soft FM-avtale».

Jfr kapittel 4.7 Strategi til grunn for avtale vedrørende FM-tjenester

Spørsmål 8: **Det å beslutte outsourcing av støttefunksjoner og servicetjenester som utføres i egen regi, er en stor beslutning. Kan du fortelle noe om arbeidet som har vært gjort på strategisk nivå i din organisasjon ift å være part i denne Total FM-avtalen i dag?**

Informanten hos **FM-organisasjonen i transportbransjen** viser til konsernet har en generell strategi som tilsier at «vi skal konsentrere oss om vår kjernevirksomhet», og som «innebærer at alle støttefunksjoner som ikke har noe med kjernevirksomheten å gjøre, det skal vi kjøpe ute». Årsaken er todelt: «for å få fleksible kostnader» og «for å få forhåpentligvis inn aktører som både er større og mer profesjonelle enn det vi er på disse områdene». Informanten understreker at beslutningen om outsourcing av «Facility»-delen i selskapet ikke hadde økonomisk fundering, «det var en rent strategisk fundering, og det betød at beslutningen var relativt enkel». Det vises til at beslutningen ble truffet i 2006 og det av toppledelsen i konsernet.

Under informantintervjuet besvarte informanten hos **tjensteleverandøren i transportbransjen** besvarte dette spørsmålet i forbindelse med sitt svar på spørsmål nummer 4, om hvem i organisasjonen som har deltatt i prosessen før avtalen om Total FM ble signert, jfr neste side hvor funn knyttet til dette forskningsspørsmålet presenteres. Her går det blant annet fram at «slik vi jobber i [*] [*= navnet på dette leverandørselskapet] så handler det mye om å identifisere kunder. Og det var faktisk for veldig mange år siden vi identifiserte [*] [*= navnet på dette selskapet i transportbransjen] som en mulig kunde».

Informanten hos **FM-organisasjonen i telekombransjen** forteller at selskapet har jobbet i retning av der man er nå siden 1995, og på mange måter har det «gått litt av seg selv, men bevisst». I 1995 var organisasjonen «rundt 900 personer, storparten renholdere og kantinedarbeidere». Informanten understreker at «det mente vi at vi ikke skulle være, fordi vi skulle være [*] [*= navnet på dette selskapet i telekombransjen]». Informanten viser til at selskapet hadde et joint venture med et av de store Total FM-selskapene en periode. Årsaken til det var «for å plassere den faggruppen, renholdere og kantine, inn i et miljø hvor de hadde fokus på det, ikke alt annet».

Ulike nybyggsprosjekt rundt om i Norge som samlokaliserte virksomheten i regionen i færre bygg («tyngdepunksbyggene») samt bygging og innflytting i et nytt hovedkontor i 2001, medførte en reduksjon av arealet: «vi har jo gått fra i 1995 fra 1,6 millioner m² til i dag på 850 000 m², så det har vært et dramatisk nedtak». Informanten viser til at med et mindre areal så blir det også et mindre volum «å shoppe på, drive effektivt». Informanten forteller om en prosess som startet i 2001 ved innflytningen i det nye hovedkontoret, som inkluderte kjøp av tjenester innenfor Hard FM/teknisk drift, for så i 2003, hvor eierstrategien ble justert, å vurdere å kjøpe flere av de operative tjenestene ute: «hvis vi så, basert på nøkkeltalls-erfaringer, at vi ikke drev dette like effektivt som det eksterne markedet», til i 2007 å sette ut på anbud flere av tjenestene på operativt nivå, med effekt fra 1.1.2008. Informanten viser til at fra denne datoen skjedde en virksomhetsoverføring, dog «riktignok ikke i så stort omfang som vi hadde sagt i konkurransegrunnlaget, for da skulle vi overføre nesten alle operative innenfor Soft FM og Hard FM». Informanten viser til at «når det kom til stykket så ble de aller fleste overført på Soft FM, men på Hard FM holdt man tilbake ganske mange ressurser». Disse gikk inn i roller som leveranseoppfølgere og driftssjefer. På et oppfølgende spørsmål om det skjedde fordi man vurderte Total FM-leverandøren som ikke god nok på Hard FM, svarer informanten at «jeg tror det var en redsel for at de ikke skulle levere».

Informanten omtaler i dag beslutningen slik: «*Det var jo 5.400 bygg. Så det å kunne bistå leverandøren fra vår side og følge opp, det var nok riktig*». Samtidig understreker informanten at beslutningen ga utfordringer for leverandøren: «*leverandøren kalkulerte jo med å overta en del ressurser*», og presiserer kalkulerte med at «*de ville få ny kompetanse*». Videre: «*og ved at de ikke fikk den kompetansen, måtte de skaffe seg den på annen måte*». Informanten viser til at i den siste Total FM-avtalen som gjelder nå og «*hvor vi sier partnerskap, så var ikke skrittet så langt*». Dette siden «*vi hadde i prinsippet gjennomført virksomhetsoverføring tidligere*», og understreker at denne gangen var det «*en ren innkjøpsavtale*».

Informanten hos **tjenesteleverandøren i telekombransjen** uttrykker på generell basis at en kunde i forbindelse med å treffe en «sourcing»-strategi, nok går igjennom diskusjonen «*om det skal gjøres i egen regi eller gjennom en outsourcing*». Informanten viser til at denne FM-avdelingen i telekombransjen «*har jobbet veldig mye*» med sin, men understreker samtidig at fra et leverandørståsted «*så er jo det en kjernevirksomhet, nettopp å drive den type tjeneste på vegne av en kunde*». Når det gjelder spørsmålet om hva som har vært gjort på strategisk nivå hos dem, forteller informanten at «*hele vår forretningsplattform og utvikling av det konseptet som vi skal selge våre kunder*» er diskutert der.

På et oppfølgende spørsmål om de som leverandørselskapet også har vært i rådgiverrollen for dette selskapet i telekombransjen, svarer informanten at de har jobbet med dem «*både på et operativt, taktisk og strategisk nivå gjennom mange, mange år*». Informanten viser til at «*det er vel grunn til at de tok en beslutning om å outsource for fem år siden og at de reforhandlet avtalen og ikke gikk på opsjonsordningen, men skulle konkurranseutsette som de gjorde nå sist*».

Videre viser informanten til at i den nye avtalen endret dette selskapet i telekombransjen blant annet «*Governance*»-strukturen på det taktiske nivået og kanskje spesielt på det operative» og informanten uttrykker at «*det er jo etter vår anbefaling*». Informanten forteller at FM-avdelingen spurte dem om «*våre beste praksis-erfaringer og hvilken type styringsmodell ville skape suksess framfor andre modeller*», og viser til at FM-avdelingen valgte å trekke seg ut av det operative nivået til dels også det taktiske nivået når det gjelder «*personer og kapasiteter og ressurser og kompetanser*». Informanten uttrykker en rådende oppfatning om å forsøke «*å unngå å ligge med overlappende kapasiteter på alle nivåer*». På et oppfølgende spørsmål om det innebærer å slutte å bruke «*leveranseoppfølgere*» ansatt i FM-avdelingen i oppfølgingen av arbeidet til renholderne ansatt hos dem, bekreftes det og uttrykker samtidig: «*erstattet av teknologi på mange måter*». Den rådende oppfatningen i leverandørselskapet før struktur- endringen var at «*det var en del personer på [*]-siden [*= dvs navnet på selskapet i telekombransjen] som satt og gjorde vår jobb, og som hadde en eksistens ved nettopp aldri å være fornøyde fordi det var det som legitimerer deres rolle*».

Informanten understreker at hele den strategiske toppledelsen i Norge samt toppsjefen i selskapet internasjonalt, var inne når dagens avtale med FM-avdelingen til dette selskapet i telekombransjen ble forhandlet. Informanten uttrykker at «*det skjer noe i et konsern*» på så store leveranser som denne: «*Da vi forhandlet avtalen med [*] [*= navnet på selskapet i telekombransjen] så hadde vi et potensielt inntektsbortfall på [...] millioner kroner i året*», og legger til: «*jo mer en leverandør har å tape, jo lettere er det for kunden å få trøkk på prosessen*».

Spørsmål 4: Hvem i organisasjonen har deltatt i prosessen før avtalen om Total FM ble signert? Beskriv kort den enkelte sin spisskompetanse og hvor vedkommende befinner seg i «FM-pyramiden» i dette avtaleforholdet.

Når det gjelder den første delen av spørsmålet viser **informanten hos FM-organisasjonen i telekombransjen** for det første til at «*innkjøpsavdelingen vår*» ledet «*en evaluering av den gamle avtalen*». Evalueringen involverte «*alle driftssjefer og mange LO-er, Leveranse-Oppfølgere, som jobbet i det daglig med å følge opp leveransen*». Disse personene bidro i utarbeidelsen av en erfaringsrapport som beskrev «*hvordan har dette fungert, hva har vært feil, ønsker vi bare å forlenge en avtale, som vi hadde muligheten til, eller gjør vi noe nytt?*». Informanten understreker at dette arbeidet representerte «*en stor bredde på operativt nivå*». For det andre utarbeidet informanten sammen med kollega, en egen rapport, sett fra et ledelsesmessig synspunkt: «*vi var tydeligere kanskje også på et behov for et godt IT-verktøy, FDV-verktøy, og at det var en forutsetning for at man skulle lykkes*». For det tredje forteller informanten at man også støttet seg på eksterne rådgivningskompetanse fra to ulike norske miljøer: et norsk selskap med «*mye erfaring og kanskje spesielt innenfor Hard FM*» og et miljø «*på litt mer overordnet rådgivningsnivå med [...] sterk kompetanse også om hva som skjer internasjonalt*», herunder «*trender*». I denne tidlige fasen av prosessen ble det også besluttet at «*vi skal bruke standarder, altså den europeiske FM-standard 15221*» og «*norske standarder*» siden «*kontrakten vår skulle rette seg mot Norge og Norden i hovedsak, og da ville Norge utgjøre mellom 85 og 100 % av kontrakten*».

På spørsmålet, om hvordan kompetanse fra de ulike nivåene i FM-pyramiden preget prosessen med blant annet å beskrive SLA-er, understreker informanten at man involverte «*store deler av apparatet*», i form av «*leveranseoppfølgere*», «*driftssjefer*» og «*produktansvarlige*». Bidrag fra disse gjorde at «*fagkompetansemiljøene våre [var] med*» og her nevnes «*Hard FM, på Soft FM, på bespisning osv*». På et oppfølgende spørsmål om personene i disse miljøene er personer som har avansert fra operativ utførelse og således har tjenestene «*under huden*», bekreftes det. Videre nevner informanten at «*innkjøp var med, økonomi var med for å lage underlaget for beskrivelse på betalingsbetingelser, fakturering*». Deretter: «*IT selvfølgelig sterkt inne med egne kapitler*» og «*sikkerhet er et veldig sentralt punkt hos oss i forhold til leverandørens rolle totalt sett, etterlevelse av sikkerhetspolicyer osv*».

Informanten hos **tjenesteleverandøren i telekombransjen** innleder med å vise til at tilbudsforespørselen var stor, med mange land involvert og forteller om «*vel 64 personer med signerte taushetserklæringer*». Deretter besvares spørsmålet ved å dele inn tilbudsprosessen i to prosjekter: utarbeidelsen av tilbudet og beslutningen av tilbudet. Når det gjelder utarbeidelsen av tilbudet uttrykker informanten at det «*selvfølgelig [er] spisskompetente personer innen hvert fagfelt*» og utdyper det med «*eiendomsfag på den ene siden og servicetjenester på den andre*». Av tjenester som trekkes fram her er henholdsvis «*vedlikeholdsplanleggingen av tekniske kritiske installasjoner*» og «*fagspesialister på resepsjon, post, ikke minst kantinetjenester, kaffemaskiner*». Disse personene omtales å være «*i et fagmiljø på taktisk nivå i vår organisasjon*». Videre trekker informanten fram «*spisskompetente personer på HMS, HR, IT, juss*» og «*på det verktøyet som kunden har valgt, myMCS*». Når det gjelder beslutningen om å godkjenne hele tilbudet, og her vektlegges spesielt «*de merkantile betingelsene*», viser informanten til at «*denne kontrakten er signert av vår toppsjef [*] [*= dvs navnet på administrerende direktør i dette globale Total FM-selskapet] og alle ledernivåene imellom*». Informanten viser her til at «*kontrakten er av et økonomisk omfang som eksponerer selskapet for inntekt*» men også for «*risiki*», og utdyper: «*alle kontrakter som binder selskapet som dette i 5 +1 +1 +1, altså i åtte år, er naturligvis*

såpass stort at det vil være på toppnivå», og legger til: «jeg tror den også er fremmet for styret i [] [*= dvs navnet på dette Total FM-selskapet] globalt». På et oppfølgende spørsmål om det er atypisk, svares det at «jeg tror det er typisk for kontrakter av dette omfanget».*

Informanten hos **FM-organisasjonen i transportbransjen** besvarer spørsmålet med å vise til at det var «*et team når vi gjennomførte denne outsourcingen, basert på interne og eksterne krefter*». I tillegg til at vedkommende selv aktivt deltok, opplyses det at «*økonomifunksjonen*» og de tre lederne for «*facility-drift*» i Norge, Sverige og Danmark aktivt var med samt «*en eller to som jobbet med daglige problemstillinger på vedlikeholdssiden og andre FM-tjenester*». Videre navngis også et globalt rådgivningsfirma innen revisjon og juss «*for å hjelpe oss med dette*». Informanten oppsummerer med at personene i teamet hadde forskjellig utdannelse, «*de fleste er byggregrelerte mennesker eller økonomer*», og «*lang erfaring*» fra selskapet og «*facility*»-drift. Videre vises det til at selskapet «*har vært vant til å kjøpe disse tjenestene som singel service-tjenester*». På et oppfølgende spørsmål om de også har vært med å utarbeide SLA-er i forhold til tidligere leveranser, bekreftes det.

Informanten hos **tjenesteleverandøren i transportbransjen** innleder med å fortelle om mekanismene i bransjen: «*Slik vi jobber i [*] [*= dvs navnet på dette leverandørselskapet] så handler det mye om å identifisere kunder. Og det var faktisk for veldig mange år siden vi identifiserte [*] [*= dvs navnet på dette selskapet i transportbransjen] som en mulig kunde. Men da hadde de saker og ting «in house» og de hadde sin Facility Management. Så i en 5-8 års tid bearbeidet vi [*] [*= dvs navnet på dette selskapet i transportbransjen], på både [*]-nivå [*= dvs navnet på informanten hos FM-organisasjonen i transportbransjen], men selvfølgelig også over, før beslutning treftes, før de var modne til faktisk å outsource sin internservice*». Informanten presiserer at i denne delen av prosessen «*befinner man seg i hovedsak i den strategiske delen av pyramiden*». Når beslutningen om outsourcing var truffet, forteller informanten at arbeidet bar preg av å være en innsalgsprosess, og understreker at det er en prosess som engasjerer mange mennesker og viser til at «*slik vi jobber, så jobber vi på alle nivåer. Vi har hatt eksperter innen kantinevirksomhet som har sett over hvordan vi skulle prise de delene, eksperter innen renhold og selvfølgelig veldig mange eiendomseksperter siden det er en stor del av scopet også*» og legger til: «*da leveres alt fra operative mennesker til strategiske mennesker som holder de forhandlinger som skjer med kunden*».

Informanten forteller at man som leverandørselskap er relativt kjent for å være strukturelle når de starter opp en kontrakt: «*et start-up team eller et integrasjonsteam*» jobber etter en type plan. Dette teamet «*innehar taktisk, operativ og strategisk kompetanse*» og det er et særlig «*fokus på HR-spørsmål*». Informanten forteller videre at i dette tilfellet var det drøyt 130 mennesker som overførtes fra bestiller-organisasjonen til leverandørselskapet, og viser til at ved virksomhetsoverdragelser er det veldig mye HR-kompetanse som skal inn, men også mye informasjon.

Et oppfølgende spørsmål om informanten har fått tilbakemelding på hvor operative SLA-ene viste seg å være, bekreftes og det utdypes: «*Når man begynte på denne kontrakten så var nivåene på SLA-ene uhyggelig detaljerte. De var for detaljerte*». På spørsmål om SLA-ene i tillegg var «*input-baserte*», bekreftes det. Informanten forteller at partene etter hvert kjenner hverandre godt og at vedkommende har vært ganske åpen om prosessen: «*[*] [*= dvs navnet på informanten hos FM-organisasjonen i transportbransjen] har sagt til meg, og jeg er helt enig i analysen, når [*] [*= dvs navnet på selskapet i transportbransjen] bestemte seg for å outsource sin internservice så var de veldig klarsynte og tenkte at dette er en stor prosess, vi trenger hjelp. Vi trenger den beste rådgiveren vi kan få. Og da valgte de [*] [*= dvs navnet på et globalt selskap innen revisjon og juss] som konsulentfirma og som skulle gi dem råd i*

denne prosessen». Informanten forteller videre at dette selskapet i transportbransjen også tok inn et advokatfirma siden dette var en kompleks avtale, «og så ville de velge en FM-leverandør som hadde kunnskapen og kompetansen om dette». Informanten fortsetter: «Når [] [*=dvs navnet på informanten hos FM-organisasjonen i transportbransjen] satte opp dette her så tenkte man seg et «dream team». For hva kan gå galt dersom man velger det beste av alt?»*

Informanten besvarer spørsmålet med å peke på følgende: «Problemet når vi utformet denne avtalen var at avtalen ble veldig, veldig teoretisk. Da jeg summerte en gang fantes det ca 19000 SLA-er i kontrakten. Det hadde med det å gjøre at man ville beskrive hver tjeneste i hvert bygg. I prinsippet fantes det i hvert bygg fem ulike kunder». Informanten forteller at ikke alle bygg har samtlige tjenester, men at det i snitt fantes 15 tjenester i alle bygg. Og dersom man legger om lag 250 bygg til grunn: «Det er da man begynner å forstå at dette ble veldig, veldig mye». På et oppfølgende spørsmål om alle disse SLA-ene bar preg av skreddersøm svarer informanten: «Ikke skreddersøm heller. Når konsulentene gjorde jobben sin, så gjorde de bare copy paste», og tilføyer: «Men det var ingen, verken vi eller [*] [*= dvs navnet på selskapet i transportbransjen] som forstod hva som skulle leveres til slutt». På et oppfølgende spørsmål om hvorfor det kunne få et slikt utfall og hvem som var sjefen i dette «dream team», svarer informanten at det ansvaret må både begge parter dele, ingen av partene sa stopp. Informanten utdyper: «For da sitter man jo i en forhandlingsituasjon og man forsøker å være så smidig som overhode mulig, ikke minst som leverandør. Og som kunde vil man også at det skal gå så smidig som mulig og man vil at leverandørens skal si ja takk til alt osv».

Informanten forteller at i denne kontrakten så fantes det en veldig stor vilje mellom partene å signere avtalen, og partene trodde at dette kom til å fungere bra: «Alle problemer som vi så under forhandlingsfasen, om dem sa vi «de løser vi senere», «ja, ja det blir kanskje mange dokumenter, det blir kanskje 19.000 dokumenter, men det tar vi senere»».

Informanten avrunder med å vise til at denne kontrakten er kompleks og gjelder i tre land, og det første som møter en når avtalen trer i kraft er en «integrasjonsfase». Det innebærer at det som man i forhandlingene ble enige om skal løses senere det kommer i alle fall ikke i integrasjonsfasen, «for da dukker det opp andre problemer», informanten forklarer det slik: «så det som skal løses «senere» det kommer ganske sent inn i prosessen, og da fikk vi begynne å løfte på de problemene som fantes».

Informanten uttrykker at de som leverandørselskap var veldig nær å bryte kontrakten med dette selskapet i transportbransjen «fordi jeg var langt fra sikker på at dette kom til å fungere» og fortsetter: «det dream teamet som vi startet med begge to, det kom ikke til å fungere». Løsningen ble å skalle av de problemene som fantes i form av å skrive om hele avtalen: «For den avtalen vi hadde undertegnet som parter en gang i tiden, den var det ingen av oss som forstod». På et oppfølgende spørsmål om NS-EN 15221-2 ble brukt, svarer informanten nei og forteller at det var konsulentselskapets struktur og mal.

Jfr kapittel 4.8 Avtaleprosesser og avtaletyper innen FM**Spørsmål 9: Hvilke avtaleformer vurderte dere før dere endte opp med den dere har i dag, og hvorfor besluttet dere denne formen?**

Informanten hos **FM-organisasjonen i transportbransjen** forteller at man vurderte flere alternativer, og viser til at man allerede i praksis hadde «*en delvis single service på eiendomssiden*» i forbindelse med drift og vedlikehold, mens innen Soft FM hadde man det meste internt. Informanten forteller at de vurderte det slik at skulle de først gjøre noe, så ville det være en målsetning å ha få mennesker i egen organisasjon: «*da var det mest naturlig for oss å velge en TFM-modell*». På et oppfølgende spørsmål om man har vurdert et enda tettere forhold til leverandørselskapet i form av et partnerskap, svarer informanten «*nei, det har vi ikke gjort*». Etter å presisere at spørsmålet gjelder hvorvidt leverdør også slippes noe inn i det strategiske arbeidet, svarer informanten at «*vi har jo hele tiden sett på og snakket om at dette her er et partnerskap, og vi har vel invitert dem i enhver sammenheng, holdt jeg på å si*», og legger til: «*men det har ikke fungert i det hele tatt*». Informanten uttrykker her at leverandørselskapet ikke har hatt evnen til å gå inn i organisasjonen på den måten man hadde sett for seg: «*jeg vet ikke hvorfor, om de ikke skjønner det eller om de ikke vil eller, det vet jeg ikke*». Etter informantens syn er modellen man har i dag «*single service-tjenester som bare er pakket sammen*», og legger til: «*for du kan ikke drive TFM hvis du ikke er integrert i virksomheten*». På et nytt oppfølgende spørsmål om informanten oppfatter leverandørselskapet som en rådgiver og som en utvikler, svarer informanten «*nei*».

Når samme spørsmål senere stilles avtaleparten, dvs informanten hos **tjenesteleverandøren i transportbransjen** tas det utgangspunkt i forlengelsen av den allerede inngåtte avtalen. På spørsmål om det ble vurdert en uttalt partnerskapsavtale svarer informanten «*nei, det opplever jeg ikke*». Informanten forteller at de forsøkte mer å forholde seg til de strukturene som finnes i bransjen, og viser deretter til den første avtalen som ble satte opp: «*det var ikke noe feil med den strukturen, problemet var bare at man brøt den ned for mye, den ble for detaljert*». Informanten forteller at man så ikke skogen for bare trær. Versjon 2 av avtalen bygde på grunnstrukturene i den opprinnelige avtalen «*men vi forenklet den veldig mye*». Informanten viser til da avtalen ble forlenget i juni 2013, hadde man flere runder hvor partene stilte seg spørsmålet om «*finnes det noe i avtalen som vi vil endre på som vil gjøre samarbeidet bedre framover?*» Informanten forteller om følgende endringer:

I den nye avtalen inkluderer arealbegrepet også «*renholdsareal*». Det fantes ikke tidligere. Med et mer spesifisert renholdsareal på plass «*skulle de ha mer tillit til avtalen*». Videre viser informanten til en gjennomgang av KPI-er som omtales som et stort tema. I den nye avtalen er det også innført en «*penalty*»-modell. Informanten uttrykker at den ikke er urimelig, og viser til at man må ha med seg «*historikken*» til selskapet og viser til at den reisen har ikke vært helt smertefri. Informanten viser samtidig til at «*vi har hatt våre utfordringer, både på deres side og på vår side*». Når det imidlertid gjelder selskapet en uttrykker hun stor forståelse for «*å innføre en «penalty»-modell for at framfor alt [*] [*=dvs navnet på informanten hos FM-organisasjonen i transportbransjen] skal ha noen muskler når man opplever at vi ikke gjør en bra jobb*». Informanten viser til at dette er et troverdighetsspørsmål for vedkommende, også inn mot sin egen organisasjon: «*om man forlenger en avtale med ytterligere fem år, så må man overfor sin organisasjon kunne vise at man har gjort det riktige valget og føle at man har de redskapene for å kunne styre oss*».

Informanten hos **FM-organisasjonen i telekombransjen** besvarer spørsmålet om avtaleform ved å vise til at det var noe som utviklet seg gjennom FM-leverandørstrategien. Viktig for

informanten var å finne best mulig måte å levere tjenester på, basert på mest optimale tjenester samt å imøtekomme kravene i lover, forskrifter og rammeregulerende bestemmelser: «Jeg nevnte nettopp at vi har nesten halvert arealvolumet vårt, tjenestene blir færre, vi er på færre steder», og understreker at i en slik situasjon «må vi støtte oss på noen». Informanten viser til at FM-leverandørene har dette som profesjon, og oppfatter leverandørselskapene til å sitte med «bedre kompetanser» og evner «å dra nytte av de store volumene». Informanten forteller at selskapet gjennom prosessen var veldig tydelig på at «vi skulle støtte oss på det profesjonelle FM-leverandørmarkedet».

Informanten peker på at vurderingen snarere gikk på «hvordan gjør vi dette best?», «hvordan klarer vi å oppnå best mulig priser? Er det ved å inngå mange enkeltstående leverandøravtaler, tradisjonelle leverandøravtaler?» eller «gjør vi det enklest og mest effektivt og kanskje også kostnadsoptimalt ved å samle mest mulig hos en eller noen få leverandører?» Informanten viser til at det var det siste de også konkluderte med: «det ville kreve minst mulig kapasitet fra vår side». Alternativet ville ha medført at «ja, vi skal spekke mye, vi skal følge opp veldig mange leverandører, vi skal sørge for mer rapportering enn i andre strukturer». Informanten forteller at etter hvert så de at det mest optimale ville være å forholde seg til en leverandør: «en solid leverandør som kan fagene, har kapasitet og har systematikk på plass». I en sånn situasjon ville man innenfor tjenestene kunne optimalisere mer på tvers fordi det er en som har ansvaret for flere områder. Etter en analyse av markedet var konklusjonen «klarer vi å få avtale med en leverandør så er det det mest optimale, alternativt maks tre».

På et oppfølgende spørsmål om man var spent på hvorvidt det fantes leverandører av den størrelsen som kunne betjene behovene, svarer informanten at det var man. Det var også grunnen til at det kunne være inntil tre, enten en i hvert land eller fagbasert hvoretter en hadde Hard FM, en på renhold og en innen Soft FM. Informanten legger til at det var nødvendigvis ikke slik at alle tjenester måtte være egenproduserte, leverandørselskapene kunne knytte til seg underleverandører/alliansepartnere. Spenningen omkring hvem og hvor mange selskaper varte helt fram til september 2012 «det var da vi begynte å konkludere». Informanten peker på at «vi klarte å finne en som kunne alt».

Informanten hos **tjenesteleverandøren i telekombransjen** kommenterer innledningsvis at spørsmålet om hvilken avtaleform man egentlig ønsker seg, som et relevant spørsmål å stille seg som kunde, og legger til: «så hvis du spør hva var beveggrunnen for at [man] sa «ja» til å gå i en partnerskapsavtale kontra å si «nei, det vil vi ikke være med på», så tror jeg når vi leste forespørselen og det stod «TFM-avtale med partnerskap», så hvis vi sa nei til det, så kunne vi ikke levere tilbud». Informanten understreker at leverandørselskapet oppfattet dette kriteriet som veldig positivt «fordi det var konsistens i hele konseptet deres». Videre at dette selskapet i telekombransjen gjorde en «organisatorisk tilpasning ved at de trakk seg ut av det operative nivået» samt at det er en såkalt «output»-styrt kontrakt. Dette siste forklarer informanten med at det er «leverandøren som setter kriteriene for både kompetanse og kapasitet». Informanten trekker også fram som positivt at det var «lagt opp til en «Governance»-modell som vi hadde tro på» og sist men ikke minst, man kjente selskapet godt. På et oppfølgende spørsmål om man oppfattet disse forutsetningene slik at det reelt kunne etableres et partnerskap mellom avtalepartene svarer informanten at «signalene var så veldig tydelige på at de gjorde de grepene som var nødvendige for å sikre at dette kunne skje».

Jfr kapittel 4.9 Ledelse av avtaler vedrørende FM-tjenester

Spørsmål 6: **Vil du si det er tydelig kommunisert til sluttbruker/kunde hvilken avtale som er inngått når det gjelder nettopp denne funksjonen/tjenesten? Gi gjerne konkrete eksempler på hvordan dette tjenesteomfanget er spesifisert i SLA-en.**

Informanten hos **tjenesteleverandøren i transportbransjen** besvarer spørsmålet med at «*dette er et klassisk problem*» og ikke noen enkeltstående utfordring knyttet til leveransen til denne kunden: «*problemet som bestiller er at man sjelden kommuniserer de ubehagelige beslutningene man tar, til sine brukere*». Informanten viser til at forhandlingene foregår på et strategisk nivå: «*på det nivået så jager man å få høy kvalitet til lavest mulig pris, og noen ganger så kan man tenke seg å gi avkall på kvalitet for å få lavere pris*». Informanten understreker at dette kan være en helt rett beslutning, og illustrerer med følgende eksempel fra avtalen med selskapet i transportbransjen: «*For å spare penger så har vi blant annet stilt om kaffemaskinene slik at kaffemengden som kommer ut, er en halv kopp og ikke en hel kopp – for vanligvis så tar jo folk en kopp kaffe og så drikker man kanskje ikke opp hele. En halv kopp rekker ganske godt*». Informanten viser til at slike tiltak gir innsparte kostnader for bestilleren: «*og [*] [*= navnet på informanten hos FM-avdelingen i transportbransjen] gjør en kjempeinnsats der, for man sparer penger for [*] [*= dvs navnet på dette selskapet i transportbransjen]*», og legger til: «*men man kommuniserer kanskje ikke det noe særlig*».

Informanten utdyper med at brukerne som skal fylle på kaffe reagerer gjerne med «*nei nei, kommer det bare en halv kopp?!*» og så blir man ofte litt misfornøyd. På et oppfølgende spørsmål om man opplever at misnøyen rettes mot leverandørselskapet svarer informanten bekreftende på det, men understreker samtidig at det ikke er typisk for denne kunden: «*det ser vi alltid*». På et oppfølgende spørsmål om man typisk må ha tillatelse fra oppdragsgiver for å kommunisere slike endringer til direkte svarer informanten at man selvfølgelig ønsker å avstemme med sin kunde hva man kan si og ikke si: «*ellers blir det helt feil*». På et nytt oppfølgende spørsmål om rett mengde med detaljer også er et poeng, uttrykker informanten at det er veldig relevant, og forteller at «*vi som jobber med denne typen tjenester hver dag, vi synes det er veldig viktig – det finns ikke noe mer viktig enn dette her*». Informanten viser imidlertid til mottakere av FM-tjenester, de fleste av dem bryr seg ikke om tjenestene. For dem skal det bare fungere, og informanten konstaterer: «*det er slik vår virksomhet er*».

Informanten hos **FM-avdelingen i transportbransjen** svarer et «*tja*» på den første delen av spørsmålet, og forteller at man hadde ganske omfattende informasjonsrunder når avtalen var tegnet: «*vi informerte både skriftlig og muntlig*». Vedkommende viser imidlertid at etter hvert kommer nye mennesker inn og avtalen endrer seg, og innrømmer at «*vi har ikke vært like flinke til å gå ut å informere*» ved hver endring. Informanten uttrykker at «*hvis du spør en i dag så vil de si at de har relativt bra oppfatning om det, men at de nok lurar på det og det punktet*».

Informanten hos **tjenesteleverandøren i telekombransjen** viser til at kommunikasjonslinjen i denne avtalen er slik at det er bestiller som kommuniserer mot sine kunder og leietakere hva som er omfattet av tjenesten. Informanten viser til at det er litt vanskelig å svare på spørsmålet «*for som leverandør [vil man] alltid si at kunden kommuniserer altfor lite inn mot sine brukere på dette*», men presiserer samtidig at dersom det samtidig skjer et skifte av leverandør, letter det kommunikasjonen. Informanten viser til at den i den nye avtalen skjedde det et skifte fra et annet Total FM-selskap til dem, og dermed også av kaffeleverandør: «*det letter jo kommunikasjonen for det skjer samtidig et «brand»-skifte som gjør at en lettere*

opplever at det har skjedd noe. På spørsmål om det nedfelles i SLA-er hvordan eventuelle skifter eller endringer skal kommuniseres, svarer informanten «*nei, det gjør det ikke*».

Informanten hos **FM-avdelingen i telekombransjen** viser til at det er leieavtalene som beskriver hva kundene deres får av tjenester. Beskrivelsen av leveranseomfanget fremgår av SLA-ene. Informanten uttrykker at denne avtalen ikke innebærer noen særlige endringer i forhold til tidligere. Endringene er først og fremst på gjennomføring og styring av tjenesten. Informanten uttrykker imidlertid man som selskap ikke er gode nok på «*å fortelle hva en kan forvente seg*», og det vises til en intern diskusjon her: «*skal vi gå ut med det eller ikke*». På et oppfølgende spørsmål hva begrunnelsen er for ikke å informere, presiserer informanten at det går på kundefølgning og hvor man tydelig skiller på kunde og sluttbruker og hvor man ønsker å unngå å skape uønskede forventninger hos sluttbruker: «*det er kundens representant som beskriver forventningene og aksepterer kontraktsrammene, ikke sluttbrukerne som gruppe*». Samtidig understreker informanten at man fortsatt har en diskusjon internt og faslitetstjenesten renhold trekkes fram som eksempel: «*det hadde vært fornuftig overfor sluttbrukerne våre å fortelle eksempelvis hva det er de skal forvente på renhold*», og viser til at begrepet «*daglig renhold*» kan være forvirrende og understreker at det «*betyr ikke at det kommer noen og vasker i lokalene hver dag*». Også andre forutsetninger for at rengjøringen skal kunne utføres gis og informanten uttrykker i den forbindelse at «*den type informasjon tror vi kanskje hadde vært lurt*».

Spørsmål 16: Hvor mange mennesker i denne organisasjonen er i dag involvert i ledelsen og oppfølgingen av Total FM-avtalen nå som den er trådt i kraft?

Informanten hos **FM-avdelingen i transportbransjen** forteller at deres organisasjon i utgangspunktet har to personer i hvert land: «*pluss meg selv, så er vi altså syv personer*». Informanten viser til det de syv bruker «*mest tid og krefter*» på, er «*inn- og utleie av lokaler og forvaltning av lokaler*». Informanten anslår at organisasjonen bruker om lag «*et halvt årsverk i hvert land*» på avtalen vedrørende FM-tjenester.

Informanten hos **FM-avdelingen i telekombransjen** forteller at FM-avdelingen består av to enheter. Den ene er på seks personer og er «*på mange måter [...] eier av kontrakten og har fagansvaret rundt kontrakten*» i hele Norden. Norge er delt inn i tre regioner. Tre driftssjefer og tre regionssjefer er tilknyttet disse regionene og utgjør til sammen denne andre enheten som benytter seg av en del av kontrakten i det daglige: «*de leier ut lokalene og leverer sånn sett tjenester til kundene der ute*». Når det gjelder Sverige og Danmark er det «*en til to i hvert av de landene*». I forhold til antall personer som deltar i møter med tjenesteleverandør, uansett regioner og land, er det «*færrest mulig*». I de såkalte servicemøtene som avholdes månedlig i de norske regionene «*stiller to personer når vi har kommet over oppstarten*». Her skjer «*oppfølging av det mer operative*». Det understrekes at «*det er der vi ønsker å løse ting hvis det er noe utfordring*». På taktisk nivå i kontrakten er det «*i prinsippet to – tre personer fra oss*». Dersom det er saker som krever «*innkjøpskompetanse eller et eller annet*» trekkes ressursen inn fra selskapet. I de strategiske møtene opplyses at «*det er CEO, CFO og [...] meg*».

Informanten hos **tjenesteleverandøren i telekombransjen** forteller at på taktisk nivå i denne avtalen, som vedkommende omtaler som «*ikke-fysisk leveranse*», er det et «*ca 20-talls personer*» fordelt på om lag 10 årsverk. Disse har ansvaret for de om lag 1000 ansatte som leverer de operasjonelle tjenestene på den nordiske avtalen: «*ikke nødvendigvis på fulltid, men som er inne og gjør en tjeneste og etterlater seg da en risiko for at det er gjort en mangelfull*

eller positiv leveranse». Informanten uttrykker at det er vanskeligere å definere det strategiske nivået siden hele organisasjonen i prinsippet er involvert: «I henhold til «Governance»-modellen – jeg er på fulltid, men hele organisasjonen er involvert». Det vises her til såkalte «Business Reviews» som involverer mange, særlig av lederne på taktisk nivå. Informanten forteller at ««Business Review» har vi månedlig og den har vi hvert enkelt land», og viser til at dette er et vanlig rapporteringsoppfølgingsregime på «kontrakt av et så stort omfang». Videre «det er konsernsjefen i Sverige som får rapporteringen av fra kontraktsjefen i Sverige på hvordan er statusen på leveransen vår». Informanten viser til at kontraktsjefen i Norge jobber 100 %, mens kontaktsjefene i Sverige og Danmark «jobber 50 %, tenker jeg».

Informanten hos **tjenesteleverandøren i transportbransjen** uttrykker også ulik stillingsbrøk til lederne på strategisk nivå av avtalen. Kun vedkommende som leder hele kontrakten «har dette på fulltid». Det vises til at hver av kontraktsjefene i Norge, Sverige og Danmark vanligvis har to personer til å hjelpe seg, kalt gruppeledere: «en gruppeleder som jobber mot Soft FM-tjenester som vi kaller for arbeidsplassrelaterte tjenester, og videre en som har ansvaret for eiendomsrelaterte tjenester». Det er disse som «har veldig mye av personalledelsen».

Spørsmål 16, forts.: Konkretiser ift de tre nivåene i FM-pyramiden og spesifiser gjerne hvilken kompetanse som her den/de viktigste hos lederne pr nivå.

Informanten hos **tjenesteleverandøren i transportbransjen** trekker fram følgende vedrørende kompetanse som er den/de viktigste hos lederne pr nivå: «veldig selvgående», «god kunnskap om økonomi og kontroll på den» og evne å lede i henhold til «Nær Kunde Indeks» og «Motivere Medarbeider Indeks». På et oppfølgende spørsmål om hvor selvgående lederen må være på fag, svares det at det er «en base man står på». Innen Hard FM uttrykker informanten at det er en fordel om man som leder har eiendomskompetanse: «Man må kjenne miljøer, snakke språket, forstå hvordan man utfører en slik leveranse». Om ledere innen Soft FM uttrykkes at «her ser vi etter folk med kanskje hotellbakgrunn», og uttrykker at «har du bare gått på skole, er det vanskelig å ta en lederrolle». Informanten forteller at man forsøker i stor grad å rekruttere ledere internt: «gjern fra det vi kaller kontraktsutviklere, for det er ofte kontraktsjefens høyre hånd».

Informanten hos **tjenesteleverandøren i telekombransjen** understreker at de tre kontraktssjefene på strategisk nivå i avtalen, alle i prinsippet leder en bedrift og viser til at «blant annet HMS, miljø/energi, økonomi, IT med videre, til enhver tid er på plass på kontrakten». Ressurser til dette, forteller informanten, henter kontraktsjefen fra leverandørselskapets spisskompetansemiljøer, og det vises til at dette er noe av den stordriftsfordelen som en kunde gjerne ønsker å få ut av en slik avtale: «hvis han får en kontraktsjef her, så vil den kontraktsjefen ha tilgang til HR-miljøet vårt, IT-miljøet vårt, det juridiske miljøet». Om lederne på taktisk nivå uttrykkes at det er «50 % operasjonell ledelse» og utdyper det med å «sikre leveransene våre på alle tjenesteområdene». Den andre «bruker de på rådgiving, konsultasjon, økonomisk rapportering, «Management»-rapportering osv».

ISBN 00-0000-000-0