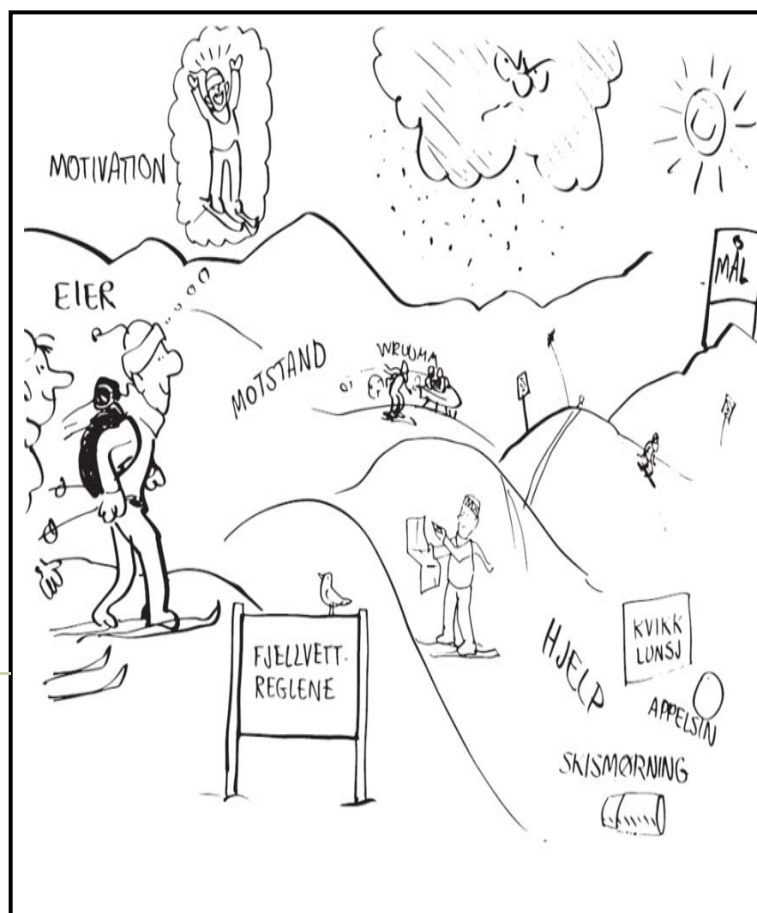


Marit Devik

ORGANISERING SOM VIRKEMIDDEL FOR Å OPP NÅ OPTIMAL EIENDOMSLEDELSE

Oslo 19 juni 2014





Oppgavens tittel: <i>ORGANISERING SOM VIRKEMIDDEL FOR Å OPPNÅ OPTIMAL EIENDOMSLEDELSE</i>	Dato: 19.06.2014		
	Antall sider (inkl. bilag): 129		
	Masteroppgave	X	Prosjektoppgave
Navn: Marit Devik			
Faglærer/veileder: Geir K. Hansen			
Eventuelle eksterne faglige kontakter/veiledere: Margrethe Foss			

Ekstrakt:

Vi lever i en verden preget av hurtige endringer og stadige omorganiseringer. Dette avstedkommer mange meninger og synsinger, både positive og negative. Utgangspunktet for valg av oppgave var nysgjerrigheten på å se på om organisering er et godt virkemiddel for å oppnå god/optimal eiendomsledelse, slik at dette til syvende og sist gir en god forvaltning (FM) av eiendomsmassen.

Oppgaven er delt opp i tre perspektiver for lettere å analysere og samordne data; Samfunnsperspektivet, Organisasjonsperspektivet og FM/Eiendomsledelsesperspektivet. To hovedcase og ett undercase er undersøkt, Telenor, NRK og Danmarks radio. I tillegg til den generelle teorijennomgangen, har tilnærmingene til casene vært både dokumentanalyse, og dybdeintervju, observasjon er gjort i to nettverk NfN og EY hvor intern dokumentasjon har blitt vurdert sammen med inntrykk fra konferanser. Litteratur, teori og dokumentasjon er satt sammen i tidsakser og intervjuer observasjon er satt sammen i matrise- for så å danne ordskyer. Resultatene analyseres og drøftes.

Virksomheter med sin organisering må speile samfunnet og være dynamisk og fleksibel for å overleve. Man må hele tiden være klar over at planer skal og må endres. I tillegg må man ha tro på de planer man vedtar og la de leve for å få en riktig evaluering, og man må være klar og proaktiv i forhold til å endre planen etter endrede forutsetninger, behov og krav. Man må vite HVA man vil, HVOR, man skal og HVORDAN man tenker å nå dit. Vet man dette er man også rustet til å gjøre endringer ved endrede forutsetninger.

Oppgavens konklusjon blir dermed: Man kan oppnå GOD eiendomsledelse uavhengig av organisering, men når man sikter etter OPTIMAL eiendomsledelse er organisering klart et viktig verktøy, men ikke alene!.

« **Plans are nothing; planning is everything**” - Dwight D. Eisenhower

Stikkord:

- | |
|---|
| 1. Bruk av organisering som virkemiddel for god eiendomsledelse |
| 2. Historikk Trender |
| 3. Samfunn, Organisasjon, FM/eiendomsledelse |
| 4. Nytteverdien av omorganiseringer |

Marit Devik

Forord

Oppgaven «*ORGANISERING SOM VIRKEMIDDEL FOR Å OPPNÅ OPTIMAL EIENDOMSLEDELSE*» er min eksamensbesvarelse i det erfaringsbaserte masterstudiet eiendomsutvikling og forvaltning ved NTNU.

Oppgaven ble valgt ut i fra et ønske om å se på om organisering er et godt verktøy for å oppnå en god eiendomsledelse i et eiendomsforvaltnings perspektiv, å se på om man kan skille ut trender og trekke ut fellestrekk, både gode og dårlige, fra de enkeltes valg når det organiseres av FM/eiendomsledelse..

Arbeidet med oppgaven har gitt meg mye og vært både interessant og lærerik. I tillegg til å tilnærme meg stoffet teoretisk, har jeg vært så heldig å kunne gå direkte til kilden i visse henseender. Dette ved at jeg gjennom nettverk og kontakter har kunnet tilegne meg kunnskap i fra den øverste hyllen i FM markedet i Norge, på bestiller siden. Da tenker jeg særlig på kontakter i NfN nettverket som NRK er en del av, og også EY, hvor jeg fikk være med som observerende deltaker ved en FM rundebordskonferanse.

I tillegg til at jeg vil takke nettverkene som lot meg slippe til generelt, vil jeg rette en stor varm takk til min arbeidsgiver NRK representert ved Kjersti M. Nordtveit, som har turt satse på meg og Telenor Eiendom hvor jeg også fikk slippe til både i forhold til intervju og annen dokumentasjon, samt DR (Danmarks Radio) hvor jeg hadde et innledende intervju.

Underveis har jeg hatt god støtte i min gode veileder Margrethe Foss, Faglærer Geir Karsten Hansen, i tillegg til Olav Egil Sæbøe som har guidet meg i mastergradsjungelen, både faglig og praktisk – tusen takk for det. Når så sluttstreken for oppgaven nærmer seg er det godt å ha en god korrekturleser og kvalitetssikrer, så takk til deg Hanne-Cathrine Thorvaldsen, min gode venn og kollega.

Sist men ikke minst vil jeg takke mine venner og kjæreste som tålmodig fortsatt ER der, og som har tatt seg av både tobente og fribente familiemedlemmer i mitt fravær. Men det aller viktigste: Mine barn, som har hatt en til dels fraværende mamma i disse tre årene. Tusen takk Tirill og Sindre for at dere har støttet meg, hatt tålmodighet med meg, tålt meg og fortsatt er glad i meg ☺

Disse tre årene har vær begivenhetsrike, slitsomme, lærerike og morsomme- Jeg vil takke både NTNU og medstudenter for å ha gjort disse årene så full av opplevelser og lærdom.

.....
Marit Devik

Sammendrag

I våre valg av organisering av FM/eiendomsledelse blir vi påvirket både internt og eksternt, nasjonalt og globalt. Det kan være samfunnet generelt rundt oss som påvirker, det kan være påvirkninger og spredning av organisasjonsoppskrifter, og det kan ha med de muligheter og behov man har i forbindelse med FM/eiendomsledelse.

Oppgaven har følgende tittel: «*ORGANISERING SOM VIRKEMIDDEL FOR Å OPPNÅ OPTIMAL EIENDOMSLEDELSE*»,

Med problemstillingen:

- *Er organisering et godt verktøy for å oppnå en god eiendomsledelse?*

Og forskningsspørsmålet:

- *Hvilke historiske og samfunnsmessige påvirkninger har ligget og ligger til grunn for de valg som ble og blir gjort og hvilke drivere har det vært og er det i dag i omorganiseringsprosesser*

Oppgaven er delt opp i tre perspektiver for lettere å analysere og samordne data; Samfunnsperspektivet, Organisasjonsperspektivet og FM/Eiendomsledelsesperspektivet. De tre perspektivene er belyst i de fleste av metodetilnærmingene. Bruken av de forskjellige metodene skal sikre validitet av bakgrunnsdata ved en metodetriangulering innen den kvalitative metodestrukturen.

Litteratur og teoristudiet er omfattende og inngår som en viktig del av metoden i oppgaven. Det er denne delen som setter fokus på sykluser, drivere, og trender bakover i tid, men det er også benyttet i forhold dagens situasjon i og med at dokumentasjon fra nettverk også er med og også i forhold til fremtidige trender belyst i økonomiske dokument som Opinion, statistisk sentralbyrå og Norges bank har lagt ut siste for kvartal.

Som Case har jeg valgt min arbeidsgiver NRK, i tillegg til Telenor som på mange vis har mye likt i forhold til bygningsmasse og også historie, men som har valgt en annen måte å organisere sin FM/eiendomsledelse (TFM). I forbindelse med at det ble gjennomført innledende intervju med DR (Danmarks radio), valgte jeg å ta med dette som undercase og gjøre bruk av mottatt informasjon. DR har det mye sammenfallende med NRK i kjernevirksomhet, men organisasjon av FM/eiendomsledelse er valgt forskjellig (TFM Partnerskap).

I casene er det foretatt dybdeintervju for å belyse oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål. Casene setter fokus på sykluser, påvirkninger, trender, måloppnåelse og drivere. I tillegg er det utført to samtaleintervju, det ene spisset mot organisasjon, det andre mot FM/Eiendomsledelse. I tillegg er observasjon benyttet som metode i to nettverk, NfN og EY s «Head of FM Roundtable», disse med hovedfokus måloppnåelse, drivere og trender.

Jeg har utarbeidet to verktøy i forhold til analysen:

- Tidsakser- sammenfatter historikk, nåtid og fremtid i temaene samfunn, Organisering og FM eiendomsledelse, men også i casene NRK og Telenor.
- Ordskyer- er et bilde av fokus i temaene basert på intervjuer og observasjoner, samlet i en stor matrise og til slutt oppsatt i ordsky hvor hvert ords størrelse definerer fokus.

Tidsaksene er til slutt satt sammen i et dokument for diskusjon og ordskyene analysert fortløpende for så å diskuteres sammen med tidsaksene.

Resultatene i oppgaven, både de teoretiske og de som har utgangspunkt i casene og observasjonene, er interessante. Blant annet den enstemmigheten i at nivå i organisasjonen ikke er vesentlig, men at man har fokus på at en organisasjon skal arbeide sømløst, pragmatisk, fleksibelt og uproblematisk. Dette gjelder om man velger ekstern eller intern FM/eiendomsledelse i organisasjonen. Imidlertid viser også ordskyen at samme informanter har et sterkt fokus på *forankring, informasjonsflyt, rapporteringslinjer, grensesnitt, eierrollen, tydelige strategier og tydeliggjøring av roller og ansvar*. Heri ligger en motstrid og i tillegg til at dette også forsiktig blir antydnet noe mere utfordrende ute i linjene i intervju.

I forhold til den motstriden som nevnt over, hadde det vært interessant og gått videre med en kvantitativ spørreundersøkelse til eksterne og interne i operativt ledd, og også kunder/brukere. Oppgaven var omfattende i utgangspunktet og det ble, i samråd med veiledere, ikke utført.

Som analysen viser, trenger man ikke alle verktøy for å få en god FM/eiendomsledelse. Det kommer an på den kunnskap, forankring og mulighet man har. Men for å få den *optimale* FM/eiendomsledelsen er det klart at man også er avhengig av en klart definert og forankret organisasjon.

Plandokumentet (organisasjonsplanen) må imidlertid aldri sees på som et mål i seg selv. Det er selve tanken, gjennomgangen, forståelse og forankringen som er viktig.

Som Haugen sier:

“Dokumentet er aldri bedre enn prosessen som førte frem til det, og dokumentet selv må ikke sees på som selve hovedresultatet av prosessen.»

Vi lever i et samfunn hvor endringer, både teknologisk og samfunnsmessig, forandrer seg i et raskt tempo. En organisasjon må speile dette og dermed også være dynamisk og fleksibel for å overleve. Man må hele tiden være klar over at planer *skal og må* endres. I tillegg til at man må ha tro på de planer man vedtar og la de leve for å få en riktig evaluering, må man være klar og proaktiv i forhold til å endre planen etter endrede forutsetninger, behov og krav. Man må vite HVA man vil, HVOR, man skal og HVORDAN man tenker å nå dit. Vet man dette er man også rustet til å gjøre endringer ved endrede forutsetninger.

Oppgavens konklusjon blir dermed: Organisering er klart et virkemiddel for å oppnå god eiendomsledelse, men ikke alene!

« Plans are nothing; planning is everything » - Dwight D. Eisenhower

Innhold

Forord.....	5
Sammendrag	7
Innhold	9
Tabell-liste	11
Figurliste	12
1 Innledning	14
1.1 Bakgrunn	15
1.2 Formål og problemstilling	16
1.3 Utvalg og avgrensninger.....	16
1.3.1 Definisjoner.....	16
1.3.2 Generelle avgrensninger.....	17
1.3.3 Valgte Case	17
1.3.4 Valgte nettverk i forbindelse med observasjon	18
1.3.5 Oppbygging av oppgaven/Struktur	20
1.3.6.....	20
2 Metode	21
2.1 Generelt om metode og det å forske på samfunnet	21
2.2 Metode benyttet i denne oppgaven.....	22
2.2.1 Innledende	22
2.2.2 Innsamling av data – teori og litteratur	22
2.2.3 Innsamling av data – dokumenter og observasjon i nettverk.....	23
2.2.4 Innsamling av data – kvalitative intervju	24
2.2.5 Bearbeiding av data.....	25
2.2.6 Validitet og relabilitet.....	27
3 Litteratur og teori	28
3.1 Generell teori	28
3.2 Samfunnet.....	30
3.2.1 Fortid.....	30
3.2.2 Nåtid og fremtid	31
3.2.3 Tidsaksen Samfunnsperspektivet	31
3.3 Organisasjon	33

3.3.1	Organisasjon og ledelse i historisk perspektiv	33
3.3.2	Ledelse og organisasjon etter krigen , nåtid og fremover	33
3.3.3	Tidsaksen Organisasjonsperspektivet	35
3.4	FM/ Eiendomsledelse	37
3.4.1	FM som begrep.....	37
3.4.2	Tidsaksen FM perspektivet	41
3.5	Organisering av eiendomsledelse på kartet - eksempler	42
4	Case NRK og Telenor	53
4.1	NRK AS – NRK eiendomsavdelingen	53
4.1.1	Dagens organisering av FM/eiendomsledelse.....	53
4.1.2	Tidsakse NRK	55
4.2	Telenor ASA –Telenor Eiendom AS	57
4.2.1	Endring av tankesett FM/eiendomsledelse 1995-2012. Telenor Eiendom.	58
4.2.2	Dagens organisering av FM/eiendomsledelse	59
4.2.3	Tidsakse Telenor	60
4.3	Danmarks Radio	62
4.3.1	Dagens Organisasjon av Eiendoms -ledelse og –forvaltning.....	62
5	Resultater - Dybdeintervju og Observasjon.....	63
5.1	Hva er det som påvirker de valg vi tar ved organisasjonsendringer og hvilke drivere er det som setter i gang prosessene? (Visjoner og Mål).....	64
5.1.1	Visjon Telenor Eiendom AS og dennes forankring i konsernets visjon:	64
5.1.2	Visjon NRK Eiendom og dennes forankring i konsernets visjon:	64
5.1.3	Forankring av visjon i virksomhet/konsern.....	64
5.2	Samfunn.....	65
5.2.1	Hovedtrekk samfunn	65
5.2.2	Analyse resultat samfunn	65
5.3	Organisasjon	68
5.3.1	Hovedtrekk organisasjon.....	68
5.3.2	Analyse resultat organisasjon.....	68
5.4	FM/ eiendomsledelse	71
5.4.1	Hovedtrekk FM/eiendomsledelse.....	71
5.4.2	Analyse resultat FM/eiendomsledelse.....	71
5.5	Drivere	74

5.5.1	Hovedtrekk Drivere.....	74
5.5.2	Analyse resultat Drivere.....	74
5.6	Måloppnåelse.....	76
5.6.1	Hovedtrekk Måloppnåelse.....	76
5.6.2	Analyse resultat Måloppnåelse.....	77
5.7	Erfaringer og forbedringer.....	78
5.7.1	Hovedtrekk Erfaring og forbedring.....	78
5.7.2	Analyse resultat Erfaringer og forbedringer.....	79
5.8	Trender.....	81
5.8.1	Hovedtrekk Trender	81
5.8.2	Analyse resultat Trender	81
6	Drøfting av funn.....	83
6.1	Drøfting av funn, teori, case, intervju og metode - sammenstilt	83
6.1.1	Samfunn	83
6.1.2	Organisasjon.....	85
6.1.3	FM/eiendomsledelse.....	89
6.2	Er organisasjon et godt verktøy for bedre eiendomsfovaltning/ ledelse?.....	93
6.2.1	Hvor skal vi ?.....	93
7	Konklusjon.....	96
8	Litteraturliste.....	98

Tabell-liste

Tabell 1, Caseutvalg og variabler sammenstilt.	18
Tabell 2 Observasjon (Larsen, 2007)	24
Tabell 3 M. E Berg endring av lederstil /organisasjon.....	35
Tabell 4 De tre K'er	94

Figurliste

Figur 1 Samspill samfunn, organisasjon og FM	15
Figur 2, Flytskjema metode basert på (Larsen, 2007).....	21
Figur 3 Innhenting av informasjon.....	24
Figur 4 Eksempel på tidsakse.....	25
Figur 5 bearbeiding intervju og observasjon.....	26
Figur 6 Eksempel på ordsky i forbindelse med analyse.....	26
Figur7. Eksempel på syklus for en organisasjonsoppskrift(Røvik, 1998)	29
Figur 8 Tidsakse samfunnsperspektivet	31
Figur 9 Tidsakse samfunn	32
Figur 10 Ledelsesstrukturer (Levin, 1994).....	34
Figur 11 Situasjonsavhengig ledelse (Levin, 1994).....	34
Figur 12 Tidsakse Organisasjonsperspektivet.....	36
Figur 13 Babylonsk leirtavle -2500 f Kr	37
Figur 14 Profesjonell eiendomsledelse (Eikeland, 2009).....	38
Figur 15 Relasjoner (Rohn, 2011).....	39
Figur 16 Tidsakse FM perspektivet.....	41
Figur 17 Eksempel på Funksjons-/stabsorganisasjon.....	43
Figur 18 Linje funksjon, med stab, matrise og prosjekt.....	44
Figur 19 Eksempel på Funksjonsorganisasjon i NRK-2001	45
Figur 20 eksempel på Linjeorganisasjon i NRK - 2004.....	46
Figur 21 eksempel på linjeorganisasjon i NRK 2008	47
Figur 22 Eksempel på linjestabsorganisasjon i NRK 2009.....	48
Figur 23 Eksempel på divisjonsorganisasjon NRK 2011-2013	49
Figur 24 Eksempel på Stabsorganisasjon NRK 2011-2013(mai 2014)	50
Figur 25 Eksempel på prosjektorganisering.....	51
Figur 26 Eksempel på Matriseorganisasjon (Høgskolen i Narvik, 2005).....	51
Figur 27 Eksempel Partnerskap BP.....	52
Figur 29 Organisasjonskart NRK 2014.....	55
Figur 30 Tidsakse NRK.....	56
Figur 31 endring tankesett FM/Eiendomsledelse.....	58
Figur 32 Dagens organisasjon av Telenor Eiendom Holding AS	59
Figur 33 Matriseorganisering av leverandøravtalen i Telenor Eiendom.....	60

Figur 34 Tidsakse Telenor.....	61
Figur 35 Organisasjon DR Ejendomme & Service	62
Figur 36 sammenheng; samfunn, organisasjon, FM	63
Figur 37 Ordsky «samfunn».....	65
Figur 38 Ordsky «Organisasjon»	68
Figur 39 Ordsky FM/ eiendomsledelse	71
Figur 40 Ordsky «drivere»	74
Figur 41 Ordsky «Måloppnåelse»	76
Figur 42 Ordsky «erfaringer og forbedringer».....	78
Figur 43 Ordsky «Trender»	81
Figur 44 sammenstilt tidsakse samfunn, organisasjon og FM	83
Figur 45 Virksomhetsfaser	84
Figur 46 Fokus og informasjonsflyt i FM/eiendomsledelse, inspirert av Margrethe Foss	87
Figur 47 Hva, Hvor og Hvordan?.....	93

1 Innledning

Oppgaven ble valgt ut i fra et ønske om å se på om organisering er et godt verktøy for å oppnå en god eiendomsledelse sett fra et eiendomsforvaltnings perspektiv. Hvilke drivere har det vært og er det i dag i omorganiseringsprosesser, og hvilke historiske og samfunnsmessige påvirkninger har ligget til grunn for de valg som ble og blir gjort?

Mitt utgangspunkt er som strategisk eiendomsforvalter i en offentlig kunnskaps- og produksjonsbedrift (NRK), med offentlig- industrielt eierskap til sin eiendomsportefølje. Selv om eiendomsledelse og strategiske forvaltning er hovedfokus for meg i min avdeling, er ikke dette tilfelle for hverken virksomhetseier, kunde eller bruker. Imidlertid støtter mitt oppdrag opp under både virksomhetens kjernevirksomhet (bruker/kunde), i tillegg til virksomhetseiers strategier og visjoner, Til syvende og sist også sluttbrukerkunden (samfunnet/publikum).

Suksess kan defineres på mange vis og ofte defineres det også ut i fra flere kriterier sammen. Det kan være:

- økonomi
- arealeffektivitet
- god arbeidsflyt
- evnen til god samhandling på tvers av fag og personlige relasjoner
- god teknologisk utvikling
- kompetanseheving for den enkelte medarbeider spesielt og bedriften generelt
- organisasjonens fleksibilitet
- verdiforvaltning av både menneskelige-, produkt- og eiendomsmessige ressurser

Jeg fant i mitt litteratursøk et sitat med ukjent opphav som jeg synes er beskrivende i den sammenheng:

Det er tre typer virksomheter:

De som aldri oppdaget hva som skjedde.

De som ser tingene skjer.

De som sørger for at tingene skjer.

Når forandringens vinder blåser, bygger noen skjul for vinden.

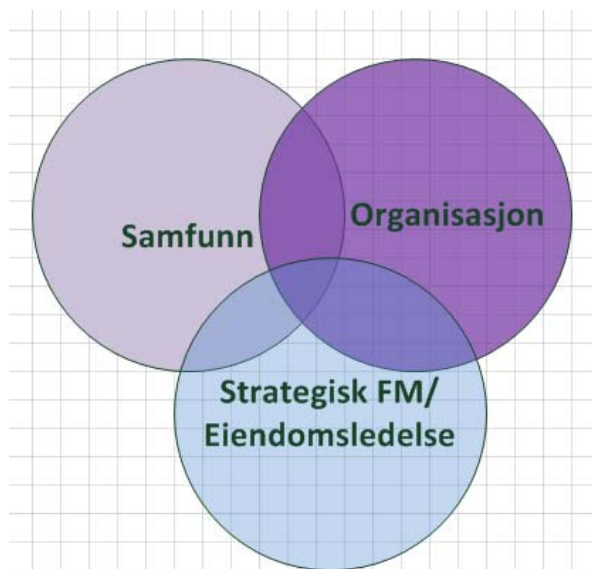
Verdibasert lærende organisasjoner bygger vindmøller.

1.1 Bakgrunn

Fra 50-tallet og frem til i dag har det skjedd store endringer i det som tidligere var sett på som rene vaktmesteroppgaver. Fra å være en tilnærmet ren operativ oppgave har forvalteroppdraget blitt løftet opp på et både taktisk og strategisk nivå, også i virksomheter hvor kjernevirksomheten ikke er eiendomsrelatert. Fra å være en ren teknisk- og økonomisk oppgave, setter forvalteroppdraget nå også store krav til sosial interesse og kompetanse. Forvalteren skal ha innblikk i endringer av regelverk og myndighetskrav, ha evnen til god kommunikasjon med eiere, kunder og brukere, og kjenne organisasjonen både i forhold til kjerne- og egen virksomhet. Eiendomsforvalterens oppgave er å forvalte eiendommene på en slik måte at verdier ikke går tapt eller forringes, om ikke som utfører så i alle fall en høyt kompetent og kvalifisert bestiller. Dette skal utføres i forhold til et virksomhetsperspektiv, men også med et samfunnsperspektiv.

Det er 3 sammenfallende perspektiver jeg ønsker å se på er:

- **Samfunn**
- **Organisasjon**
- **FM/eiendomsledelse**



Figur 1 Samspill samfunn, organisasjon og FM

Disse perspektivene griper av og til dypt inn i hverandre og kan til dels være vanskelige å skille. Det vil være vesentlig å se disse i sammenheng i oppgavens vurdering av om organisering kan være et godt virkemiddel for å oppnå optimal eiendomsledelse og gi en god forvaltning av eiendomsporteføljen.

Hva er så driverne for valgt organisasjonsform og hvor godt er eiendomstanken forankret?

1.2 Formål og problemstilling

Formålet med oppgaven er å se på organisering er et godt verktøy for å oppnå en god eiendomsledelse. Det er interessant å se på hvilke kriterier som er med på å bestemme valget av organisasjonsform. Er det bevisst eller ubevisst blitt slik, eller er det det spesifikke drivere som avgjør behovet for organisasjonsendringer og valget av organisering av eiendomsledelse?

Problemstilling:

Er organisering et godt verktøy for å oppnå en god eiendomsledelse?

For virksomheter i nybrottsland er det ikke alltid lett å ha en spesifikk strategi og et klart definert mål. Da kan «Learning by doing» være en grei måte å utvikle et konsept på (Samset, 2008). Imidlertid vil det i de fleste tilfeller være det beste å ha klare strategier og mål. Organisering og organisasjonsplaner kan være et verktøy for å oppnå dette, men hva er bakgrunnen, driverne og målet ved endringer?

Forskningsspørsmål:

Hvilke historiske og samfunnsmessige påvirkninger har ligget og ligger til grunn for de valg som ble og blir gjort og hvilke drivere har det vært og er det i omorganiseringssprosesser

Ut i fra litteratur-, dokumentasjon- og casestudier, er tanken å få et overblikk over samfunnets påvirkninger, organisasjonstrender både før, nå og fremover. For å se på hvordan dette påvirker våre valg når det gjelder FM/ eiendomsledelse både i fortid, nåtid og fremtid.

1.3 Utvalg og avgrensninger

1.3.1 Definisjoner

«management søker å bevare, skape stabilitet og gjenopprette orden, mens ledelse er å skape endring og søke etter optimale løsninger.» (Barker, 1997)

I følge Frode Huru (Huru, 2001) er dette Barkers definisjon av forskjellen mellom ledelse og management. Samtaler med forskjellige dedikerte og kunnskapsrike aktører i FM bransjen, gir fortsatt sprik og uoverstemmelser i definisjonen av FM og ledelse. Dermed blir dette komprimerte sitatet sentralt for oppgaven!

Min definisjon/avgrensning i oppgaven er:

1. **FM- Facility Management**, = Fasilitetsstyring, forvaltning utfra et bygg og eiendomspektiv. Søker stabilitet og orden.
2. **Eiendomsledelse**- den eiendomsrelaterte delen av eiendomsledelse, altså bygg og utomhus. Eiendomsledelse defineres i oppgaven som en oppgave med utgangspunkt i utvikling og forandring.
3. **SFM- Soft FM**- menneskerelaterte forvaltnings tjenester (vakt og sikkerhet bla)
4. **HFM- Hard FM**- Byggrelaterte tjenester
5. **Service**- ren service kontorstøtte
6. **IFM**- Integrerte støttetjenester (2,3,og 4 samlet under ett)
7. **CREM**- Eiendom forvaltet som driftsmiddel, Det vil si tar opp i seg Virksomhetsledelse, Fasilitetsstyring(FM), Økonomiforvaltning og Kostnadskontroll. Totalperspektivet.

1.3.2 Generelle avgrensninger

Kjernevirksomheten: Oppgaven fokuserer på om organisering kan være et godt verktøy for bedre eiendomsledelse. Hvilken type kjernevirksomhet vil primært ikke bli vurdert.

Kvalitativ metodebruk: I utgangspunktet hadde jeg tenkt å gå mye bredere ut og benytte både kvalitativ og kvantitativ innhenting av informasjon. I samråd med mine veiledere begrenset jeg oppgaven noe, og vi fant at denne oppgaven passer best til en kvalitativ tilnærming. Kvantitativ metode hadde vært naturlig om man skulle gått videre med det operative – eller brukernivå.

Fokus strategisk/taktisk nivå: I forhold til dybdeintervjuene har jeg valgt å forholde meg til strategisk/taktisk ledernivå. Dette med bakgrunn i at fokuset i oppgaven er på drivere, mål og måloppnåelse, som er forankret i ledelsesnivåene. Hadde jeg valgt å gå videre med det operative nivået, ville jeg også ha benyttet kvantitativ tilnærming.

Antall case i oppgaven: Dette er begrenset til to hovedcase og ett undercase. Med tre intervju i hver hovedcase, ett intervju og foredrag i undercase (DR), to samtaleintervju spisset mot organisasjon og FM, samt observasjon i to nettverk vil dette totalt bli et godt dataunderlag sammen med annen dokumentasjon (litteratur, dokumentetsøk, media mm).

Observasjon: Observasjon er begrenset til to nettverk. Et nettverk som NRK er medlem av og et eksternt (EY). Hvert nettverk hadde flere virksomheter som deltakere og foredragsholdere.

Teori og litteraturstudiet: Når det gjelder Teori og litteraturstudiet har jeg fordypet meg i organisasjon, samfunn og FM. Her har jeg benyttet meg av forelesninger, pensum i studiet, bøker og rapporter, tidligere forskning (masteroppgaver), samt også NRKs dokumentarserie «Tilbake til 60 tallet», ”Tilbake til 70 tallet”... osv..med fokus på samfunn, organisasjon og FM.

1.3.3 Valgte Case

Valget av case falt på NRK og Telenor som hovedcase og Danmarks Radio som undercase. NRK er et statlig aksjeselskap med industrielt/offentlig eierskap. Det vil si at det er egne bygg, i utgangspunktet tilpasset egen virksomhet (formålsbygg). På disse variablene var det greit å være lik de man skulle sammenlikne med. Imidlertid var det ønskelig med forskjellige valg av organisasjonsmodeller med hensyn til forvaltning av eiendomsporteføljen, slik at man kunne se forskjeller i bakgrunn, nytteverdi, tilfredshet og eventuelt nye muligheter. Dermed falt valget på Telenor. I startfasen ble også Danmarks Radio vurdert som case og det ble utført et forberedende intervju. Grunnet de ovennevnte ønsker og geografiske utfordringer, ble Telenor valgt som hovedcase sammen med NRK. Jeg ønsket imidlertid allikevel å benytte de data jeg hadde fått i tidlig intervju med DR. Dermed beholdt jeg dette som et underliggende case, og benyttet data fra dette på samme måte som jeg også benytter data fra observasjon nettverk. Se Tabell 1, Caseutvalg og variabler sammenstilt.

Jeg har tatt en skjønnsmessig vurdering av hvilke personer jeg skal intervju og har hatt fokus på strategisk og taktisk nivå i forhold til FM i virksomhetene.

	NRK	Telenor	DanmarksRadio
Offentlig virksomhet	X offentlig as/ lisensfinansiert	X Telenor AS staten aksjemajoritet. Telenor Eiendom AS 100% eid av Telenor	X lisensfinansiert
Industrielt/Finnansielt/offentlig eierskap	Industrielt/offentlig	Industrielt/offentlig	Industrielt/offentlig
Split strategisk/taktisk – operativt	X	X	X
Formålsbygg	X	X+ noe kontor for utleieksternt	X
Geografisk spredt	X	X	X (til en viss grad- enkelte DK)
Inhous FM	Delvis	I mindre grad	I mindre grad
Total outsourche FM	Kun utsatte enkelttjenester	X + intensjon om partnerskap	X
Eier egne bygg	X + noe leie	X + noe leie (strategi <50%)	X + stort sett eid noe mindre leid
Internhusleie		X	?
Utleievirksomhet	I liten grad	X hovedsakelig konsern, noe eksternt	Noe kommersiell drift- ikke utleie kontorlokaler.

Tabell 1, Caseutvalg og variabler sammenstilt.

1.3.4 Valgte nettverk i forbindelse med observasjon

Med hensyn på å se på erfaringer og trender både i samfunnet, men også hos andre eiendomsbesittere, var det fint å kunne benytte kontakt med etablerte nettverk. NRK eiendom er medlem av Norsk Nettverk for Næringseiendom (NfN) og det var naturlig å knytte seg opp mot dette. Jeg var til stede på NfNs temadager 11-12 november i 2013, som hadde som tema: «FM som strategisk partner for kjernevirksomheten». I tillegg ble jeg også invitert til å delta i EYs «HEAD of FM roundtable». Dette er i utgangspunktet et nettverk som NRK ikke er medlem av, men dette gav meg en mulighet til å observere i et eksternt nettverk og få en bredere observasjonsmengde. Observasjon i nettverk ville gi meg et godt overordnet innblikk med tanke på drivere, erfaringer og trender i FM-markedet.

Under er oversikt over deltagervirksomhetene i de to observerte nettverk.

- a) NfN Norsk Nettverk for Næringseiendom
NRK er fast medlem i dette nettverket og deltar aktivt. I forbindelse med oppgaven har jeg deltatt ved temadager høsten 2013- Temaet var: ”FM som strategisk partner for kjernevirksomheten”

MEDLEMMER AV NORSK NETTVERK FOR NÆRINGSEIENDOM I 2014

BP				
ROM Eiendom	Aker Solutions			Asker Kommune
AS	Nordea	Schlumberger Oilfield	Departementenes sikkerhets- og	Eiendomsforvaltningen
Technopolis AS	A/S Norske Shell	Services	serviceorganisasjon	Koksa Eiendom AS (tidl. ITFORNEBU)
Det norske	U&P	St Olavs Hospital	Arbeids- og velferdsdirektoratet/NAV	Ferd Eiendom AS
Veritas	Norges Bank	Statoil	Handelshøyskolen BI	Helse Bergen HF
Esso Norge A/S	Norsk Hydro ASA	Sykehuspartner	Røyken Eiendom AS	Sykehuset Østfold
Entra Eiendom	NRK	Statsbygg	Sparebank 1 Kvartalet AS	Helse Stavanger HF - Stavanger
AS	NTNU	Telenor Eiendom	Oslo Universitetssykehus	Universitetssjukehus
DnB NOR	Phillips Petroleum	SpareBank 1 Gruppen	Akershus Universitetssykehus	Forsvarsbygg Utleie
Eiendom	Co.	Skatteetaten	Herøya Næringspark	Universitetssykehuset i Nord-Norge
If	SAS FM	Diakonhjemmet	Oslo Kommune - Eiendoms- og	(UNN)
Nedre Eiker	Sykehuset Telemark	ASKO NORGE AS	byfornyelsesetaten	NHO Eiendom AS
Kommune	(STHF)			Statens Vegvesen Region Vest
Halliburton				

b) Head of Facilities Management Roundtable 2013

Bord 1:



Bord 2:



Bord 3:











Bord 4:



1.3.5 Oppbygging av oppgaven/Struktur

Oppgaven er bygget opp med utgangspunkt i faget «samfunnsvitenskapelig metode».(Olsson, 2011;Larsen, 2007)

	<p>Kapittel 1- innledning Bakgrunn, formål og problemstilling, avgrensninger og definisjoner</p>
	<p>Kapittel 2- Metode Metode generelt, Metode benyttet, Litteraturstudiet Innhenting av hoved-dokumentasjon, bearbeiding og validering</p>
	<p>Kapittel 3- Litteratur og teori Generelt, samfunnsperspektivet, FM perspektivet , organisasjonsperspektivet, organisasjon på kartet.</p>
	<p>Kapittel 4- Case Hovedcase NRK og Telenor Undercase Danmarks Radio</p>
	<p>Kapittel 5- Resultat-Dybdeintervju og observasjon, Delanalyse av temaer.</p>
	<p>Kapittel 6- Drøfting av funn Diskusjon</p>
	<p>Kapittel 7- Konklusjon</p>
	<p>Kapittel 8- Litteraturliste</p>

2 Metode

Kapittelet gir en oversikt over de fremgangsmåter og metoder jeg har valgt for å forstå, belyse og konkludere i forhold til problemstillinger og forhold rundt valg av organisering av eiendomsledelsen i en virksomhet;

Hva er det som påvirker de valg vi tar ved organisasjonsendringer og hvilke drivere er det som setter i gang prosessene (visjoner og mål)

Til sist i kapittelet vurderes fordelene og ulempene, samt validitet og reliabilitet i de forskjellige valgte metoder.

2.1 Generelt om metode og det å forske på samfunnet

Metode er definert som «den håndverksmessige siden av vitenskapelig virksomhet».

Et verktøy slik at vi «kan se årsakene bak hendelser, meninger bak handlinger og samhandling og kollektivets og sosiale-materielle strukturers betydning for individers og grupper mening og handlinger» (Halvorsen, 2008).

Det skilles i utgangspunktet mellom to hovedkategorier i metode:

Kvantitativ metode er med forutsetning av å hente inn større mengder målbar informasjon (empiri) i et breddeperspektiv. Dataene er målbare/tallfestbare og datainnsamlingen foregår før analyse og tolkning.

Kvalitativ metode baseres på et ønske om en dypere forståelse og en bred innsikt i den problematikk man tar for seg. Dataene man får er ikke tallfestbare, men sier noe om egenskapene (Halvorsen, 2008). Tilnærmingen er fleksibel kreativ og datainnsamling og analyse foregår gjerne parallelt. Under kvalitative metoder ligger innsamling av data, som kan gjøres ved: tekst og dokumenter (litteratur og teori), lyd- og bildeopptak, observasjonsdata, og ikke minst kvalitative intervjuer (Larsen, 2007).

Flyt i metodebruken:

Disse to metodene behøver ikke være direkte motsetninger (Jakobsen, 2005), men heller ytterpunkter på en skala. Figur 2 viser den generelle flyten i metoden for både kvalitativ og kvantitativ metode. Flyten kan i hovedtrekk sies å være det samme, men allikevel noe forskjellig. Blant annet vil prosessene (for eksempel, 3, 4, og 5) foregå mere parallelt i kvalitativ metode. Analyse og bearbeiding foregår til en viss grad samtidig med selve innsamlingen.



Figur 2, Flytskjema metode basert på (Larsen, 2007)

Metodetriangulering

Det er fordeler og ulemper med begge metodene. For å sikre validiteten kan det derfor være formålstjenlig å utføre en metodetriangulering. Det vil si å kombinere flere metoder for å få et sikrere forskningsunderlag.

2.2 Metode benyttet i denne oppgaven

2.2.1 Innledende

Oppgaven søker forståelse og breddekunnskap om emnet organisasjon og samfunn i forbindelse med eiendomsledelse/FM. Dette er med utgangspunkt i et strategisk nivå og ikke det operative. Dermed falt litt av behovet for en kvantitativ spørreundersøkelse hos bruker/kundegruppene bort. Men, om man skal dykke enda dypere i tematikken, bør man imidlertid utføre en spørreundersøkelse hos operativt ledd og brukergruppe. For å sikre validitet og reliabilitet av forskningsunderlaget ble triangulering gjennomført innenfor kvalitativt metode, i form av flere metoder for innsamling av data.

Kvalitative problemstillinger er gjerne løsere formulert enn kvantitative (Larsen, 2007), i og med at man søker innsikt og en bredere forståelse for emnet. Man kan allikevel velge klart formulerte spørsmål, eller også «open ended» – en temabeskrivende vinkling.

Oppgavens navn: «*ORGANISERING SOM VIRKEMIDDEL FOR Å OPPNÅ OPTIMAL EIENDOMSLEDELSE*» - en noe åpen formulering.

Problemstillingen er noe mere spisset, men fortsatt relativt åpen. Denne åpne stilen er også valgt i forhold til senere omtalt dybdeintervju.

Valg av case og observasjonsobjekt ble utført som beskrevet i kap 1.3.2 og 1.3.3 ut i fra oppsatte variabler og tilgjengelige nettverk.

Flyt i metodebruken er beskrevet i Figur 2, Flytskjema metode.

Metodetriangulering

I denne oppgaven er ikke metodetrianguleringen gjort som en kvalitativ/kvantitativ triangulering, men som en triangulering innenfor den kvalitative metode.

2.2.2 Innsamling av data – teori og litteratur

Innsamling av data har blitt utført på flere måter: tekst og dokumenter (litteratur og teori), lyd- og bildeopptak. Dette er gjort både med det som mål å få mest mulig informasjon, kunne triangulere internt i den valgte kvalitative metoden, og validere/reliabilisere oppgaven best mulig.

a) Tekst og dokumenter (litteratur og teori),

Litteratur og dokumentstudiet er en viktig del av metoden for denne oppgaven. For å sammenstille og se på trender som påvirker oss, er det viktig også å kaste et blikk bakover for å få en føling av sykluser og bølger over tid. Samtidig får man en forståelse av HVA som er årsaken til valgene vi tar. Dermed er studier av både samfunn, organisasjon og FM vesentlig, se Figur 1 Samspill samfunn, organisasjon og FM”.

Det som er interessant ved å sammenstille samfunn, organisasjon og FM, er å se sykluser og avhengigheter/drivere. Ting spiller sammen, alt etter hvilken tid, hvilket sted og hvilke påvirkninger vi er utsatt for. Slik sett vil også litteraturstudiet styrke validiteten av oppgaven i forhold til de andre metodetilnæringer.

I tillegg til pensum gjennom studiet, var det også behov for å fordype seg i ekstern litteratur i forhold til samfunn, organisasjon og FM. Samfunn generelt og spesielt i forhold til organisasjonsformer (historikk) og menneskesyn.

I mitt litteratursøk har jeg hatt ulike tilnærminger. Jeg har hatt kontakt med relevante fagmiljøer og ressurspersoner i mitt nettverk, for å få tips om god litteratur og dokumentasjon av teorier, som igjen har ledet frem til ny litteratur og dokumentasjon. Litteratursøk er også utført i NTNUs bibliotekdatabase BIBSYS (Google Scholar og Scopus).

Ordinære søk på Google er også gjort, hvor jeg har funnet rapporter som er utført av KoBE, Multiconsult, FoBE og staten/regjeringen. Det er også gjort søk i metamorfose, for å se på evt tidligere mastergradsoppgaver og forskning som er gjort tidligere.

Søkeord har blant annet vært: *Eiendomsledelse, samfunn, organisasjon, FM, Facility management, Facilities management, Forvaltning, forvaltningsstrategier, strategi, Visjon, Organisasjonsendring, Omorganisering, Eiendoms portefølje, porteføljeforvaltning, Asset Management, samfunnet, industrihistorie, Norsk økonomi, ledelses filosofi, organisasjon og samfunn,*

b) Lyd- og bildeopptak,

Særlig når det gjelder studier av samfunnet generelt, har jeg også benyttet NRKs serie om de forskjellige tiår. «Tilbake til 60 tallet», «Tilbake til 70 tallet» osv.

Dette har vært et interessant og morsomt møte med samfunnet for å se på hva som rørte seg i de forskjellige tiår og hva som kunne påvirke og gi insitament til de organisasjonsmodeller som ble valgt den gang. På den måten kan man kanskje finne noe re-institusjonalisering/genese (ref figur 7) av gamle oppskrifter.

c) Bedriftsinterne dokumenter i valgte case, samt noe tillegg

For å forberede meg til casestudiene, var det greit å ha et grovt overblikk over historikk og nåtid. I begge de valgte casene (norsk) er det også mye offentlig tilgjengelig materiale. Telenors historie er godt dekket, blant annet er det gjort interessante vurderinger i boken «Moderne organisasjoner, trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet» (Røvik, 1998).

Innhenting av hoved-dokumentasjon er i tillegg utført både ved hjelp av søk i casenes nettsider, personlig oppmøte/kontakt og direkte overlevering av interndokumenter. Når det gjelder NRK, har jeg som ansatt, enkel direkte tilgang til bedriftsinterne dokumenter. Dette via dokumentarkivet, som har hjulpet meg å finne tilbake til tidligere organisasjonsplaner, visjoner, målsetninger og annet. Da de to casene som er valgt er i samme nettverk (NfN), har jeg også hatt tilgang på dokumenter derfra.

Danmarks Radios dokumenter er innhentet i forbindelse med møte og etterfølgende korrespondanse.

2.2.3 Innsamling av data – dokumenter og observasjon i nettverk

I forbindelse med både deltakelse på temadager i NfN (Norsk Nettverk for Næringseiendom), og rundebordskonferanse med EY har jeg fått tilgang på dokumenter i forbindelse med foredragene, i tillegg til mine egne notater. I NfN nettverket har jeg også, som tidligere nevnt, tilgang til tidligere utlagte dokumenter i nettverkets dokumentbase.

Jeg opplyste til deltakerne at jeg i tillegg til å være min virksomhets representant, var i gang med en masteroppgave hvor vinklingene på disse seminarene var interessante. I ettertid har det også vært enkeltvis kontakt med enkelte av foredragsholderne for utdyping.

Hovedintensjonen for metoden observasjon, var å få et innblikk i erfaringer, trender, drivere og måloppnåelse. Det har vært særdeles interessant å få førstehånds informasjon angående tema av de som driver med dette arbeidet på høyt nivå i Norge.

Utgangspunktet mitt var å få mest mulig informasjon om tanker og meninger til de involverte i nettverkene. Slik fikk jeg en dypere forståelse for deres erfaringer og syn på fortid, nåtid og fremtid. Spesielt var trender vesentlig i forhold til oppgaven.

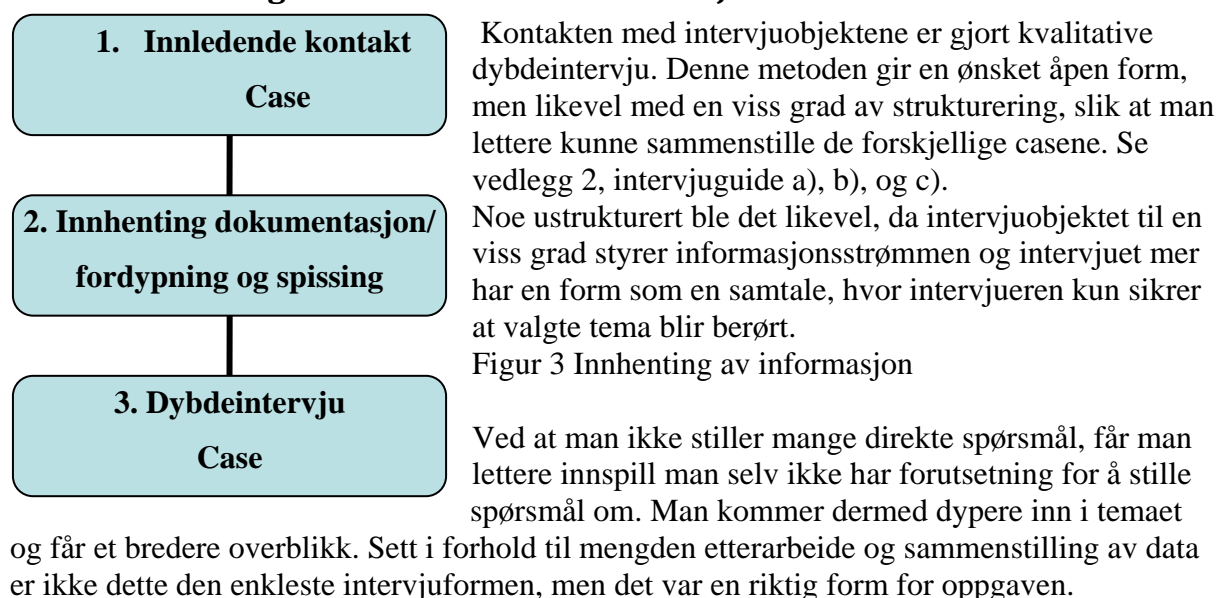
- Dagens situasjon - hva var driveren for disse valgene?
- De forskjellige tenkemåter og valg i forhold til disse
- Hvilke trender er det som skiller seg ut NÅ og HVORFOR?
- Få meninger for og i mot de forskjellige valg og diskusjoner rundt dette

Formen på observasjon på disse seminarene anser jeg som å være tilnærmet det som kalles «observerende deltager» (Larsen, 2007).

	Skjult	Åpen
Deltaker	Fullstendig deltaker	Observerende deltaker
Ikke deltager	Ren observatør	Tilstedeværende observatør

Tabell 2 Observasjon (Larsen, 2007)

2.2.4 Innsamling av data - kvalitative intervju



Første tilnærming til casene var ved direkte kontakt med de første intervjuobjektene enten ved telefon, epost eller møte. I NRK var intervjuobjektene tilnærmet selvsagte. I Telenor var første og til dels også andre intervjuobjekt klar ved oppstart. I utgangspunktet var ønsket ytterligere ett intervjuobjekt i Telenorsystemet, men dette viste seg å bli vanskelig. Imidlertid ble intervju med representant i samme linje gjennomført, noe som var viktig for å få den breddekunnskapen jeg ønsket. Det har vært noe varierende tilbakemeldinger på oppfølgende mail angående aksept av referat og svar på utdypende spørsmål. Det ble muntlig i intervjuene sagt at det ikke var behov hverken for godkjennelse av referat, eller for den del, referat. Jeg valgte likevel å sende dette og har fått tilbakemelding fra 5 av 7 intervjuobjekter.

Hvert intervju, unntatt ett, ble tatt over bordet og tok ca 1,5 til 2 timer. Alle, bortsett fra ett, ble tatt opp på lydopptaker. Det ene intervjuet avvek på grunn av geografiske avstander og måtte gjennomføres på telefon, Dermed ble det heller ikke opptak som på de andre, og det måtte fortløpende tas notater. Intervjuet ble likevel gjennomført på en god måte og med gode resultater.

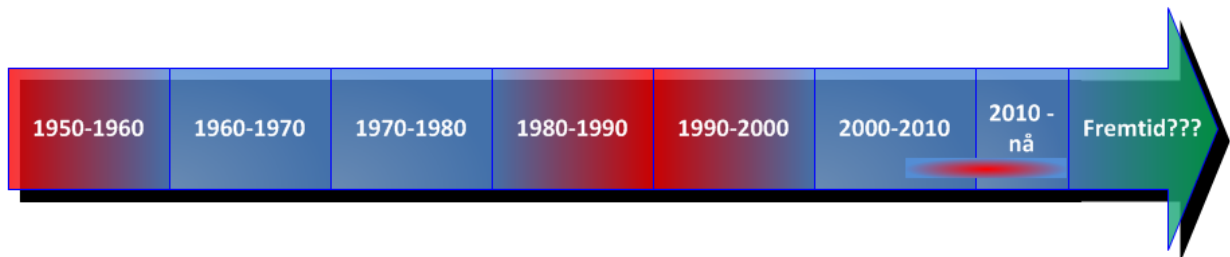
I tillegg ble det i etterkant av dybdeintervjuene valgt å gjennomføre to samtaleintervjuer. Disse var spisset mot organisasjon og eiendomsledelse/FM. Intervjuet med basis i organisasjon er holdt internt i NRK med intervjuobjekt som tidligere var aktiv deltaker i flere omorganiseringsprosesser. Det ble også gjennomført et lite samtaleintervju med nasjonal og internasjonal kapasitet på feltet eiendomsledelse/FM.

2.2.5 Bearbeiding av data

a) Teori og litteratur

Teori og litteratur er gjennomgått i forhold til tekst og dokumenter, samt lyd og bildeopptak. Materialet ble gjennomgått og vinklet i forhold til de tre perspektiver ”samfunn, organisasjon og FM”, og hvilke påvirkninger og avhengigheter som er vesentlige. For å sammenfatte har jeg, i tillegg til prosa, satt opp en tidsakse i hvert tema. Økonomi er en fellesnevner som går igjen i alle tema. Dermed la jeg inn den som fast i aksen ved at jeg la fargene rødt på de perioder hvor økonomien i Norge var noe mere betent og blått der det var en god nasjonal økonomi. På grunn av finanskrisen er de siste årene er noe spesielle, men Norge har klart å beholde sin stabile økonomi. Uansett vil dette til en viss grad påvirke oss og er lagt inn som en smal rød sone. Tidsaksen er lagt som et sammendrag under hvert underkapittel, og innehar de mest vesentlige milepeler hendelser og temaer i periodene. Siden blir det interessant å sammenstille disse teoretisk, men også sammen med resultatene av observasjoner og dybdeintervjuer.

Tidsaksene sammensatt er lagt ved (vedlegg 1).



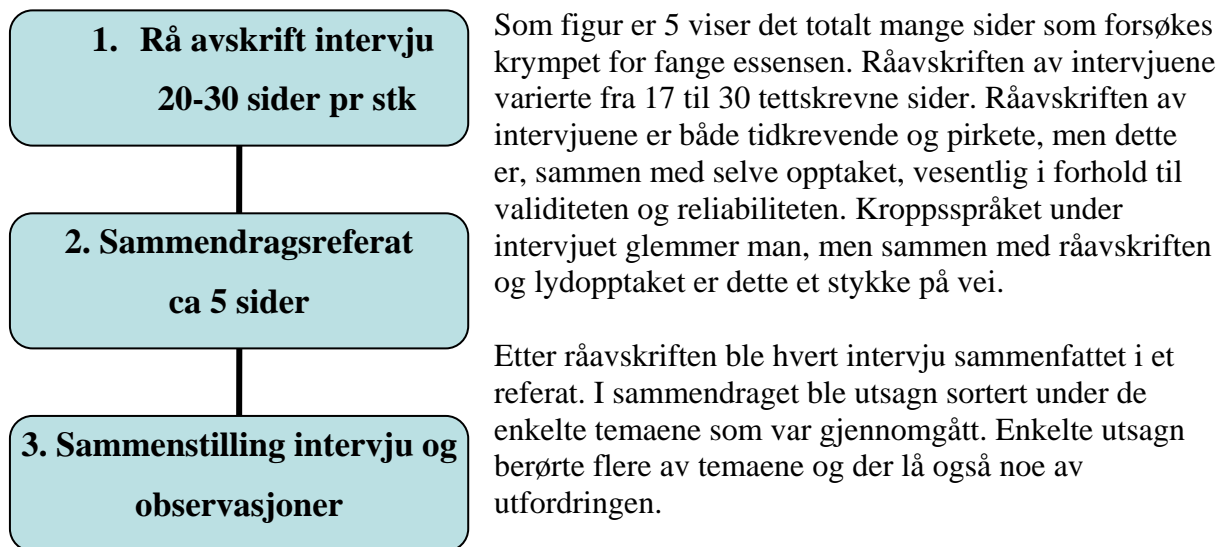
Figur 4 Eksempel på tidsakse

b) Dokumenter og observasjon i nettverk

I forbindelse med deltakelse i nettverk, har jeg tilegnet meg kunnskap direkte i forhold til deltakelsen, men også ved at jeg i ettertid har fått tilgang til foiler/foredrag og utdypninger ved behov. Observasjonene er sammenstilt med intervjuene i en matrise for analyse. Dette utdypes i neste avsnitt.

c) Dybdeintervju

Hvert intervju og bearbeiding av dette har tatt lang tid, men det er her gullet ligger!



Figur 5 bearbeiding intervju og observasjon

Deretter laget jeg meg en matrise, hvor alle temaene var satt vertikalt og intervjuobjekter og observasjonsobjekter var satt horisontalt. Et oppsett av struktur matrise er vedlagt i vedlegg 4. Dette ble en stor matrise, både arbeidskrevende og plasskrevende, men et godt analyse- og diskusjonsverktøy.

Når matrisen var klar, strukturerte jeg dette tematisk i ordskyer. Intervjuobjektene vesentlige ord og definisjoner ble gjennomgått. Noen ord gikk igjen hos de forskjellige intervjuobjektene og ble etter antall «klikk» øket i størrelse. Prosessen var uhyre interessant og lærerikt. Resultatet farges noe av ordmengde og fokus hos enkelte intervjuobjekter, i tillegg til intervjuerens tolkning, men det gir uansett et interessant bilde på fokus i de enkelte temaer. Ordskyene starter hvert underkapittel i teori og eksempel på utsagn er lagt ved i vedlegg 3.



Figur 6 Eksempel på ordsky i forbindelse med analyse

Hele prosessen med dybdeintervju og behandling av disse har vært utfordrende, men informativ.

2.2.6 Validitet og relabilitet

Ved kvalitative dybdeintervjuer ansees validiteten som bedre enn i kvantitative, i og med at man gis mulighet til å korrigere data underveis om man ønsker endringer i forhold til problemstillingen (Larsen, 2007). Imidlertid er faren større for at intervjuer påvirker eller også farger/tolker svarene. Det er derfor viktig å holde seg så nøytral som mulig. I tillegg kan jo også valg av case og intervjuobjekter i seg selv være en kilde til feil eller farging. Med tanke på NfN som NRK er medlem av, er dette et nettverk NRK har hatt samarbeid med i mange år, og det er klart at der vil og skal man påvirke og utvikle hverandre. Dette er jo også meningen med nettverk - det å lære av hverandre og dele erfaringer. I og med at Telenor og NRK sitter i samme nettverk kan dette påvirke validiteten og reliabiliteten. Nå skal det vel også sies at mye av det samme går igjen i de to forskjellige nettverkene som ble observert, noe som også stemmer i forhold til det som står i Røviks bok angående adopsjon av oppskrifter (Røvik, 1998). Tross alt er Norge et lite miljø generelt, og FM-miljøet spesielt, og defineres også som umodent i Norge enda (ref. nettverksobservasjoner).

Kvalitativ metode kan som tidligere nevnt farges av intervjuers/forskers personlige utgangspunkt. Dette gjelder både i forhold til dybdeintervju, observasjoner og tolking av dokumenter, litteratur og opptak (NRK historisk serie på fjernsyn).

I utgangspunktet skal man også ta med mimikk og kroppsspråk i vurderingen av intervjuet. I og med at intervjuene blir gjort over tid, kan dette være noe vanskelig å huske. Råavskriftene var veldig krevende, men ivaretar noe av dette, ved at alle muntlige «fyll-lyder» gir et bilde av hvor avslappet og trygg intervjuobjektet er, og om det kan ligge noen underliggende følelser/agendaer i uttalelsene.

I selve intervjuet er det en svakhet ved at intervjueren kan styre svarene noe. Dette kan gjøres ved å stille ledende oppfølgingsspørsmål. Under intervjuene ble det derfor stilt så lite spørsmål som mulig, men heller gitt intervjuobjektet muligheten til fri flyt. Dette fungerte stort sett bra, men var også avhengig av hvor kompetent og trygg intervjuobjektet følte seg. Vedlegget til intervjumalen (boblene) slo veldig an og gjorde at intervjuobjektet hadde noe konkret, i tillegg til intervjuguiden del 1. Intervjuer hadde også en mere utdypende intervjumal for å kunne sikre seg god dekning av temaene. (se vedlegg 2 a-c)

Selve analysen kan også være en feilkilde. Noe av utfordringen ligger i at de forskjellige områdene glir inn i hverandre. Derav kan det være en utfordring i å plassere formuleringene riktig også i forhold til ordskyene. Enkelte formuleringer går igjen på flere tema, i tillegg til at de enkelte intervjuobjektene og observasjonsobjektene har sine fokus og vil farges sterkere av disse. Under analysen er det forsøkt å være så nøytral som mulig og til dels ble ordskyene formet uten at intervjuer var klar over, eller vurderte, hvor svarene kom ifra i. Når det gjelder etteranalysen av ordskyene var det viktig at ikke ordene bare ble vurdert for seg, men også ble vurdert i sammenheng med andre, mindre markerte, formuleringer, samt størrelsen på selve ordskyen.

3 Litteratur og teori

I dette kapittelet tas relevant litteratur og teori opp, samt tidligere studier/forskning som er gjort for de områder som er berørt i oppgaven. Det finnes mye litteratur både om samfunn, organisasjon og FM. Utfordringen er å sammenstille disse på en oversiktlig og fornuftig måte, slik at vi kan se på samspillet/samhandlingen gjeldende for de tre fagområdene og hvilke mekanismer eller drivere som påvirker de valg vi tar.

Mye forskning er gjort på større statlige og kommunale virksomheter. De siste årene ser man at det er utarbeidet flere rapporter angående FM og organisering i kommuner (KoBE, 2011) og staten (NOU (2004:22)). I og med at det de senere år også har vært en tilnærming av stat/kommune og private organisasjonsteorier, kan både kommunale og statlige utarbeidelser også benyttes i forhold til det offentlige/private markedet.

For å få et oversiktlig perspektiv, har jeg valgt å dele inn litteraturen i fem områder:

- GENERELL TEORI
- SAMFUNN
- ORGANISASJON
- FM/EIENDOMSLEDELSE
- ORGANISASJON AV EIENDOMSLEDELSE/FM PÅ KARTET.

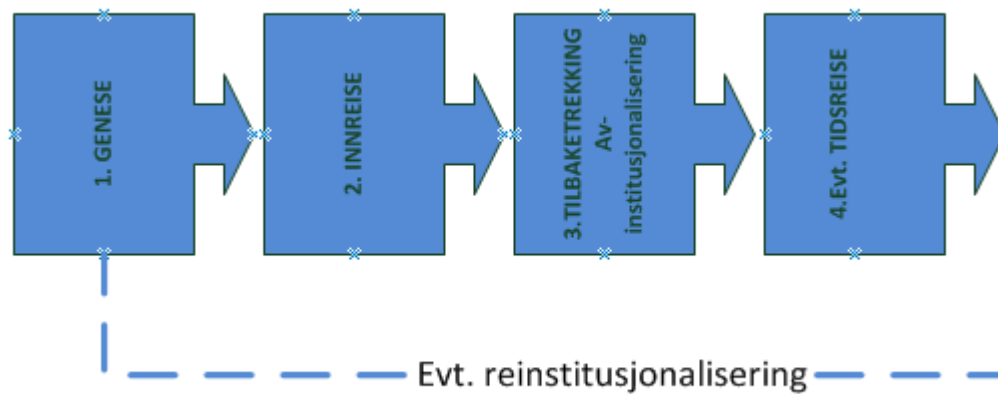
Som enn oppsummering av de tre temaene; Samfunn, organisasjon og FM/eiendomsledelse har jeg valgt å lage et sammendrag ved å legge hendelser, temaer og vinklinger rundt tidsaksen. Det samme gjøres også med casene. Tidsaksen er å regne om et billedlig sammendrag av temaene og vil sammenstilles med andre tidsakser for drøfting i drøftingskapittelet, sammen med intervjuer og observasjoner. For at tidsaksene skulle bli tydeligere og lettere å lese og forstå, er de valgt i liggende format.

3.1 *Generell teori*

Det finnes mye dokumentasjon og historikk rundt både samfunnstema, organisasjonstema og temaet Eiendomsledelse. Når det gjelder organisering generelt og FM/eiendomsledelsesorganisering spesielt, er mange av studiene som er utført i Norge gjort ut ifra et kommunalt eller statlig perspektiv. (KoBE, 2011, Arge, 2008; Berg, 2012 ;Foss, 2013) Imidlertid er det i hovedtrekk samme problemstillinger som går igjen hos kommunale, statlige og til dels også private virksomheter, og man kan dermed dra paralleller og benytte de studier som er gjort. I tillegg har det de senere årene skjedd en offentlig tilnærming til det private (industrielle) miljøet, både i forhold til arbeidsmetodikken, men også i forhold til konkurranseperspektivet.

Vi lar oss stadig påvirke av ytre impulser og trender. Dette kan gjelde trender i samfunnet generelt (moter, språk etc), hvordan vi strukturerer oss, og også hvordan vi velger å utføre arbeidsprosedyrer. Dvs. hvordan vi organiserer oss!

Når det gjelder syklusen i utvikling av en oppskrift, kan den defineres noenlunde slik -fritt etter Røvik (Røvik, 1998):



Figur7. Eksempel på syklus for en organisasjonsoppskrift(Røvik, 1998)

I forhold til figuren over kan det være interessant å se på hva de forskjellige avgrensningene i en slik oppskriftssyklus inneholder(Røvik, 1998):

- Genese er opprinnelsestidspunktet for en oppskrift. HVA var ideen, HVOR oppstod ideen og HVEM formulerte ideen.
- Innreise er fasen hvor ideen adopteres in i den enkelte organisasjon. Dette innbefatter både:
 - Motiveringsfase (begeistring)
 - Innføringsfase (tilpasning)
- Tilbaketrekking er den fasen hvor den opprinnelige ideen/oppskriften taper sin popularitet. Dette kan være både hos ledere, ansatte og konsulenter.
- Tidsreise er definert som tilbakeblikk på utvikling.
- Reinstitusjonalisering, kontakten mellom Tidsreise – Genese. Tilpassing /utvikling av tidligere oppskrift

I Røviks bok er hovedvinklingen mot organisasjonsoppskrifter, men en oppskrift kan også være med hensyn til arbeidsmetodikk, menneskesyn, arealbruk osv.

3.2 Samfunnet

Det å eie og interessen for å ta vare på det vi eier, kan dokumenteres allerede tilbake til år 2500 før Kristus på leirtavler fra Babylon (Kartverket, 2014). Her i Norge ser vi tilsvarende i Magnus Lagarbøtes lov av 1274/1276. Forskningsperioden i denne oppgaven strekker seg ikke så langt tilbake, men et lite tilbakeblikk på samfunnet og måten vi gjennom tiden er påvirket av dette, er fint å ta med seg. Tidsaksene starter fra 50 tallet.

I Røviks bok (Røvik, 1998) er spesifikt dette med samfunnets påvirkning tatt opp. I tillegg er det gjort et dypdykk i NRKs dokumentarserie «Tilbake til 60 tallet, tilbake til 70....» osv om de forskjellige tiår fra 1960 og frem til 2000 (NRK, 2009). Både stortingsmelding 12 fra finansdepartementet (Finansdepartementet, 2013) og noe samfunnshistorie i oppslagsverk (Cappelen Damm, 2011; Store Norske Leksikon, 2014;) er benyttet. Når det gjelder nåtid og fremtid har blant annet Den Norske Bank kommet med en «pengepolitisk rapport med vurdering av finansiell stabilitet» fra Mars 2014. Statistisk sentralbyrå har en publisering angående «konjunkturtendensene for Norge og utlandet» publisert 13 mars 2014 i tillegg til Opinions «Forventningsundersøkelse for Norges Bank» av februar 2014. Disse publiseringene sier noe om samfunnsøkonomien i dag og de økonomiske fremtidsvisjonene.

3.2.1 Fortid

Hvordan har så samfunnet påvirket våre behov, syn og metoden vi styrer og forvalter våre eiendommer på?

Fra å være et bondesamfunn, hvor kirke, stat og det militære var de største eiendomsbesitterne, har Norge utviklet seg til å bli et industrisamfunn. Dette er blant annet basert på olje og annen industri, men også at vi er blitt et kunnskapssamfunn. Dette har fulgt økonomiske konjunkturer, industriell og teknologisk utvikling og andre påvirkninger og sykluser i samfunnet. Etter hvert som samfunnet endrer seg, endrer også ideologier i forhold til arbeid, organisasjon og ledelse seg. Først på 1900-tallet går vi et skritt mot et velorganisert arbeidsmarked, basert på samspill og gjensidig aksept (Levin, 2012).

Kriger påvirker samfunnet ved økonomiske kriser, øking av klasseforskjeller og politiske endringer. Etter 2. verdenskrig har Norge streng statlig styring av økonomien med bakgrunn i et ønske om å bygge opp velferdsstaten Norge (Store Norske Leksikon, 2014).

60-tallet defineres som «ingeniørens tiår», og samfunnet preges av teknologisk og industriell utvikling. Norge har god stabil økonomi, men tiden defineres som en tid i opprør (Røvik, 1998). Virksomhetene er preget av blant annet rasjonalisering, etatsopplæring og gryende desentralisering (Røvik, 1998). Bratteli avslutter tiåret med et ønske om å «*sette mer fokus på bedre planlegging, bedre utvikling og bedre styring*». (NRK, 2009)

Med 70-tallet kommer «70 tallsmoralismen» og Norge blir definert som en oljenasjon. Det er internasjonal økonomisk krise- Grunnet oljepengene har Norge det godt, men likevel forverrer den kostnadsmessige konkurranseevnen seg (Finansdepartementet, 2013). Befolkningen blir mer politisk aktive, flere organiserte seg og distriktspolitikk kommer på agendaen. I tillegg bringes psykologi og pedagogikk inn både i skole og arbeidsliv. Perioden preges av mange ideer, man er opptatt av arbeids- og produksjonsmetoder, opplæring, medbestemmelse og tidsstudier (Finansdepartementet, 2013;Røvik, 1998;NRK, 2009).

Jappetiden på 80-tallet, bringer med seg et mer positivt syn på arbeidslivet. Politisk ser man en vridning bort fra det brunrøde mot det blå. Det blir et større fokus på de ytre verdier og vi får en stor teknologisk utvikling i denne perioden. Imidlertid går Norge etter hvert inn i en nasjonal økonomisk krise og arbeidsledigheten øker, underskuddet i Statsbudsjettet øker og vi får en bankkrise (Finansdepartementet, 2013). Dette virker også inn på periodens tanker rundt ledelse og organisasjon.

Ut i 90-talle, går alt bedre igjen. Landet har enorme oljeinntekter og forvalter disse godt. Det blir etter hvert et større miljøfokus, menneskesynet endrer seg og det «moderne organisasjonssamfunnet ved tusenårsskiftet gjennomsyres av en sterk utviklings- og fornyelsesstrategi» (Røvik, 1998). Det at Norge får OL i 1994, vil også påvirke Norge som nasjon - både teknologisk og organisatorisk.

3.2.2 Nåtid og fremtid

Utviklingen etter årtusenskiftet har vært stor og endringene har skjedd hurtig. Både i forhold til den teknologiske utviklingen i og utenfor eiendomstanken, men også tanken på hvordan vi skal organisere forvaltningen på en best mulig måte. Lind og Lundström sier i sin bok «Fastighetsföretagande i offentlig sektor» at mye taler for en økende konkurranse, også i den offentlige sektoren. Det blir også konkurranse om arbeidskraft og det blir viktigere med identitetsbygging for å rekruttere og beholde arbeidskraften (Lind and Lundström, 2010). De påpeker også viktigheten av bygninger i det offentlige rom; «Västra och väl omhändertagna offentliga byggnader är en viktig del av vårt samhälle» (Lind and Lundström, 2010). Som forvaltere av eiendom er vi selvfølgelig enige i dette. Når vi ser dette i sammenheng med « Det moderne organisasjonssamfunnet ved tusenårsskiftet gjennomsyres av en sterk utviklings- og fornyelsesideologi » (Røvik, 1998), så ser vi at dette stemmer.

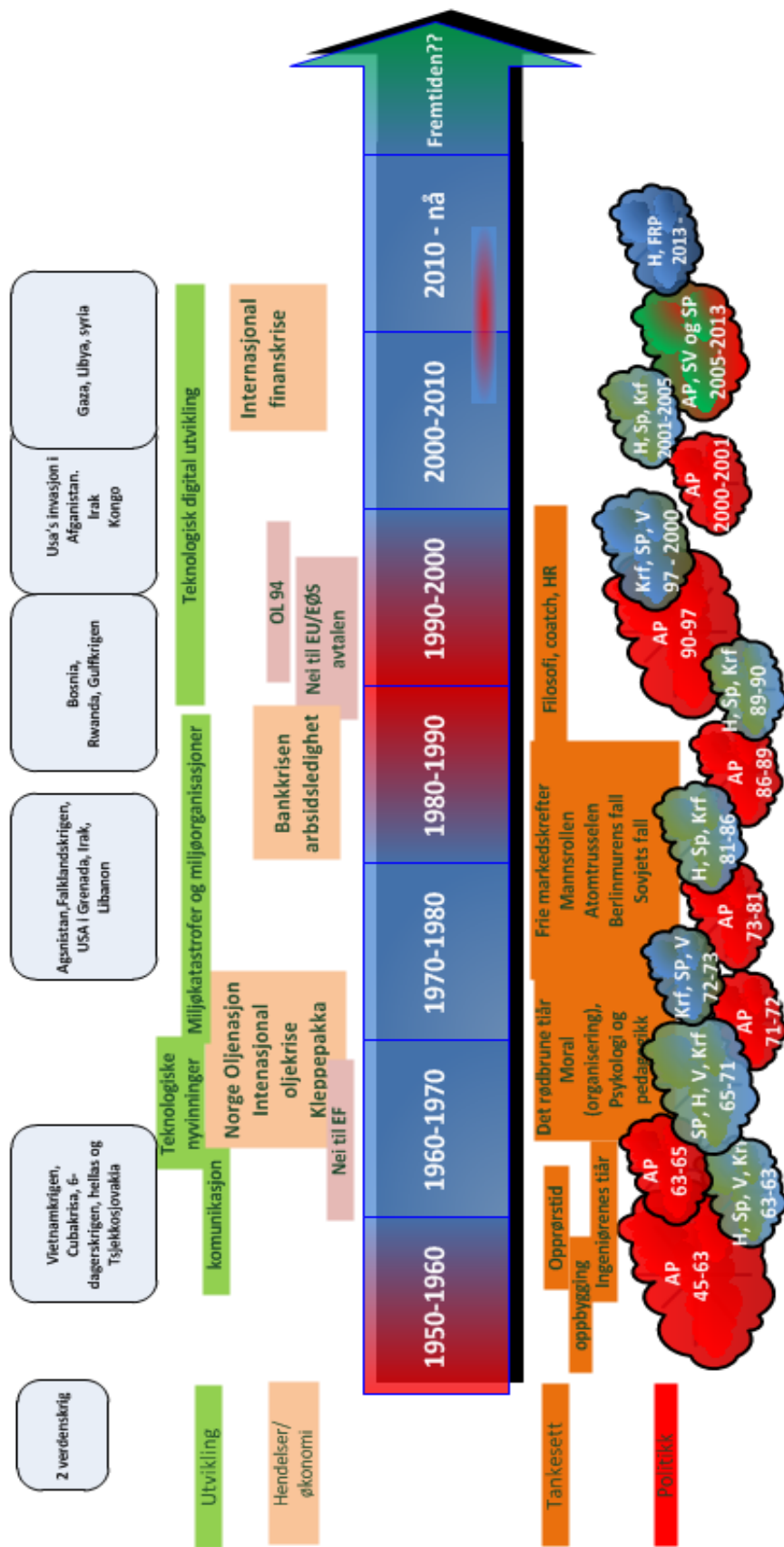
I dag er vi i en periode med stabil og god økonomi i Norge, men med en internasjonal uro i bunn. Vi ser på Norges Banks rapport « Pengepolitisk rapport, med vurdering av finansiell stabilitet» (Norges Bank, 2014), «Forventningsundersøkelser for Norges Bank - 1 kvartal 2014» (Opinion, 2014) og «Konjunkturtendensens for Norge og Utlandet» - publisert 13. mars 2014(Statistisk sentralbyrå, 2014), at det er forventet en forholdsvis stabil renteutvikling, prisstigning og lønnsvekst, mens næringslivet er noe mere pessimistisk i sin forventning til lønnsomhet. Norsk økonomi har hatt kun en moderat vekst i perioden, men man har tro på en konjunkturoppgang rundt 2016/2017 grunnet bedring i den internasjonale økonomien.

Så kan man spørre seg om dette på noe vis vil påvirke vår tenkemåte i forhold til organisasjon og hvordan vi velger å forvalte våre eiendommer.

3.2.3 Tidsaksen Samfunnsperspektivet

Figur 9 under, viser samfunnsperspektivet sammenfattet rundt en tidsakse. Jeg har valgt å kun markere de aller største kriger og hendelser i tidsaksen. I tillegg har jeg markert enkelte økonomiske hendelser/milepeler som har påvirket samfunnet. Det politiske bildet har jeg lagt inn på undersiden av tidsaksen i tillegg til enkelte samfunnsmessige hovedtrekk.

Samfunn



Figur 9 Tidsakse samfunn

3.3 Organisasjon

3.3.1 Organisasjon og ledelse i historisk perspektiv

Organisasjonsteorier har endret seg etter hvilke forutsetninger og behov man har hatt. I følge Røvik mente Barley og Kunda at styring basert på streng disiplin og «sågar bruk av tvangsmakt», ebbet ut på slutten av 1800-tallet (Røvik, 1998). Når den industrielle revolusjonen tok til på 1800-tallet, var det foreløpig lite snakk om organisering og arbeidsmiljø (Huru, 2001).

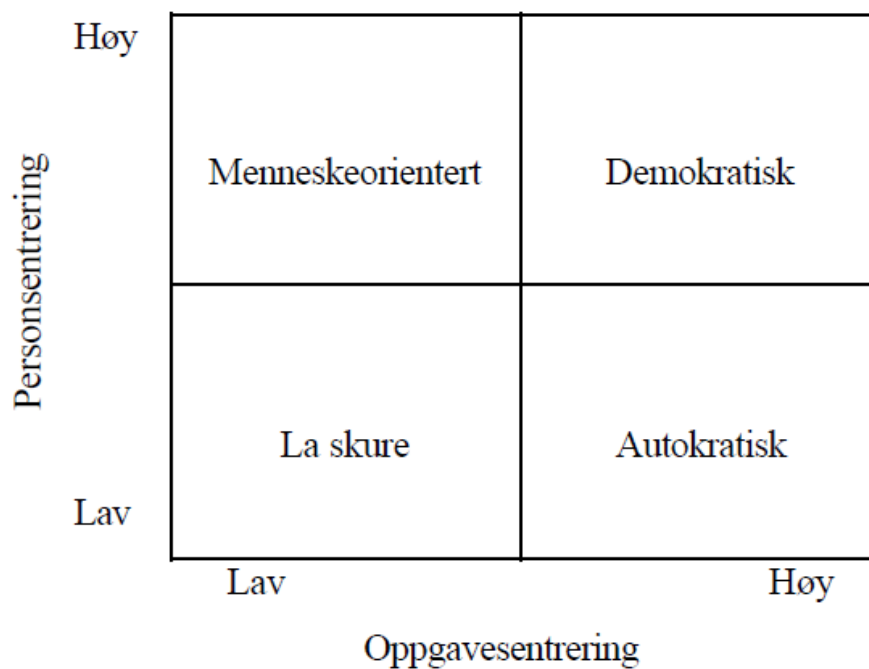
I første halvdel av 1900-tallet var mange norske bedrifter (industri) organisert etter funksjonsmodellen (Røvik, 1998). Det vil si at politisk og administrativt ansvar deles inn etter funksjoner, som for eksempel drift, økonomi og produksjon. **Taylorismen** eller Scientific Management var den dominerende ideologi og hadde sin glansperiode fra 1910-1930. Det var tanken «Kontoret er maskinen -the office is the machine» (Blakstad, 2012) som dominerte. Dette er et sterkt forankret topp-ned syn på ledelse og ansatt i denne organisasjonsmodellen. Individet er ikke i fokus, kun det rasjonelt leverte arbeidet. Lederen hadde en større funksjon i det å kontrollere hvordan arbeidet ble utført og det ble gjort ved å appellere til den ansattes egeninteresse - en funksjonell ledelsesform. Målet var at produksjonen skulle økes ved spesialiserte arbeidsoppgaver, rasjonell drift og overskuddet maksimeres. Lønn ble i større grad benyttet som motivasjon. **Tids- og bevegelsesstudier** ble benyttet som verktøy. Denne nye ledelsesformen/arbeidsformen skapte et behov for å endre, men samtidig også splitte arbeidsoppgaver. Man fikk et større skille mellom manuelt og intellektuelt arbeide, og det ble større behov for produksjonsplanlegging og administrasjon.

Human Relation retningen startet som en motvekt til Taylorismens kontrollorienterte ledelsesideologi. De såkalte Hawthorne undersøkelsene ble gjennomført for å redegjøre for medarbeidernes mere «myke» behov- det fysiske miljøet på arbeidsplassen. «For første gang ble den uformelle organisasjonsstrukturen trukket frem» (Huru, 2001), og det mellommenneskelige ble satt i fokus. **Organisasjonen ble vesentlig**, men den «*uformelle sosiale organisasjonsstrukturen ble ansett som viktigere enn den formelle*». Ledelsestanken fikk nå et større fokus på det mellommenneskelige og gikk noe bort i fra den administrative- og kontrollerende funksjonen.

På samme tid som Hawthorne undersøkelsene, ble det også gjort studier i London som til en viss grad konkluderte med det samme. Her drar man i tillegg inn det teknologiske, den **Sosioteknisk systemtenking** (STS) som bygger på viktigheten av *samspill mellom mennesker og teknologi*, hver for seg og sammen. Organisasjonsenhetene var ment å bli mest mulig selvstyrte i en ikke-hierarkisk organisasjonsform. Lederens funksjon ble endret fra en kontrollerende til tilbyder.

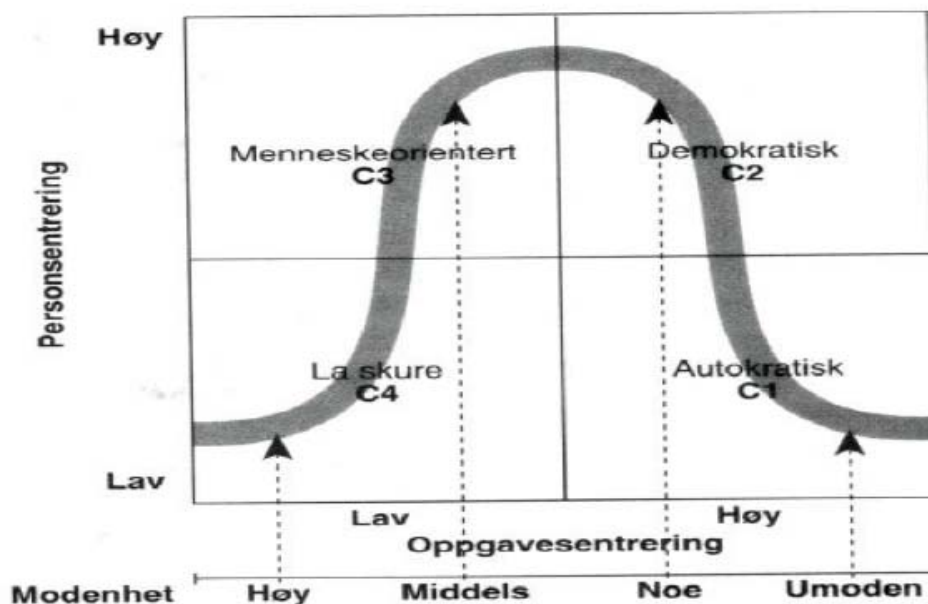
3.3.2 Ledelse og organisasjon etter krigen , nåtid og fremover

STS tankegangen er på et vis også videreført til dagens måter å organisere og drifte på. Det er de senere årene fortsatt forskning på ledelse og hva som er den ideelle lederstil.(Huru, 2001). Den endimensjonale måten å definere ledelse på, personorientert eller oppgavefokuset, er etter hvert ansett som for svart-hvitt, og man har videreutviklet modellen (Levin, 1994). Det Levin, Fossen og Gjersvik presiserer med denne modellen er at ledere og organisasjoner vil endre plasseringen/tyngdepunktet, i forhold til hvilken situasjon, behov og påvirkninger som er til stede- en såkalt «situasjonsbetinget ledelse» Dette vil automatisk igjen gjenspeiles i valg av organisasjon.



Figur 10 Ledelsesstrukturer (Levin, 1994)

I studiene til Hersey, Blanchard og Johnson, som Levin viser til, ble det også tatt opp som vesentlig, **de ansattes modenhetsnivå**. Dermed videreutvikles modellen til også å omfatte modenhet. Ledelsesstil og valgt organisering bør henge sammen. Det samme vil gjelde for hvordan eiendomsbesittere og FM Marked fungerer sammen



Figur 11 Situasjonssavhengig ledelse (Levin, 1994)

Figur 11 viser situasjonssavhengig ledelse etter hvilke behov som er og hvilken modenhet den ansatte har, definert som:

- C1- den autokratiske ledelse, pålegg, kontroll og strukturer
- C2- den demokratiske ledelse, veiledning og dialog
- C3- den mellommenneskelige ledelse, motivasjon og
- C4- den delegerende ledelse, observere og overvåke

Denne modellen kan brukes direkte til å gjelde organisasjon, men også FM/eiendomsledelses markedet. Ved et umodent FM leverandørmarkedet, må lederen/eiendomsbesitteren hovedsakelig være oppgavefokuset - en kontrollfunksjon og ikke et partnerskap. Ved balansert kompetanse, modent bestiller og leverandørmarked, endrer bildet seg.

«Ledelsens ferdigheter når det gjelder håndtering av endring i organisasjoner, ser ut til å være en viktig faktor for å overleve i dagens stadig mer dynamiske omgivelser preget av økt konkurranse, globale markeder og en endeløs utvikling av ny teknologi» (Fay, 2007)

Det samme sier Røvik i sin bok. « *Det moderne organisasjonssamfunnet ved tusenårsskiftet gjennomtrykkes av en sterk utviklings og fornyelsesideologi»*(Røvik, 1998). Vi er i et samfunn i kontinuerlig akselererende endring og dette gjenspeiles også i behovet for organisasjonsendring.

Terje K. Stangeland viser i sin artikkel «Moderne organisasjonsformer» til evolusjonsteorien som også på et vis kan overføres til organisasjonsperspektivet- «*det er ikke de sterkeste, mest intelligente artene som overlever, det er de mest tilpassingsdyktige»*. Han påpeker at når det gjelder den gamle læresetningen «Don't fix it if it ain't broken», så har dette endret seg til «*relish change»* (Stangeland, 2014). Det vil si at vi ikke lengre venter til en organisasjon ikke fungerer, vi er proaktive for å møte fremtiden.

Stangeland viser også til M.E. Bergs bok fra 2002 «Coaching - å hjelpe medarbeidere og ledere til å lykkes», hvor det hevdes at trenden er at lederrollen (organisasjonen) går «ifra kontroll og styring til prosessledelse og verdiledelse».

Utviklingsforløpet er:

Før/Fra	Nå/Til
ledere har kontroll over medarbeidere	frihet for medarbeidere
lederne har svarene på utfordringene	også medarbeiderne har svarene
bruk av ytre belønning	bruk av også indre belønning
bedrifter skal overleve,	at mennesker skal leve et godt liv

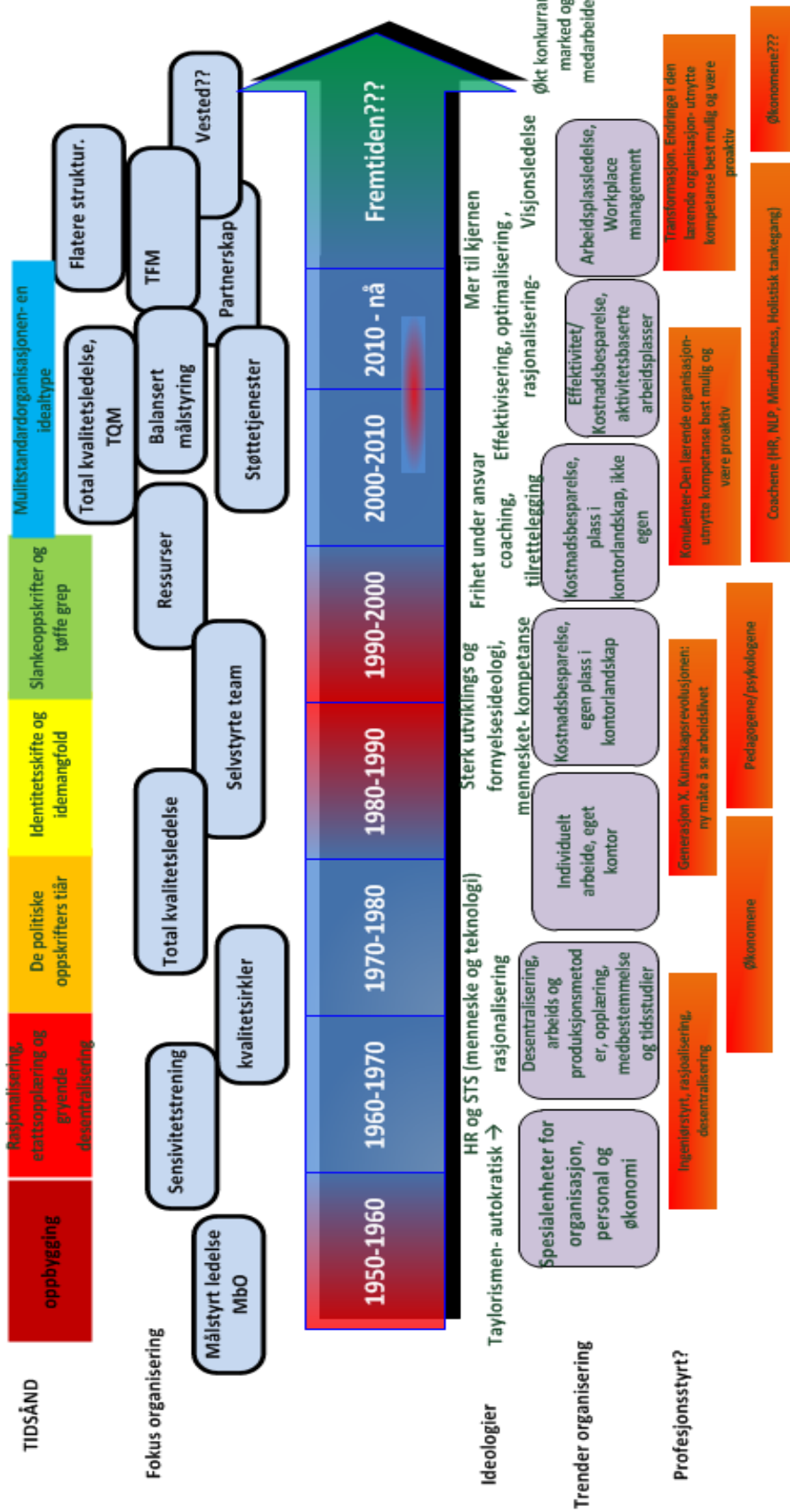
Tabell 3 M. E Berg endring av lederstil /organisasjon

Det vil klart også ha noe med hvordan vi velger å organisere virksomheten generelt, men også med tanke på oppgavens hovedfokus- hvordan vi velger å organisere med tanke på å oppnå optimal eiendomsledelse.

3.3.3 Tidsaksen Organisasjonsperspektivet

Figur 12 sammenfatter sammenhenger mellom situasjon, menneskesyn og organisering. Det kan se ut som at man i dårlige tider satser man på kontroll og stabilisering(ingeniørene/ management) og i gode tider søker man å trimme og utvikling (økonomene/ledelse).

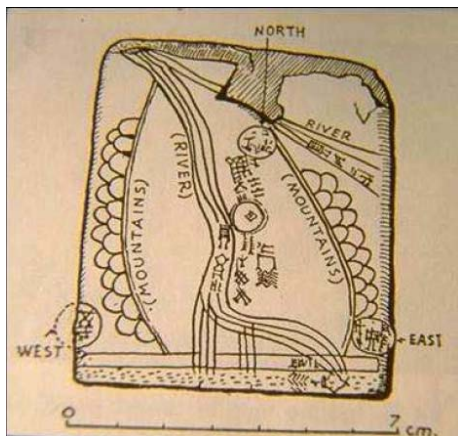
Organisasjon



Figur 12 Tidsakse Organisasjonsperspektivet

3.4 FM/ Eiendomsledelse

Vi har alltid hatt en eller annen form for forhold til eiendommene våre. Selv om eiendomsledelse og FM begrepet er forholdsvis nytt, er ikke det å forvalte eller ta vare på eiendommene vår noe som er av nyere dato. De store eiendomsbesitterene har endret seg gjennom århundrene, og de tidligste eiendomsregistreringene man har, er på babylonske leirtavler fra år -2500 f. Kr. Her i Norge har vi de første registrerte formuleringer rundt eiendom i Magnus Lagarbøtes landlov av 1274 (Kartverket, 2014).



Figur 13 Babylonsk leirtavle -2500 f Kr

Utgangspunktet for registrering av eiendom var for å ha et grunnlag for innkreving av skatt og andre ytelser. I Magnus Lagarbøtes lov av 1274 og 1276 står det imidlertid også: «De bønder som sokner til kirken plikter å tjærebre kirken hvert tredje år om vinteren» og for leilendinger: «Han skal tekke huset vel og holde dem dråpeslause og vedlikeholde torvtak, vindskier og rafter, slik at det ikke kommer fuktighet på veggene. Altså et tydelig krav til forvaltning av eiendommen!

Frem til 1700-tallet var de større eiendomsbesitterne kirke, stat og militæret og de kan man litt generalisert si at baserte sin **eiendomsledelse på makt**. I følge Røvik mente Barley og Kunda at styring basert på streng disiplin og sågar bruk av tvangsmakt, ebbet ut på slutten av 1800-tallet (Røvik, 1998). Selve organisasjonene har også i ettertid vært mer eller mindre **organisert hierarkisk**, med makt som faktor, om ikke tvangsmakt.

Da Norge inngikk union med Sverige økte byggeaktiviteten og vi fikk egne bygningslover for de største byene i Norge (Christiania, Bergen, Trondheim). Disse lovene skulle primært sikre mot bybranner, at det ble bygget solide bygg, fremkommelighet, sanitære forhold og estetikk. I 1845 ble loven utvidet og ble en nasjonal lov som omfattet alle byer i Norge. Dette var en lov som var i kontinuerlig endring frem til 1924 da det kom en ny lov. I 1965 kom nok en ny lov som også omfattet spredtbygde strøk. I 1985 kom bygningsloven som hadde større fokus på prosess, bærekraftig utvikling og utvidede krav til kvalitetssikring og nærmiljø» (Thune, 2009).

I 2008 ble ny lov vedtatt, som sammen med TEK 10 (teknisk forskrift 2010) blant annet skal fremme bærekraftig utvikling, gi rammer for arealplanlegging, ta hensyn til universell utforming, estetikk og setter krav til energiytelser (i henhold til EUs direktiv 2010/31) mm. Ytterligere innskjerping er forventet i 2015 og 2020.

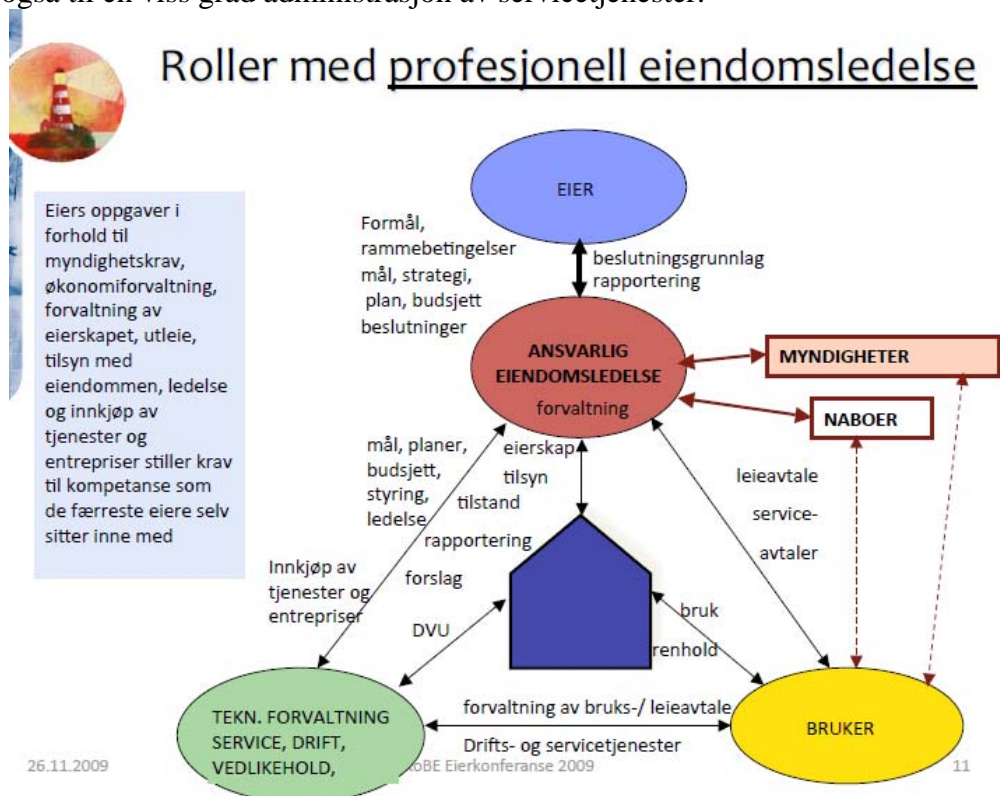
3.4.1 FM som begrep

Tidligere var det den «gamle» vaktmesteren som forvaltet og driftet eiendommene våre. Det gjør vaktmesteren til dels fortsatt, men kravene i forhold til forvalteroppgaven er endret og benevnelsen vaktmester er radikalt endret. Fra å være den operative totale drifteren av bygg, er det blitt satt mer komplekse krav til vaktmesteren grunnet byggenes kompleksitet og teknologi.

Fra ca. 1990 ser vi også at det tradisjonelle synet på eiendom som en del av kjernevirksomheten, og med vaktmesteren som utfører, endrer seg (Sæbøe, 2009). De siste 20 - 30 årene har det skjedd en profesjonalisering av eiendomsforvaltningen. Teknologisk

utvikling i byggene våre gjør at driftspersonalet MÅ ha en annen teknisk kompetanse enn tidligere. Samspill mellom forvalter (opplæring), bygg, teknologi og bruker er vesentlig, og også organiseringen i forhold til behov og ressurser. Det er blitt et klarere skille mellom kjernevirksomhet og støttefunksjoner, og vi har fått et større fokus på forvaltning, drift og vedlikehold. Spesielt som fag, spørsmålet er om det er forankret i virksomheten?

På 2000-tallet blir FM etablert som et eget fagområde. Dette fagområdet bærer i seg støttefunksjonene, både i forhold til FDVU (forvaltning, drift, vedlikehold og utvikling), men også til en viss grad administrasjon av servicetjenester.



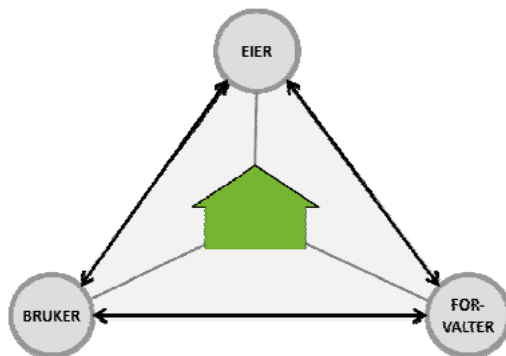
Figur 14 Profesjonell eiendomsledelse (Eikeland, 2009)

Som figur 14 viser er det å forvalte eiendom et sammensatt oppdrag. Forvalter skal forstå både eier og bruker sine behov, gjerne før de forstår det selv. I tillegg til eksterne forhold, nyvinninger og muligheter.

For å ha en god eiendomsledelse/forvaltning må man ha *god strategisk retning og «governance»* (Blakstad, 2011). Det vil si at man må ha en klar visjon og ambisjonsnivå, et tydelig mål og et strategisk fokus, samt kunnskap om eiendomsporteføljen og kjernevirksomheten. I tillegg til dette skal man som tidligere nevnt også ha et øye for samfunnet, hva som skjer, hvilke muligheter man har og hvilke påvirkninger og trender som ligger foran oss. Rohn sier i sin «Rapport om eierskap og organisering av eiendomsforvaltning i kommunesektoren»; *eierskapets kjerne i forhold til den eiendomsbestand en offentlig eier til enhver tid skal besitte kan uttrykkes som å ivareta og utvikle eiendomsverdiene, med minst mulig ressurser* (Rohn, 2011).

Sæbø og Blakstad hevder i sitt temahefte «Fasilitetsstyring» at *hvordan man velger å organisere bygg og eiendomsforvaltningen vil ha stor betydning*, også for eiendomsfunksjonen og vektningen av forskjellige aspekter i bygningen (Sæbø, 2009).

Avhengig av hvilken type eier man er (finansiell, industriell eller offentlig), hvilken type eiendom man har (formålsbygg, utleiebygg, investeringsbygg mm), så vil dette farge hvilken strategi man har, og hvilke interessenter man forholder seg til (eier, bruker, publikum/sluttbruker og forvalter). «En annen del av eierrollen er å sikre at nye investeringer gjøres i gode bygg som er egnet til sitt formål» (Rohn, 2011). Eller som Sæbøe og Blakstad sier; «FM setter brukerne av bygget i fokus og skal bidra til rammen omkring produksjon/kjernevirksomheten til enhver tid er optimal» (Sæbøe, 2009). Det er som vi ser store og altomfattende krav som settes til den som skal utøve oppgaven FM/eiendomsledelse. (Se Figur 14 Profesjonell eiendomsledelse (Eikeland, 2009 og Figur 15 Relasjoner (Rohn, 2011).



Disse kan ha relasjoner til hverandre på en rekke forskjellige måter:

- Eier av byggene kan også eie brukerne og forvaltningen.
- Eier av byggene eier også brukervirksomhetene, men kjøper forvaltningstjenestene.
- Eier av byggene eier også forvaltningen, og leier ut byggene til ulike brukere.
- Eier av byggene leier ut byggene, og kjøper forvaltningstjenestene.

Figur 15 Relasjoner (Rohn, 2011)

Allerede på den «gammeldagse» vaktmesterens tid, ble det innhentet ekstern kompetanse og ressurs ved behov. Dette gjaldt både privat og offentlig. Etter hvert som omfanget og antall roller økte, økte også innkjøp av tjenester (Lind and Lundström, 2010)

Ved at det interne fokuset i virksomhetene økte, så man også etter nye mulige måter å organisere på. Man kunne danne en egen intern FM-linjeorganisasjon, et eget resultatområde – profitcenter, et eget AS og man kunne velge konkurranseutsetting i mindre eller større skala (Sæbøe, 2009 ;Haugen, 2008).

Haugen viser også til tre forskjellige forvaltningsstrukturer:

- Porteføljestrategi- balanse i den totale eiendomsportefølje
- Investerings og eiendomsstrategi – i forhold til fremtiden også ihht porteføljestrategi
- Utleie og forvaltning

Derfor hevder Haugen at; «utviklingen av en FM strategi må skje i nært samarbeid med de styrende og besluttsende organer»

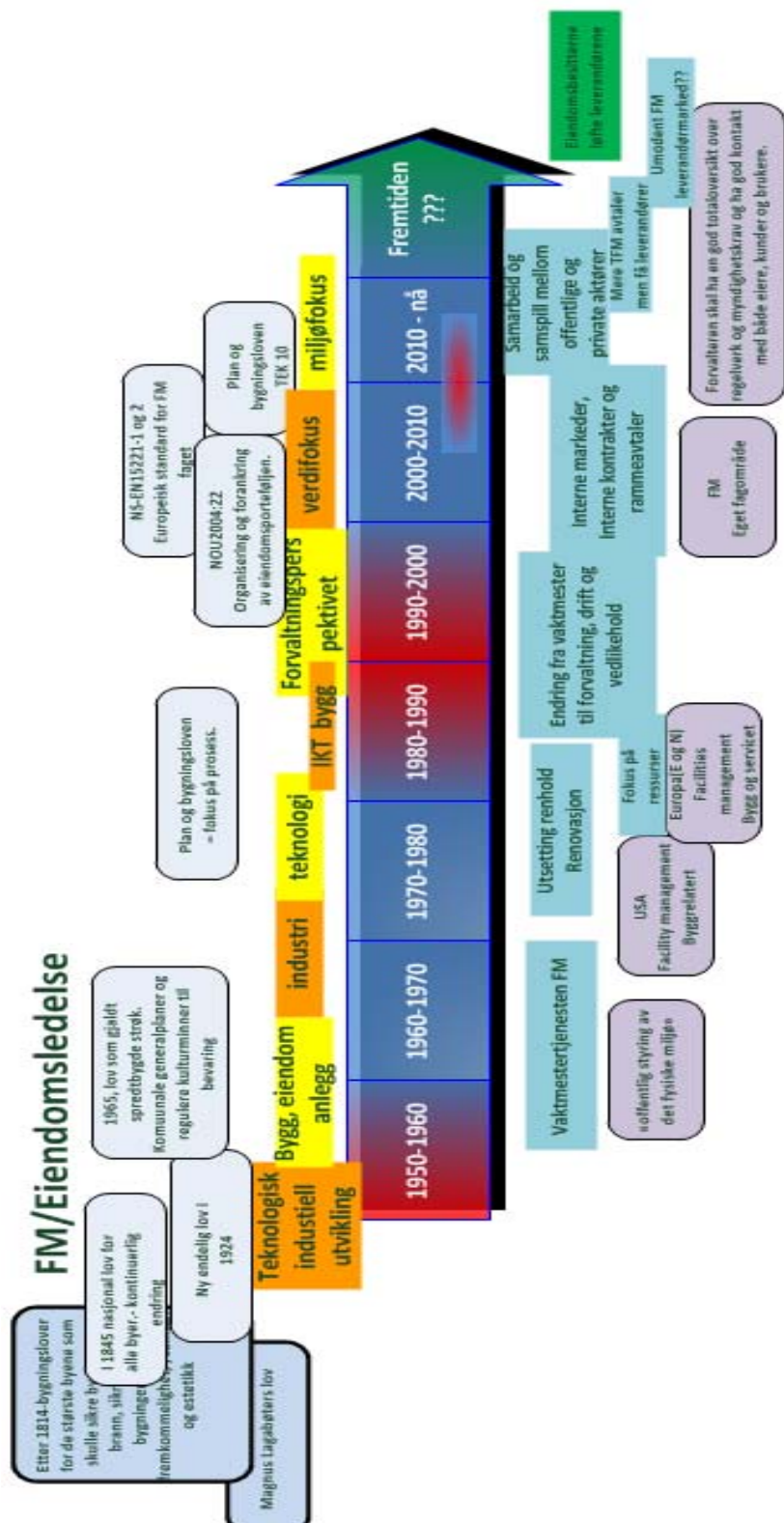
Tjenester har de siste årene i større grad blitt kjøpt eksternt av frittstående leverandører, i tillegg har rene støttetjenester blitt implementert i tilbudet. Slik at man får et komplett management av alle støttetjenester i bygningen.(Lind and Lundström, 2010)

FM markedet i Norge er imidlertid fortsatt ansett som umodent, men man ser at det settes ut mere TFM- avtaler og det inngås Partnerskapskontrakter og at eiendomsbesittere i større grad inviterer leverandører inn i organisasjonene.

I EN15221-1 defineres FM som; *«integrasjon av prosesser i en organisasjon for å opprettholde og utvikle avtalte tjenester som støtter og forbedrer effektiviteten til organisasjonens primære aktiviteter(kjerneaktiviteter)»*

3.4.2 Tidsaksen FM perspektivet

Tidsaksen i FM perspektivet viser spranget fra å ha en utførende vaktmester, til etter hvert å bli en mere profesjonell driftsorganisasjon med vaktmesteren som en (teknisk) driftsansvarlig, som så igjen utvikler seg til en forvalter/bestiller. Aksens viser trender fra inhouse, til delvis utsetting , til begrep som TFM HFM SFM og implementerte støttetjenester.



Figur 16 Tidsakse FM perspektivet

3.5 Organisering av eiendomsledelse på kartet - eksempler

Oppgaven har som hovedtema å se på organisering kan benyttes som verktøy/virkemiddel til en optimal FM/eiendomsledelse. I denne vurderingen vil organisasjonskart ha en sentral plass. Det er tatt utgangspunkt i organisasjonskart først og fremst funnet i egen organisasjon (NRK), men også fra casene. I tillegg er det tatt med organisasjonskart til enkelt eksterne virksomheter for å gi eksempel på muligheter og trender. I utgangspunktet ble organisasjonskartene til NRK brukt for å finne endringer i plassering av FM/eiendomsledelse i virksomheten (se eksempelkart c, d, f og g nedenfor). Disse illustrerer også et interessant bilde av endring over tid.

De fleste organisasjonskart har flere elementer og tilpasninger. Det er derfor vanskelig å definere hvilken type organisering disse har og alle organisasjonsformer har sine styrker og svakheter.

Linjeorganisasjon:

- Tradisjonell, hierarkisk oppbygget.
- Kan være formet både i forhold til funksjon og til divisjon/område. I tillegg kan disse ha staber og også enkelte matrisefunksjoner.
- Fordeler: Tydelige kommandolinjer/ rapporteringslinjer. Passer rutinemessige oppgaver og individuell aktivitet, samt drift og operative oppdrag.
- Mulige og generelle svakheter: For rigid struktur når det er behov for samhandling på tvers av oppgaver hvor det er stor og varierende kompleksitet. For langsom «responstid» og byråkratiske avklaringer ved behov for raske beslutninger.

Prosjektorganisasjon:

- Oppmyking eller totalt brudd med linjeorganisasjon.
- Bygges opp som ressurspooler som blir benyttet av flere (systemutvalg, komiteer, prosjektgrupper mv.).
- Fordeler: Prosjektorganisasjon er positivt ved de selvsagte prosjektrettede oppgavene, hvor det er behov for samhandling og breddekunnskap over flere fag og spesielt for enkeltprosjekter.
- Mulige og generelle svakheter: Problemet med en prosjektorganisasjon er at medarbeidere må forholde seg til to eller flere overordnede. Dette kan føre til konflikt og, som igjen kan gi ubalanse i makt, status og ressursbruk. Vi får situasjoner hvor «de som skriker høyest får» med uryddige kommandolinjer med uformell forankring. Dermed ender vi med informasjonssvikt, som igjen kan føre til mere omfattende ressursbruk (økonomisk og menneskelig) enn forutsatt.

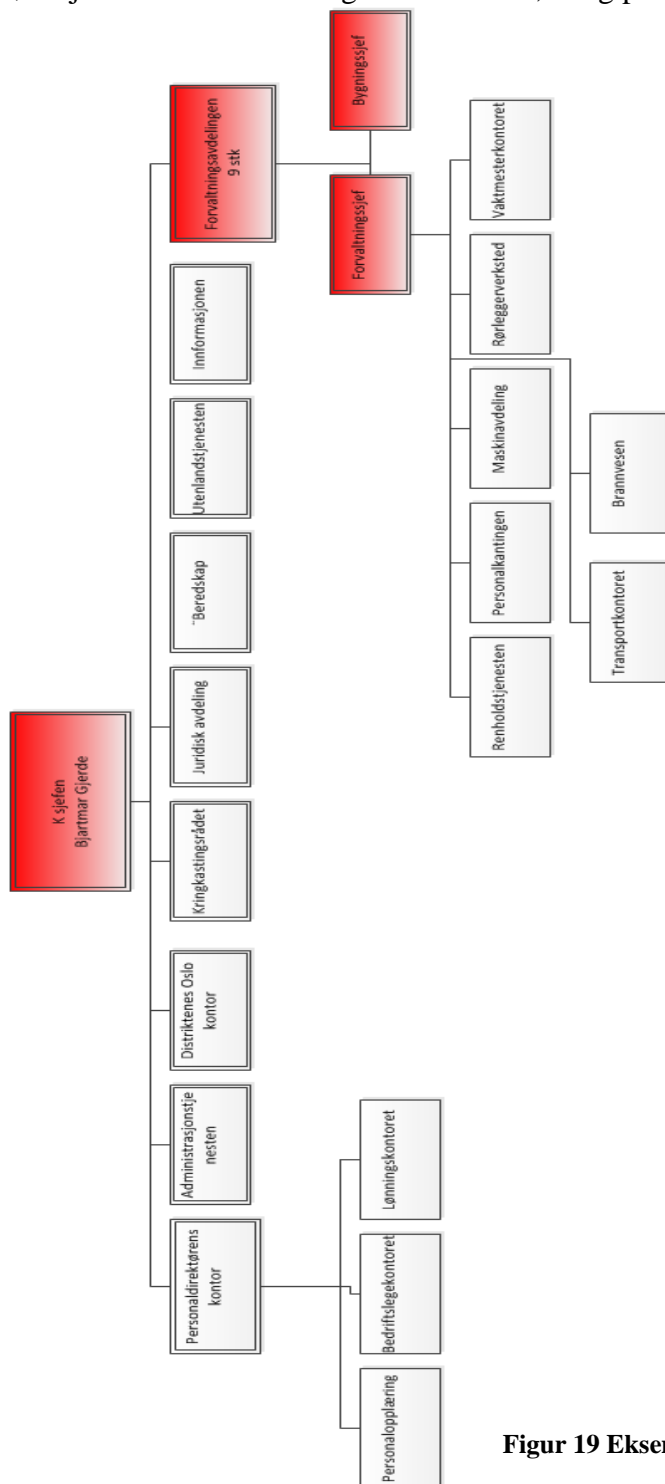
Matriseorganisasjon:

- En kombinasjon av linjeorganisasjon og prosjektorganisasjon. Forankring, formalisering og tydelige kommando- og rapporteringslinjer er vesentlig.
- Fordeler: Man oppnår en smidighet i forhold til organisasjonen og løser oppgaver fra et helhetlig og sammensatt fagfelt. Gir smidighet prosjektmessig og den enkelte medarbeider har (bør ha) tydelige rapporteringslinjene personalmessig, som gir både trygghet og utvikling.
- Mulige og generelle svakheter; Ulemper kan være det at det blir flere ledere, i tillegg til den rene linjelederen. Man er avhengig av at den formelle prosessen overholdes og at prosjektsjefen i matrisen er god til å lede og fordele ressursene. Hvis ikke, kan det føre til makt-ubalanse, slik som i prosjektorganisasjon. Det vil føre til at det etableres subkulturer (A og B lag).

c) Linje -Funksjonsorganisasjon 2001

Bygger på Taylorismens hierarkiske oppbygging i linjer og er delt opp i funksjonsspesialiserte kommando- og rapporteringslinjer. Eiendomsforvaltning ligger på nivå 3.

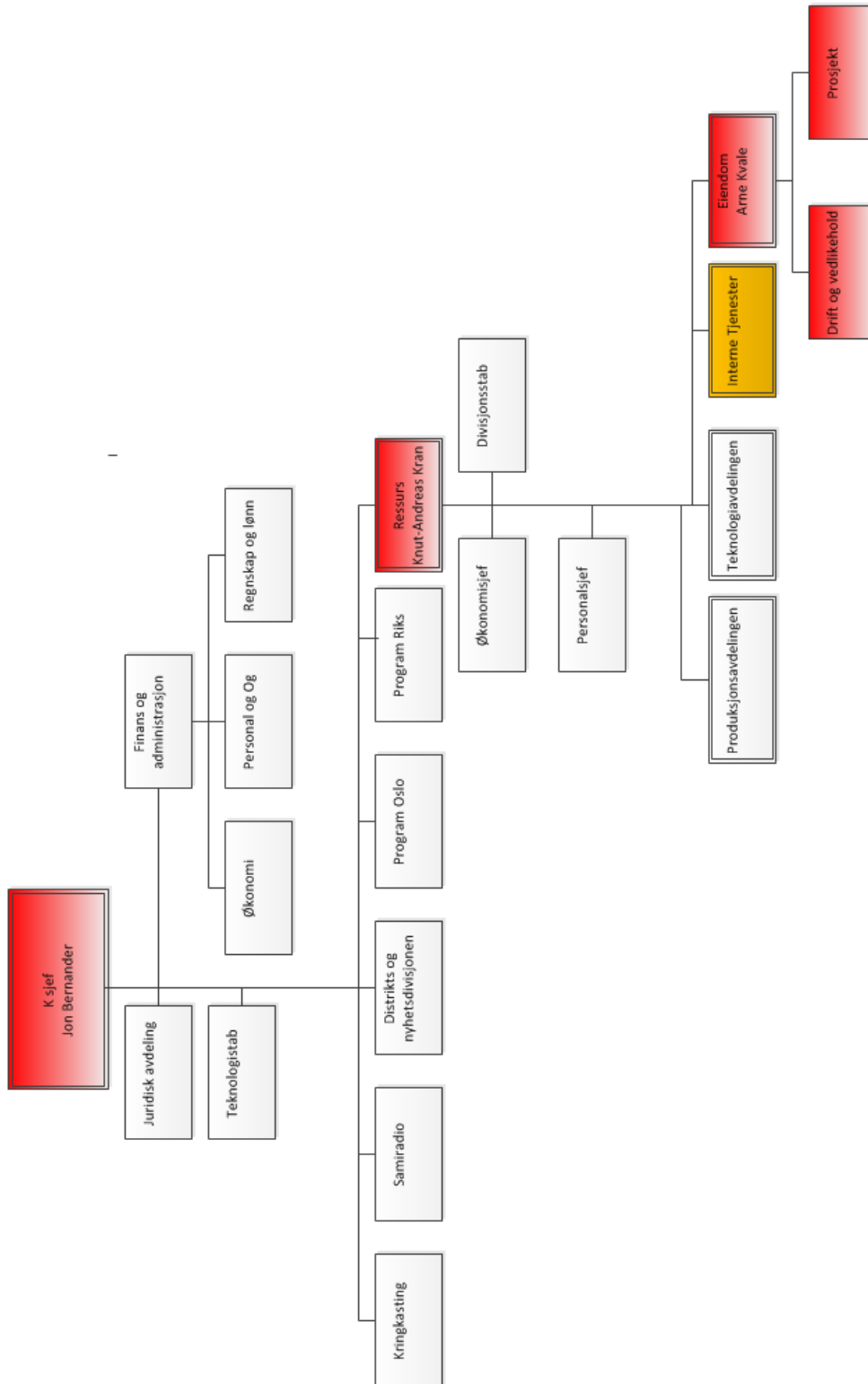
Denne er i utgangspunktet ganske lik de foregående, men er tydeligere definert. Det skjer noe med selve organisasjonskartet. Det er skjedd en endring siden 1986 og 90, ved at enkelte av spesialfagene som var viktige og nær kjerne i oppbyggingsfasen, nå går over «drift og vedlikeholdsfasen» og flyttes over til bygningskontoret og forvaltning og blir en del av støttetjenestene. Dette er fag som akustikk, el og prosjekt i studiplankontoret.



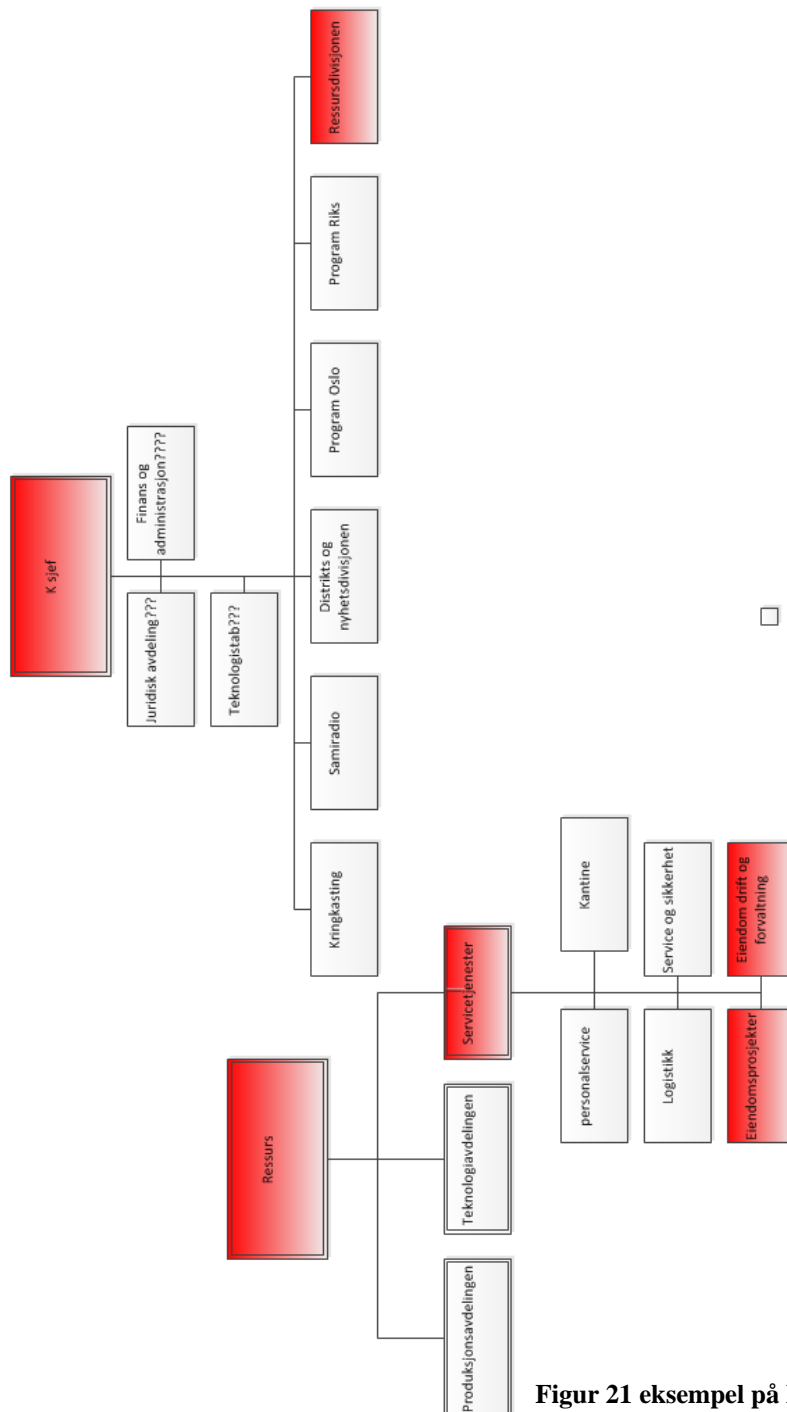
Figur 19 Eksempel på Funksjonsorganisasjon i NRK-2001

d) *Divisjonsfokusert Linjeorganisasjon (stab) 2004 og 2008*

Figur 20 og Figur 21 viser to linjeorganisasjoner som er noe forskjellig organisert nedover i kartet. Begge inkluderer stabsfunksjoner. Eiendom er i 2004 linjeorganisert i ressursdivisjonen direkte, i 2008 fortsatt i ressursdivisjonen, men under avdeling for servicetjenester.



Figur 20 eksempel på Linjeorganisasjon i NRK - 2004



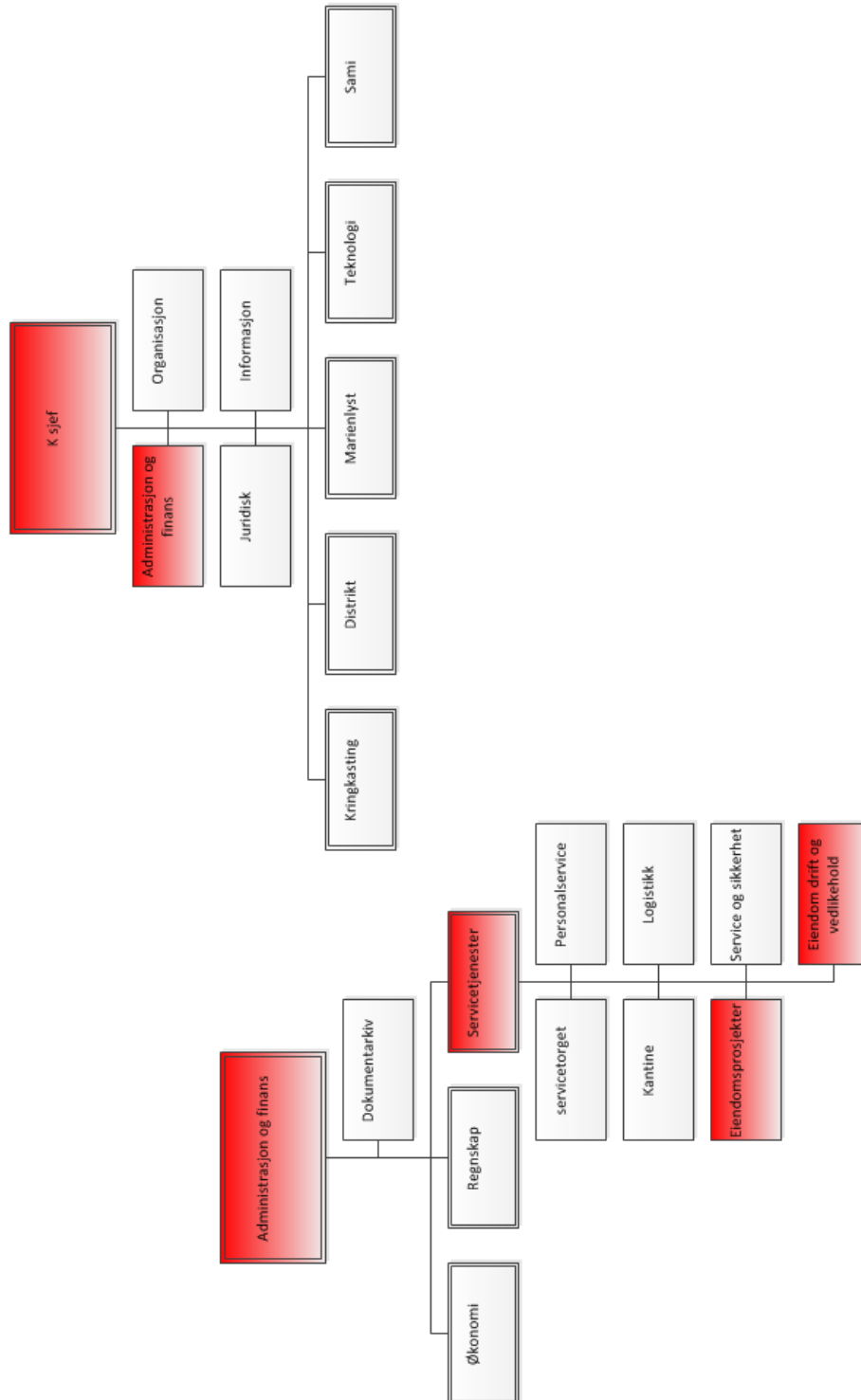
Figur 21 eksempel på linjeorganisasjon i NRK 2008

For organisasjonskartet fra 2004 kan man si at eiendomsforvaltningen (ved eiendomssjef) ligger på nivå 3. I 2008 ser vi at funksjonen eiendomssjef er endret til leder for servicetjenester med flere støttetjenester, noe som kan defineres at eiendomsforvaltningen er nede på nivå 4 i linjen. Hvor er det blitt av formalisert fokus på og forankring av eiendomsledelsen?

e) *Divisjonsorientert Linje- stabsorganisasjon 2009*

In denne planen ligger eiendom i linjen under stab. Dette kan oppfattes dithen at eiendom i denne perioden anses som en del av en stabsfunksjon (rådgiverorientert) , men eiendom ligger i linjen i stab under servicetjenester, altså en servicetjeneste i stab. Fortsatt savnes formalisert forankring av eiendomsledelse.

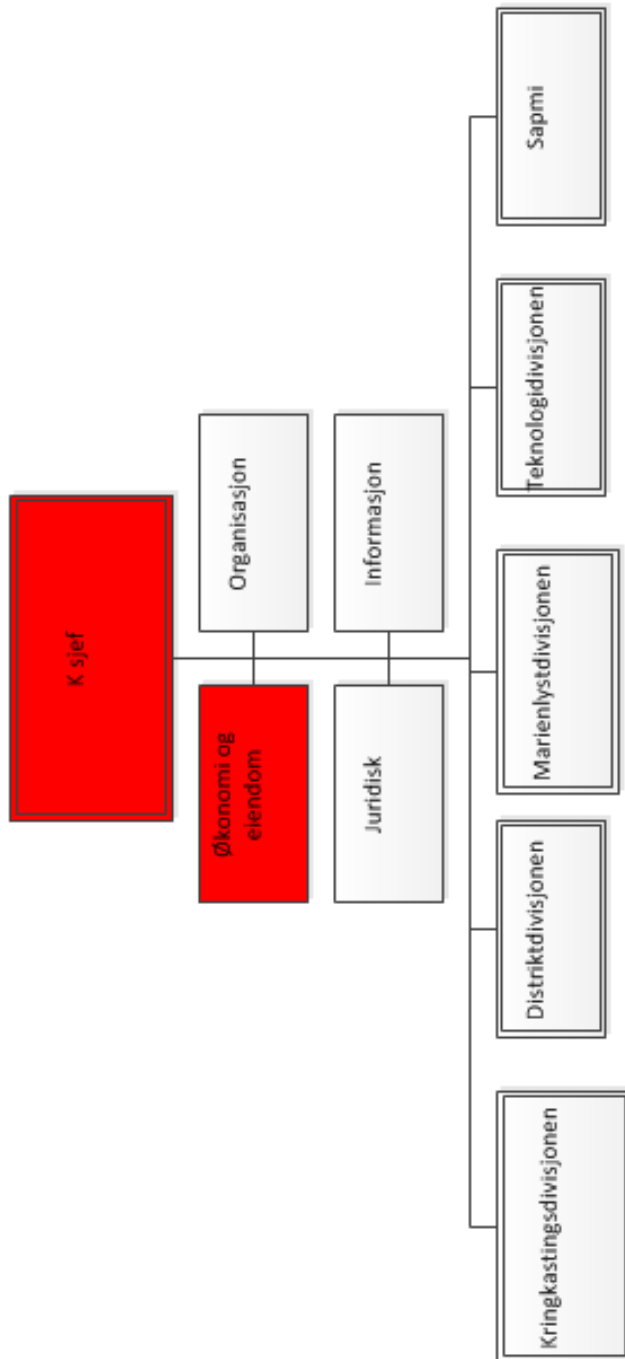
Eiendomsforvaltning ligger på nivå 4 i linje stab.



Figur 22 Eksempel på linjestabsorganisasjon i NRK 2009.

f) *Divisjonsorientert linjeorganisasjon- 2011-2013*

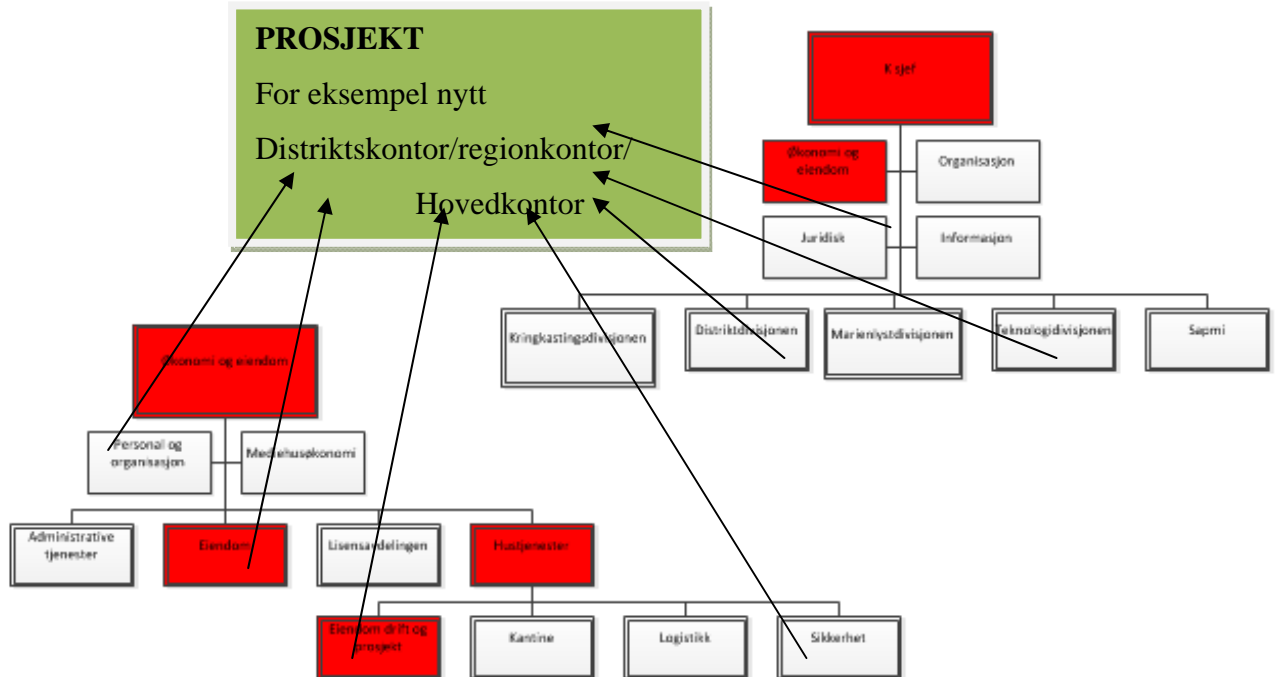
En organisasjon delt opp i flere divisjoner (krever en viss størrelse). Denne organisasjonsformen gir mer desentralisert makt, men ikke strategisk makt. Divisjonene kan så organiseres i linje, stab osv. I eksemplet under er hver divisjon igjen organisert i linjeorganisasjoner - for eksempel distrikts divisjonen. Eiendom ligger fortsatt i stabfunksjon, enne gangen ved navn «økonomi og eiendom», se punkt g)



Figur 23 Eksempel på divisjonsorganisasjon NRK 2011-2013

h) Prosjektorganisasjon

Under er et eksempel på prosjektorganisasjon. Ikke alle deltakere er like involvert i selve prosjektorganisasjonen, enkelte tas inn som rådgivere etter behov: Dette gjelder også eksterne rådgivere og er avhengig av størrelsen på prosjektet. Ressurser blir hentet ved behov. Styres av prosjektet og linje. Ikke som i en matrise hvor ressursene fordeles av en overordnet leder i matrisen.



Figur 25 Eksempel på prosjektorganisering

i) Matriseorganisasjon

Matriseorganisasjon er organisert både horisontalt og vertikalt. Det vil si med flere ledere, slik at den samordner spiss/spesialkompetanse og tilrettelegger for fleksibilitet. Teknologisk utvikling gjør at den er lettere å gjennomføre enn tidligere. Det presiseres, at denne organisasjonsformen krever god forankring, formaliserte avtaler og tydelig overordnet ledelse.

Matriseorganisasjon



Figur 26 Eksempel på Matriseorganisasjon (Høgskolen i Narvik, 2005)

j) Partnerskap (Vested)

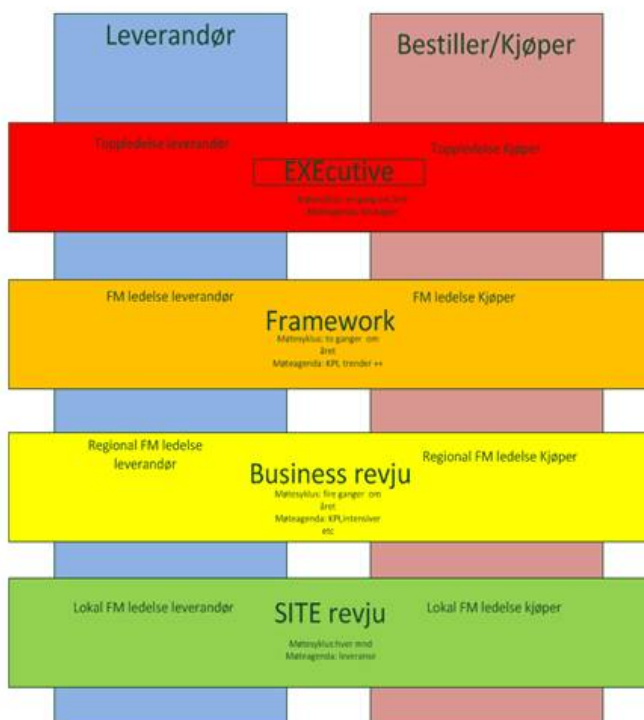
I forbindelse med et bedre utviklet FM marked og andre behov er det den senere tiden utviklet andre organisasjonsformer i forhold til eksterne leverandører. Man velger å gå ut av virksomheten for å finne ulik kompetanse til ulike behov.

TFM, partnerskap og Vested partnerskap (se figur 27) gjør at man gjerne slipper leverandørene inn i virksomheten i mer eller mindre grad. En TFM avtale behøver nødvendigvis ikke være i et partnerskap. Den vil kunne fungere som en linjeorganisasjon, eller også som en matriseorganisasjon, hvor ressursene ligger ute i en definert pool.

Kontrakten mellom leverandør og bestiller definerer kommando og rapporteringslinjer.

Ved partnerskap velger man å trekkeleverandøren helt inn i bestiller virksomheten, inkludert ledelse. Som eksemplet under, der BP har valgt tydelige horisontale grensesnitt.

Under den ene observasjonen kommer uttrykket «vested» inn. Dette er et samarbeid hvor det satser på vinn- vinn for både leverandør og bestiller. Altså det samme som et ideelt partnerskap.



Figur 27 Eksempel Partnerskap BP

Oversatt blir det:

EXEcutive=Strategisk partnerskap

Framework= Internsajonal oppfølging (høyeste kontraktnivå)

Business revju=Regional oppfølging

SITE revju = lokal nivå/perspektiv

Samhandlingen skjer horisontalt men rapporteringen vertikalt.

4 Case NRK og Telenor

4.1 NRK AS – NRK eiendomsavdelingen

Fra den spede begynnelse med radiosendinger tidlig på 30-tallet og frem til i dag, hvor NRK har sendeflater både på radio, TV, tekst-TV, mobil og nett har det vært en rivende utvikling. Ikke bare når det gjelder den tekniske- og samfunnsmessige utviklingen, men også organisering og hvordan man har valgt å forvalte eiendommene til virksomheten. Oppgaven tar utgangspunkt i organiseringen fra slutten av åttitallet og frem til i dag. Virksomhetens organisering er en ting og organisering av FM/eiendomsledelse er en annen.

Behov endrer seg i de forskjellige fasene virksomheten er igjennom og også innholdet i ord og uttrykk endres parallelt med dette. For eksempel, det som på starten av 80-tallet kaltes forvaltning var ikke dedikert til eiendom, men var samlet sammen med «personal, økonomi og administrasjon». Eiendom var ikke en prioritert del av forvaltningen (ref. intervjuobjekt). I midlertid var virksomheten i denne perioden i en oppbyggingsfase, med oppbygging av hovedkontor, men også utbygging av distriktene. Både anleggsavdelingen på Marienlyst med ansvar for hovedkontoret og systemutvalget som hadde ansvar for oppbygging av distriktene, var organisert som en prosjekt-/matriseorganisasjon. Intervjuobjektene hevder at det i denne perioden ikke var kamp om ressursene og at det fungerte godt. Imidlertid kan ubalanse i maktfordeling være noe problematisk.

Så ser man at etter oppbyggingsperioden endres behovet, både sentralt og desentralt. Når oppbyggingsperioden dabbet av, endres organiseringen til at det som før var nært kjernen i oppbyggingsfasen flyttes over i forvaltning. Dette gjelder blant annet akustikk, studioplan og elektro, som i oppbyggingsfasen lå i anleggsavdelingen. Dette er en del av utgangspunktet for det som i dag kalles seksjon for drift, vedlikehold og prosjekt i avdelingen for Hustjenester. Seksjonen er med tiden utviklet til å dekke alle byggefaglige og tekniske fag.

4.1.1 Dagens organisering av FM/eiendomsledelse

Når det gjelder dagens valgte organisasjon av FM/eiendomsledelse i NRK er denne endret under oppgavens forløp. Fra å være en stab linjeorganisert funksjon i kjernevirksomhet i en linje-divisjons organisasjon, ble den endret til det som ser ut som en matriseorganisasjon av alle støttetjenester i en virksomhet som er linje divisjonsorganisert. Merk også at i denne fasen (2014) endres det som tidligere var definert som (nær) kjerne virksomhet- produksjon til å bli omdefinert som støttetjenester. Begge tas derfor med videre i oppgaven.

a) NRK ved oppstart oppgave

Ved forrige veiskille i 2011 var utgangspunktet for omorganisering i FM/eiendom et ønske om å slå sammen prosjekt med drift og vedlikehold, med det for øye å oppnå bedre rapportering og kommunikasjon. Prosjektet ble kalt «fra to til en». Dette ble gjennomført og to seksjoner ble slått sammen til en seksjon «Drift, vedlikehold og prosjekt».

Fra 2007- 2011 var ingen i organisasjonen dedikert til eiendomsledelse.

Eiendomsforvaltningen var lagt i både linjen i ressursdivisjonen under servicetjenester (2008) og under stabslinje «administrasjon og finans» under «servicetjenester» (2009).

Strategiske tanker rundt eiendom ble tatt på siden av annet arbeid, både av ledere service/ressurs) og andre involverte (forvaltning) slik at det i perioden var personavhengig og også ressursavhengig hvor godt oppgaven eiendomsledelse ble i varetatt. Helt på tampen av prosjektet «fra 2 til 1» kom et utspill fra ansvarlig direktør om å danne en egen strategisk

eiendomsavdeling, og dette kom på plass igjen. Intervjuobjektene mener denne organiseringen ble utført med hell og mange av de mål som ble satt er nådd. Denne modellen (se Figur 23) varte fra 2011-2013.

I 2013 ble nye prosesser i forhold til organisering av virksomheten igangsatt.

b) NRK mai 2014 og fremover

I forbindelse med at det ble ansatt ny Kringkastingssjef, ble det etter hvert igangsatt en prosess for å se på om det var mulig å få en bedre og mer effektiv organisasjon. Med utgangspunkt i skriv fra direktør for «divisjonen for økonomi og eiendom»:

Utgangspunkt for ny organisering

- Mer innhold
 - Bedre prioriteringsevne
 - Raskere omstillingsevne
 - Bedre tilpasningsevne
 - Mer originalt norsk innhold

Overordnet målsetting:

- Organisere ledelsen på en måte som i størst mulig grad sikrer riktig strategisk og driftsmessig fokus
 - Felles overordnet eierskap til strategi og ressursbruk
 - Sikre riktig strategisk og driftsmessig fokus
 - Tett på kjerneoppgavene (på riktig nivå)
 - God gjennomføringsevne (forbedringsprosesser)
 - Riktig agenda og tidsbruk
- TREKKE ORGANISASJONEN SAMMEN

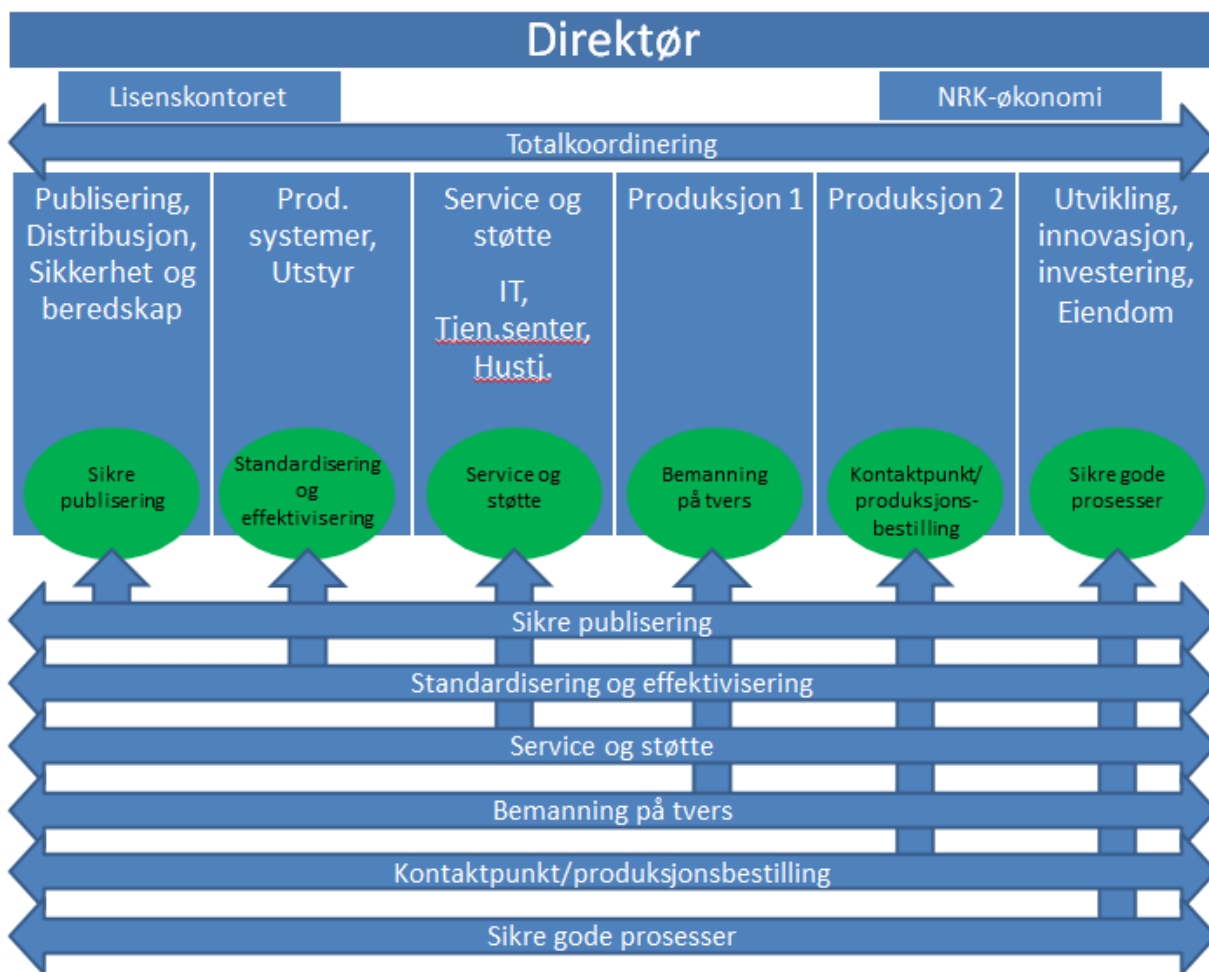
Dette skal « gi bedre og flere diskusjoner i leiargruppa, og raskere forankring i avdelingane. Eg vil tettare på, altså ha færrest moglege leiarnivå innanfor kvar avdeling, seier Direktør for ny organisasjon. Han meiner dette gir raskere omstillingsevne.

Ein anna grunn til at han har valt denne løysinga er at han meiner ho vil legge betre til rette for samarbeid og koordinering på tvers av divisjonen.»-internt informasjonsskriv i NRK i forbindelse med siste organisasjonsendring.

Det som tidligere var strategisk eiendomsavdeling er, med utgangspunkt i kartet, nå lagt sammen i en avdeling for «utvikling innovasjon, investering og eiendom». Det som tidligere var avdeling for hustjenester er nå kombinert i en avdeling for «service og støtte, IT, tjenestесenter og hustjenester». Ord som benyttes mye i forbindelse med omorganiseringen er sømløst, pragmatisk og uproblematisk. Et av intervjuobjektene stiller spørsmål om dette ikke er et idealbilde, et bilde av en ønsket optimal verden. Men er det realiserbart?

På dette stadiet i organisasjonsprosessen uttales: «*I første omgang er det leiarane omorganiseringa får følgjer for. Når leiarane for dei nye avdelingane er på plass, går vi inn i neste fase som er å finne ut kva som skal vere rett struktur innanfor kvar avdeling. Det vil folk merke.»*

Usikkerheten rundt HVA som er tanken bak og videre, er derfor foreløpig stor hos de ansatte i avdelingene. Forankringen kan sies foreløpig kun å være på et høyere ledelsesnivå.



Figur 28 Organisasjonskart NRK 2014

4.1.2 Tidsakse NRK

Tidsaksen i Figur 29 Tidsakse NRK, viser en sammensatt historikk fra 50 tallet og frem til i dag. Det er valgt å også ta med utviklingen til konsernet, da dette ansees som interessant i forhold til både teknologisk utvikling og samfunnsutvikling sett sammen med utvikling av eiendomspektivet. Det er også valgt å ta med hvem som har vært Ksjef i periodene. Dette er muligens ikke så vesentlig, men det er hevdet at NRK har vært noe sosialistisk vridd og ledet. Om dette er en realitet, tilfeldig eller ikke, er ikke noe oppgaven vurderer.

Tidsaksen viser utviklingen av en ren statseid mediebedrift, til å bli et statseid aksjeselskap i bedre samspill med det eksterne marked. I tillegg viser det endringsprosessen det NRK er i dag (2014) med et klart definert eiendomsfokus.

Den nye organisasjonsplanen er med, men den er ikke fullstendig definert i alle ledd enda og det er derfor knyttet stor usikkerhet rundt denne.

4.2 Telenor ASA –Telenor Eiendom AS

Telenor AS har vært i gjennom store endringer de siste 40-50 årene. Fra å være et særdeles desentralisert system med tungroddede styringslinjer og mye ukultur på 70-80 tallet, begynte en stor endringsbølge fra midten av 80-tallet. I forbindelse med at samfunnet og markedet endret seg, måtte Telenor følge med og endre seg etter de krav og behov som ble satt. I 1988 begynte en delprivatisering av konsernet som starter med at TBK AS (Televerkets Bedriftsinterne Kommunikasjon) ble det første delprivatiserte selskap, deretter kom Telenor Mobil AS. Så endret markedet seg og man valgte å slå dette sammen til en stor offentlig/privat virksomhet i 1994 - Televerket AS. Året etter valgte man så å endre navn til Telenor AS.

Frem til ca. 1980 var Telenor/Televerket organisert med Teledirektoratet som hovedkontor. De var videre delt opp i 6 distrikter med distriktsadministrasjon, deretter delt opp i regioner og som igjen var delt opp i teleområder. Et svært desentralisert styresett med direktoratet som overordnet organ. Driften og utbyggingen av virksomheten foregikk i teleområdene. Med store geografiske avstander, egne hovedkontor og distriktsadministrasjon/områdeadministrasjon, etablerte det seg en kultur hvor Tele-sjefene ble «småkonger» og man fikk store monumentale administrasjonsbygg. Tiden var preget av lite samhandling geografisk og lite standardisering. I og med at eiendommene og beslutningene angående bruk av bevilgede midler lå på teleområdene, ble det ofte prioritert midler på flotte kontorlokaler og mindre på virksomhetens drift (telefonsentraler). Om det i utgangspunktet var sentraliserte avgjørelser i teledirektoratet både på overordnede budsjetter og samordnede utbyggingsplaner, var det vanskelig organisatorisk, da samhandlingen nedover ikke fungerte.

Eiendom har alltid hatt en rolle i Telenor, men i forskjellige modeller og med forskjellig fokus. Telenor Eiendom ble så etablert i 1994, og det var første gangen alt ble samlet og det ble satt rammer. Spørsmålet var: Hvordan skulle Telenor Eiendom bidra til den utvikling Telenor skulle ha?

Så, fra midten av 90-tallet, begynte et optimaliseringsprosjekt i forhold til eierskap (strategisk), organisering og drift. Dette for å få kontroll over kostnadene og for å kunne dra profesjonell nytte av FM leverandørmarkedet. Slik ønsket Telenor Eiendom å skape de beste verdiene for Telenor ASA (og eventuelt andre kunder). De ønsket å oppnå optimal fleksibilitet, i form av etterspurt kvalitet, til rett tid og til rett kostnad, og derved styrke Telenors konkurranseevne.

I 2002 ble Telenor eiendom et AS. Dette ble gjort for å samle eierskapet til alle eiendommer i et selskap, synliggjøre verdier og skape rammer for verdiutvikling. Slik ble også de allerede dannede single purposeselskapene som var opprettet ved oppbygging av Bergen, Trondheim, Kristiansand og Fornebu lagt inn i samme selskap. I tillegg til dette formålet var også endringene skattemessig motivert. Det var og er fremdeles viktig å skille eiendomsverdiene og verdiskapning i Telenor Eiendom AS fra den øvrige kjernevirksomheten i Telenor ASA. For Telenor ASA er det riktig bokostnad/husleie og fleksibilitet som er viktig, ikke nødvendigvis hvem som eier bygget.

Samtidig med disse rene organisatoriske tiltak med bakgrunn i eiendomsporteføljen var det behov for en total omveltning. Man startet organisasjonsutviklingsprosjekter som gikk på ledelse og hvordan man skulle jobbe til daglig. Det var en helhetlig tankegang som også

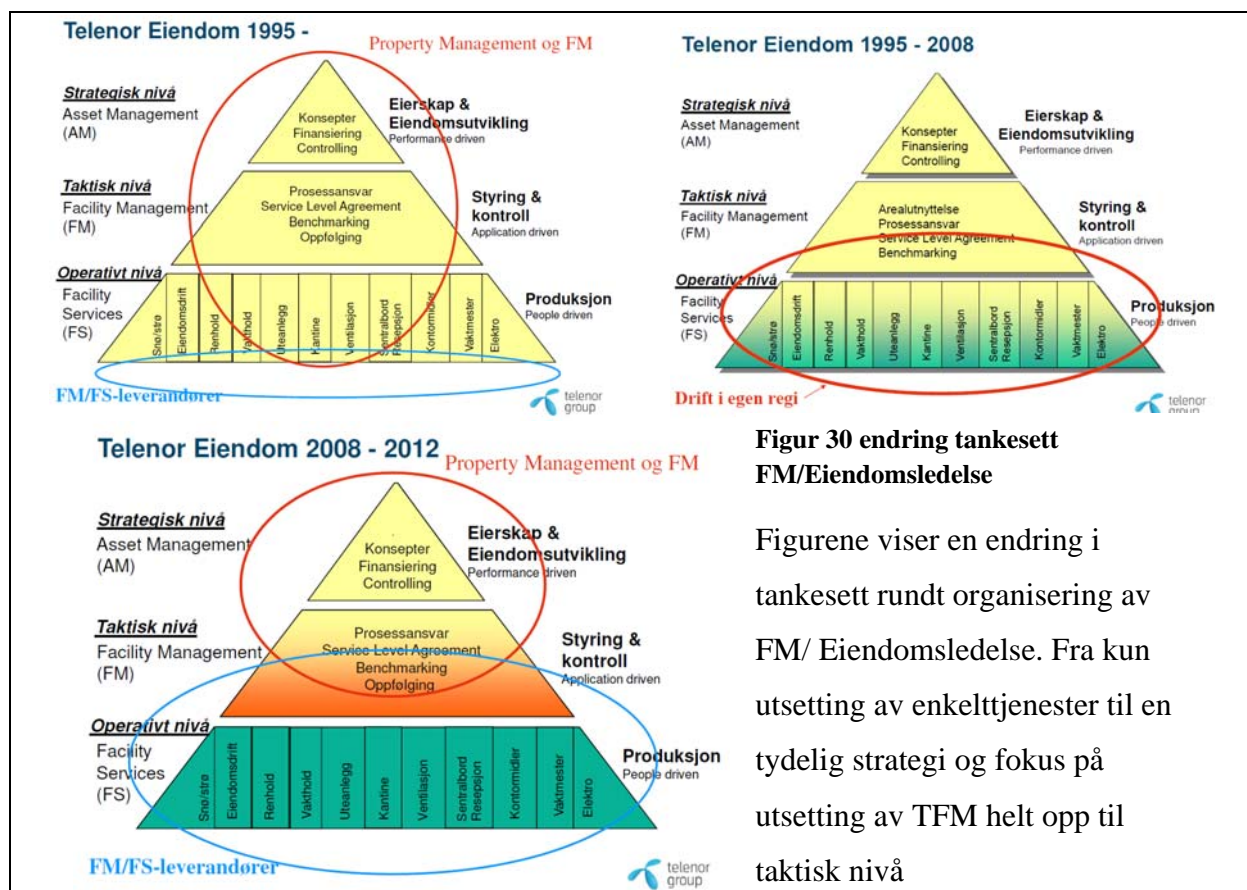
implementerte teknologi, og etter hvert ble det dannet en egen avdeling for workplace management for å ytterlig forsterke fokus.

Telenor Eiendom har eiendom som kjernevirksomhet og har fått resten av Telenor til å forstå fordelene av dette i stedet for å sitte og administrere dette selv. Dette har etter sigende ført til bedre arealeffektivitet, bedre flyt, bedre drift og lavere kostnader, samt mindre administrasjon for den enkelte kontor/administrasjonssjef.

I dag fungerer Telenor Eiendom som en matriseorganisasjon (i linjen), ved at fagavdelingen «bygg og produkt» leverer produkter og tjenester til de andre avdelingene – både nasjonalt og globalt. «Bygg og produkt» avdelingen er den formelle eier av TFM avtalen med ISS, men benyttes både av eiere, FDVUS-avdelingen, den internasjonale avdelingen i tillegg til avdelingen selv. Intensjonene er at fagmiljøene skal benyttes sømløst av alle.

Leverandøren er, etter intervjuobjektens utsagn og dokumenter, tatt helt inn i Telenor Eiendom. Både taktisk, men også til en viss grad på strategisk nivå, både i enkelte møter, men også i den kontraktsfestede intensjonen om «inovation panel» og «center of excellence».

4.2.1 Endring av tankesett FM/eiendomsledelse 1995-2012. Telenor Eiendom.



Figur 30 endring tankesett FM/Eiendomsledelse

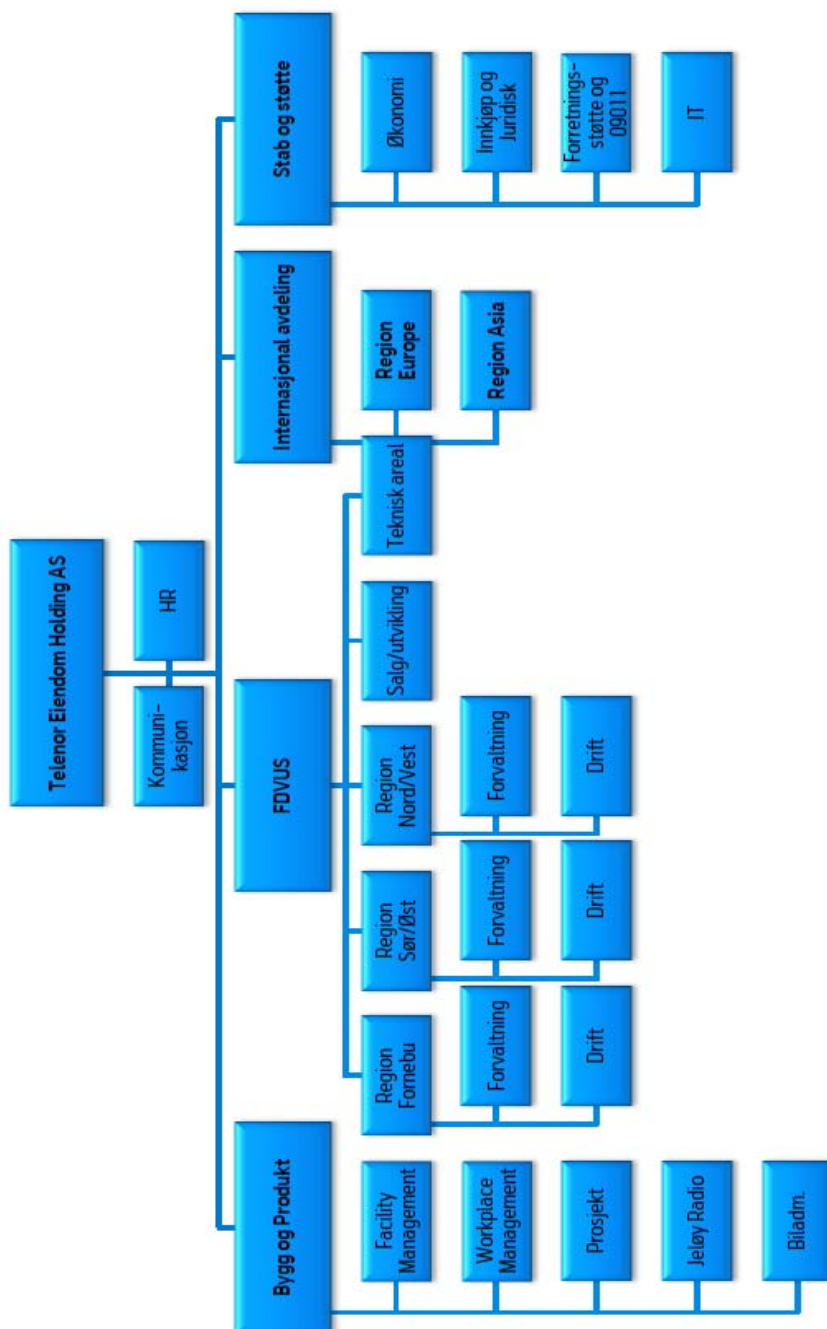
Figurene viser en endring i tankesett rundt organisering av FM/ Eiendomsledelse. Fra kun utsetting av enkelttjenester til en tydelig strategi og fokus på utsetting av TFM helt opp til taktisk nivå

Som figuren viser er tankesettet de siste årene endret noe. Dagens TFM avtale er gått enda lengre enn tidligere ved at det er gått over til en partnerskapsavtale. Det blir spennende å se hvor langt denne vil gå og om den vil gå helt over til et reelt partnerskap.

4.2.2 Dagens organisering av FM/eiendomsledelse

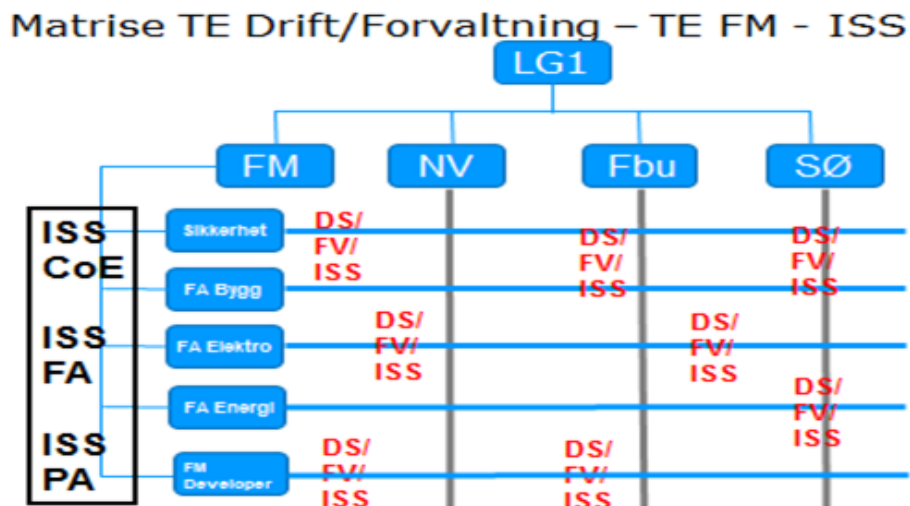
De to organisasjonskartene (Figur 31 og Figur 32) under viser at Bygg og produkt er organisert i en linjeorganisasjon (funksjonsorientert). Bygg og produkt er formelt eier av TFM avtale med ISS, og denne er organisert som en matrise (Figur 32) under «Facility Management».

Som nevnt i innledende tekst foregår bruken i matrisen, både i forhold til intern fagkompetanse og eksternt leverandørleveranse. Sømløst både av eiere og de forskjellige avdelingene. I Intervjuene presiseres det at dette utføres pragmatisk og uproblematisk uten fokus på nivå i kartet.



Figur 31 Dagens organisasjon av Telenor Eiendom Holding AS

I tillegg til at også Bygg og Produkt brukes som en matrise internt, benyttes også ekstern leverandøravtale i en matrise form. Det er Bygg og Produkt ved FM avdelingen som *eier* avtalen, men den brukes sømløst på tvers også av de andre avdelingene og eierne.



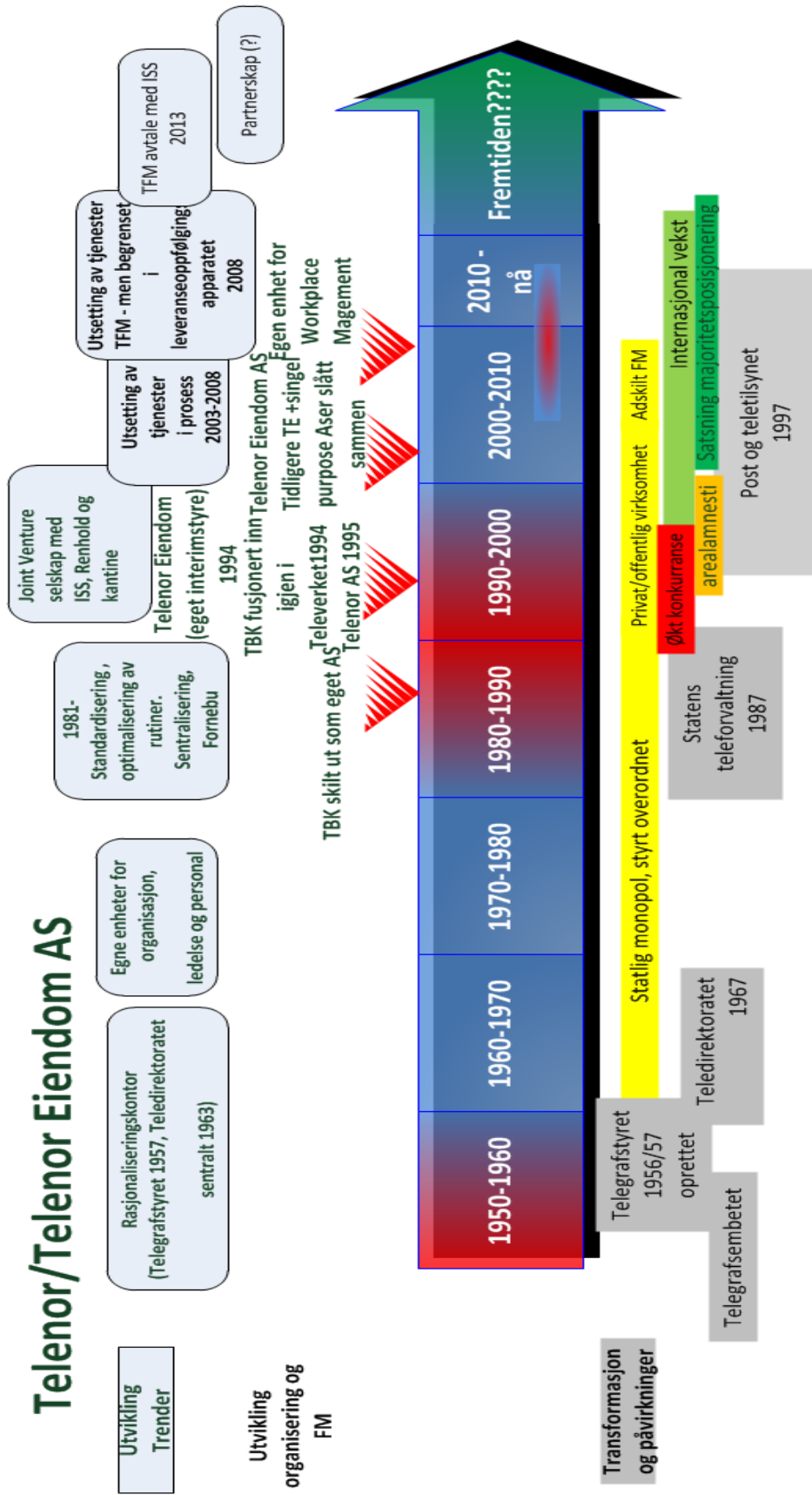
Figur 32 Matriseorganisering av leverandøravtalen i Telenor Eiendom

4.2.3 Tidsakse Telenor

Tidsaksen for Telenor tar utgangspunkt fra 50 tallet som NRK. Som i NRKs tidsakse er r også konserntanken og politiske styringer/vinklinger også tatt med i tillegg til fokus – det å se på utvikling av eiendomstanken.

Tidsaksen viser utviklingen fra å være en ren offentlig styrt desentralisert virksomhet, med mange småkonger og manglende sentral styring av eiendom/FM, til å bli en offentlig/privat virksomhet med et fokus og strategi for FM/eiendomsledelse, som skal føre til verdiskapning for hovedvirksomheten. I tillegg er det satt større fokus på arbeidsplassledelse (Workplace Management)

Telenor/Telenor Eiendom AS



Figur 33Tidsakse Telenor

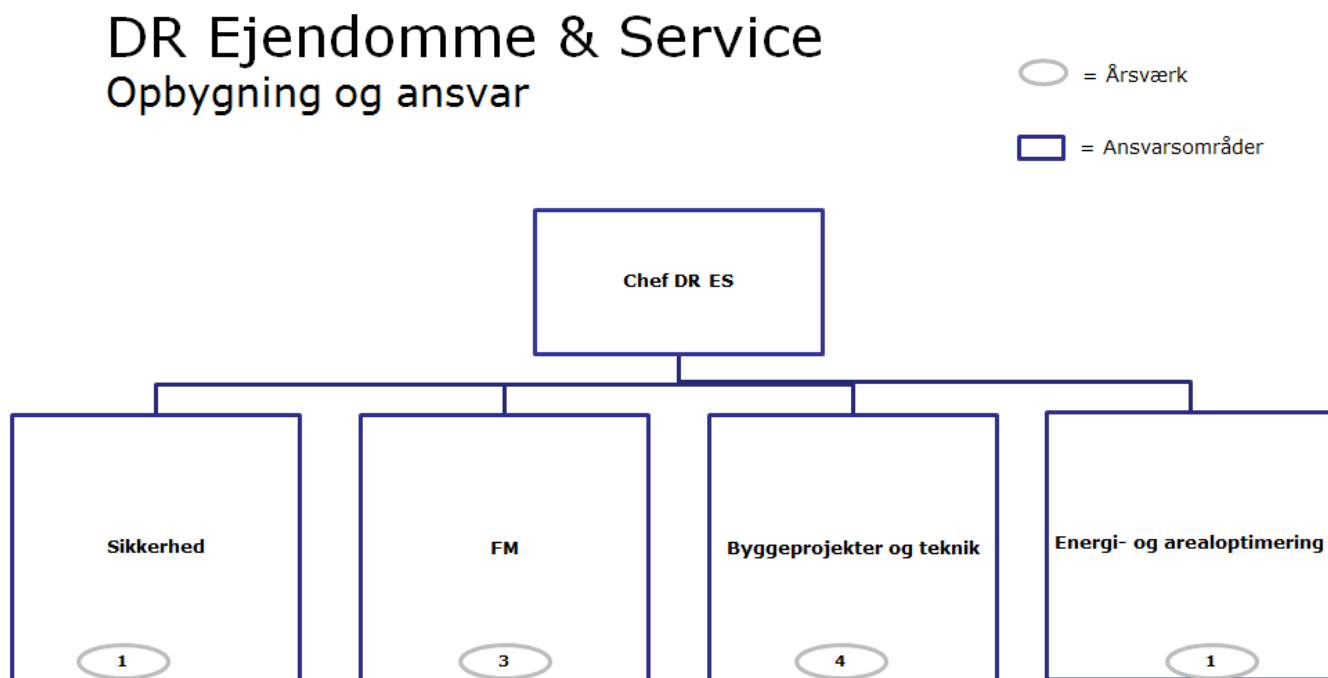
4.3 Danmarks Radio

Danmarks radio (DR) ble etablert allerede i 1925. Radiohuset ble bygget i 1937-1945 og i 1958-1965 ble TV byen etablert. For å samle radio og TV under ett ble så prosjektet DR byen etablert og bygningene ferdigstilt i 2009. DR eier DR byen, men har valgt og ikke kjøre internhusleie.

DR ES har «fokus på utvikling, på å frigjøre midler til DRs kjernevirksomhet». De er en viktig strategisk samarbeidspartner for ledelsen i alle ombyggingsprosjekter for å sikre «smarte» løsninger. Det er totalt 12 fast ansatte innenfor eiendomsstrategi og eiendomsforvaltning internt i DR. Resten er satt ut til Coors i en partnerskapskontrakt, som er basert på funksjonsprinsippet. Dagens avtale med Coors dekker hele landet og er en kontrakt med integrerte serviceløsninger, bortsett fra Adm.huset som består av regnskap, økonomi, lønn, personal, og juridisk. Disse tjenester er Inhouse-tjenester, dvs ingenting er satt ut. Ikke alle deler av kontrakten har samme måloppnåelse og man ønsker en revurdering ved neste skillevei. Blant annet vurderes det i sterkere grad enn i dag å inngå lokale «vaktmesterkontrakter» for distriktsbygg – det er i dag 9 regionale kontorer innenfor DR. Nå tre år ut i kontrakten forberedes den nye anbudsprosessen og man har igangsatt innledende møter med markedet, evaluering av måloppnåelse og form i dagens kontrakt, workshops og analyse av utsettingsstrategien.

DR er undercase og er ikke vurdert oppsatt i en tidsakse, men kun som et supplement.

4.3.1 Dagens Organisasjon av Eiendoms -ledelse og -forvaltning

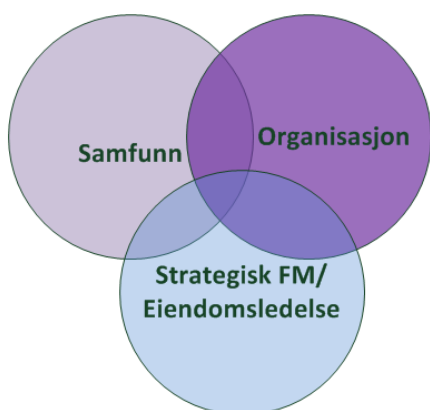


Figur 34 Organisasjon DR Ejendomme & Service

5 Resultater - Dybdeintervju og Observasjon

Hovedcasene i oppgaven er som tidligere nevnt NRK og Telenor. I forbindelse med oppstart av oppgave, ble det også tatt kontakt med DR (tidligere Danmarks Radio) og tatt et innledende intervju med leder av eiendomsavdelingen. DR tas ikke inn som et hovedcase, men som et supplerende undercase og har dermed ikke den samme dybden i analysen.

Dybdeintervjuene var spisset mot samfunn, organisasjon, FM /eiendomsledelse. Før selve intervjuet ble intervjuguide del 1 (Vedlegg 2a) distribuert til intervjuobjektene, slik at intervjuobjektet skulle få et visst begrep om hva intervjuet dreide seg om. Selv hadde intervjuer en mere utdypende intervjuguide, intervjuguide del 2 (Vedlegg 2b), som sikret gjennomgang av alle tema og i tillegg et bobleskjema (Vedlegg 2c) lagt frem, for å vise problematikken/samspillet.



Figur 35 sammenheng; samfunn, organisasjon, FM

I tillegg ble det på slutten av prosessen utført et par samtaleintervjuer, hvor et var spisset mot organisasjon og et mot FM. Disse ble gjennomført som en samtale, tatt opp på bånd og benyttet som en kilde.

Oppbyggingen av kapitlet er i henhold til tema i intervjuene. En analyse av tema ut i fra ordsky tas under hvert tematiske underkapittel, og det gis eksempel på enkelte utsagn i forhold til tema. Dette sammenstilles med litteratur og teori i diskusjonskapitlet. Ordskyene og et større utdrag av eksempel på utsagn i forbindelse med tema er vedlagt (Vedlegg 3).

5.1 Hva er det som påvirker de valg vi tar ved organisasjonsendringer og hvilke drivere er det som setter i gang prosessene? (Visjoner og Mål)

Hovedspørsmålet har i seg både visjoner og mål. Målfokus blir tatt opp i underliggende tema, men visjon er ikke en direkte del av dette. Virksomhetenes visjoner ble overlevert i form av bedriftsinterne dokumenter. Dette er lagt under hovedtemaet, for siden å bli vurdert under diskusjonskapittelet.

Visjon for de to hovedcasene Telenor og NRK:

5.1.1 Visjon Telenor Eiendom AS og dennes forankring i konsernets visjon:

- **Konsernvisjon Telenor ASA**
«Telenors *visjon* er å anerkjennes som en av de mest kompetente, kreative og pålitelige leverandører og samarbeidspartnere. Telenor skal være en ledende kraft i fornyelse og innovasjon innenfor selskapets virkeområde, og skal ha en aktiv rolle som pådriver og utformer av informasjonssamfunnet både i nordisk og internasjonal sammenheng.» (Samferdselsdepartementet, 2000)
- **Visjon Telenor Eiendom**
«Telenor Eiendom skal være Telenors foretrukne eiendomsforvalter og tjenesteleverandør. Vi skal hevde oss i konkurransen med de beste og være en viktig bidragsyter til å bedre Telenors konkurransevne».
- **Mål (Planperiode 2011-2013)**
 - Skape verdier på vegne av Telenor Group
 - Etablere og være eier av styrende dokumenter
 - Være samarbeidspartneren og kompetansesenteret innen eiendomsfaglige spørsmål
 - Forvalte bygg og arealer for Telenor

5.1.2 Visjon NRK Eiendom og dennes forankring i konsernets visjon:

- **Konsernvisjon**
««Norges viktigste kilde til ny forståelse og felles opplevelser»
- **Visjon**
«*Eiendomsstrategien skal underbygge NRKs samfunnsoppdrag, program-mål og NRKs langtidsstrategi.*»
- **Mål (Planperiode 2014-2017)**
 - NRKs eiendomsmasse; eid eller leid, skal tilrettelegges for å **optimalisere NRKs programutbud.**
 - NRKs eiendomsmasse; eid eller leid, skal **gi gode arbeidsplasser.**
 - NRKs eiendomsmasse; eid eller leid, skal tilrettelegges på en slik måte at våre bygg fremstår som **åpne og tilgjengelige for publikum.**
 - NRKs eiendomsmasse; eid eller leid, skal forvaltes på en god måte **for å sikre NRK best mulig inntekts- og verdiutvikling.**

5.1.3 Forankring av visjon i virksomhet/konsern

Vi ser at begge casenes har visjoner og mål som er med utgangspunkt i konsernets egne visjoner og mål, og dermed er godt forankret formelt.

Det som klart skiller seg ut som en samfunnspåvirkning er økonomi. De økonomiske konjunkturer, både internt og eksternt, vil automatisk påvirke de valg som tas både i fortid, nåtid og fremtid.

- «...da må vi bidra best mulig.... jo da må vi optimalisere.... Se hvordan utnytter vi best ressursene.»
- «Direkte påvirkning fra samfunnet vil være etterspørsel og marked. Dette vil klart påvirke prosesser og valg som blir tatt.»
- «Eksterne markeder (olje for eksempel) vil også påvirke, både samfunnet generelt og oss, etter som leverandørmarkedet også påvirkes av konjunkturer i for eksempel markedsøkonomien.»
- «Og da betyr det at vi må bli mere effektive for å klare å gjøre begge deler (gammel og ny teknologi).... Innenfor den samme finansielle rammen...»

Hvis man sammenstiller det med de litt mindre uthevede uttalelsene «umodent FM leverandørmarked» og «leverandørutvikling», men også trekker dette sammen med punkt under tema FM/eiendomsledelse «å slippe leverandøren inn» og under erfaringer/trender «løfte leverandøren», ser man at det er et ønske og behov for samspill begge veier. Dette vil også kunne være tilfellet i flere felt, for eksempel teknologisk utvikling, organisasjons- og arbeidsflytsoppskrifter mm.

- «Det norske FM markedet er foreløpig umodent, særlig med tanke på HFM, men utvikler seg.»
- «Større eiendomsbesittere må tørre å slippe leverandørmarkedet til, og slik være med på å utvikle det eksterne markedet.»
- «Vi anser det som et samfunnsansvar å være med på å utvikle FM markedet. Vi ønsker å være en foregangsmodell og har vært proaktive og tatt sjansen - prøvet og feilet. I dette ligger også at vi bruker mye ressurser på å utvikle FM, teknologi og systemer. Og at man er villig til å dele sin erfaring med andre i bransjen.»

Ut ifra intervjuene og uttalelser som er gitt ser vi at verden har blitt mindre. Kontaktnett og oppskrifter deles globalt og både kjernevirksomhet og støttetjenester endres i takt med dette. Den hurtige teknologiske utviklingen krever at vi endrer oss, samtidig med at den gir oss nye muligheter. Virksomheter må stadig vurdere hva er det kunden vil ha, være fleksibel og proaktiv i forhold til disse endringene.

- «...publikums forventninger til oss.. er i stadig endring.»
- «Eksterne påvirkninger, det går på hvor sterke konkurrenter vi får, hvilke finansieringsformer vi får, hvordan teknologisk og programteknisk avvikling er.»
- «Utvidelse lokasjoner utland grunnet konkurranse og vekst (90-tallet), i tillegg til en teknologisk utvikling – lettere å styre større leveranser.»
- «Direkte påvirkning fra samfunnet vil være etterspørsel og marked. Dette vil klart påvirke prosesser og valg som blir tatt.»
- «En viktig del av påvirkningen fra samfunnet er konkurransebildet.
- «Hvordan beveger publikum seg.»

Samfunnet er i stadig endring, også politisk. Dette krever også noe av virksomhetene, uansett om de er private eller statlig/kommunale. Fra tidligere å ha tette skott mellom offentlig og privat virksomhet, er det nå nærmest forventet at det offentlige benytter seg av private ressurser, samt drifter etter en mer privat optimaliserende modell.

- «.. som er litt spesielt for oss er rammevilkår, politiske rammevilkår.»

- «*Hvordan man fordeler i landet. Det handler om sånn mediepolitikk det.. Altså mediedistriktpolitikk - det blir noe helt annet. Det handler ikke om ressursfordeling internt i et allerede gitt ressursområde.*»
- «*... i distriktene, dette har stor innflytelse på politikken, det er samspill mellom politikk og hvordan man organiserer.*»
- «*...Stortingsmelding fra 2002 og 2008, som setter rammene på vår virksomhet. Og så skal vi forvalte det. Og så er det medietilsynet da, eller kulturdepartementet ved medietilsynet som evaluerer oss hvert år sånn innholdsmessig. Og så er det riksrevisjonen som vurderer om vi har brukt pengene riktig. Så vi er jo i samfunnets søkelys hele tiden.*»
- «*Politikk er en del av det eksterne samfunnet som påvirker oss.*»

De vanntette skottene mellom kunde og leverandør ser man også blir tynnere. Det blir viktig å utnytte ressursene, også de eksterne. Det vil si at kunden faktisk nå er villig til å løfte leverandøren inn i sin kjerne, til dels helt opp i strategisk nivå.

- «*Jeg mener FM leverandøren utvikler seg sammen med oss og det er et konsept vi kan løfte inn i andre kontrakter og som vi ikke har noe opsjon eller eierskap til. Både leverandøren og andre kan bruke denne kunnskapen videre.*»
- «*Større eiendomsbesittere må tørre å slippe leverandørmarkedet til, og slik være med på å utvikle det eksterne markedet.*»
- «*Vi anser det som et samfunnsansvar å være med på å utvikle FM markedet. Vi ønsker å være en foregangsmodell og har vært proaktive og tatt sjansen - prøvet og feilet. I dette ligger også at vi bruker mye ressurser på å utvikle FM, teknologi og systemer. Og at man er villig til å dele sin erfaring med andre i bransjen.*»
- «*Være med på å gjøre et leverandørmarked mer modent for å kunne levere tjenester som vi hadde selv før.*»

Samfunnet spiller også direkte inn i forhold til de krav og lover som skal tilfredsstilles og overholdes, i tillegg til generell politikk og den utfordringen dette gir. Dette kan gjelde selve virksomheten, men også særskilt eiendomsmassen.

- «*Samfunnet påvirker oss, også i forhold til stat og kommune, direkte når det gjelder eiendomsmassen vår.*»
- «*...Stortingsmelding fra 2002 og 2008, som setter rammene på vår virksomhet. Og så skal vi forvalte det. Og så er det medietilsynet da, eller kulturdepartementet, ved medietilsynet som evaluerer oss hvert år sånn innholdsmessig. Og så er det riksrevisjonen som vurderer om vi har brukt pengene riktig. Så vi er jo i samfunnets søkelys hele tiden.*»
- «*Vi får jo plutselig nå en fredning på uteområder. I forhold til samfunnet da... vi er jo en institusjon som er pålagt noen krav... som skal være en samfunnsinstitusjon som fungerer godt under særlig vanskelige forhold også. Det stiller noen særskilte krav til oss.*»
- «*Nye krav til sikkerhet og sånn, gjør at vi må se på dette litt annerledes enn det vi har gjort tidligere.*»

5.3 Organisasjon

Hva er viktig fokus og viktige retninger innenfor organisasjonen og organisasjonskartet?

5.3.1 Hovedtrekk organisasjon



Figur 37 Ordsky «Organisasjon»

- A. Ordskyen størrelse:
Ordskyen er stor med mange ord og uttrykk. Man skjønner at her er det mange meninger og et engasjement.
- B. Ordstørrelse etter antall klikk (de største):
I og med at ordskyen er så stor og det er mange forskjellige ord i den, vil det automatisk bli mindre klikk på de enkelte. Likevel ser man at det er enkelte som går igjen og derved skiller seg ut: forankring, utsetting, kompetanse, rapporteringslinjer, ønsker løsning nede i organisasjonen, fokus på kjernevirksomheten, matriseorganisasjon, pragmatisk - ikke vanskelig.
- C. Mulige sammenhenger :
 - o matriseorganisasjon, pragmatisk - ikke vanskelig, samspill, sømløst og ikke opptatt av nivå.
 - o utsetting, kompetanse, ønsker løsning nede i organisasjonen og fokus på kjernevirksomheten
 - o forankring, rapporteringslinjer, informasjonsflyt, eierrollen, interne kontrakter og optimal organisering

5.3.2 Analyse resultat organisasjon

Ser man på ordskyen her skjønner man at her er det mange meninger. Ordskyen er stor og inneholder mange ord. Likevel er det også her ord som tydelig utmerker seg.

Vi ser tydelig ordet «forankring» som en ledestjerne. Alle intervjuobjekter/observerte nevner dette i forbindelse med organisering. Forankring i alle ledd er vesentlig. Vi ser samtidig at «rapporteringslinjer» er forstørret og dette kan på et vis også sammenstilles med forankring eller også i forhold til selve organiseringen.

Organisasjonsendring blir gjerne gjort ut fra noe vi vil oppnå, eller noe vi vil vekk fra. Behovet for endringen kan være bundet i det økonomiske, produksjonsmessige, teknologiske, samfunnsmessige, ideologiske eller rett og slett for å komme bort fra gamle (u)kulturer eller personsammensetninger. Det siste vil aldri være en uttalt grunn, men er noe som kommer frem i enkelte intervjuer.

I nyere organisasjonsformer og ledelsesstrategier ser man også at de bærer i seg gamle tidligere oppskrifter. Det vil si reinstitusjonalisering, slik Røvik har forklart det i sin bok. (Røvik, 1998)

Dette eksemplifiseres med uttalelse fra hver av casene:

- «Litt sånn gammel organisasjon egentlig. Vi hadde jo tidligere en ren driftsorganisasjon. Så har vi bare valgt å levere de via en leverandør. Det er derfor jeg sitter med eierskapet av denne TFM-avtalen.»
- «Det i dag ligner litt den gamle prosjektorganisasjonen i teknisk tjeneste, der man hadde en matriseorganisasjon ved siden av linjeorganisasjonen. Dette fungerte godt, men var et system med for stor mulighet til makt»
- «Drift, vedlikehold og prosjekt i hustjenester er det samme som bygningskontoret var under forvaltningen i 86/90. Vi ser også likheter med dagens organisasjon (2011-2013) og den som var i 1994-1996.»

I begge casene sies det å være en matriseorganisasjon. Dette er ikke umiddelbart tydelig på organisasjonskartet, men i bruk fungerer det slik. Definisjonene er noe forskjellige hos NRK, mer entydig hos Telenor. Under er eksempel på uttalelser fra begge organisasjoner.

- «Dette ER en matriseorganisasjon»
- «...men vi er jo en matriseorganisasjon....drive litt sånn sømløst.....»
- «...både kringkastingsmodellen og modellen her er en matriseorganisasjon....»
- «Organisasjonsformen er en matriseorganisasjon, og skal i utgangspunktet fungere sømløst. I regionene merkes nok det negative ved en matriseorganisasjon bedre enn sentralt i Oslo. Det er kamp om ressursene i matrisen, noe som naturlig nok merkes bedre litt ute i systemene. Bakdelen med ikke å ha egne ressurser er bl.a.: Kjappere prosesser med egen kompetanse og større lojalitet til virksomheten internt enn med eksterne»

Det er ved gjennomgang av gamle organisasjonsplaner hos NRK forsøkt å redegjøre for hvilket nivå eiendomsforvaltningen hele tiden har ligget i de forskjellige periodene (se figur 17 til figur 23). Dette er også tatt opp i intervjuene. Det overraskende er at intervjuobjektene i dybdeintervjuene er samstemte i at hvilket nivå i organisasjonsplanen **ikke** spiller noen rolle eller er vesentlig.

- «Dette ER jo ikke vanskelig, men vi GJØR det ofte vanskelig på et sånt organisasjonskart også videre. Men også sånt det kan bli veldig vanskelig hvis du har ledelse som er veldig opptatt av nivåer og alt sånt»
- «Kart og terreng stemmer ikke helt, men vi later som det ikke betyr så mye....»
- «... vi er veldig opptatt av nivå. **Jeg** er mest opptatt av riktige og gode beslutninger!»
- «Dyktige mennesker funker uavhengig av organisasjonskart og dårlige mennesker faller gjennom i alle organisasjonskart»
- «det du gjør er mye viktigere enn hvor du gjør det»

Ser man dette sammen med ordskyen, hvor man ser at ord som «matriseorganisasjon», «pragmatisk - ikke vanskelig», «samspill», «sømløst» og «ikke opptatt av nivå» er forstørret. En ting man da må ta med i vurderingen er hvilket nivå dette er tatt opp i, i strategisk/taktisk

ledernivå. Dette kan nok farge disse uttalelsene noe. Samtidig har også nivået veldig fokus på forankring og rapporteringslinjer. Ser man dette i sammenheng, og også med informasjon fra intervjuobjekt i samtaleintervjuet, kan man se noe motstrid. Intervjuobjekt i samtaleintervju hevder at for å få en god forankring er man avhengig av en TYDELIG rapporterings- og kommando linje, og at dette klarer man kun ved å formalisere ved kart og det skrevne ord.

- «Klart organisasjonsplanen og kartet er viktig, det er jo der du ser hvor det butter!»

Ordskyen viser også et ønske/behov for klart skille mellom fagkompetanse støttetjenester og kjernekompetanse i konsernet. Dette ser man på ord som; «utsetting», «kompetanse» «ønsker løsning nede i organisasjonen» og «fokus på kjernevirksomheten». Løsningene bør tas der fagkompetansen ligger. Dette kan være internt eller eksternt (utsetting), og man må la de som har fagkompetansen gjøre dette. Da er vi også inne på dette med å «la leverandørene slippe til», noe som også er et tydelig bilde. Det eksterne FM miljøet ansees som viktig, men enda umodent. Hos alle intervjuobjektene blir viktigheten av det å løfte leverandørene både i forhold til kompetanse, men også ved å slippe de inn i organisasjonen, helt på taktisk-, delt strategisk nivå, tatt frem som vesentlig. Alt dette vil virke inn på valg av organisering i forhold til FM.

Når det gjelder organisasjon som noe statisk, er det også stor entydighet der også. En organisasjon skal være i bevegelse og være dynamisk. Teknologisk utvikling er noe som både tilrettelegger og krever dette. Mye spiller også inn i forhold til organisering av eiendomsforvaltningen, blant annet kompetanse og modenhet, og selvfølgelig status på det vi skal forvalte eiendommene våre.

- «Vi endrer oss ikke fordi at vi driver dårlig, men fordi vi ser at vi får andre utfordringer fremover»
- «Situasjonsbestemt, hvilken modell du lander på... i forhold til hva du vil oppnå»
- «OL 2022 og valg vi tar der vil også spille inn organisatorisk.»
- «....eventuelt bygningsmasse også spiller inn.»
- «Avhengig av hvilken jobb som skal gjøres, så bør eiendomsorganisasjonen forankres sterkere eller svakere (prosjektrelatert).»
- «enhver organisering er et virkemiddel for å oppnå noe.»
- «Den perfekte organiseringen finnes ikke - den er litt situasjonsbestemt.»
- «Det du gjør er mye viktigere enn hvor du gjør det.»
- «Ledere som tror at dette var den siste omorganiseringen - de er døde.»

henger sammen med at eiendom nå er sett på som et viktig driftsmiddel/virkemiddel for kjernevirksomheten.

- *«Eiendom har jo alltid hatt en rolle... for du måtte ha eiendommer hvor sentralene skulle stå og hvor de skulle drive virksomhet.....Eiendom var sånn sett... Selvfølgelig som i dag, et driftsmiddel for kjernevirksomheten vår.»*
- *«Fra vi var den gamle tydelige forvaltningsbedriften, til dit vi er i dag.»*
- *«Skape verdier for eierne også for å kunne ha muligheten for å kunne utvikle seg som selskap.»*
- *gjør hele tiden en vurdering av eie/leie forhold, med tanke på kost nytte. Med tanke på å gjøre det beste for konsernet.*
- *«Alle organisasjoner bruker bygninger, aktiva og tjenester (fasilitetstjenester) til å støtte sine primære aktiviteter.»*
- *«En optimalisering av fasilitetsstyringen må grunnes på en bred og klar forståelse for den gjensidige avhengigheten mellom organisasjonens prosesser og prosessene for fasilitetsstyring.»*

”Samhandling” kan sees i sammenheng med samfunnet men også i samhandling med eksterne leverandører og internt i organisasjon. Det er viktig med samhandling for å klare å opparbeide bedre forståelse (kompetanse/forankring) og også kvalitet. Samhandling vil si å slippe leverandørene til, med det som mål å få bedre kvalitet og forhåpentlig med et bedre økonomisk resultat.

- *vi kan ikke sitte med all type spesialkompetanse- i TILFELLE det skjer noe...*
- *forstå fordelene av dette i stedet for å sitte å administrere dette selv - riktig fokus på riktig sted. Dette førte til bedre arealeffektivitet bedre flyt bedre drift og lavere kostnader. mindre administrasjon for den enkelte kontor/administrasjonssjef.*
- *....FM leverandøren utvikler seg sammen med oss*
- *Mere standardisering, analyse problemstilling, behov, frekvens, strukturering, sentralisering.*

”Kompetanse” og ”forankring” er vesentlige ord i flere av ordskyene, så også her i FM/eiendomsledelse. Det er viktig å ha riktig kompetanse om den er ekstern eller intern. Men det valg man tar i forhold til dette må forankres i alle ledd internt. Dette for å få en generell forankring, men også for å unngå at subkulturer utvikler seg.

- *Men det er ikke noe mål i seg selv det å outsource. Det viktigste er å ha en sourcing strategi...*
- *ved å håndtere de mange endringene i organisasjonsmiljøet påvirker fasilitetsstyringen organisasjonens evne til å handle proaktivt og sørger for alle nødvendige behov.*
- *FM kontrakten skal "leve". Det er forutsatt utvikling av kontrakten, basert på samarbeid.*

Bestilleren og brukeren må vite hva de vil ha og leverandøren må kunne levere. Har vi kompetansen internt, eller kanskje vi må gå eksternt for å finne den. Uansett må dette forankres, slik at det drives på riktig måte. Dette kan også sees sammen med ord som strategiske mål og utsetting i forhold til de mål man setter seg og hvilke strategier man velger.

- *Anser ikke eiendom som et strategisk spørsmål, kun en måte å finansiere en kostnad. DVS- avhengig av kundens etterspørsel.*

- «Men det er ikke noe mål i seg selv det å outsourche. Det viktigste er å ha en sourcings strategi...»
- Tenke helhetlig: Organisasjon, FM, IT og annet støttesystem, Kompetanse, Langsiktige hovedmål
- Jeg tror TFM er vanskelig å få til for oss. Litt på grunn av avhengigheten til miljøet i distriktene. FM markedet der ute i distriktene er ikke modent nok
- Eiendom skal ikke ligge for høyt opp i hierarkiet. For vi er tross alt en støttetjeneste- målet for konsernet er IKKE eiendom.... Eiendom er et virkemiddel

Ord som «kvalitet» og det å «slippe leverandørene inn» er markante. Dette presiseres av flere – nettopp for at leverandøren skulle kunne modnes og gi den ønskede kvalitet på ønsket leveranse. Bestillerne (eiendomsbesitterne) må tørre å slippe leverandørene til, også i denne noe umodne læringsfasen. Ja, sågar til dels være villig til å dele kunnskap, både med leverandører spesielt og markedet (også konkurrenter) generelt.

- «Vi støtter oss på de profesjonelle, drar nytte av de erfaringene de har og sørger for at vi klarer å levere til kunden og oss selv selvfølgelig/alle leietakerne våre... i forhold til fleksibilitet og riktige kvaliteter og riktig kost, hva det måtte være....så må vi jo tilpasse organisasjonen vår.»
- «Vi løfter dem opp på det nivået hvor jeg selv har sitti før.... På taktisk nivå. Så i kontrakten vår så har vi med LEDELSE.»

Og hvordan definerer intervjuobjektene FM/eiendomsledelse. Hva er oppdraget?

- Hva er FM i en organisasjon??? Klarer man : Se- Oversett -Forstå??
- Det er viktig å ha en bevisst tankegang rundt mekanismer, og det er viktig å få ledelsesforankring!
- Hva kreves det at FM ledelsen tar ansvar for: Ta ansvar for arbeidsplassen , Arealeffektivitet, servicenivå, kvalitet og kostnad , samhandling (IT, HR, Finans, innkjøp, jur., kommunikasjon), søke økt forståelse for kjernevirksomheten, myndighet, mandat - endring i investeringer , proaktiv/ hurtig agering, Strategisk involvering, oppkjøp, etablering etc, krisehåndtering , faktabaserte beslutninger og investeringer.
- Fasilitetstjeneste: støttetjeneste for de primære aktivitetene til en organisasjon, som ytes av en ekstern eller intern leverandør. Merk: Fasilitetsstjenester er tjenester relatert til rom og infrastruktur, og/eller mennesker og organisasjon.

5.5 Drivere

Dette var et tema som ble tatt opp i intervjuene og ikke ble like sterkt berørt i observasjonene. Imidlertid var det stort engasjement hos intervjuobjektene, men også veldig entydig i forhold til de få antall ord som blir repetert..

5.5.1 Hovedtrekk Drivere



Figur 39 Ordsky «drivere»

- A. Ordskyen størrelse:
Ordskyen er forholdsvis liten av størrelse. Dette er et tema som ble direkte berørt i intervjurunden, men bare sporadisk berørt i observasjonene. I tillegg er det mer entydige utsagn. Intervjuobjektene har et tydelig sammenfallende fokus.
- B. Ordstørrelse etter antall klikk (de største):
- C. Enkelte ord og utsagn i dette temaet får mye klikk. Enkelte ord så mange klikk at det måtte brukes fargekode i tillegg, da grensen for størrelse ble sprengt. Ord som ble betraktelig forstørret var: kostnad/økonomi, effektivisering, brukerkrav, tydelig strategi, proaktiv, kompetanse, kvalitet, ressurstilgang, teknologisk utvikling og lederstyrt. Mulige sammenhenger:
- Effektivisering, kostnad/økonomi, proaktiv
 - Brukerkrav, proaktiv, tydelig strategi
 - Kvalitet, kompetanse, ressurstilgang

5.5.2 Analyse resultat Drivere

Underpunktet «Drivere» er tydelig et mer samstemt tema enn de andre underpunktene. Dette gir utslag i færre ord og større fokusering, noe som gjorde at ordskyens størrelse ble mindre. Derimot ble skalaen på bokstavfont, etter antall klikk, sprengt og man måtte benytte fargedifferensiering. En av intervjuobjektene sammenfattet fokus drivere slik: «**Kostnad, kvalitet og utvikling**».

Som drivere i en prosess med organisasjonsendring trer effektivisering og kostnad tydelig frem. Dette er også naturlig, da det gjerne er behov i forbindelse med økonomiske innstramninger eller ønske om bedre økonomisk kontroll som starter dette. Effektivisering er en måte å oppnå økonomiske besparelser på. Det kan være effektivisering i forhold til areal, effektivisering i forhold til arbeidsprosesser eller effektivisering i forhold til ressursbruk (mennesker og utstyr).

- «...Da må vi få oversikt over kostnadene våre.»
- «Mere penger til innhold!»

- «Hva er dagens kostnad, hvordan vil det utvikle seg? Hvor skal vi være om ti år da?? Og hvis man ikke gjør det grepet - ja, så taper man da...»
- «Økonomi er den viktigste og primære driveren i omorganiseringsprosessene som har vært. Hovedmålet er og har vært å spare kostnader, gi best mulig arealutnyttelse, med best mulig fleksibilitet.»

Brukerkrav kommer også sterkt inn som en driver til organisasjonsendring. Det kan være brukerkrav i forhold til endelig produkt og kostnad for bruker/publikum, eller det kan være brukerkrav i forhold til optimalisering.

- «Hvordan skal vi klare å bidra til å bedre konsernets/virksomhetens konkurransevne?»
- «Gjennom utvikling og leveranse av tjenester og produkter med optimal fleksibilitet i form av etterspurt kvalitet, rett tid og rett kostnad.
- «Selv om det har vært et stort fokus på økonomi, har det også vært et fokus på forbedring av kvalitet.»
- «Dagens arbeidsmåter krever nye arbeidsplasser.»
- «De har jo krav på effektivisering, og det driver oss.»

Det å ha en tydelig strategi og være proaktiv kommer også inn som vesentlige punkter. Om man ser på dette med hyppigheten i endringssykluser og teknologisk utvikling, virker heller ikke dette unaturlig.

- «Vi endrer oss ikke fordi at vi driver dårlig, men fordi vi ser at vi får andre utfordringer fremover.»
- «Bak dette ligger konkurransebildet, hvordan operer konkurrentene våre – både i Norge og verden.»
- «Teknologisk utvikling.»

Noe mindre, men ikke ubetydelig er ordene kvalitet, kompetanse og ressurstilgang. Det er klart at dette er også viktige drivere i forhold til endringen. Behovet for kvalitet, kompetanse og eventuelt manglende ressurstilgang internt og for så vidt også eksternt, vil sette i gang prosesser i forhold til endringer.

- «...Dra profesjonell nytte av FM leverandørmarkedet for å skape den beste verdi for våre kunder.»
- «Gjennom utvikling og leveranse av tjeneste og produkter med optimal fleksibilitet i form av etterspurt kvalitet, rett tid og rett kostnad.»
- «I tillegg til tilgangen på ressurser og kompetanse.»

Det er overraskende at ledelsesstyring kommer så langt ned som det gjør, men dette kan også ha sammenheng med hvilket nivå både caser og observasjoner er utført., Det kan være andre ting som gjør at lederen, som et resultat av dette, må starte endringsprosesser. I utgangspunktet er det tydelig at intervjuobjektene ikke mener dette er startet ut i fra en leders personlige ønske.

- «Generelt så kan drivere til omorganisering være flere ting. Det kan jo også være rett og slett personer.»
- «En omorganisering har alltid som et mål at det er produktene som må koples på en annen måte. Men det jeg sier da er at det er menneskestyrt, det er ikke produktstyrt.»
- «Det som initierer en organisasjonsendring, kan være både med utgangspunkt i et menneskefokus og et arbeidsfokus.»

- «Selvfølgelig kan av og til en organisasjonsendring være initiert av personer og personsammensetninger. Det har klart skjedd. Men det vil ALDRI være det som blir gitt som en begrunnelse. Det vil alltid være en annen oppgitt driver.»
- «Ofte så handler omorganiseringer om maktposisjoner og kompetansestrid.»
- «Ledelsesstyrt ved at vår toppleder har vært pådriver.»

5.6 Måloppnåelse

Hvordan har så måloppnåelsen vært i forhold til de organisatoriske tiltak som er gjort? Dette ble tatt opp i intervjuene og dermed fikk ikke det like mange klikk i observasjonsdelen av matrisen.

5.6.1 Hovedtrekk Måloppnåelse



Figur 40 Ordsdy «Måloppnåelse»

- Ordsdyen størrelse:
Ordsdyen er forholdsvis liten av størrelse. Dette er et tema som ble direkte tatt opp i intervjurunden, men ikke så omfattende i observasjonene.
- Ordstørrelse etter antall klikk:
Det er også tydelig mindre klikk her enn i de andre berørte temaene. Kanskje fordi måloppnåelse er forholdsvis entydig? Ord som er forstørret mest er: økonomi, eierrollen, grensesnitt, felles mål, SLA, hard FM, tillit, forankring, samt FM leverandørens produkt- og fagkompetanse.
- Mulige sammenhenger (rød tråd):
 - Eierrollen, grensesnitt, forankring, felles mål, tillit og partnerskap
 - Optimalisere, matriseorganisasjon, FM leverandørens produkt- og fagkompetanse, hard FM og SLA
 - Forankring, tillit og kultur/subkultur

5.6.2 Analyse resultat Måloppnåelse

Vinklingen «måloppnåelse» viser også mye sammenfallende. I tillegg er ordskyen noe mindre, noe som kanskje viser litt mindre engasjement, men også mer entydighet.

Gjennomgående var det enighet i at med de nye strategier og organisasjonsmodeller, når det gjaldt FM, var oppnådd god økonomisk innsparing. Eierrollen var blitt tydeligere og likeså grensesnittene mellom strategisk, taktisk og operativ nivå var blitt bedre. Valgte modeller var godt forankret og kommandolinjene var dermed forbedret.

- «Har realisert en økonomisk besparelse.»
- «Vi bedrer arealeffektiviteten.»
- «Bedre styring totalt av eiendomsporteføljen.»
- «Ja, så reduserte vi kostnadene våre, i tillegg til det vi gjør internt.»
- «Jeg ser jo at organisasjonen vår funker bra på tvers. Jeg synes man jobber veldig fint på tvers inn mot andre enheter.»
- «Vi klarer å være mer førende i utviklingsprosjekter. Vi har gått fra ikke å ville høres til å bli hørt. Og vi har løftet oss fra og høres til å få lov til å styre, og vi har oppnådd et godt statement i distriktene.»
- «Forutsetningen for at vi skal lykkes - er jo at vi får den myndigheten som trengs.»

Man er blitt flinkere til å utforme strategier og sette opp felles mål og forankre disse. Imidlertid blir dette med FM-leverandørens produkt og fagkompetanse tatt opp som noe umodent. Dette er særlig med tanke på Hard FM, hvor vi enda har et meget umodent leverandørmarked og til en viss grad litt uvillighet til å ta denne komplette biten, med det ansvar det innebærer, inn i leveransen.

- «Jeg synes vi har oppnådd mye med den FM leverandør strategien vår, som sier at vi skal gå mot en TFM og at vi skal benytte oss av FM leverandørens produkt og fagkompetanse. Det at vi skal bygge dette partnerskapet - deler av dette er oppnådd.»
- «Når det gjelder måloppnåelse, har denne vært god både generelt og når det gjelder kvalitet. Vi har veldig gode lokaliteter over det hele, det er veldig mye bra FM leveranse og det er mange flinke FM mennesker. Men så synes jeg det skorter noe på det sentrale på en del prosesser og styringsmekanismer.»
- «Hva er det fornuftig både å bruke lederressurser på. Hva er strategisk viktig kompetanse å ha inne, og hvis du eventuelt skal sette ut noe - da er det viktig å ha en god bestillerkompetanse.... internt, slik at man får fulgt opp den leverandøren på en riktig og god måte.»

Det å ha en matriseorganisasjon hvor man henter ressurser ved behov anses også som delvis oppnådd i flere av virksomhetene. Her må det bemerkes at dette nok også avviker litt i forhold til hvor i organisasjonen du er, sentralt eller distrikt. Noe motstrid var det hos intervjuobjektene etter hvor de var plassert i systemet.

- «Matriseorganisasjonen oppfylles til en viss grad. Men i og med at regionene er i stadig kamp om ressursene, krever dette også noe mer av egne ressurser.»
- «Ressursene ble benyttet på tvers og at det var like godt å slå sammen. Få en matriseorganisasjon ved siden av linjeorganisasjonen.»
- «.... Men vi er jo i en matriseorganisasjon....driver litt sånn sømløst...»

Interessant er også dette med kultur/subkultur. Eksisterende internkultur kan til en viss grad motarbeide og ødelegge gode intensjoner. Det er derfor viktig å forankre den nye kulturen

- A. Ordskyens størrelse:
Erfarings- og forbedringsskyen er stor. Her er det mange meninger og mange ytringer. I tillegg er dette et felt som fylles i matrisen både på intervjudelen, men også på observasjonsdelen.
- B. Ordstørrelse etter antall klikk (de største):
I tillegg til at intervjuobjektene hadde mange vinklinger og ord, er det tydelige ord som går igjen. Dette gjorde atter en gang at størrelsesskalaen sprakk og at det måtte benyttes en fargeskala. Vesentlige ord var: kompetanse, forankring, tydeliggjøring roller/ansvar, økonomi, tillit, hvordan man leder, informasjonsflyt og samhandling.
- C. Mulige sammenhenger:
- Forankring, Tydeliggjøring, informasjonsflyt
 - Hvordan man leder, tillit, god oppfølging, samhandling
 - Kompetanse, kunnskapsdeling, informasjonsflyt
 - Motstand subkulturer forankring

5.7.2 Analyse resultat Erfaringer og forbedringer

Kompetanse er det ordet som får mest klikk. Det er forståelig, i og med at FM markedet i Norge defineres som umodent og det er det mye å hente og jobbe med.. Ellers er det behov for å tydeliggjøre roller og ansvar, ha en god forankring generelt og ha en god økonomisk styring.

- «... og det ER utfordringen for bransjen... at det er for få aktører og det er for umodent i forhold til HFM leverandørene.»
- «FM bransjen er en liten bransje. Disse selskapene de investerer jo egentlig ikke i forkant. De skal ha kontrakten de så når de ser at de tjener penger, da investerer de noe i ressurser. Og DET er en utfordring for bransjen! For hvis de skal vinne innenfor eiendom og drift, så MÅ de investere i forkant. «
- «Fordelen ved å ha egne ressurser er bl.a. kjappere prosesser med egen kompetanse og større lojalitet til virksomheten internt enn med eksterne.»
- «Vi ønsker å være en foregangsmodell og har vært proaktiv og tatt sjansen - prøvet og feilet. I dette ligger også at vi bruker mye ressurser på å utvikle FM, teknologi og systemer. I tillegg til at man er villig til å dele sin erfaring med andre i bransjen. Dette ansees som et samfunnsansvar.»

Forankring, økonomi og tydeliggjøring av roller og ansvar kommer deretter som det som ytres mest. I forhold til det forstørrede ordet "forankring" er det naturlig å komme med en liten digresjon. I den ene observasjonsbolken ble det ved den ene foredragsholderen fremholdt at de ved den ene organisasjonsendringen hadde skjont at de hadde gjort en stor feil: De hadde hatt **for dårlig dialog, forankring og kommunikasjon** med sitene i distriktene. Dette ble opplevd som et overtramp og ved overgang til ny standardorganisering ble det mye motstand. I etterkant kan man observere at distriktene har endret navn på disse sitene. Er dette tilfeldig, eller kan det være et direkte resultat av dårlig forankring og kommunikasjon med «grasrota»?

- «Jeg tror at det man ofte gjør feil er at man er alt for ambisiøs på tid.»
- «Tenke helhetlig: organisasjon, FM, IT og annet støttesystem, kompetanse og det å ha langsiktige hovedmål.»
- «Man må ha tid til å utføre DE RIKTIGE analysene.
- «Stiller store krav til kontraktens entydighet.»
- «Organisasjon + teknologi + bygg må jobbe sammen.»
- «Det må jobbes med tillit.»
- «...kunnskapen om eiendom og interessen for eiendom er kanskje ikke like godt forankret.»

- «Hva er det fornuftig både å bruke lederressurser på og hva er strategisk viktig kompetanse å ha inne. Og hvis du eventuelt skal sette ut noe - da er det viktig å ha en god bestillerkompetanse.... internt, slik at man får fulgt opp den leverandøren på en riktig og god måte.»
- «Krever samhandling og samarbeid.»

Det er også viktig å ha et klart blikk eller en klar strategi på hvordan man leder, likeledes ha god informasjonsflyt og god samhandling.. I tillegg tas det frem at det tar tid å bygge tillit (tanken er da mellom eiendomsbesitter og FM leverandør): Man må skape en god samhandling mellom kunde og leverandør: I tillegg må eiendomsbesitterne være villige til å være med på å løfte FM leverandøren og slik få et mer modent FM marked.

- «...for det gjør noe med hele bransjen. Det satses mer. Blir litt mer utvikling av bransjen og man får et litt mer profesjonelt forhold til det.»
- «Toppledelsen MÅ forstå de strategiske aspekter.»
- «Hva er FM i en organisasjon? Klarer man: se- oversett -forstå? Det er viktig å ha en bevisst tankegang rundt mekanismer, og det er viktig å få ledelsesforankring!»
- «Dette gir bedre kommunikasjon, samhandling og kunnskapsdeling, samt økt læring i et flerfaglig miljø. *Planlegg - utfør- vurder- endre * »
- «Hvordan lykkes? Støtte fra ledelsen, gode prosesser, riktig fagkompetanse, bevisst forhold til arbeidsprosess, bevisst forhold til arkitektur, bevisst forhold til kultur, bevisst forhold til teknologi.»
- «Man må være realistisk på hvor lang tid man trenger for å endre en organisasjon. Det å snu en organisasjon tar tid, og man MÅ gi den tid. Ikke trekke seg for fort, men ha tro på endringen og la den få arbeide, før man gjør en evaluering.»
- «Organisasjon + teknologi + bygg må jobbe sammen. Tenke helhetlig: organisasjon, FM, IT og annet støttesystem, kompetanse og det å ha langsiktige hovedmål.»
- «God kommunikasjon og riktig kompetanse er viktig mht. FM som fag.»
- «I dag er man litt for opptatt av det operative, slik at man mister litt av det strategisk/taktiske fokuset. Dette bør snus.»
- «Kommende organisasjonsendring vil kreve mer av både bestiller og forvalter i forhold til hva som ligger FØR en prosjektbeslutning blir tatt.»
- «.... det er på tide å ta ansvar og tørre å stille krav, til vurderinger og prioriteringer.»
- «Avgivelse av ledelsesretten.»
- «Tillit og felles interesser.»
- «Vi vil nok fremover fortsatt være en matriseorganisasjon, men måtte se på hvordan man skal effektivisere denne.»

Litt nede er to ikke så uthevede ord, som kan settes sammen med det svært markerte Forankring, nemlig motstand og subkulturer. I enhver organisasjon er det stort sett motstand mot endringer. Dermed er det særdeles viktig å skape denne forankringen for å unngå at denne motstanden får god grobunn og at det etter hvert dannes subkulturer.

5.8 Trender

På lik linje med erfaringer er trender er tatt opp både i intervjuprosessene, men også i observasjonene. Dette er noe av utgangspunktet for og treffes i nettverket, det å dele erfaringer og forsøke å se i glasskula fremover. Dermed blir det en viss størrelse på ordskyen og man ser også tydelige fokusområder.

5.8.1 Hovedtrekk Trender



Figur 42 Ordsky «Trender»

A. Ordskyen størrelse:

Ordskyen er forholdsvis stor, Dette kan trekke paralleller med forrige punkt, det er også her litt av misjonen til nettverkene; det å være «på» og se trendene. Det å være proaktiv å forberede seg på fremtiden. Dette gjør at det automatisk blir flere utsagn

B. Ordstørrelse etter antall klikk, de største.

Her ser vi tydelig enkelte yrddinger/ord som gjentas; Slippe leverandøren lengre inn i organisasjonen, Arbeidsplasskonsept blir viktigere, Utvikle leverandørene, Standardisering, Det satses mere på HFM/TFM bransjen.

C. Mulige sammenhenger:

- Slippe leverandøren lengre inn i, Utvikle leverandørene, TFM avtaler og partnerskapskontrakter Det satses mere på HFM/TFM bransjen, umodent TFM/HFM marked
- Arbeidsplasskonsept blir viktigere, Standardisering, fleksibilitet, sentralisering, mere intern og ekstern samhandling, prossessorientering.

5.8.2 Analyse resultat Trender

Den største trenden vi antakeligvis vil komme til å se, er det at større eiendomsbesittere kommer til å slippe eksterne leverandører lengre inn i organisasjonshierarkiet. Noen hevder til og med at de skal delvis opp i strategisk nivå. Dette henger igjen sammen med dette punktet om å «utvikle leverandører», som i forrige underkapittel kan sammenstilles med det at vi i dag har et umodent FM marked i Norge. Arbeidsplasskonsept blir viktigere, ikke bare i forhold til arealeffektivitet, men også arealfleksibilitet og utnyttelse av systemer og ressurser og ledelse. Ut i fra dette er det også viktig med mye standardisering, da dette skaper effektivitet og fleksibilitet.

- «...villige til å bygge partnerskap.»
- «Skal man være med å utvikle FM-leverandørene, så MÅ man slippe de til.»
- «...det er også skrevet i kontrakten at vi skal utvikle oss sammen»
- «Det er mye som skjer i FM markedet. Det vil komme flere aktører i leverandørmarkedet, og de vil bli bedre.»
- «Det vil være avgjørende hvor gode FM leverandørene blir, for hvilke modeller man velger.»
- «I den grad samfunnet får en mer moden gruppe av entreprenører og leverandører av FM tjenester, så er jeg klar til å gi ifra oss mer eiendomsakt.»

Man ser at det bør satses mere på FM markedet, særlig HFM, da det er her det nå «buttrer» mest imot. Generelt er det for få FM leverandører i Norge. Dermed er markedet avhengig av et samspill med bestiller og leverandørmarked for å klare å utvikle tjenesten.

- «Jeg tror at trenden er at vi vil se mere og mere store TFM avtaler og partnerskapskontrakter.»
- «Så er det jo klart at det er jo begrenset i Norge, med store selskaper som kan eller vil gjøre det... men jeg tror det vil bli en trend, nettopp i forhold til det vi har sagt.. krav fra samfunnet, omgivelser, eiere av selskapet - kravet fra eierne.»
- «Det krever mer og andre ting av tradisjonelle støttetjenester fremover. At evnen til å planlegge, tenke litt mere strategisk på utviklingsretning og fleksibilitet vil være større.»

Det er stor tro på at både private og offentlige eiendomsbesittere kommer til å gå mer ut i det eksterne markedet for å skaffe kompetanse og ressurser. I virksomhetene ønskes det generelt større fokus på kjernevirksomheten. Det at byggene og arbeidsprosessene stadig endrer seg i forhold til teknologisk utvikling og nye arbeidstrender, gjør at ledelsen ønsker dette ivare tatt utenfor kjernevirksomheten.

- «...dette med utsetting av tjenester vil fortsette.»
- «Vi bør ha færrest mulig systemer, vi må ha færrest mulig løsninger på utstyr... Det lettegjør mobilitet på folk.»
- «Vi vil være i kontinuerlig endring.»
- «Endringer i organisasjonen vil skje litt sånn løpende i forhold til endret målsetninger og nye krav.»
- «Alle folk er like viktig, men alle oppgavene de gjør er ikke like viktig. Det kunne kanskje vært både sunt og fornuftig og kjøpt noen tjenester, slik at du kunne fokusert noe bedre på de tjenester du leverte internt. Også kunne ha noe bedre samspill med samfunnet...»
- «Man ønsker færre systemer, man ønsker mer standardisering og en mer enkel måte å gjøre tingene på.»
- «Teknologien og konkurransen kan og vil endre seg.»
- «Industrialisering og standardisering er gode ord da - det er populært nå for tiden. Og gjennom det så trekker vi ut stordriftsfordeler og alt sånt.»

Den ene intervjuobjektet hadde et interessant utspill. Man føler seg generelt truet når det er snakk om utsetting, men hva med å snu det på hodet? Man har jo etter hvert bygget opp god kompetanse på HFM, ja FM i stort sett alle genrer: «Kanskje ser vi at vår egen kompetanse på HFM er svært attraktivt og skiller ut dette som et kommersielt selskap? Vi har allerede nå gått inn i allianser med (andre eiendomsbesittere)...»

På ett vis likt Telenor Eiendom AS, men et mere eksternt rettet. Dette er heller ikke ukjent, men da må man være trykk og sikker på sin kompetanse og vite at man har et marked.

6 Drøfting av funn

Dette kapittelet skal sammenstille både funn i forhold til teori og litteratur (kap. 3), case (kap. 4), intervjuer og observasjoner (kap. 5), sett opp mot oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål. Analysen av hvert tema og underpunkt er til dels utført i kapitlene, og drøftingen tas i dette.

Det er interessant å se på hvilke kriterier som har vært og er med på å bestemme valget av organisasjonsform. Er det bevisst eller ubevisst blitt slik, og er det samfunnet og andre spesifikke drivere som avgjør behovet for organisasjonsendringer. Til sist; er organisering et godt verktøy for å oppnå bedre FM/eiendomsledelse?

6.1 Drøfting av funn, teori, case, intervju og metode - sammenstilt

6.1.1 Samfunn

For å gi et tydelig bilde av sammenstilte tidsakser, se vedlegg 1.

Ved å sette sammen tidsaksene får vi en mulighet til å se sammenhenger på et overordnet nivå. Kan vi ut fra dette se noen hovedtrekk i forhold til *organisering som et virkemiddel for en bedre FM/eiendomsledelse*?

Kan vi se trender, avhengigheter og sammenhenger?

Det som tydelig utmerker seg er behovet for trygge, tydelige rammer og rettigheter i betente økonomiske tider. Ser vi på historien er det i disse periodene vi søker det som er definert som styring/management. Dermed står det sosialistiske tenkesettet sterkt i økonomisk tøffe tider, og organisasjonen defineres tydeligere med rammer og struktur - og virksomhetene ledes noe mer hierarkisk og maktorientert. Dette vil også påvirke hvordan vi velger å organisere oss og hvordan vi velger å organisere vår FM/eiendomsledelse.

I samfunnsmessig økonomisk gode tider ser vi hurtigere svingninger og endringer i politikken. Samtidig ser vi et større fokus på de «mykere» verdiene i organisasjonene. For eksempel i 60 til 80-årene ser man sensitivitetstrening, kvalitetssirkler, opplæring, desentralisering og medbestemmelse som sentrale ord, sammen med at tidsperioden preges av politiske diskusjoner, opplysning/utdanning og teknologiske nyvinning og utvikling. Medarbeiderne involveres på en helt annen måte og det utvikler seg et noe annerledes menneske og medarbeidersyn.

Om vi setter dette sammen med utsagn fra to av intervjuobjektene ser vi at dette korresponderer:

- «Det er i gode tider vi skal forberede oss for de dårlige,»
- «Når tilbudet er større enn etterspørselen, kommer ingeniørene. Når etterspørselen er større enn tilbudet, kommer økonomene og konsulentene. »
- «Organisasjonen trimmes og utvikles i medgangstider og kontrolleres i motgangstider»

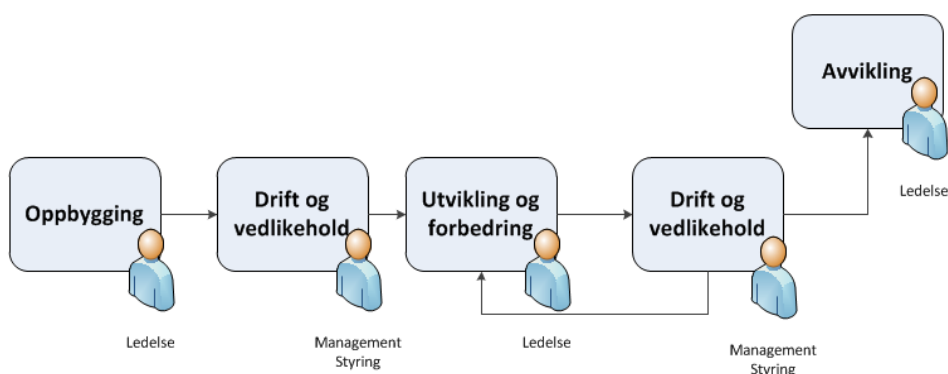
I fasene er det også interessant å se hvilke vesentlige typer «rådgivere» man har. Alt fra taylorismen hvor ingeniørene styrer med sine tidsstudier, prosessorganisering og effektivisering, og overgangen til økonomene, pedagogene, psykologene, teknologene, konsulentene osv. Oppskrifter kommer, implementeres, forsvinner, kommer tilbake og om-modelleres (Figur 7). Eksempel på syklus for en organisasjonsoppskrift (Røvik, 1998).

Rundt 2010 er økonomien markert delvis rød. Dette er på grunn av den internasjonale finanskrisen. Den har ikke gitt de store utslag i Norge, slik noen av analytikerne trodde, men

det ligger der som en liten usikkerhet og gjør kanskje noe med tankene våre rundt fremtidig organisering og FM? Vi har fått et politisk skifte, for første gang helblått, også kalt den blåblå regjering. Man ser mer på det totale bildet når det gjelder ledelse og samhandling (privat/offentlig) og det settes mer fokus på kjernevirksomhet- mer til innhold og produksjon- og dermed også et totalfokus på kost nytte vurderinger i forhold til utsetting av støttetjenester. Relaterer man dette til tidligere utsagn om at man i gode tider trimmer og utvikler organisasjonen. Økonomene styrer, så kan man kanskje se sammenhenger her. Når det gjelder casene har Telenor tenkt og tenker nytt med TFM og partnerskapsavtaler, samt at de ønsker og løfte leverandørmarkedet. NRK er i en omorganisasjonsprosess for å trimme organisasjonen og være proaktiv i forhold til kommende utfordringer og velger å forsøke en støtteenhet til kjernevirksomheten organisert i matrise. Jo man kan kanskje også se sammenhenger og påvirkning her. Settes dette sammen med Norges Bank (NB) pengepolitiske rapport av 1.14 mars 2014 (Norges Bank, 2014), der Norges finansielle stabilitet vurderes, er det trolig at vi går inn i en periode med fortsatt vekst og med stabil økonomi. I perioden som har vært har det likevel vært usikkerhet rundt den økonomiske utviklingen som har fornet oss i forhold til forbruk og tanker. Hvor dypt usikkerheten griper i oss er uvisst og NB tar dermed forbehold i sin rapport. «Pengepolitikken kan reagere på endringer i de økonomiske utsiktene, og dersom sammenhenger mellom rentenivået, inflasjonen og realøkonomien viser seg annerledes ut enn vi har lagt til grunn» (Norges Bank, 2014).

Samfunnet påvirker oss fra mange vinkler. Sammensetning av kompetanse, markedet generelt og leverandørmarkedet spesielt og modenheten hos disse, vil også påvirke de muligheter vi har og de valg vi tar. Som et eksempel kan vi ta oppbyggingsperioden i både NRK og Telenor. Mye av teknologien og kompetansen fantes kun internt i disse virksomhetene. Dermed måtte de selv utvikle markedet og startet opp egne skoler. (Røvik, 1998). I dag sier mange av intervjuobjektene at FM leverandørmarkedet er umodent og må styrkes. Dette er de villige til å bidra til ved å løfte leverandørene inn og opp i egen organisasjon, og slik være hjelpelig med å utvikle leverandørens marked. Ikke interne egne skoler men allikevel en form for skolering, men uten arbeidsgiveransvar. I tillegg til dette er man også villig til å dele kunnskap med sine konkurrenter, dette også med utgangspunkt i å styrke leverandørmarkedet.

Under vises en modell hvor ledelsesbehov varierer etter hvilken fase virksomheten er i. Dette er definert ut i fra Barkers definering av management/ledelse (Barker 1997) som det henvises til i Hurus hovedfagsoppgave «Lederutvikling og motivasjon». «*management søker å bevare, skape stabilitet og gjenopprette orden, mens ledelse er å skape endring og søke etter optimale løsninger.*» (Huru, 2001).



Figur 44 Virksomhetsfaser

Hvordan vi velger å organisere oss i fasene, vil avhenge av formål ressurser og behov vi har, og hvilke krav som settes. I og med at utviklingen nå skjer hurtigere og hurtigere vil kontinuerlig utvikling være et krav og man har dermed større behov for proaktivitet og ledelse.

6.1.2 Organisasjon

Som foregående underkapittel avsluttet med, så vil valg av ledelse og derav også organisasjon være situasjonsbetinget. Dette er også vist i Figur 11. (Levin, 1994)

Den tradisjonelle hierarkiske organisasjonsformen er fortsatt operativ og den innehar som tidligere nevnt både Taylorismen, Scientific management, og nå i de senere HR perspektivet. Røvik nevner i sin bok at oppskrifter reinstitusjonaliseres og det ser vi i praksis ved «TQM» total kvalitetsledelse, som tar opp i seg flere organisasjons og ledelsesteorier og det samme med «balansert målstyring»/«målstyring». Flere av intervjuobjektene hevder at dagens organisasjon er tilsvarende eller likner tidligere organisasjonsformer. Altså en reinstitusjonalisering av gamle oppskrifter.

Både Taylorismen og Scientific Management har gått fra å være et snevert orientert filosofi, til å bli en mere holistisk filosofi å se på et hele. Dette ser man også tydelig på tidsaksen for «organisasjon», men man ser det også på «samfunn og FM aksene» (vedlegg 1).

Som det nevnes i 6.1.1 er det i økonomisk betente tider et tydelig «behov» for tydeligere rammer og en strengere struktur i organisasjonen.

I utgangspunktet vil jeg hevde at det i basis finnes kun to typer organiseringsmodeller i basis: Linjeorganisasjon og Matriseorganisasjon. Innenfor disse har man dreininger mot for eksempel funksjon eller divisjon, og igjen mer eller mindre tilknyttet stabsfunksjoner. I tillegg til dette har man gjerne også blanding mellom linje og matrise. Dette ser man også tydelig i gjennomgangen av NRKs organisasjonskart fra 1986 og frem til i dag (kap 3.5).

Det kommer tydelig frem er at det ikke er «rendyrkede» organisasjonskart. De varierer i typer og et organisasjonskart kan inneholde flere organisasjonstyper/filosofier. Det man imidlertid ser, er at *det hele tiden har vært en linjeorganisasjon i bunnen*. Denne varierer ut i fra funksjonsorientering, divisjonsorientering og også ressursorientering. Men i tillegg til dette, så har man gjerne staber og matriser infiltrert i strukturen og ved behov er det i tillegg opprettet rene prosjektorganisasjoner. FM/eiendomsledelse varierer fra å være direkte linjeorganisert, til å ligge i stab og også i en form for matrise.

Det som tydelig trer frem er at uansett hvilken organisasjonsform man har, så vil klare rammer, god forankring og tydelige grensesnitt være vesentlig for å ha en optimal organisasjon. Dette vil også være vesentlig i forhold til hvordan vi får utøvd vår FM/eiendomsledelse. Figur 44 sammenfatter viktigheten av et tydelig ståsted/fokus i organisasjonen, for eksempel strategisk, taktisk eller operativt. Men du må ha et blikk og forståelse for de andre nivåene i organisasjonen, og det må være en god forankring og en god kommunikasjon mellom leddene.

Organisering er heller ikke vesentlig i seg selv ut i fra et kostnadsnivå (NfN nøkkeltallsmøte 2014)- det er heller HVORDAN det jobbes og hvordan det FORANKRES som er vesentlig. Dette kan igjen føres tilbake til NfNs 10 på topp liste, intervjuobjektene enstemmighet

angående unødvendig nivåfokus og NOU 20:22. Men hva med krav til tydelighet og rapporteringslinjer?

Linjeorganisasjon:

I en linjeorganisasjon er rapporteringslinjene tydelig definerte og skal i utgangspunktet være greie å forholde seg til. Ved eksterne avtaler inn i en linjeorganisasjon er også eierskapet til avtalene også gjerne definert som eid i linjen og dermed er utgangspunktet for administrasjon og kommandolinjer her også tydelige. Dette kan imidlertid bli noe mere utydelig i en matriseorganisasjon og også ved partnerskap. Dette er noe det refereres til både i teori, men også i intervjurunden. Nå kan det sies at også en linjeorganisasjon kan eksploderes av subkulturer og motstand. Dess renere linjene er jo vanskeligere vil det være å underminere og forskyve dette. Ved en uryddig organisering derimot, vil man anta et dette er lettere.

Matriseorganisering:

En ren matriseorganisasjon vil også i utgangspunktet ha tydelig kommando linjer. Utfordringen er at man har flere. Det er flere ledere å forholde seg til, minst to trolig over tre. Det vil være matriselederen, faglederen og prosjektlederen. Viktig er det da er at den overordnede matriselederen har full kontroll på ressursbruk og prosjektbehov og at det er denne som styrer. Slik jeg tolker organisasjonskartene til både NRK og Telenor (eiendomsrelatert), er ingen av disse rene matriseorganisasjoner. Både NRK og Telenor er organisert i linje men med side organisert matrise i mer eller mindre tydelig form. Utfordringen blir da å skille mellom matrise og prosjektoppdrag og å definere hvem som egentlig har kontroll på ressursene, som nevnt i kap 3.5. Nå må det bemerkes at intervjuobjektene i Telenor og NRK i hovedsak hevder at de har en velfungerende matriseorganisasjon (noe større usikkerhet i NRK enn i Telenor). Ord i tiden er; sømløst, pragmatisk, uproblematisk, og proaktiv. Når man imidlertid tar med betraktningen uttalelser fra de som sitter litt ute i systemet hvor de henviser til kamp om ressursene, fare for ubalanse i makt og posisjonering, samt utvikling av A og B lag, og enkelte intervjuobjekter og teori presiserer i tillegg viktigheten av; forankring, formalisering, rapportering og styring, melder så spørsmålet seg om dette er realistisk? Er det så pragmatisk, sømløst og enkelt som ledersjiktet hevder?

Partnerskapsavtaler

Linje og matriseorganisasjoner er også relevant i forhold til det som er litt av den nye trenden nå: Partnerskapsavtaler med eksterne leverandører. Disse kan for så vidt implementeres både i linjeorganisasjon, hvor de om nevnt er eid av for eksempel fagavdelingene i linjen delt eller en TFM (Telenor) avtale mere sentralt, eller som matriseorganisering sentralt i virksomheten.

Men hva er så partnerskap?

Telenor diskuteres som eksempel. I 2008 inngikk Telenor TFM avtale med ISS, men de valgte å beholde leveranseoppfølgingsapparatet hos seg selv. I 2013 ble avtalen spisset og internt leveranseoppfølgingsapparat ble kuttet og oppfølging overlatt leverandør. Men er dette nok til å kalle dette et partnerskap? Telenor Eiendom lar leverandøren bistå både i taktisk nivå og er av og til med på møter i strategisk nivå. Intervjuobjektene nevner at de i avtalen har klausuler om at det skal dannes «innovation panel» og «center of excellence», men at disse ikke er riktig oppe og går enda. Om man definerer partnerskap til også å omfatte ledelse (ref Huru 2001), kan man diskutere om dette foreløpig er et reelt partnerskap. Så lenge ikke «innovation panel» og «center of excellence» er i drift, kan man definere dette som en avtale basert på ren management/styring hos leverandør, ikke et partnerskap for utvikling og nytenkning med

bestillervirksomheten. Den dagen disse panelene er virksomme, da kan man imidlertid definere dette som et reelt partnerskap.

Et slikt partnerskap krever tillit. Tillit bygges over tid. Da må man også stille spørsmål ved varigheten av kontraktene og den reelle muligheten for å oppnå partnerskap i kontraktsperioden. Private aktører kan tilpasse perioden, men offentlige selskap er underlagt «lov om offentlig anskaffelse» og har derved begrensede muligheter.

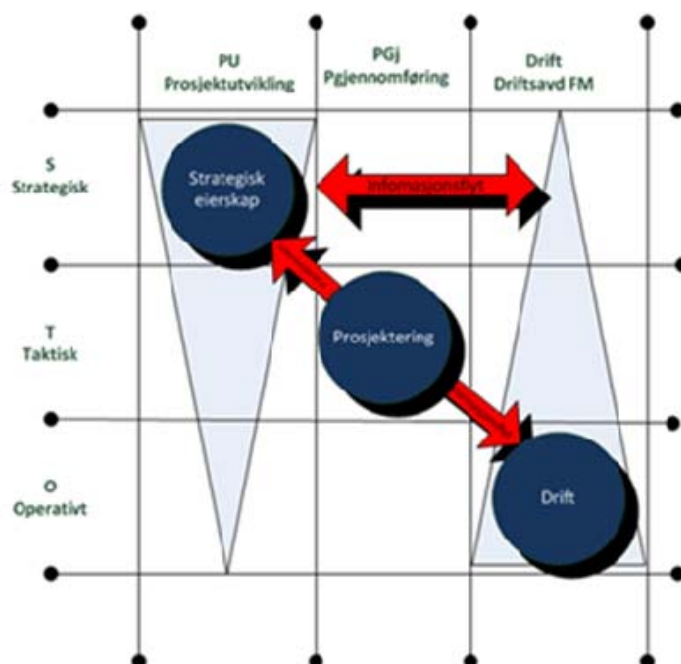
Hva er så «Vested» i forhold til en partnerskapsavtale. I forbindelse med den ene observasjonskonferansen, kom det opp et nytt ord- «Vested».

Vested, slik jeg velger å tolke dette, er en modell hvor alle parter investerer, er åpne og vinner/taper sammen. For meg er dette det samme som en definert partnerskapsmodell, og kan organiseres slik som BP har gjort i Figur 27.

Men er partnerskap/Vested gjennomførbart, eller «er det til syvende og sist penga som gjelder» - slik som en av informantene formulerer det?

Fokus:

Uansett hvordan man velger å organisere seg, så er det enkelte ord som går igjen. Det som særlig skiller seg vesentlig ut er FORANKRING. Dette er også et ord som går igjen i temaene erfaringer og forbedringer, FM/eiendomsledelse, måloppnåelse og trender, i mer eller mindre tydelig grad (se ordskyer i kap. 5). Figur 45, som er utviklet etter en samtale med Margrethe Foss, viser viktigheten av forankring og informasjon i en organisasjon.



Figur 45 Fokus og informasjonsflyt i FM/eiendomsledelse, inspirert av Margrethe Foss

Organisasjonsendringer skjer i hyppigere takt enn tidligere, og det er klart viktig at organisasjoner er fleksible og endringsvillige. Stangeland hevder i sin artikkel «moderne organisasjonsformer» at kravene til fleksibilitet og involvering i tillegg til muligheter innen teknologi, gjør at de tradisjonelle organisasjonsformene er på vei ut og vi ser nye organisasjonsformer vokse frem.

«Mange av ledelsesmotene vi har hatt de siste årene, kan sees i sammenheng med de grunnleggende endringer som skjer i samfunnet og i forståelsen av gode og effektive organisasjoner» (Stangeland, 2014).

Eller som han også sier: «det er ikke de sterkeste, mest intelligente artene som overlever - det er de mest tilpasningsdyktige». Dette stemmer også godt med det som intervjuobjektene uttaler. For eksempel «*ledere som tror at dette var den siste omorganiseringen - de er døde*», «*...endrer oss organisatorisk. Vi endrer oss ikke fordi at vi driver dårlig, men fordi vi ser at vi får andre utfordringer fremover*» eller «*situasjonsbestemt, hvilken modell du lander på... i forhold til hva du vil oppnå*»

Det er vesentlig å ha en tilpasningsdyktig organisasjon, men som enkelte sier er det også viktig at organisasjoner får virke i en periode, slik at man etter hvert har et grunnlag å evaluere ut i fra. I tillegg presiseres det, både teori og i forbindelse med intervju at:

Forankring i alle ledd er vesentlig.

Om man så går tilbake til kap 3 og kap 4 og ser på de organisasjonsplaner som er vedlagt der, spesifikt med tanke på NRK, så ser man de stadige endringene i organisasjonen. Noen valg er tydelige og med et forståelig utgangspunkt. I andre er det kanskje litt vanskeligere å forstå utgangspunktet og også målet. Dette vil også være vesentlig i forhold til plassering og forankring av eiendomstanken.

Om vi tar utgangspunkt i Figur 44 hvor vi ser virksomhetsfaser og NRKs forskjellige organisasjonskart. I en oppbyggingsfase var mye av det som i dag er inne i Hustjenester – drift vedlikehold og prosjekt, definert som «nær kjernen» Det som var anleggsavdelingen hadde ansvaret for oppbygging av produksjonsteknisk areal. Her lå blant annet både prosjekt, akustikk og EL. Etter hvert som kjernevirksomheten er bygget går mange av disse fagene over til en drift og vedlikeholdsfasen (grovt sett), og det er ikke det samme behovet for nærhet til kjernen som tidligere og de flyttes over til Bygningskontoret, som en støttetjeneste. Detter det som i dag (før juni 2014) er «Seksjon for drift vedlikehold og prosjekt» under hustjenester. Ved den nye omorganiseringen ser vi enda en slik omgjøring. Det som i 2013 var definert som nær kjernen – programteknikk- blir flyttet over sammen med teknologi, og ligger nå som en ren støttetjeneste i motsetning til tidligere.

Slik kan man se endring i behov etter hvert som forutsetninger og definisjoner endrer seg, dette, i tillegg til påvirkninger fra samfunn og trender, vil medvirke til at organisasjonen skal og må endre seg.

6.1.3 FM/eiendomsledelse

Flere av intervjuobjektene, observasjonsobjektene og også dokumentasjon, hevder at FM leverandørmarkedet er umodent. Men det stilles også spørsmål til dette. Om man kaster et lite blikk tilbake, var det kanskje leverandørene som hadde mere kompetanse på tjenester som skulle leveres og eiendomsbesitterleddet som var den umodne. Vi ser blant annet et tegn på dette historisk i tidsaksene bla, på at man forsiktig begynner å sette ut tjenester som blir ivaretatt bedre i leverandørleddet. Dette kan for eksempel være rengjøring (HFM), kantine(SFM) og kontortjenester. Den mere komplekse tekniske Hard FM, har imidlertid virksomhetene selv valgt å utføre, om ikke i utførende leddet, så i alle fall i kontroll, taktisk og strategisk ledd.

Det er i dette TFM området, man hevder at leverandørmarkedet nå er umodent. Imidlertid må man se på hvordan bestiller virksomheten agerer i forhold til leverandørmarkedet og hva som skaper usikkerhet til leverandøren og derav umodenhet. Nøkkelen ligger kanskje også hos bestillervirksomhetene, ved at disse også kan hende må *modnes i forhold til å bli bedre bestillere?*

Imidlertid begynner markedet å røre på seg. Det settes ut mer TFM-avtaler, det inngås partnerskapskontrakter og eiendomsbesittere inviterer i større grad leverandører inn i organisasjonen. Tjenester har de siste årene i større grad blitt kjøpt eksternt av frittstående leverandører. I tillegg har rene støttetjenester blitt implementert i tilbudet, slik at man får et komplett management av alle støttetjenester i bygningen (Lind, 2010).

I Telenor, hvor man har TFM avtale med ISS, hevder de at dette også omfatter ledelse. Men hvor langt inn slipper egentlig leverandørene? Dette er en av de virksomhetene i Norge som kanskje har kommet lengst i TFM/partnerskapsmodellen. Fortsatt har de både den taktiske og strategiske ledelsen selv, så lenge «inovation panel» og «center of excellence» i kontrakten ikke er effektuert. Fasilitetsstyringen derimot har leverandøren helt opp til taktisk nivå og deltakelse i enkelte møter på strategisk nivå. Dermed blir definisjonen av «partnerskap» viktig.

Intervjuobjektene er generelt positive og interesserte i å slippe leverandørene inn og høyere opp i sine organisasjoner om kompetansen og modenheten er der. Imidlertid hevder intervjuobjekter som har jobbet lenge med partnerskapsmodellen også at: «når det kommer til stykket er det penga som gjelder - på begge sider».

I forhold til virksomheten generelt benyttes organisering klart som verktøy for å forbedre og utvikle, effektivisere og optimalisere. Vi ser at sykluser og trender i organisasjonsoppskrifter følges ad i gjennom de forskjellige decenniene. I utviklingen innenfor FM-området ser man også store endringer i valgte organiseringer, basert på behov, utvikling og mulighet. Kjernevirksomhetens organisasjon er gjerne i en konstant endring, samfunnet er i konstant endring både generelt og når det gjelder FM spesielt, slik at:

«Facilities management er ikke en eksakt vitenskap. Det er for mange ulike variabler og sammenhenger. Det er derfor en helt sentral oppgave i selve fasilitetsstyringen og understøtte selve endringsprosessen i organisasjonene.»(Haugen, 2008).

Det er gått noen år siden Sæbø og Blakstad skrev sin bok/temahefte «fasilitetsstyring» og Haugen skrev sin bok/temahefte «forvaltning, drift og vedlikehold av bygninger», men man kan fortsatt være enig med Haugen i at «fasilitetsstyring er fremdeles et relativt ungt fagfelt i

Norge og dermed under en stadig utvikling». Endrer man fasilitetsstyring til fasilitetsledelse (ref Huru) blir dette enda tydeligere.

Forvalterenheter i en virksomhet er som sagt stadig i endring. Man ser at virksomhetene som eier eiendom generelt er i ferd med å endre seg fra en forvalter/utfører til en mer profesjonell bestillerorganisasjon, med en forvalter/bestillerenhet. Så samtidig med at leverandørmarkedet modnes, modnes også bestillermarkedet, og man utvikler seg forhåpentligvis etter hvert i balanse.

Ved endringer i kjernevirksomhete vil man også få endrede behov og krav til FM/eiendomsledelen.

FM strategiene får så direkte påvirkning på nåsituasjonen og fremtiden og vil også være avhengig av organisasjon: organisasjonens nåværende form og behov i forhold til servicenivå. Haugen viser også til tre forskjellige forvaltningstrukturer:

- Porteføljestrategi - balanse i den totale eiendomsportefølje(NRK /Telenor)
- Investerings og eiendomsstrategi – i forhold til fremtiden (NRK/ Telenor) også iht. porteføljestrategi
- Utleie og forvaltning (Telenor)

Derfor hevder Haugen at: «utviklingen av en FM strategi må skje i nært samarbeid med de styrende og besluttede organer»

Er det så vesentlig for FM-faget at de er organisert riktig i virksomheten?

Det som var noe overraskende, var intervjuobjektene tilnærmet enstemmige syn på at det var nærmest uvesentlig hvilket nivå i organisasjonen FM lå på. Ord som da ble tatt frem var pragmatisk, sømløst og uproblematisk. Imidlertid må man ta med i betraktningen i hvilket nivå intervjuene er gjennomført, nemlig strategisk/taktisk ledernivå. Det var noe mer nyansert hos intervjuobjektene litt ute i systemene. Der ble det uttalt en mer nyansert tilnærming. I matriseorganisasjoner, blant annet, er det mer kamp om ressursene ute i systemet.

Samtidig som intervjuobjektene (dybdeintervju) hevder at nivå er uvesentlig, presiserer de sterkt at forankring og rapporteringslinjer er meget viktige. Her er det naturlig å stille spørsmålsteget ved at samtidig som de ønsker pragmatisk sømløshet i en form for matriseorganisering, også stiller krav til linjer og tydelige grensesnitt. Da dette ble tatt opp i samtaleintervjuene med fokus organisasjon, var det tydelig at det til en hver tid er viktig med et tydelig organisasjonskart generelt, men også spesielt med tanke på rapporterings/kommandolinjer for å se mulige konflikter. En matrisefunksjon er kanskje ressursmessig fornuftig, men det er spesielt viktig med både forankring og skriftlig formalisering for å tydeliggjøre informasjonslinjene. Dette er basert på ressurskamper og opprettelse av A og B lag. Dette blir også til en viss grad bekreftet av annen intervjuobjekt i casene. Prosessene foregår sømløst og pragmatisk sentralt i organisasjonen, men litt ute i systemet vil det automatisk kreves mer kamp om ressursene. Sentralt vil ikke dette merkes på grunn av nærhet og lettere tilgang til matrisens ressurser.

I forbindelse med dette og med tilbakeblikk på definisjonene i kap. 1.3.1., hvor det er tatt utgangspunkt i Barkleys definisjon av management og ledelse. «*Management søker å finne stabilitet, mens ledelse er å skape endring og søke etter optimale løsninger.*» (Huru, 2001). Det vil si at når både Sæbøe, Blakstad og Haugen nevner fasilitetsstyring, er dette styring (management) og ikke ledelse. Styring er mer det å søke balanse og stabilitet innenfor gitte

rammer (en kontrakt). Dermed er en TFM avtale i seg selv ingen ledelsesoppgave, ikke før vi kommer inn i et partnerskaps- eller i en Vested-avtale, eventuelt om ikke dette er nedfelt spesifikt i kontraktene. Dersom det ikke er noe av det ovennevnte, vil det fortsatt være virksomheten selv som **leder** og dermed utvikler sine forvaltningsoppgaver.

I «NOU 2004: 22 og i temaheftet «kommunal eiendomsforvaltning» fremgår det at det er de rammevilkår man gir eiendomsforvalteren som teller mest, ikke hvilken organisasjonsmodell som velges for eiendomsforvaltningen». (Godager, 2013) og (KoBE, 2011) som hevder at nøkkelen til suksess ligger i gode rammebetingelser, etablering av handlingsrom og verktøy, samt god og rasjonell forvaltning av dette. Men rapporten fra KoBE henviser også til at organisasjonsmodellen i seg selv er en del av rammebetingelsene, om en i en overordnet forstand.

Vi er nå i en periode som er så trygg og stabil som aldri før. Vi har ikke det samme behovet for rammer og trygghet som i økonomisk betente perioder. Dette resulterer i valg av en «blå» politikk også i virksomhetene, både private og offentlige vurderer partnerskap. Visst gir det kjernevirksomheten mulighet til å fokusere på sin kjerneproduksjon, noe som er positivt. Men er det ikke også en måte å tilnærme se egne ansatte, men ha kjøpt seg fri fra arbeidsgiveransvaret? Nei, sier det ene intervjuobjektet, hovedvirksomheten vil aldri kunne kjøpe seg helt fri for ansvaret.

Nå er vi i den blåeste perioden på lenge og økonomien er stabil, og dette har vi sett borger for hyppige endringer både politisk, i samfunnet og organisatorisk. Kan det tenkes at om vi går inn i en strammere, nasjonal økonomisk periode, vil vi kanskje om noen år se en svekkelse av partnerskap/Vested tankegangen, og insourcer de ansatte igjen? Kan man på et vis sammenlikne dette noe med 80 tallets prosjektansettelser som ble stoppet når økonomien begynte å snøre seg til? Eller vil fordelene ved TFM og partnerskapsavtaler fortsatt være så fordelaktige at de ikke rokkes ved? Dette blir det spennende å følge med på.

Som vi så i kap 6.1.2 ang organisasjon, vil også behovet og kravene i forhold til FM/eiendomsledelse endre seg både etter de påvirkninger fra samfunnet og trender gir, samt de muligheter og behov virksomheten har, Rammevilkårene, som organiseringen er en overordnet del av i følge NOU 20;22 og KoBE, vil endres alt etter hvor i et livsløp virksomheten og bygningsmassen er. Hvor i utviklingen kjernevirksomheten er vil også spille inn, slik vi så i kapitlet over. I en oppbyggingsfase kreves også proaktivitet og nytenking i forhold til FM/eiendomsledelse. I en mellomfase er det å drifte og vedlikeholde, mens det etter hvert kanskje vil kreves videreutvikling og forbedring, eller faktisk også avvikling. Alle disse fasene vil kreve forskjellige i FM/eiendomsledelsesøymed. Figur 44 vil også gjelde for FM/eiendomsledelse.

I NRK ser vi ut ifra kartet at FM/eiendomsledelse er under stadig endring. Dette gjelder både hvilke fag som implementeres, hvor definert eiendomsledelsestanken er og nå hvor tydelig den strategiske eiendomstanken defineres. Hvor veien går videre fra 2014 vites ikke enda, men det blir spennende og kan gi både forvaltningsbiten i hustjenester og den strategiske eiendomsavdelingen synergier i de nye konstellasjonene. Imidlertid virker tanken på den videre fortsettelsen noe dårlig forankret og dette gir en uro nedover i organisasjonen.

I Telenor Eiendom AS er det valgt å trekke FM/eiendom ut av kjernevirksomheten ut av konsernet, med utgangspunkt i å styrke forankringen. Ved å etablere en egen

kjernevirksomhet utenfor konsernet , men eid av konsernet, har de klart å både få et tydelig fokus på FM/eiendomsledelse, men også klart å fått forankret dette i konsernets ledelse.

I grunnen er det veldig spennende at to opprinnelig statlige konsern, finner to så forskjellige løsninger. Begge har sine utfordringer i nær fremtid, Telenor med å etablere det ønskede lederskapet hos leverandør og derved oppnå ideelt partnerskap, NRK ved å få forankret FM/eiendomsledelses- tanken i en foreløpig noe utydelig organisasjon.

Det er også tydelig at det kreves mye av de som er faglig ansvarlig for FM/ eiendomsledelse. De skal ha en total oversikt, i tillegg til at det kreves at det skal leverer grei kvalitet til minst mulig ressurser. Dermed blir også definisjonene av varen viktig og den interne forvalteren må beherske å kunne bestille riktig kvalitet. Den interne forvalteren har til en viss grad endret seg fra å være forvalter (operativ) til å være bestiller.

I casene og disses intervjurunde, blir det presisert gjentatte ganger i nesten alle tema, at forankring er vesentlig for å få dette til å spille: «toppledelsen må forstå», «ledelses forankring», «støtte fra ledere» og «forankring i alle ledd» gjentas. Det er ikke forlangt at lederne skal ha hovedfokus på dette, som tross alt er en støttetjeneste, men forankringen, forståelse og tillit er vesentlig. Haugen nevner også i sin bok at «*utvikling av en FM strategi må skje i nært samarbeid med de styrende organer*». Spørsmålet blir da hvordan det skal kunne skje om ikke de styrende organer har kunnskap og interesse for FM/eiendomsledelse. Det vil være personavhengig.

Tidligere har det vært slik at en god leder kan lede det meste, uansett fagorientering. På siste NfN samling ble det hevdet at det nå er en ny ledelsesfilosofi: Du *må* ha grunnleggende kompetanse og erfaring for å lede. «Usikkerheten styrer mye av samspillet i byggebransjen: entydige begrep, standardisering og enighet er viktig for samhandling»
Til syvende og sist handler alt forbedringsarbeide om:

Kommunikasjon

--

Informasjon

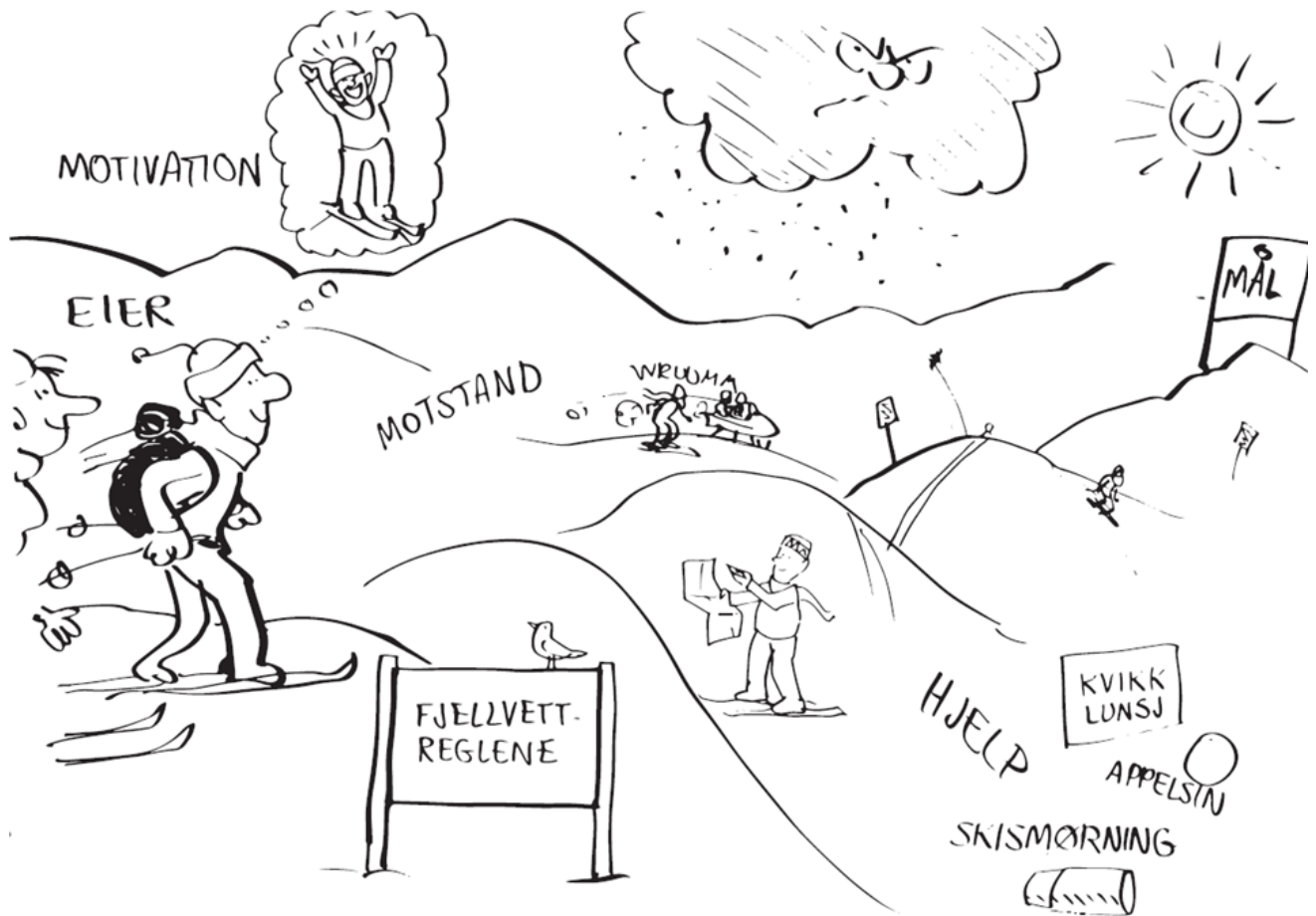
--

Forankring

6.2 Er organisasjon et godt verktøy for bedre eiendomsfovaltning/ ledelse?

6.2.1 Hvor skal vi ?.....

«..... vet ikke, sa Ole Brumm, og så gikk de dit» ,



Figur 46 Hva, Hvor og Hvordan? Tegning Brynjulf Handgaard

Det er en grunnleggende forskjell på gründere med ukjent mål, slik som Leiv Eiriksson uten verdenskart, og det å ha kunnskap om et definert mål, slik som man må forvente at de fleste virksomheter har.

For å illustrere dette tar vi et eksempel på en organisasjon hvor en gruppe skal på tur sammen. Utgangspunktet er at de har et felles mål. Dette målet er å nå til samme sted, til samme tid i samlet flokk.

Det er tre typer tilnærminger/ verktøy/strategier for å nå målet. Dette har jeg valgt å kalle:

Kart, Kompass og Kunnskap.

Det optimale er om man har følgende på plass:

- et tydelig og korrekt kart – organisasjonskartet (forankring)
- de riktige kalibrerte verktøyene og strategier (forankring)
- en felles oppfattelse/kunnskap av hva som er målet.(forankring)

I overført betydning:

- **Kart** - En organisasjon/gruppe med klart definerte roller i en organisasjon (organisasjonskartet). Hvem leder hvem har definerte kunnskaper og kompetanse. Det forutsettes at dette er både tydelig og riktig. Om kartet er direkte feil, er det minst like ille som og ikke ha kart. Et tydelig kart angir terrenget(ledelse og rapporteringslinjer) og gir et godt grunnlag for å samhandle og definere strategier for å komme seg til målet. Om man drar dette så langt til å også involvere ledelsesperspektivet, kan man si at en leder vil se etter nye muligheter for å komme seg raskest og best frem til målet, mens en manager/styrer vil kjøre safe etter de blåmerkede stiene. Begge kommer frem, men på forskjellige måter og til forskjellig tid. De benytter kanskje også forskjellige måter og navigere på og har også kan hende et noe forskjellig utgangspunkt og kunnskap om terrenget.
- **Kompass** – Tydelig formidling og forankring av de verktøy og strategier som skal benyttes for å komme til målet. Det kan være for eksempel selve organisasjonskartet, grensesnitt og samhandling, ressurser og kompetanse (internt eller eksternt). Hvor forberedt er gruppen på oppdraget, hvor godt forankret er målet i hver enkelt deltaker? Har de med nødvendig utstyr og er de forberedt på motstand? Hvor moderne er verktøyet (GPS eller sola)?
- **Kunnskap** - Kunnskap er både kjentmannskunnskapen - det å kunne bedriften og kjernevirksomheten, kjenne markedet, ha fagkompetansen, se mulighetene og forankring i både fortid og fremtid (kommer noe ann på ståsted). Dette må være i kombinert med en forankring og forståelse av målet. Kjenner lederen eller andre i gruppen terrenget på en slik måte at man unngår unødig heft og plunder (blautmyra/subkulturer/ motstand). Er strategier og mål forankret på en god måte i kompetanse og kunnskap om kjernevirksomheten?

Da kan dette settes opp i en matrise slik:

	Kart Organisasjon	Kompass Verktøy og strategi	Kunnskap Forankring
ikke Kart dårlig organisasjonskart		X	X
ikke Kompass dårlig verktøy, utydelig strategi	X		X
ikke Kunnskap ikke forankring og forståelse	X	X	

Tabell 4 De tre K'er

Det optimale er om vi har alt i grønn sone, og i andre ytterlighet om vi fyller den røde sonen.
Dernest har vi de mulighetene i mellom, der vi kun har en av delene:

- a) Vi har et godt kart, men ikke kompass og kunnskap.
Dersom vi ikke vet hvor vi er, vi har ikke verktøy å hjelpe oss med og vi har heller ikke et definert mål med turen - da står det ILLE til!
- b) Vi har et kompass, men ikke kart og ikke kunnskap.
Vi vet ikke hvor vi er, vi vet ikke hvor vi skal, men vi kan stake ut en kurs og HÅPE at det går bra.
- c) Vi har kunnskap, men ikke kart og ikke kompass.
Vi har kjentmannskunnskapen og vet målet, men har ikke kart og ikke kompass. Dette KAN gå bra, basert på erfaring, kunnskap om terrenget, kjente nettverk og litt flaks.

Vi har to av delene:

- a) Vi har ikke kart, men kompass og kunnskap.
Vi forutsetter følgende: vi er gruppe er på tur, målet er godt, vi vet hvor vi er og i tillegg har vi kompasset. Da er sannsynligheten stor for at vi klarer å komme til den toppen vi har tenkt, men til forskjellige tider – om ikke kunnskapen utpeker den organisatorisk naturlige leder. Man må også forutsette at terrenget ikke er kronglete og man ikke navigerer feil underveis.
Dette kan være en typisk situasjon for gründerbedrifter i nybrottsland.
- b) Vi har ikke kompass, men kart og kunnskap.
Denne varianten kan være interessant. Alle deltakerne i gruppen vet hvor vi er og også målet. Imidlertid har vi ikke kompasset (verktøyet). Ved god ledelse (kartet) og kunnskapen i gruppen kan gruppen nå målet i samlet flokk. Ved dårlig ledelse vil deltakerne komme frem, men til forskjellig tid.
- c) Vi har ikke kunnskap, men vi har kart og kompass.
Denne gruppen kan få en interessant tur. De har ikke kjentmannskunnskapen om terrenget - det er en ting, men her er heller ikke målet forankret. Det vil si at i og med at alle har kart og kompass, men ikke et felles mål, ja så risikerer de å ende opp på hver sin fjelltopp og ikke den samme. - En organisasjon i opprør eller kaos

Med denne «liknelsen» som bakteppe og om man ser på ordskyene måloppnåelse, erfaring og forbedring og trender, ser man noe interessant. Det kan se ut som den økonomiske måloppnåelsen er nådd, eierrollen er definert og så også det felles mål. Altså skulle man tro at både kart, kompass og kunnskap har vært tilstede.

Men når man ser på erfaringer og forbedringer ser man at disse fortsatt må ha fullt fokus: Kompetanse, forankring, tydeliggjøring av roller /ansvar, økonomi, hvordan man leder, tillit, informasjonsflyt og samhandling. Enten vil det si at man ikke må hvile på laurbærene om målene er oppnådd, ellers så er kanskje ikke måloppnåelsen så enstydig allikevel? Mest trolig er det en blanding. Det har kanskje ikke vært en helt samstemt og samtidig måloppnåelse, men alle er tilstede.

Trender man ser er at verktøyene standardiseres og de med kunnskapen slipper til. Det behøver ikke være deltakere i gruppen, men kanskje ekspertise fra et annet turselskap. Vi tør å slippe andre enn selve gruppen til på de vesentlige avgjørelsene- det er der kompetansen ligger.

7 Konklusjon

Som tittelen på oppgaven sier er fokuset «ORGANISERING SOM VIRKEMIDDEL FOR Å OPPNÅ OPTIMAL EIENDOMSLEDELSE». Hva er det som påvirker de valg vi tar ved organisasjonsendringer og hvilke drivere er det som setter i gang prosessene (visjoner og mål)?

Som drøftingskapitlet tydelig viser påvirkes vi alle av trender og samfunnet for øvrig, i alle våre valg. Menneskesynet og synet på medarbeidere og prosesser endrer seg etter både hvilke muligheter vi har og hvilke krav det er satt til oss. Dette virker også inn på oss når det gjelder valg av organisasjonsmodell og hvordan vi velger å utøve vår forvaltning og ledelse av eiendommene våre. Som Røvik hevder i sin bok «Moderne Organisasjoner), vil organisasjonsoppskrifter komme og gå, de vil adopteres, dø hen og enkelte vil reinstitusjonaliseres. Vi påvirkes av økonomi og andre samfunns-elementer, som jo også går i bølger. Når det gjelder reinstitusjonalisering av organisasjonsoppskrifter, ser vi disse i praksis i NRKs organisasjonsplaner. Enkelte av intervjuobjektene hevdet at ressursdivisjonen i 86 var ganske så lik forvaltningsavdelingen i 98. Den nye organisasjonen av «økonomi og eiendom» er egentlig også en stor ressurspool. Altså som noen hevder «intet nytt under solen». Vi ser den 2 reinstitusjonalisering av forvaltningsmodellen på 20 år.

Nå har vi vært i en periode som til en viss grad bruker mye av samme ordbruk som på 70-tallet; rasjonalisere, effektivisere, optimalisere. Ser man på økonomien og politikken finner vi også fellestrekk.

I tillegg til dette har det nå kommet nye trender med ord som: sømløst, pragmatisk, uproblematisk og fleksibelt.

Innenfor organisasjon og med tanke på forvaltning av eiendom (bl.a.) har vi fått nye former i tillegg til de gamle: Som for eksempel TFM, partnerskap og Vested outsourcing. Man slipper i ulik grad leverandørene lenger inn i organisasjonen, man lar dem sågar sitte i samme åpne landskap som innkjøpsorganisasjonen (eiendomsbesitteren).

På et vis kan man si at de i funksjon er medarbeidere, men bestiller organisasjonen har intet arbeidsgiveransvar og har til en viss grad også fraskrevet seg, eller kjøpt seg fri – som en av intervjuobjektene sier, for ledelsesansvaret. Spørsmålet blir da om en bestillervirksomhet *kan* kjøpe seg helt fri, eller om det strategisk overordnede ansvaret alltid vil være plassert hos virksomheten selv?

Vi lever i et samfunn hvor endringer, både teknologisk og samfunnsmessig, forandrer seg i et raskt tempo. En organisasjon må speile dette og dermed også være dynamisk og fleksibel for å overleve. Man må hele tiden være klar over at planer *skal* og *må* endres. I tillegg til at man må ha tro på de planer man vedtar og la de leve for å få en riktig evaluering, må være klar og proaktiv i forhold til å endre planen etter endrede forutsetninger, behov og krav. Har man imidlertid vært igjennom en klar og tydelig forankret planprosess, så er det også lettere både å gjøre og forstå behov for endringer av planen.

Som analysen viser, trenger man ikke alle verktøy for å få en *god* FM/eiendomsledelse. Det kommer an på den kunnskap, forankring og mulighet man har. Men søker man den *optimale* FM/ eiendomsledelsen er det klart at man også er avhengig av en klart definert og forankret organisasjon. Som NOU 20:22 og KoBE nevner er dette en rammebetingelse. Og for å få tydelig definerte rammebetingelser og skape gode rapporteringslinjer med god forståelse og forankring, ja da er organisasjonsmodellen en viktig del av dette.

Plandokumentet (organisasjonsplanen) må imidlertid aldri sees på som et mål i seg selv. Det er selve tanken, gjennomgangen, forståelse og forankringen som er viktig.

Som Haugen sier:

“Dokumentet er aldri bedre enn prosessen som førte frem til det, og dokumentet selv må ikke sees på som selve hovedresultatet av prosessen.»

Med utgangspunkt både i drøftingen av intervju, case, observasjoner og litteratur ser man at Organisering i seg selv er ikke et verktøy som gjør at men oppnår optimal eiendomsledelse. Men organisering gjør det lettere å forankre både rapporteringslinjer, ledelsestanke, kunnskap og kommuniserer målet *hvor, hva og hvordan*. Dermed settes et viktig overordnet rammeverk og en ser at organisering et vesentlig verktøy for å oppnå *optimal* eiendomsledelse.

Oppgavens konklusjon blir dermed: Organisering er klart et verktøy for å oppnå optimal eiendomsledelse, men ikke alene!

« Plans are nothing; planning is everything » - Dwight D. Eisenhower

8 Litteraturliste

- ARGE, K. 2008. *Strategisk porteføljevaltning av kommunal eiendom: forprosjekt*, Oslo, SINTEF byggforsk.
- NORGES BANK, N. 2014. Pengepolitisk rapport nr 1 2014.
- BARKER, R. A. 1997. *How Can We Train Leaders if We Not Know What Leadership is?*
- BERG, A. 2012. Årsak til valg av organisasjonsform i kommunal eiendomsforvaltning. In: NTNU (ed.) *Masteroppgave i eiendomsforvaltning og utvikling 2012*.
- BLAKSTAD, S. H. 2011. *Strategisk arealforvaltning*.
- BLAKSTAD, S. H. 2012. Areal som strategisk virkemiddel. In: NTNU METAMORFOSE, S. F. E. O. F. (ed.).
- CAPPELEN DAMM. 2011. *Historie vg 3, Fra 1700 tallet frem til i dag*, Cappelen Damm.
- EIKELAND, P. T. 2009. Svaret er Profesjonell Eiendomsledelse, Hva var spørsmålet. In: ETAT, K. S. B. (ed.).
- GIÆVER, FAY, 2007. Endring på arbeidsplassen - lederes redsel for de ansattes følelser. *Magma - Tidsskrift for økonomi og ledelse*.
- FINANSDEPARTEMENTET 2013. Perspektivmeldingen 2013. In: FINANS (ed.).
- FOSS, M. 2013. Eiendomsledelse, Riktig bruk av ressursene. NBEF årsmøtekonferanse 2013.
- HALVORSEN, K. 2008. *Å forske på samfunnet: en innføring i samfunnsvitenskapelig metode*, Oslo, Cappelen akademisk forl.
- HAUGEN, T. 2008. *Forvaltning, drift, vedlikehold og utvikling av bygninger*, Trondheim, Tapir akademisk forl.
- HURU, F. 2001. Lederutvikling og arbeidsmotivasjon. In: PEDAGOGOSK INSTITUTT, N. (ed.) *Hovedfagsoppgave i pedagogikk*.
- KARTVERKET 2014. Kurs i matrikkelføring, Den norske eiendomsregistreringens historie.
- KOBE 2011. *God Kommunal Eiendomsforvaltning, Fordypning for folkevalgte*, Direktoratet for byggkvalitet.
- LARSEN, A. K. 2007. *En enklere metode: veiledning i samfunnsvitenskapelig forskningsmetode*, Bergen, Fagbokforl.
- LEVIN, M. 2012. Den Norske arbeidslivsmodellen. *Magma 4/12*.
- LEVIN, M., FOSSEN, Ø. & GJERSVIK, R. 1994. *Ledelse og Teknologi*, Gyldendal Akademiske.
- LIND, H. & LUNDSTRÖM, S. 2010. *Fastighetsføretagande i offentlig sektor*, Vesterås, SKL Kommentus.
- NARVIK, HØGSKOLEN I. 2005. Kurskompendie "hovedprosjekt for almenne bygg".
- NOU (2004:22) Velholdte bygninger ggir mer til alle. Kommunal og regionaldepartementet.
- NRK 2009. *Tilbake til..... (60-90 tallet)*, NRK.
- OLSSON, N. 2011. *Praktisk rapportskrivning*, Trondheim, Tapir akademisk.
- OPINION 2014. *Forventningsundersøkelser for Norges Bank 1. kvartal 2014*.
- ROHN, H. 2011. Rapport om eierskap og organisering av eiendomsforvaltning i kommunesektoren. Reinertsen AS.
- RØVIK, K. A. 1998. *Moderne organisasjoner Trender i organisasjonstenkingen ved tusenårsskiftet*.
- SAMFERDSELSDEPARTEMENTET 2000. St,prp. nr. 66 Om Telenor. In: SAMFERDSELSDEPARTEMENTET (ed.). Regjeringa.
- STATISTISK SENTRALBYRÅ, S. 2014 *Konjunkturtendensene for Norge og utlandet 13 mars 2014*.

- STANGELAND, T. K. 2014. Moderne organisasjonsformer.
- STORE NORSKE LEKSIKON 2014. *Store Norske Leksikon*, Nett.
- SÆBØE, O. E. & BLAKSTAD, S. H. 2009. Fasilitetsstyring : verdiskaping, verdiøking, verdibevaring. Tapir akademisk forl.
- THUNE, N. A. 2009. Plan og bygningsloven Historie.

Vedlegg til Mastergradsbesvarelse:

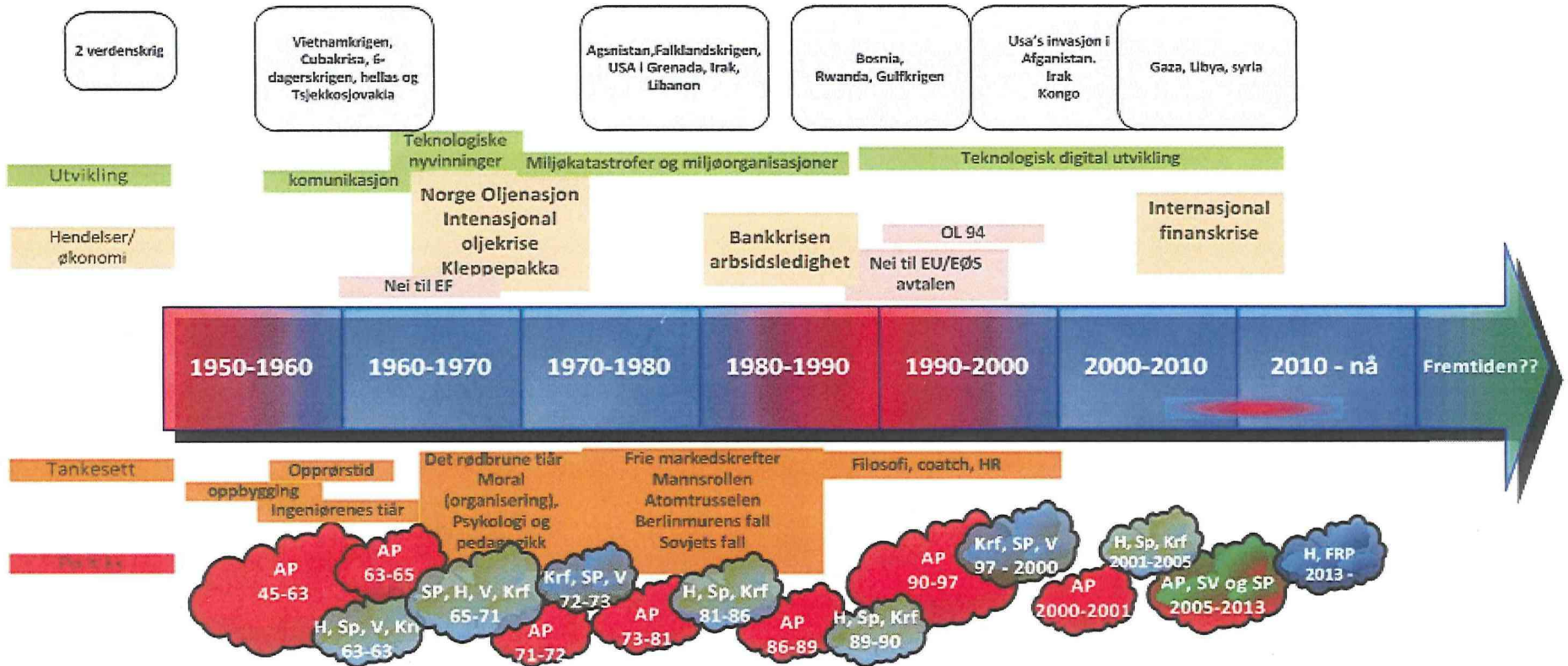
ORGANISERING SOM VIRKEMIDDEL FOR Å OPPNÅ OPTIMAL EIENDOMSLEDELSE

Marit Devik

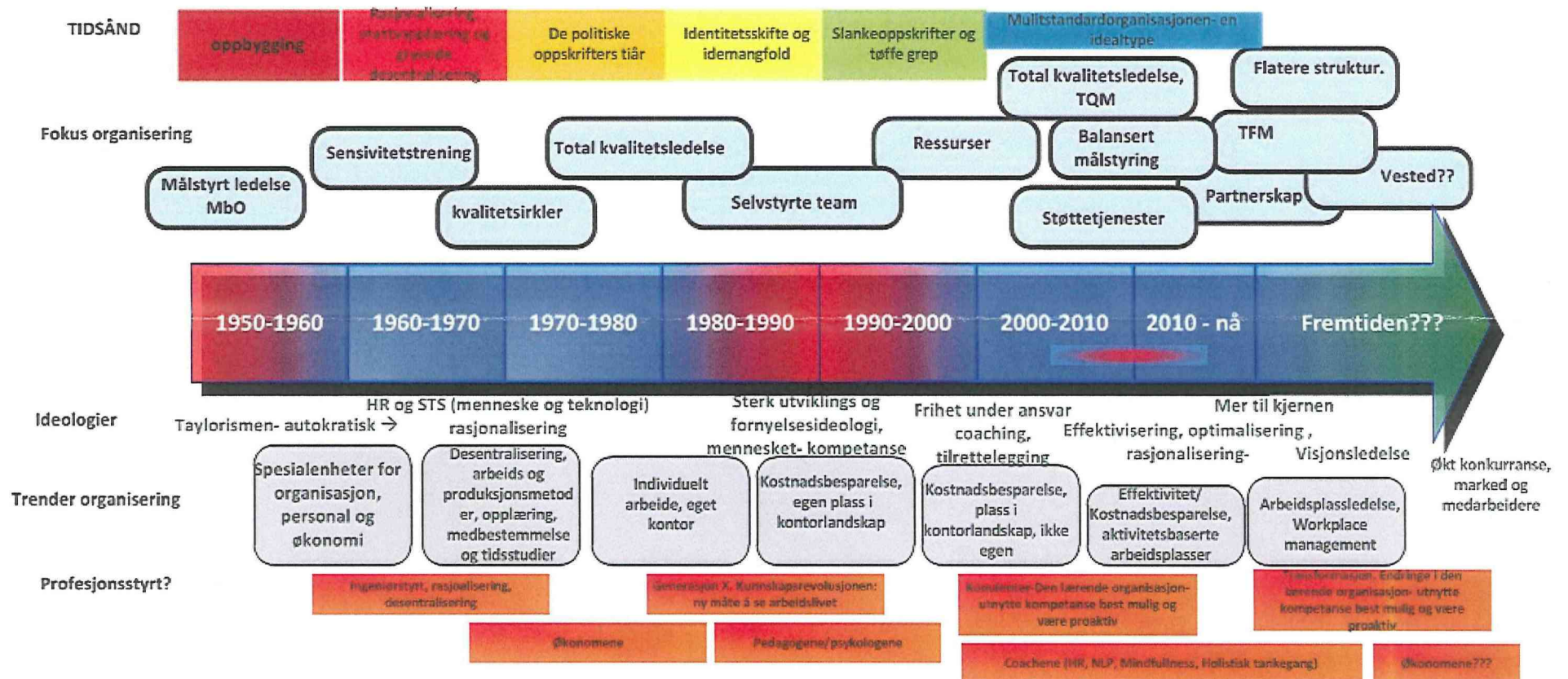
- **Vedlegg 1 Tidsakser sammenstilt (side 1 og 2)**
- **Vedlegg 2 Intervjuguide a) b) c)**
- **Vedlegg 3 Utdrag utsagn intervju (21 sider)**
- **Vedlegg 4 Utdrag Matrise for analyse
(ment for å vise oppbygging, ikke innhold)**
- **Vedlegg 5 Uttak Masteroppgave**

Vedlegg 1 Sammenstilte tidsakser

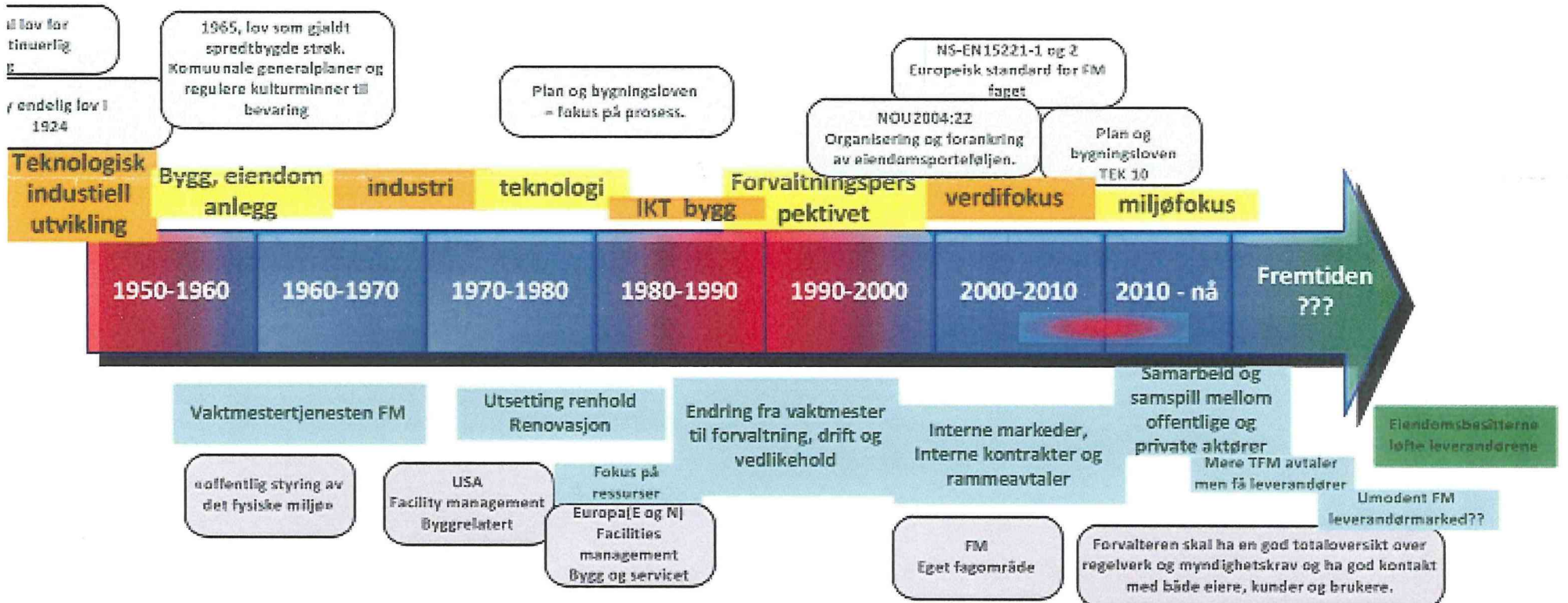
Samfunn



Organisasjon

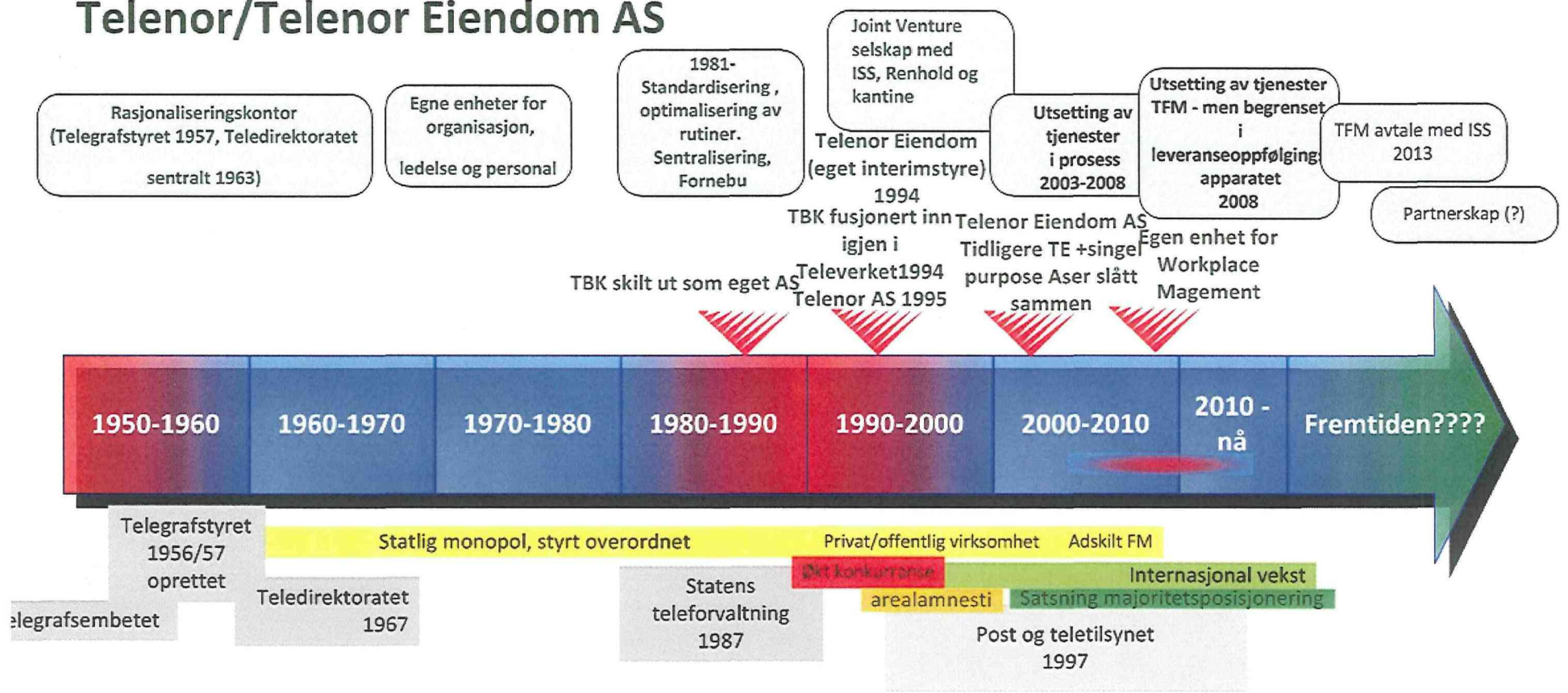


FM/Eiendomsledelse

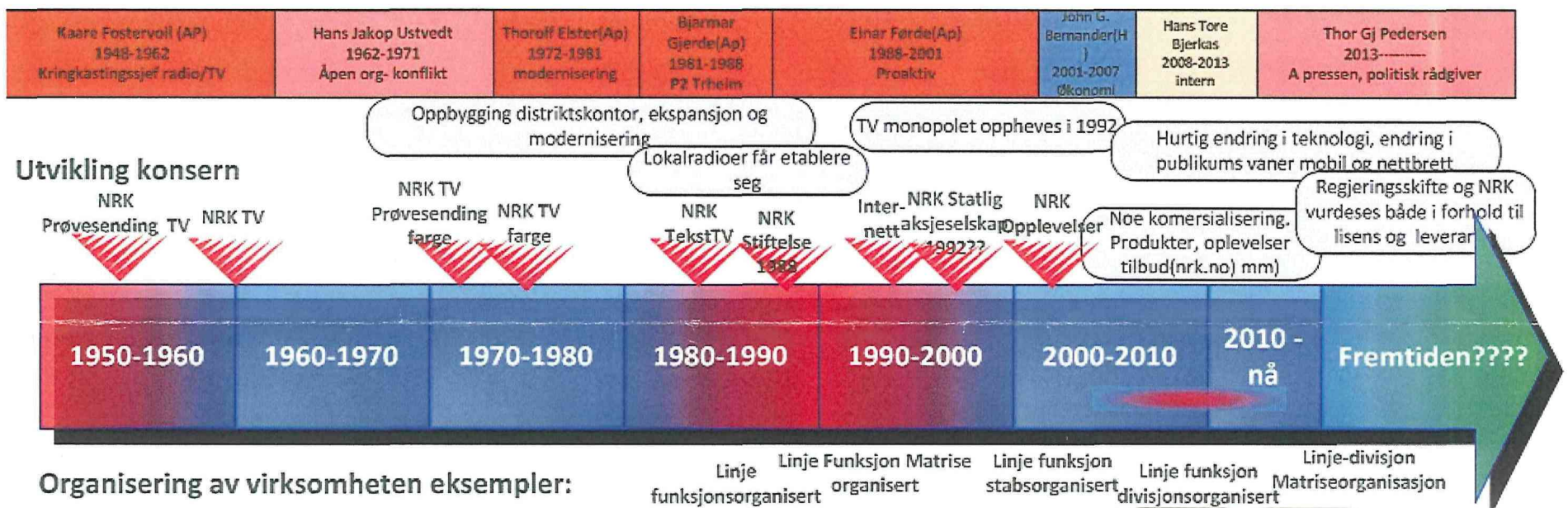


Vedlegg 1 Sammenstilte tidsakser

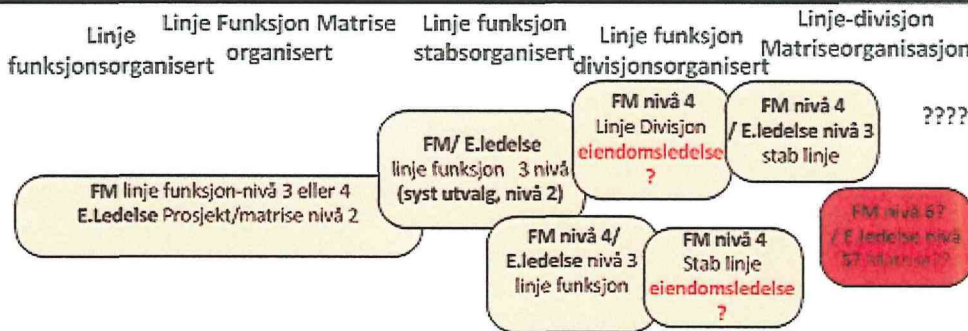
Telenor/Telenor Eiendom AS



NRK



Organisering av FM/eiendomsledelse:



«**ORGANISASJON SOM VIRKEMIDDEL FOR Å OPPNÅ
OPTIMAL EIENDOMSLEDELSE**»

Intervju veileder

Oppdrag:	Masteroppgave	Dato:	24.01.2014
Emne:	Intervju i forbindelse med oppgave	Oppdr.nr.:	
Til:	Alle som skal intervjues		
Kopi:	Ingen		
Utarbeidet av:	Marit Devik		
<p><u>Generell informasjon.</u></p> <p>Dette dokumentet er en veileder for intervjuene som skal utføres i prosjektet.</p> <p>Det er samme struktur for alle intervjuene som skal gjennomføres, og det er en person som blir intervjuet ved hvert tilfelle. Intervjuene vil ta ca 1,5-2 timer. Intervjuer er Marit Devik og gjennomføres i forbindelse med - "Masterstudium i Eiendomsutvikling og forvaltning", kull EVU 11, ved NTNU's senter for eiendomsutvikling og forvaltning</p> <p>Ønsker dere å forberede dere kan denne veilederen benyttes. Men det forventes ikke at dere forbereder noe skriftlig eller leverer inn noe skriftlig dokumentasjon.</p> <p>Målsetningen med intervjuene er å få frem informasjon om:</p> <ul style="list-style-type: none">• Hva er det som påvirker de valg vi tar ved organisasjonsendringer og hvilke drivere er det som setter i gang prosessene? (Visjoner og Mål)• status med hensyn til måloppfyllelsen i din organisasjon• erfaringer og forbedringspotensial i din organisasjon• viktige trender nå og fremover <p>Jeg ser frem til å treffe dere og fremskaffe nyttig informasjon for videre læring.</p>			

Innledende formell informasjon:

Presenter deg og oppgaven din – hvorfor er dette interessant.

*Fortell om anonymisering av person og evt krav til konfidensialitet-
båndlegging.*

Vennligst

Venligst

Fakta om intervjuobjektet:

Navn:

Rolle i virksomheten:

Bakgrunn:

Hvor lenge har du innehatt nåværende stilling:

Del 1. Fortell litt om organisasjonsmodell dagens organisasjon

- Organisasjonskartet
- Forankring av din FM til kjernevirksomheten
 - Telenor – offentlig eller privat? Angitt i NOU2004-07 som er et statsaksjeselskap men som nå er delprivatisert. Og derfor har §10 bortfalt:
(§10-planene at selskapene pålegges å gi informasjon til staten om investeringsplaner og andre viktige strategispørsmål.)

Del 2. Hva var driverne i din organisasjon som resulterte i dagens valgte organisasjonsstruktur.

- Tidligere organisasjonsmodell
- Påvirkninger
 - samfunn,
 - Organisasjon,
 - FM
- Strategier/visjoner i forhold til satte mål.

Del 3. Dagens status med hensyn til måloppfyllelse av de strategiske prinsippene.

(Vil du si at de mål og forutsetninger satt før organisasjonsendring er blitt oppfylt?)

- Forankring
- Kvalitet
- Flyt/effektivisering
- Økonomi

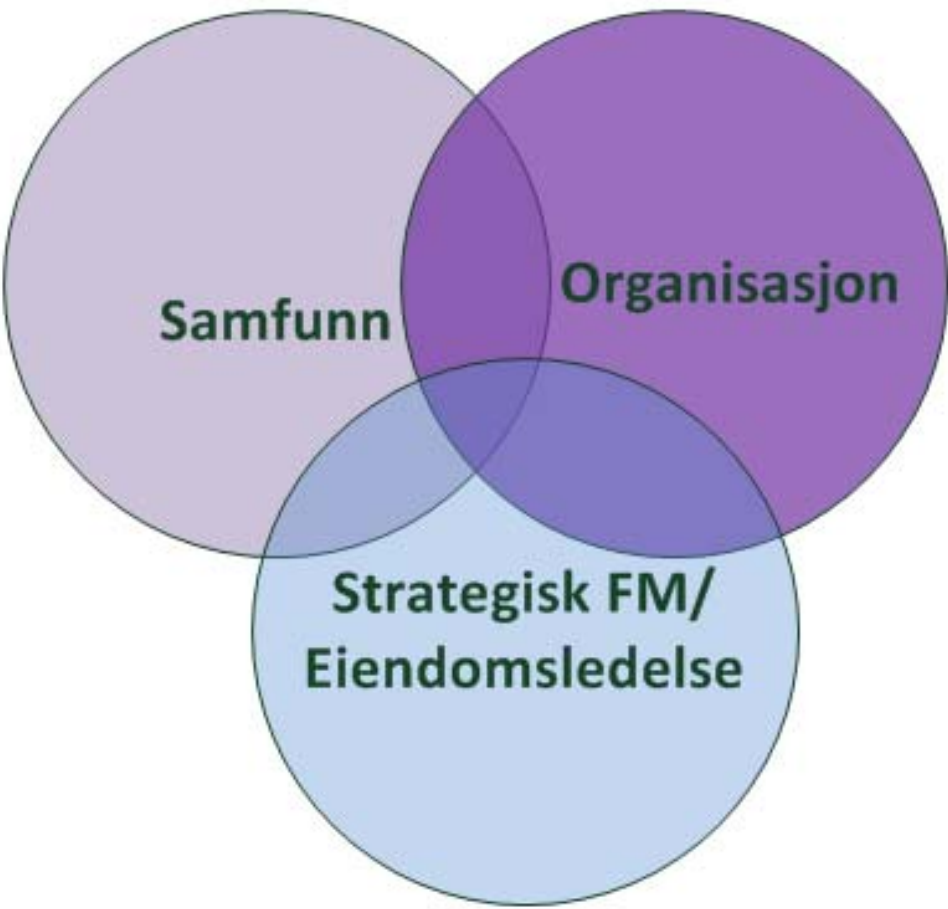
(gradering: overhodet ikke -i liten grad -i noe grad -i stor grad)

Del 4. Hvilke forbedringspotensial (læring) ser du på strategisk, taktisk og operativt nivå, for å lykkes bedre med de strategiske prinsippene?

- Hvilke forbedringspotensial ser du med hensyn til dagens organisasjonsstruktur (kart)
- Hvilke forbedringspotensial ser du med hensyn til dagens grensesnitt mellom bestiller og leverandør?
- Hvilke forbedringspotensial ser du med hensyn til dagens insentivsystem?

Del 5. Hvilke trender ser du for utvikling av eiendomsrelatert FM nå og fremover

- Hva er det som vil påvirke de valg vi tar nå og fremover
- Muligheter i det norske markedet
- Begrensninger i det norske markedet.



Analyse/resultat dybdeintervju og observasjon



Utsagn drivere:

- Hvordan skal vi klare å bidra til å bedre konsernets/virksomhetens konkurranseevne?
- da må vi få oversikt over kostnadene våre,
- så begynte vi et optimaliseringsprosjekt.
- dra profesjonell nytte av FM leverandørmarkedet for å skape den beste verdi for våre kunder.
- gjennom utvikling og leveranse av tjeneste og produkter med optimal fleksibilitet i form av etterspurt kvalitet, rett tid og rett kostnad
- i tillegg til tilgangen på ressurser og kompetanse.
- Ledelsesstyrt ved at vår toppleder har vært pådriver.
- De har jo krav på effektivisering, og det driver oss
- hva er dagens kostnad, hvordan vil det utvikle seg? Hvor skal vi være om ti år da?? Og hvis man ikke gjør det grepet- ja, så taper man da. så kan man si at noen ganger så må man se på utviklingen, samfunnet.
- man ønsket å være en av de ledende på bestiller siden i Norge. Og være driverne for å fremme FM markedet.
- trender vi så ute i Europa og innspill vi fikk fra ulike konsulenter
- vi mente at sammen med det eksterne FM markedet klarte vi å utvikle dette best.
- ved sammenslåing og sentralisering har man fått bedre ressursutnyttelse, kompetansedeling og samhandling over avdelingsgrenser, men også geografiske grenser.
- Effektiviseringsprosesser både i forhold til flyt og økonomi har ført til utsetting av oppgaver (servicetjenester/FM/ TFM)
- Økonomi er den viktigste og primære driveren i omorganiseringsprosessene som har vært. Hovedmålet er og har vært å spare kostnader, gi best mulig arealutnyttelse, med best mulig fleksibilitet.
- selv om det har vært et stort fokus på økonomi, har det også vært et fokus på forbedring av kvalitet.
- Generellt så kan drivere til omorganisering, være flere ting. Det kan jo også være rett og slett personer.
- et ønske om et strategisk fokus. Få tydeligere ansvarsområder
- Det kan være ønske om en bedre rapporterings/kommunikasjonslinje.
- Ofte så handler omorganiseringer om maktposisjoner og kompetansestrid.

Analyse/resultat dybdeintervju og observasjon

- Teknologisk utvikling
- Vi endrer oss ikke fordi at vi driver dårlig, men fordi vi ser at vi får andre utfordringer fremover,
- Et ønske om å løfte Eierollen, det å bli en bedre verdiforvalter.
- da betyr det at vi må bli mere effektive for å klare å gjøre begge deler.... Innenfor den samme finansielle rammen...
- vi skal ha raskere og mere effektive beslutningsprosesser og gjennomføre raskere
- vil ha diskusjonene der fagkompetansen er
- man ønsker færre systemer , man ønsker mer standardisering og en mer enkel måte å gjøre tingene på.
- En omorganisering har alltid som et mål at det er produktene som må koples på en annen måte. Men det jeg sier da er at det er menneskestyrt, det er ikke produktstyrt.
- Det som initierer en organisasjonsendring, kan være både med utgangspunkt i et menneskefokus og et arbeidsfokus.
- Tanken på at det er i gode tider vi skal bygge oss opp for dårligere tider.
- Driverne bak strategien nå, er mere penger til innhold!
- bak dette ligger konkurransebildet, hvordan operer konkurrentene våre – både i Norge og verden
- Selvfølgelig kan av og til en organisasjonsendring være initiert av personer og personsammensetninger. Det har klart skjedd. Men det vil ALDRI være det som blir gitt som en begrunnelse. Det vil alltid være en annen oppgitt driver.
- Samarbeid, kommunikasjon, kompetanse og skape.
- 93% av de undersøkte FM organisasjonen ønsker å oppnå besparelser og bedre service
- Dagens arbeidsmåter krever nye arbeidsplasser
- Redusere FM kostnader
- Redusere antall leverandører
- Forbedre samarbeidet og muliggjøre en kontinuerlig forbedring.
- Kostnad, kvalitet og utvikling

Analyse/resultat dybdeintervju og observasjon



Utsagn Måloppnåelse:

- det er ikke mange eiendomsselskaper i Norge i dag som har kan ha den type fleksibilitet som vi har, fordi vi har bygd hele bygget rundt fleksibilitet. Vi kan tilby en ganske unikt konsept egentlig.
- Ja , så vi reduserte kostnadene våre, i tillegg til det vi gjør internt.
- men vi sa at vi aldri kommer til å kunne starte opp med partnerskap fra dag en- som du sa i sta- å det kommer an på vår egen modenhet og erfaringer vi er jo alltid skeptisk til leverandørere, . Å det samme leverandørene- så det sa vi at vi må bygge over tid..... successfaktorene er jo dette med kompetanse, tillit til hverandre, felles mål , og det man sier «åpen bok» her er ikke åpen bok bare i forhold til regnskapene, men også det å være villig til å gi informasjon.
- jeg ser jo at organisasjonen vår funker bra på tvers. Jeg synes man jobber veldig fint på tvers inn mot andre enheter.
- Jeg synes vi har oppnådd mye med den FM leverandør strategien vår, som sier at vi skal gå mot en TFM og at vi skal benytte oss av FM leverandørens produkt og fagkompetanse. Det at vi skal bygge dette partnerskapet- deler av dette er oppnådd.
- Når det gjelder måloppnåelse, har denne vært god både generelt og når det gjelder kvalitet. Vi har veldig gode lokaliteter over det hele, det er veldig mye bra FM leveranse og det er mange flinke FM mennesker. Men så synes jeg det skorter noe på det sentrale på en del prosesser og styringsmekanismer
- Kontrollen er nå flyttet opp et nivå, i det taktiske nivå hvor jeg sitter. Men så bidrar jeg igjen inn i det strategiske nivået , slik at erfaringer og kunnskap blir brakt helt opp i systemet.
- Status i forhold til de økonomiske mål er nådd, når det gjelder TFM kontraktens faste kostnader. Når det gjelder grensesnittet mellom kontrakt og tilleggsoppdrag er dette blitt bedre etter TFM avtalen, men det er fortsatt diskusjoner ang grensesnitt.
- Matriseorganisasjonen oppfyller til en viss grad. Men i og med at regionene er i stadig kamp om ressursene, krever dette også noe mere av egne ressurser.

Analyse/resultat dybdeintervju og observasjon

- Egne ressurser regionalt, har en kvalitetssikrer leverandør i en noe for stor grad. Det kan være med grunnlag i et behov, men også på grunn av vanskligheter med å slippe kontrollen.
- Når det gjelder prosjektet fra ----, har ikke målopmnåelsen blitt som ønsket. Men tanken er at man skal få det til . Ressursene ble benyttet på tvers og at det var like godt å slå sammen. Få en matriseorganisasjon ved siden av linjeorganisasjonen
- Målet med å skille strategisk taktisk og operativt for to år siden er nok oppnådd.
- Ja, jeg synes det. Jeg synes eierrollen- vi har fått synliggjort den.
- Altså det organisatoriske grepet vi gjorde- var riktig, men om vi skal se på en annen samhandling mellom områdene- det kan godt hende- eller andre områder
- Noe forskjellige oppfatninger etter hvor du sitter selvfølgelig
- så har vi oppnådd ganske mye på kort tid
- Vi klarer å være mere førende i utviklingsprosjekter. Vi har gått fra og ikke ville høres til å bli hørt. Og vi har løftet oss fra å høres til å få lov til å styre, og vi har oppnådd et godt statement i distriktene.
- Det står det nok igjen noen kamper basert, på historiske underkulturer. Men i hovedtrekk er mange av målene oppnådd og gode strategier fremover er lagt.
- For å si det sånn; det er vanskelig å bestemme en kultur. Man kan bestemme en struktur og noen mål, og så håpe at det utvikler seg en kultur.
- Vi har et kjempepotensial internt, men først må lederne skjønne at det er DENNE gjengen vi er, det er DISSE medarbeiderne vi skal utvikle.
- Forutsetningen for at vi skal lykkes- er jo at vi får den myndigheten som trengs.
- har realisert en økonomisk besparelse
- Ledelsen har kjøpt seg fri og kan bedre konsentrere seg om kjernevirksomheten.
- forventet tidsoppnåelse for "stabil drift" er IKKE oppnådd i konserthuset og innenfor rengjøring
- Pr nå utfordringer med den tekniske /bygningmessige beredskap.
- Vi bedrer arealeffektiviteten
- Vi begynner å få bedre levering av effektive tjenester fra leverandør og Leverandør stiller større krav til egne leverandører.
- Bedre styring totalt av eiendomsportefølj
- Partnerskapsmodellen har gitt både tap og gevinst, men hovedmål er oppnådd.
- Ved å øke produktiviteten i vaskeriet var det mulig å insourche 75 % av produksjonen fra det eksterne vaskeriet fra og med 2013 (16MNOK årlig) i tillegg også redusert overtid.

Analyse/resultat dybdeintervju og observasjon



Utsagn Erfaring og forbedring:

- ...deler av det er jo arbeidsplasskonseptet vårt. Og hvordan man jobber, og hvordan man leder i selskapet.
-så har vi sagt at arealforvaltning, det er en del av vår kjernevirksomhet, som vi skal drive selv i hovedsak.
- Sikkerhetsjefsrollen ligger som en stabsfunksjon. Det ligger med rapportering til meg nå, men kanskje skulle den vært høyere opp??
- Da venter vi litt med innovasjon panel. Vi har valgt å utsette noe..... Så de gjør det... de har strukturene på plass, det er litt VI som har satt på bremsen.
- FM bransjen er en liten bransje. Disse selskapene de investerer jo egentlig ikke i forkant- de skal ha kontrakten de- så når de ser at de tjener penger da investerer de noe i ressurser. Og DET er en utfordring for bransjen! For hvis de skal vinne innenfor eiendom og drift, så MÅ de investere i forkant.
- De gjorde jo den feilen som vi hele tiden har advart mot, det er at du setter ut ALT SAMMEN!..... De må jo fortsatt sitte å kunne ivareta den leveransen du skal ha.. Du må sitte igjen med den strategiske delen og gode systemer for å følge opp.
-så har vi fått et godt løft, ETTER at vi fjernet et ledd egentlig. Etter fjerning av kontroll leddet og løfting av leverandør opp i systemet. Kvittet seg med "subkultur" og hangups i gamle måter(historie).det var veldig vanskelig å få frem de faktisk gode rådene fra en leverandør- fordi VI mente noe imellom
- å det ER utfordringen for bransjen... at det er for få aktører og det er for umodent i forhold til HFM leverandørene.
- Motstanden var ikke lik på alle nivå
- Du må ha et skikkelig IT verktøy for å ha all dokumentasjonen
-gir oss en full åpenhet mot leverandørene på hva som leveres, de arbeider direkte mot vårt system.
- Avtalen i dag er basert på en samarbeidsmodell/partnerskapsmodell, men dette har skjedd stegvis
- Jeg tror at det man ofte gjør feil er at man er alt for ambisiøs på tid
- Det må jobbes med tillit.

Analyse/resultat dybdeintervju og observasjon

- Imidlertid er erfaringen da, i regionene, at dette automatisk blir kvalitetssikret mye av egne interne ressurser. Det kan være for at det ER behov, men kan også være på grunn av at egne medarbeidere har vanskelig for å slippe kontrollen.
- Mye av historien er borte i de store omorganiseringene som har vært..... og som aldri er blitt dokumentert. Noe av spesialkompetansen bør derfor beholdes internt.
-har til en viss grad turt å slippe kontrollen og gi leverandøren større rom for å prøve og feile, men må nok gjøre dette i enda større grad.
- I regionene merkes nok det negative ved en matriseorganisasjon noe bedre enn sentralt i Oslo. Det er kamp om ressursene i matrisen, noe som nok merkes bedre litt ute i systemet.
- Fordelen ved å ha egne ressurser er bla; Kjappere prosesser med egen kompetanse og større lojalitet til virksomheten internt enn med eksterne.
- Man må være realistisk på hvor lang tid man trenger for å endre en organisasjon. Det å snu en organisasjon tar tid, og man MÅ gi det tid– ikke trekke seg for fort, men ha tro på endringen og la den få arbeide, før man gjør en evaluering.
- Det er mye som skjer i FM markedet. Avtalen og behovene vil stadig endre seg, men at vi skal gå tilbake til egne interne service og driftstjenester er lite trolig.
- Vi ønsker å være en foregangsmodell og har vært proaktiv og tatt sjansen- prøvet og feilet. I dette ligger også at vi bruker mye ressurser på å utvikle FM, teknologi og systemer. I tillegg til at man er villig til å dele sin erfaring med andre i bransjen. Dette ansees som et samfunnsansvar!
- Vi vil nok fremover fortsatt være en matriseorganisasjon, men måtte se på hvordan man skal effektivisere denne.
- Man må ha tid til å utføre DE RIKTIGE analysene.
- I dag er man litt for opptatt av det operative, slik at man mister litt av det strategisk/taktiske fokuset. Dette bør snus.
- Det blir vanskelig for en toppleder å ha fokus- han må ha så spredt fokus- det tror jeg er dumt, det er så ulike problemstillinger.
-kunnskapen om eiendom og interessen for eiendom er kanskje ikke like godt forankret.
- Det endrer seg så fort og teknologien endrer seg så mye raskere sånn at oppgavene i å endre byggene våre- de har økt kolossalt
- Det at ting blir eldre har kjempestor betydning for en organisasjon-.
-så er det stor endring på teknologisiden.- med endring på huset i forhold til arbeidsmetodikk.
- Type driftsorganisasjon har jo også for så vidt endret seg, fordi man har satt mer og mer ut.
- I forhold til kvaliteten har den holdt seg, bortsett fra renhold.... Men vi har spart masse penger.
- Men vi er jo i en matriseorganisasjon....drive litt sånn sømløst.....
- Hva er det fornuftig både å bruke lederressurser på hva er strategisk viktig kompetanse å ha inne, å hvis du evt skal sette ut noe- da er det viktig å ha en god bestillerkompetanse.... internt, slik at man får fulgt opp den leverandøren på en riktig og god måte.

Analyse/resultat dybdeintervju og observasjon

- ...er inne i en «kulturmessig brytningstid», hvor vi er satt til å utfordre vår strategi og endre tilnærminger og fremgangsmåter, da settes kommunikasjonen på sterkere prøve.
- enhver organisasjonsutvikling tror jeg kan føre til viktig ny informasjon, og være et viktig virkemiddel for å gjøre nye ting. Men så tror jeg også det er ting man kan tape ved omorganiseringer, og at bedriften kan bli sliten i lengden av stadige organisasjonsendringer og at medarbeider mister entusiasme, lyst og vilje til å jobbe godt videre fremover.
- Det vi ser kommer som en endring/forbedring er at vi i alle nivå blir nødt til å se på eierforhold, verdi og lønnsomhet for eiendomsmassen vår.
- Man må legge opp til fleksible bygningsmessige løsninger og fleksible måter og jobbe på, som gjør det enklere å bygge ned og bygge opp.
- Forbedringspotensialet ligger i å lære oss å lukke prosesser, standardisere maler og dermed også stole mere på leverandører og slippe de til.
- «det sies det skal en god rygg til å bære gode tider»
-noe dårligere måloppnåelse, grunnet at enkelte områder er skeptisk til at andre kommer inn med styringssignaler.....Det er gammel kultur som ligger bak.
- ...har store ledelsesmessige utfordringer, med hensyn til- hvordan utvikler vi menneskene i organisasjonen? Hvor det er en lederkultur som i stor grad har veldig liten tillit til medarbeiderne sine i hele ledelsesorganisasjonen.
- Det å slippe fra seg kontroll, det er tungt- det å slippe fra seg ansvar det er ikke så tungt....
- Vi må ha tro på våre medarbeidere. En god leder må tørre å ha medarbeidere som er bedre enn seg selv.
- Kommende organisasjonsendring vil kreve mere av både bestiller og forvalter i forhold til hva som ligger FØR en prosjektbeslutning blir tatt.
- det er på tide å ta ansvar og tørre å stille krav, til vurderinger og prioriteringer.
- For å lykkes må vi ha god kunnskap til kjerne virksomheten,..... Vi har en oppgave, og det er å sørge for at vi ikke bruker mere enn absolutt nødvendig på utvikling og vedlikehold av arbeidsplassene og eiendomsmassen vår.
- Forutsetningen for at vi skal lykkes- er jo at vi får den myndigheten som trengs.
- Avgivelse av ledelsesretten
- Tillit og felles interesser
- Sårbarhet i forhold til prioriteringer
- Krever stor controlling
- Ledere og medarbeidere har noe forskjellige vurderinger av hvordan TFM avtalen har fungert og om måloppnåelse er blitt som forventet.
- Stiller store krav til kontraktens entydighet
- Organisasjon + teknologi + bygg må jobbe sammen
- Tenke helhetlig: Organisasjon, FM , IT og annet støttesystem , Kompetanse og det å ha langsiktige hovedmål.
- God kommunikasjon og Riktig kompetanse er viktig mht FM som fag
- krever samhandling og samarbeid
- Det er viktig at også operasjonelle krefter er innovative i en grad som hjelper strategier, men ikke selv går i bresjen for endring av kurs.

Analyse/resultat dybdeintervju og observasjon

- Hjelp kunden med å forstå behov.
- Toppledelsen MÅ forstå de strategiske aspekter.
- Hva er FM i en organisasjon??? Klarer man : Se- Oversett -Forstå??
Det er viktig å ha en bevisst tankegang rundt mekanismer, og det er viktig å få ledelsesforankring!
- Det er et økende behov for å skape verdi til kjernevirksomheten
- Interessentene er generelt ikke klar over hvilke verdier FM bidrar med.
- Dette (IO) gir bedre kommunikasjon, samhandling og kunnskapsdeling., samt økt læring i et flerfaglig miljø. *****Planlegg- utfør- vurder- endre *****
- Hvordan lykkes: Støtte fra ledelsen, gode prosesser , riktig fagkompetanse, bevisst forhold til arbeidsprosess, bevisst forhold til arkitektur, bevisst forhold til kultur, bevisst forhold til teknologi
- NB!!! Ingenting er konstant, stadig utvikling!!!!
- Sprik i krav og tilfredshet. Det er viktig med informasjon om HVA som KAN leveres og hva som IKKE kan leveres. SÅ er det viktig å forankre dette både oppover og nedover.
- Dokumentasjonskrav øker. Ønsker å overlevere mere av dette til FM leverandør (TFM).
- Den norske og nordiske trenden i forhold til Rammebetingelser for FM organisasjoner i dag er at: FM budsjettene minker, antallet kvadratmeter som betjenes økes(Norge) eller er uforandret(norden), antallet brukere økes eller er uforandret , servicenivåer stort sett det samme eller noe høyere, 93% av de undersøkte FM organisasjonen ønsker å oppnå besparelser og bedre service.
- Kompetanse: Det er økende satsing på kompetanseøkning på FM området, rekrutteringsbehovet for FM personell holder seg noenlunde konstant, økende kompetanseutviklingsbehov i FM organisasjonen
- Leveransemodell og utsetting: Den nordiske trenden er at FM organisasjonene benytter færre leverandører til sine FMtjenester , FMorganisasjonene jobber generelt tett eller delvis sammen med leverandører for å oppnå gjensidig lønnsomt samarbeid (Norge ligger betraktelig under her), stabilt eller økende strategi i forhold til outsourcing . Norge øker graden av utsetting. SLAer brukes av alle i forskjellig grad på stort sett alle prosesser/tjenester
- Risiko ved den sentraliserte modellen: må forbli lydhør for de lokale behov og krav og må takle ledelse over grensene
- Full anerkjennelse for at outsourcing er en vanskelig prosess
- anerkjennelse av at det er vanskelig for tjenesteleverandørene å opfylle kontraktens betingelser med lave marginer.
- Fra en stor tro på partnerskap til et mere moderat syn på dette. Når det gjelder kommersielle forhold er partnerskap mere vanskelig. På den operative siden er det lettere å få til en partnerskapsmodell.
- Modellen fører til en sterk nedbygging av interne ressurser og stripping av lokal kompetanse.
- Det som ikke måles, skjer ikke!
- Hva har vi lært?: Tenk helhetlig og ha en endringsstrategi (LEAN), involver medarbeidere og tillitsvalgte i alt omstillings - og forbedringsarbeid, identifiser områder med store gevinstpotensialer , sett tydelige og ambisiøse mål - og følg opp gevinstrealisering ,

Analyse/resultat dybdeintervju og observasjon

bruk eksterne der det er hensiktsmessig, men sikre fullt eierskap i egen linjeorganisasjon, tenk intern kompetansebygging gjennom hele prosjektperioden og etterpå, etabler en liten, koordinerende enhet.

Analyse/resultat dybdeintervju og observasjon



Utsagn Trender:

-for det gjør noe med hele bransjen. Det satses mer. Blir litt mere utvikling av bransjen, og man får et profesjonelt, litt mere profesjonelt forhold til det.
- arbeidsplasskonseptene våre.....det er det som er fotavtrykket.....hvordan man jobber, og hvordan man leder i selskapet
- ...villige til å bygge partnerskap.
- Industrialisering og standardisering er gode ord da- det er populært nå for tiden. Og gjennom det så trekker vi ut stordriftsfordeler og alt sånt.
- jeg tror at trenden er at vi vil se mere og mere store TFM avtaler og partnerskapskontrakter
- Så er det jo klart at det er jo begrenset i Norge, med store selskaper. som som kan eller vil gjøre det... men jeg tror det vil bli en trend, nettopp i forhold til det vi har sagt.. krav fra samfunnet, omgivelser, eiere av selskapet- kravet fra eierne
- I denne TFM/partnerskapsmodellen har vi sluppet leverandøren helt inn. Det vil si at det er deres prosesser som skal være styrende for Hard FM på vår kontrakt. Mye av det har fungert bra. Men det er ganske nytt i Norge og Leverandørene har fortsatt en vei å gå.
- Skal man være med å utvikle FM-leverandørene, så MÅ man slippe de til.
-det er også skrevet i kontrakten at vi skal utvikle oss sammen
- Workplace Management vil være noe som kommer sterkere og sterkere.
- Mulige forbedringer inn mot leverandøren vår på TFM avtalen, er det å få enda mere strømlinjeformede leveranser. I og med at de skal være fagapparatet vårt og produktapparatet vårt- at vi bruker det , og ikke skaper noen sånne grenser mellom oss, men heller dra de enda mere inn på flere arenaer.
- Det er mye som skjer i FM markedet. Det vil komme flere aktører i leverandørmarkedet, og de vil bli bedre.
- Det vil være avgjørende hvor gode FM leverandørene blir, for hvilke modeller man velger
- I den modellen som kommer er poenget er at de prøver å se hva som er levert til kjernevirksomheten, og å flytte vekk alt som leverer til kjernevirksomheten...
- ...dette med utsetting av tjenester vil fortsette

Analyse/resultat dybdeintervju og observasjon

- vi bør ha færrest mulig systemer, vi må ha færrest mulig løsninger på utstyr.... Det lettegjør mobilitet på folk
- Så stort sett standardisering uavhengig hvor i organisasjonen du er og uavhengig av nivå tenker jeg...
- kravene vil endre seg... raskere enn det det har gjort
- vi vil være i kontinuerlig endring
- endringer i organisasjonen vil skje litt sånn løpende i forhold til endra målsetninger og nye krav
- et krever mere og andre ting av tradisjonelle støttetjenester fremover. At evnen til å planlegge , tenke litt mere strategisk på utviklingsretning og fleksibilitet vil være større
- vi også må stille krav til kundene våre. ..vi må egentlig gjøre de som bestiller våre tjenester til bedre bestillere....
- alle folk er like viktig, men alle oppgavene de gjør er ikke like viktig. Det kunne kanskje vært både sunt og fornuftig å kjøpt noen tjenester, slik at du kunne fokusert noe bedre på de tjenester du leverte internt. Også kunne ha noe bedre samspill med samfunnet...
- så lenge vi leverer bra og kan vise en utvikling, så er det ikke no målsetting i seg selv å sette ut mest mulig, men jeg tror det blir et mer pragmatisk syn på det – rett og slett....
- man ønsker færre systemer , man ønsker mer standardisering og en mer enkel måte å gjøre tingene på.
- legge en robust fremtidsstrategi også i forhold til eie/leie.
- I den grad samfunnet får en mere moden gruppe at entreprenører og leverandører av FM tjenester, så er jeg klar til å gi ifra oss mere eiendomsmakt.
- Man må legge opp til fleksible bygningsmessige løsninger og fleksible måter og jobbe på, som gjør det enklere å bygge ned og bygge opp.
- Teknologien og konkurransen kan og vil endre seg.
- Internt i arealene våre tror jeg vi kommer til å se mer og mer av arealeffektivisering ved free seating etc.
- Kanskje ser vi at år egen kompetanse på HFM er svært attraktiv og skiller ut dette som et kommersielt selskap? Vi har allerede nå gått inn i allianser.....
- - lavere kostnader. Vi kommer til å se en økning i leverandører ute i markedet(FM og TFM), som kanskje kan drifte billigere enn oss selv. HFM er ikke så oppe å gå enda, men det kommer.
- Driverne bak strategien nå, er mere penger til innhold! Det vil si mindre penger til OSS (FM)
- Vi er nødt til at de som faktisk skal jobbe bedre sammen må være med å se på det.... forankring i brukerne.
- Modenhet og umodenhet endres over tid.
- Leders: kundeorientering, harmonisering, tjenestepakker, prosessorientering, partnerskap, forankringsledelse
- Man ser en større sentralisering/globalisering av roller og ansvar , større ansvarsposisjon i forhold til leverandøren(tydlig), forsterking og tydeliggjøring av bestillerfunksjonen – ansvar, samlet strategisk ansvar for FM tjenestene- tydeliggjøring, samlet ansvar for tjenester, fra tidligere å ha vært funksjonsorienterte organisasjoner ser man en endring til prosessorienterte organisasjoner.

Analyse/resultat dybdeintervju og observasjon

- Vested outsourcing : begge parter deler felles verdier og mål for å skape en relasjon som er gjensidig fordelaktig
- Dagens arbeidsmåter krever nye arbeidsplasser
-balansere servicenivåene - kunde brukerforutsetningen.
rett kvalitet og standard i forhold til riktig kostnad, optimaliserer verdiskapningen pr tjeneste(kostnadsdrivere)
- Det er en klar strategi på å overlate all operativ og taktisk drift til tjenesteleverandørene
- Styring gjennom standardiserte leverings og oppfølgingsmodeller
- Stort kostnadspress

Analyse/resultat dybdeintervju og observasjon

- eksterne markeder(olje for eksempel) vil også påvirke, både samfunnet generelt og oss, etter som leverandørmarkedet også påvirkes av konjunkturer i for eksempel markedsøkonomien
- Hva som skjer med oss vil også påvirke samfunnet.- Teknologien endrer seg
- I tillegg har jo vi samfunnsoppdraget
- vi har til en viss grad turt å slippe kontrollen og gi leverandøren større rom for å prøve og feile, men må nok gjøre dette i enda større grad, slik at kompetanse økes ute hos leverandørene. Dette koster og tar tid, men må gjøres for å få leverandørmarkedet oppe å gå.
- FM markedet er i endring. Det vil komme flere aktører i leverandørmarkedet, og de vil bli bedre. Avhengig av kvalitet på leverandørmarkedet, vil også FM hos eiendomsbesitter endres.
- Vi anser det som et samfunnsansvar å være med på å utvikle FM markedet. Vi ønsker å være en foregangsmodell og har vært proaktiv og tatt sjansen- prøvet og feilet. I dette ligger også at vi bruker mye ressurser på å utvikle FM, teknologi og systemer. Og at man er villig til å dele sin erfaring med andre i bransjen.
- .. i distriktene, dette har stor innflytelse på politikken, det er samspill mellom politikk og hvordan man organiserer...
- Denne organisasjonen begynte vel rundt 97 og var utarbeidet etter at JJ kom tilbake 94 (etter OL). Først var han produksjonssjef -- , så ble han teknisk sjef vel og så organiserte han ressurser etter BBC modellen.
- Hvordan man fordeler i landet. Det handler om sånn mediepolitikk det.. Assa mediedistriktpolitikk- det blir no helt annet- det handler ikke om ressursfordeling internt i et allerede gitt ressursområde.
- ..publikums forventninger til oss.. er i stadig endring.
- Jeg tror at samfunnets oppmerksomhet knyttet til offentlige virksomheter bare kommer til å øke. Assa ikke bare på ressursbruk og ikke bare på oss, men det kommer til å gjelde hele offentlig sektor. Vil ha et annet fokus fremover enn kanskje det har vært, og sånn sett så er vi i interaksjon med samfunnet kontinuerlig
- gjør at vi kan stille vårt hus og kompetanse til rådighet for samfunnet? Har vi arenaer hvor vi kan trekke publikum til oss?
- Nye krav til sikkerhet og sånn, gjør at vi må se på dette litt annerledes, en det vi har gjort tidligere
- vi får jo plutselig nå en fredning på uteområder. I forhold til samfunnet da... vi er jo en institusjon som er pålagt noen krav... som skal være en samfunnsinstitusjon som fungerer godt under særlig vanskelige forhold også- det stiller noen særskilte krav til oss.
- .. som er litt spesielt for oss er rammevilkår, politiske rammevilkår.
- stortingsmelding fra 2002 og 2008, som setter rammene på vår virksomhet. Og så skal vi forvalte det. Og så er det medietilsynet da, eller kulturdepartementet, ved medietilsynet som evaluerer oss hvert år sånn innholdsmessig og så er det riksrevisjonen som vurderer om vi har brukt penga riktig. Så vi er jo i samfunnets søkelys hele tiden.
-Ikke bare i finansiering men også i bredden av oppdraget.
- Å da betyr det at vi må bli mere effektive for å klare å gjøre begge deler(gammel og ny teknologi).... Innenfor den samme finansielle rammen...

Analyse/resultat dybdeintervju og observasjon

- Samfunnet påvirker oss og vi påvirker samfunnet.
- Samfunnet påvirker oss også i forhold til stat og kommune direkte når det gjelder eiendomsmassen vår.
- Eksterne påvirkninger, det går på hvor sterke konkurrenter vi får, hvilke finansieringsformer vi får, hvordan teknologisk og programteknisk avvikling er.
- Internasjonalt press i forhold til konkurrenter vil kanskje påvirke oss. På bakgrunn av dette må vi kanskje gå i samarbeid nasjonalt for å møte konkurransen internasjonalt.
- Eksterne leverandører også i forhold til kjernevirksomheten, blir så sterke i forhold til kvalitet og pris, at vi kommer til å sette ut deler av dette. Noe som igjen virker inn på behov både areal, tekniske installasjoner og medarbeidere.
- vi byr på mer tilbud til markedet, slik at det er flere eksterne som kommer inn. Da blir det sånn at vi blir mer i forvalterrollen, og vi er den som skal ivareta behovene våre- vi blir da bestillerne.
- være med på å gjøre et leverandørmarked mere modent for å kunne levere tjenester som vi hadde sjøl før.
- Men i tillegg til dette er det også usikkerheten i forhold til krav om marginalisering- hvor er vi om 20 år.
- En viktig del av påvirkningen fra samfunnet er konkurransebildet
- Hvordan beveger publikum seg
- ...den teknologiske utviklingen som en del av samfunns utviklingen som også påvirker oss... utviklingen og endringen går fortere....
- Politikk er en del av det eksterne samfunnet som påvirker oss.
- Dagens arbeidsmåter krever nye arbeidsplasser:
 - 80 tallet Fokuserer på individuelt arbeide, alle har sitt eget kontor.
 - 90 tallet fokuserer på kostnadsbesparelse , alle har egen plass i kontorlandskap
 - 00 tallet Fokuserer på kostnadsbesparelse, færre kontor plasser en ansatte.
Bygger på antatt samtidighet
 - Nåtid Effektiv bruk av alt kontorareal, noe som gir potensial til å minske totalarealet og dermed gjøre besparinger. På en aktivitetsbasert arbeidsplass beveger arbeidstakeren seg etter hvilke oppgaver som skal utføres.
Aktivitetsbaserte(funksjonsbaserte) arbeidsplasser.

Analyse/resultat dybdeintervju og observasjon

var optimalt skrudd sammen og hvordan vi organisasjonsmessig fungerte opp mot leverandøren. Deretter fikk vi et mandat for å opprette en FM leverandørstrategi.

- Med denne TFM avtalen, så kommer de jo opp på taktisk nivå - inn med oss hele veien og lager vedlikeholdsplaner, og sitter i møter for å prioritere og er dermed med i veldig mange fora. Dette er den ideelle formen for organisasjon og den eneste veien å gå!
- Avtalen i dag er basert på en samarbeidsmodell/partnerskapsmodell, men dette har skjedd stegvis.
- FDVUS er det som tildeler arealer og tar for seg rokkeringer
- Jeg mener at partnerskapet skal være fullt opp på taktisknivå. Og så skal de gjerne være med på strategisk også
- Vi ser det som viktigere å sikre informasjonsflyten, og gjøre mest mulig avklaringer på operativt nivå.
- Områdene ble sammenslått for å få færre administrasjonskontor, ble mere sentralisert.
- Man kan si at vi på et vis har endret oss til en «innkjøpsorganisasjon
- Organisasjonsformen er en matriseorganisasjon, og skal i utgangspunktet fungere sømløst. I regionene merkes nok den negative ved en matriseorganisasjon bedre enn sentralt i Oslo. Det er kamp om ressursene i matrisen, noe som naturlig nok merkes bedre litt ute i systemene. Bakdelen med ikke å ha egne ressurser er bla; Kjappere prosesser med egen kompetanse og større lojalitet til virksomheten internt enn med eksterne.
-ønsker i utgangspunktet ikke å delta så mye i det operasjonelle nivået, men av og til er dette også nødvendig. Dette er det i så fall driftssjefene som er ansvarlige for å gjennomføre. Det som eventuelt ikke løses på dette nivået, som jo er det som er ønskelig, løftes så opp på taktisk nivå og søkes løst der.
- Kart og terreng stemmer ikke helt, men vi later som det ikke betyr så mye....
- Det i dag ligner litt den gamle prosjektorganisasjonen i teknisk tjeneste der man hadde en matriseorganisasjon ved siden av linjeorganisasjonen. Dette fungerte godt, men var et system med for stor mulighet til makt.
- Det var lite krangel om ressursene- men så var vi i en annen verden... en oppbyggningsverden.
-så organiserte han ressurser etter BBC modellen. I denne tiden kommer også begrepet ressurs inn..
- Nå fremover- vil nok eiendom være tenkt som en form for stabsfunksjon.
- Romkomiteen har som oppgave er å fordele areal som ressurs. romkomiteen har en form for stabs/rådgiverfunksjon for Ksjef, i investeringsutvalg og ressursbruk. RK og Eiendom har en form for samspill.
- endrer oss organisatorisk. Vi endrer oss ikke fordi at vi driver dårlig, men fordi vi ser at vi får andre utfordringer fremover
- situasjonsbestemt, hvilken modell du lander på... i forhold til hva du vil oppnå.
- OL 2022 og valg vi tar der vil også spille inn organisatorisk.
-evt bygningsmasse også spille inn.
-det kunne kanskje vært både sunt og fornuftig å kjøpt noen tjenester, slik at du kunne fokusert noe bedre på de tjenester du leverte internt.

Analyse/resultat dybdeintervju og observasjon

- Avhengig av hvilken jobb som skal gjøres, så bør eiendomsorganisasjonen forankres sterkere eller svakere. (prosjektrelatert)
- enhver organisering er et virkemiddel for å oppnå noe
- Hva er det fornuftig både å bruke lederressurser på hva er strategisk viktig kompetanse å ha inne, å hvis du evt skal sette ut no- da er det viktig å ha en god bestillerkompetanse
- ... vi er veldig opptatt av nivå. Jeg er mest opptatt av riktige og gode beslutninger!
- Den perfekte organiseringen fins ikke- den er litt situasjonsbestemt
- i denne modellen så sørger vi for at det er publikums interesser som styrer utviklingen. Overordna strategiske mål og en tydeligere bestilling.
- Men vi er jo i en matriseorganisasjon.... Drive litt sånn sømløst.....(henviser til BBC og free seating i funksjonsområder.)
- Når det gjelder romkomiteen så er jeg vel egentlig av den oppfatning at personen, personene er viktigere enn organisasjonen av den. Jeg ser pragmatisk på det og tar utgangspunkt i at lederen er så flink som han er og får til ting. Da ser jeg ingen konflikt mellom den organiseringen den har og vårt viktige utviklingsoppdrag for bedriften. . Men sånn helt logisk så tenker jeg at romkomiteen burde rapportert til Eiendomsavdelingen . Men sånn helt logisk så tenker jeg at romkomiteen burde rapportert til Eiendomsavdelingen. Et ankepunkt kan selvfølgelig være at RK er mere operasjonell enn den strategiske Eiendomsavdelingen skal være, og om dette kan forstyrre fokus noe.
- Eiendom skal ikke ligge for høyt oppe i hierarkiet. For vi er tross alt en støttetjeneste.
- den viktigste hensikten med organisasjonsendringer er endringen.
- Dyktige mennesker funker uavhengig av organisasjonskart og dårlige mennesker faller gjennom i alle organisasjonskart
- «det du gjør er mye viktigere enn hvor du gjør det»
- «ha diskusjonene der fagkompetansen er»
- « hvor mye fokus tar vi vekk fra å jobbe med det som er viktig.- for å få det riktige organisasjonskartet»
- «ledere som tror at dette var den siste omorganiseringen- de er døde»
- Både kringastermodellen og modellen her er en matriseorganisasjon. Det at man har delt det strategiske og det operative ansvaret.
- Partneringskontrakt - full tillit_dialogbaserte løsninger på uoverstemmelser, insitamentsmodeller, afhængighet og fællesskab med forståelse for hinandens interesser
- Partneringskontrakten er delt i tre og erbasert på funksjonsavtale prinsippet- en fullservicekontrakt.
- Sikkerhet er lagt inn under eiendom
- Kunden og brukeren defineres forskjellig. Det er viktigere å tilfredstille Kunden enn brukeren. Brukeren skal imidlertid være fornøyd.
- Strategisk REFM ligger i Corporate funksjonen under Corporate Financial- økonomi.
- En sentralisert FMfunksjon med en felles operativmodel:
- Full TFM kontrakt med Hard og Soft service- 3 til 5 generasjons outsourcing

Analyse/resultat dybdeintervju og observasjon

et optimaliseringsprosjekt- så så vi mulighetene for å utvikle teknologi, og organisasjon samtidig.

- vi støtter oss på de profesjonelle, drar nytte av de erfaringene de har- og sørger for at vi klarer å levere til kunden- å oss selvselvfølgelig/ alle leietakerne våre... i forhold til fleksibilitet og riktige kvaliteter og riktig kost, hva det måtte være....så må vi jo tilpasse organisasjonen vår.
- vi løfter dem opp på det nivået hvor jeg selv har sitti før.... På taktisk nivå. Så i kontrakten vår så har vi med LEDELSE,
- fikk vi et mandat for å opprette en FM leverandørstrategi.
- Ut fra det så var det jo å se på organisasjonen- hvilke behov vi hadde, for å kunne trimme bestiller organisasjonen opp mot den organisasjonen som gjaldt.
- Jeg tror ikke kunden forstår FM så godt- det tror jeg ikke, men jeg tror de forstår eiendom.konsernleder er opptatt av eiendom og hvordan det driftes, så slik sett er det god forankring.
- Renhold er klart et HFM område som også er innunder avtalen, dette er det også angitt som i den europeiske FMstandarden.
- Soft er ting som går på mennesker(service) mens Hard er det som går på vedlikehold og ivaretagelse av bygget.
- Vi valgte å dele opp kontrakten i tre områder da vi gjennomgikk den, for området var så stort: Hard FM, sikkerhet og Soft FM.
-det med denne TFM avtalen, de kommer jo opp på taktisk nivå - inn som oss hele veien
- Vi har i vår avtale en insitamentsavtale. Imidlertid mener jeg at man skal levere 100% av kontrakten, før man skal se på evt insitament.
-FM leverandøren utvikler seg sammen med oss
- Effektive arealer er ansett som en viktig del av eiendomsledelsen vår
- egen avdeling for Workplace Management. Dette er et konsept som både tar for seg
- ledelse, arbeidsflyt og arealer.
- I begynnelsen var det et stort antall interne medarbeidere med god kompetanse i alle ledd, bortsett fra renhold og kantine
- Fra 2007 endret arbeidsoppgavene (Lin) til mer og mer å omfatte forvaltning
- Eiendomsporteføljen var (og er) svært variert, alt fra tekniske enmannsbygg, fjellstasjoner og fjellanlegg, kombinasjonsbygg og kontorbygg, samt 5 stk signal bygg.
- gjør hele tiden en vurdering av eie/leie forhold, med tanke på kost nytte. Med tanke på å gjøre det beste for konsernet.
- Jeg tror TFM er vanskelig å få til for oss. Litt på grunn av avhengigheten til miljøet i distriktene. FM markedet der ute i distriktene er ikke modent nok
- Men det vil nok bli mere utsetting av tjenester enn nå.
- Mere standardisering, analyse problemstilling, behov , frekvens, strukturering, sentralisering.
- Men det er ikke noe mål i seg selv det å outsourche. Det viktigste er å ha en sourcings strategi...
- jeg mener vel også at det er også økt fokus på det strategiske fokus både hos styre og eiere og topp ledelse på eiendom- hva det betyr for innholdsproduksjonen vår.

Analyse/resultat dybdeintervju og observasjon

- man må se på hva man har i forhold til pengebruken i forhold til ombygginger. ... assa det er mange forhold som peker i den retning at dette kan bli veldig komplisert og drive – til en riktig pris... fremover,,,,
-Og hvilke krav til dette vil stilles til oss fremover? Oog hvilke omorganiseringer og flytting av folk, samhandling mellom avdelingerseksjoner og områder vil det kreves?...
- Eiendom skal ikke ligge for høyt oppe i hierarkiet. For vi er tross alt en støttetjeneste. - målet for konsernet er IKKE eiendom.... Eiendom er et virkemiddel
-og mener at i forhold til samfunnet, så har vi relativt gode betingelser også i forhold til eiendomsforvaltning og eiendomsutvikling
-toppledelsen jevnlig får drypp om så det er godt forankret --- større prosjekter---
- Vi bruker eiendomsstrategi aktivt fil å se på den som en oppgavebeskrivelse.
- Sideveis i organisasjonen, så ser jeg at vi har noen utfordringer, både når det gjelder informasjon og posisjon.
- Rengjøring og Kantine outsourcet tidligere, videreført til nybygg
TFM avtale ble inngått i 2011. Avtalen revurderes igjen i 2016.
- Forvalte , styre og utvikleDR s FM ytelse, inventar, eiendomsportefølje, Utendørsareal, sikkerhet, beredskap byggeteknik og installasjoner
- Leverer attraktive fasiliteter for virksomhetens medarbeidere og gjester
- Definisjon av ytelse. Bruk av underleverandører. Kontrolleres månedlig av leverandør, kvartalsvis i fellesskap.- stikprøver. (KPI/SLA)
- FM kontrakten skal "leve". Det er forutsatt utvikling av kontrakten, basert på samarbeid.
- Kunden og brukeren defineres forskjellig. Det er viktigere å tilfredstille Kunden enn brukeren. Brukeren skal imidlertid være fornøyd.
- Tenke helhetlig: Organisasjon, FM, IT og annet støttesystem, Kompetanse, Langsiktige hovedmål
- Før var dette en avdeling som leverte tjenester, men nå er den også som verdisikring! REFM. Med inkludering av safety og security.
- Ved opprettelse av REFM funksjonen var målet å ta styringen både på økonomi og kultur.
- Anser ikke eiendom som et strategisk spørsmål, kun en måte å finansiere en kostnad. DVS- avhengig av kundens etterspørsel.
- FM soft og hard kjøpes av underleverandør som forvaltes av "service provider". Det vil si det er intern ledelse- styring- bestiller.
- Hva er FM i en organisasjon???
- Klarer man : Se- Oversett -Forstå??
- Det er viktig å ha en bevisst tankegang rundt mekanismer, og det er viktig å få ledelsesforankring!
- Hva kreves det at FM ledelsen tar ansvar for: Ta ansvar for arbeidsplassen , Arealeffektivitet, servicenivå, kvalitet og kostnad , samhandling (IT, HR, Finnans, innkjøp, jur., kommunikasjon), søke økt forståelse for kjernevirksomheten, myndighet, mandat - endring i investeringer , proaktiv/ hurtig agering, Strategisk involvering, oppkjøp, etablering etc, krisehåndtering , faktabaserte beslutninger og investeringer.
- Bebor bygningmasse fra 1973. I Barehouse kontrakter.
- Ny driftsmodell nå- Kontoreiendomstjeneste= FM IO (integreerte operasjoner), fjerner hindringer mellom: personell, fysisk avstand, systemer og teknologi, leverandører , og

Analyse/resultat dybdeintervju og observasjon

gir kompetanse til å ta avgjørelser på lavest mulig nivå i organisasjonen.

*****Planlegg- utfør- vurder- endre *****

- Vil beholde strategisk nivå, samt enkelte interne tjenester
- alle organisasjoner bruker bygninger, aktiva og tjenester (fasilitetssjenester) til å støtte sine primære aktiviteter.
- ved å håndtere de mange endringene i organisasjonsmiljøet påvirker fasilitetsstyringen organisasjonens evne til å handle proaktivt og sørger for alle nødvendige behov.
- Fasilitetsstyring brukes også for å optimalisere kostnadene og ytelsen forbundet med aktiva og tjenester.
- En optimalisering av fasilitetsstyringen må grunnes på en bred og klar forståelse for den gjensidige avhengigheten mellom organisasjonens prosesser og prosessene for fasilitetsstyring.
- Fasilitetstjeneste: støttetjeneste for de primære aktivitetene til en organisasjon, som ytes av en ekstern eller intern leverandør. Merk: Fasilitetstjenester er tjenester relatert til rom og infrastruktur, og/eller mennesker og organisasjon.
- Effektiv fasilitetsstyring vil: fremme integrering av de forskjellige tjenesteprosessene, Strømlinjeforme forbindelsen mellom de strategiske , taktiske og operative nivået, sikre konsekvent kommunikasjon, utvikle og kultivere forholdet og samarbeidet mellom Klient/sluttbruker og leverandør/tjenesteleverandør, støtte forbindelsen mellom historiske fakta, dagens oppgaver og fremtidige krav.
- Vi har Full TFM kontrakt med Hard og Soft service . Partnerskapsmodell. Er prisgitt modellen og videreutvikler denne.

<p>Hva er det som påvirker de valg vi tar ved organisasjonsendringer og hvilke drivere er det som setter i gang prosessene? (visjoner/mål)</p>	<p>... (redacted) ...</p>	<p>Utviklingen i perioden (14 år) har vært... (redacted) ...</p>	<p>Utviklingen i perioden (14 år) har vært... (redacted) ...</p>	<p>... (redacted) ...</p>	<p>... (redacted) ...</p>	<p>... (redacted) ...</p>	<p>... (redacted) ...</p>	<p>FM som strategisk partner for kjernevirksomheten... (redacted) ...</p>	<p>... (redacted) ...</p>	<p>... (redacted) ...</p>
<p>Status maloppnåelse</p>	<p>Men da opptrer jo vi... Som... så når vi faktisk Every har... (redacted) ...</p>	<p>Det faktisk nå det Telenor Eiendom nå... (redacted) ...</p>	<p>Status i forhold til de økonomiske mål... (redacted) ...</p>	<p>Når det gjelder prosjektet fra 2 til 1... (redacted) ...</p>	<p>Ja, jeg synes det. Jeg synes elevenen vi har... (redacted) ...</p>	<p>Nå er jeg mer på vakt, mer kritisk og jeg må også... (redacted) ...</p>	<p>Splitten som ble gjort for et par år siden... (redacted) ...</p>	<p>... (redacted) ...</p>	<p>... (redacted) ...</p>	<p>... (redacted) ...</p>
<p>Erfaringer og forbedringspotensial</p>	<p>The Telenor Way snakker man om... (redacted) ...</p>	<p>I og med at regionene er i stadig kamp om ressursene... (redacted) ...</p>	<p>Pedersen-Han mener produksjon leverer det... (redacted) ...</p>	<p>Men det går an å fremstå som mye mere... (redacted) ...</p>	<p>Vesentlige endringer i forhold til tidligere... (redacted) ...</p>	<p>Prosjektet fra 2 til 1 er en helt noe... (redacted) ...</p>	<p>... (redacted) ...</p>	<p>... (redacted) ...</p>	<p>... (redacted) ...</p>	<p>... (redacted) ...</p>
<p>Erfaringer og forbedringspotensial</p>	<p>Sikkerhetsprofilen ligger som en støttsfunksjon... (redacted) ...</p>	<p>Kontrollen er nå flyttet opp et nivå... (redacted) ...</p>	<p>Forelegg har Telenor Eiendom (sentral) en mindre gruppe... (redacted) ...</p>	<p>Forankring i 2012-2014- Den del av FM som har med eiendom... (redacted) ...</p>	<p>Har vi studiefeltet som gjør at vi kan stille... (redacted) ...</p>	<p>... (redacted) ...</p>	<p>... (redacted) ...</p>	<p>... (redacted) ...</p>	<p>... (redacted) ...</p>	<p>... (redacted) ...</p>
<p>Drivere</p>	<p>(Telenor Eiendom) Kultur/standardsending... (redacted) ...</p>	<p>... (redacted) ...</p>	<p>... (redacted) ...</p>	<p>... (redacted) ...</p>	<p>... (redacted) ...</p>	<p>... (redacted) ...</p>	<p>... (redacted) ...</p>	<p>... (redacted) ...</p>	<p>... (redacted) ...</p>	<p>... (redacted) ...</p>
<p>Samfunnet</p>	<p>Vi er organisert som et rent ordinært aksjeselskap... (redacted) ...</p>	<p>Avtalen i dag er basert på en samarbeidsmodell/partnerskapsmodell... (redacted) ...</p>	<p>Man- Du sier at det ikke gjelder eksternt... (redacted) ...</p>	<p>Desuten ser vi jo på publikums forventninger... (redacted) ...</p>	<p>Samfunnet påvirker oss og vi påvirker samfunnet... (redacted) ...</p>	<p>En viktig del av påvirkningen fra samfunnet... (redacted) ...</p>	<p>... (redacted) ...</p>	<p>... (redacted) ...</p>	<p>... (redacted) ...</p>	<p>... (redacted) ...</p>
<p>Organisasjon</p>	<p>FDVUS (som er iere og internsjonal avdeling) er... (redacted) ...</p>	<p>Jeg tror ikke Telenor ASA forstår FM så godt... (redacted) ...</p>	<p>Vi er i dag oppdelt i to det er Eiendomsavdelingen og Husjenester... (redacted) ...</p>	<p>Å den modellen så serger vi for at det er... (redacted) ...</p>	<p>Når det gjelder romkamilleen så er jeg vel egentlig... (redacted) ...</p>	<p>... (redacted) ...</p>	<p>... (redacted) ...</p>	<p>... (redacted) ...</p>	<p>... (redacted) ...</p>	<p>... (redacted) ...</p>
<p>Strategisk FM / Eiendomsledelse</p>	<p>... (redacted) ...</p>	<p>... (redacted) ...</p>	<p>... (redacted) ...</p>	<p>... (redacted) ...</p>	<p>... (redacted) ...</p>	<p>... (redacted) ...</p>	<p>... (redacted) ...</p>	<p>... (redacted) ...</p>	<p>... (redacted) ...</p>	<p>... (redacted) ...</p>



**MASTEROPPGAVE I STUDIEPROGRAMMET MASTER I
EIENDOMSUTVIKLING OG FORVALTNING**

for
Masterstudent : Marit Devik

Fagområde Eiendomsutvikling og -forvaltning:

Utleveringsdato: 01.09.2013

Innleveringsdato: 22.06.2014

Tittel (Norsk): «ORGANISERING SOM VIRKEMIDDEL FOR Å OPPNÅ OPTIMAL
EIENDOMSLEDELSE»

Tittel (Engelsk): « USE OF ORGANISATION TO ACHIEVE EXCELLENT REAL ESTATE
MANAGEMENT »

Formål Formålet med oppgaven er å se på om det finnes en ideell organisering for å
oppnå bedre/optimal eiendomsledelse/forvaltning hos større
eiendomsbesittere.
Er det store likhetstrekk eller avvik hos de enkelte eiendomsbesittere og kan
man se trender og fellestrekk i organiseringssyklusene.

Følgende hovedpunkter skal behandles:

1. Bruk av organisering som virkemiddel for god eiendomsledelse
2. Historikk/trender
3. Nytteverdien av omorganiseringer

.....*Trondheims*.....
(sted)

.....24.03.2014.....
(dato)

.....*Guir Klamm*.....
Veileder / Faglærer ved NTNU

.....*Frank Klamm*.....
Leder for studieprogrammet

ISBN 00-0000-000-0