

Beate Voetman

Hvordan kan bruk av renholdsavtaler fremme innovasjon?

Masteroppgave i Eiendomsutvikling og -forvaltning

Veileder: Margrethe Foss og Geir K. Hansen

Juni 2020

Beate Voetman

Hvordan kan bruk av renholdsavtaler fremme innovasjon?

Masteroppgave i Eiendomsutvikling og -forvaltning
Veileder: Margrethe Foss og Geir K. Hansen
Juni 2020

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for arkitektur og design
Institutt for arkitektur og planlegging



Kunnskap for en bedre verden

Sammendrag

En renholdsavtale er rammen rundt oppdragsgiverens behov og renholdsleverandørens leveranse. Begge parter skal dra nytte av avtaleforholdet, og en mulig fasilitator for å skape verdier er å fremme innovasjon gjennom renholdsavtaler. Hensikten med oppgaven er å finne ut om man øker verdiskapingen ved å fremme innovasjon i renholdsavtaler.

Problemstillingen for oppgaven er:

«Hvordan kan bruk av renholdsavtaler fremme innovasjon?»

Problemstillingen svares ut med hjelp av tre forskningsspørsmål:

1. Hvilken praksis har virksomheter på bruk av innovasjon som fokusområde i renholdsavtaler?
2. Hvilken verdiskaping har virksomheter fått til gjennom innovasjon i renholdsavtaler?
3. Hvilke faktorer fremmer innovasjonsmuligheter i renholdsavtaler, og hvilke hindre finnes?

Det teoretiske rammeverket for oppgaven er fagområdene renhold, innovasjon, verdiskaping og avtaler. Resultater er fremkommet gjennom en litteraturstudie, en spørreundersøkelse i faggruppen for renhold i et FM-faglig nettverk og dybdeintervjuer av tre FM-ledere med renholdsansvar.

Oppgaven viser at faktorene som blir definert som viktige for et vellykket innovasjonsarbeid, bidrar til at man øker verdiskapingen. Samarbeid og relasjon er faktorene som fremstår med den sterkeste påvirkningen i en renholdsavtale til å fremme innovasjon og øke verdiskaping.

Samarbeidsform er en sterkere faktor enn avtaleform. Det lønner seg for begge parter i et avtaleforhold å innovere og investere i samarbeidet. Empirien har styrket teorien om at samarbeid er vesentlig for relasjonen i renholdsavtalen, og teorien bekrefter at tett samarbeid gir suksess i avtaler. Empirien viser at samarbeid har gitt innovasjonssuksess.

Initiativ og engasjement fra FM-leder kan ha like stor eller større betydning for verdiskapingen fra innovasjonsarbeidet innen renhold, enn de mer formelle faktorene som strategi, prosess og forretningsmodell. Det synes som FM-ledernes innovasjonsevne som støttes av en positiv og romslig bedriftskultur, er avgjørende for verdiskaping.

Abstract

A professional cleaning agreement is the framework around the client's needs and the cleaning supplier's delivery. Both parties should benefit from the contractual relationship, and one possible facilitator of value creation is to promote innovation through cleaning agreements. The purpose of this master thesis is to find out if value creation increases by promoting innovation in cleaning agreements.

The main research question for the thesis is:

"How can the use of professional cleaning agreements promote innovation?"

The problem is answered with the help of three research questions:

1. What practices do companies have for using innovation as a focus area in professional cleaning agreements?
2. What value creation has companies achieved through innovation in professional cleaning agreements?
3. What factors promote innovation opportunities in professional cleaning agreements, and which obstacles exist?

The theoretical framework for the thesis is the areas of professional cleaning, innovation, value creation and agreements. Results were obtained through a literature study, a survey in the cleaning group in an FM-professional network and in-depth interviews of three FM managers responsible for their companies' cleaning agreement.

The thesis shows that the factors defined as vital for successful innovation work contribute to increasing value creation. Collaboration and relationships are the factors with the strongest influence in a professional cleaning agreement to promote innovation and increase value creation.

Cooperation is a stronger factor than contract form. It is worthwhile for both parties in a contractual relationship to innovate and invest in the cooperation. The empiricism has strengthened the theory that cooperation is essential for the relationship in the professional cleaning agreement, and the theory confirms that close cooperation gives success in agreements. Empirical evidence shows that collaboration has led to innovation success.

Initiatives and commitments from the FM manager can have the same or greater significance for the value creation from the innovation work, than the more formal factors such as strategy, process and business model. It seems that the innovativeness of the FM leaders is crucial to value creation, which is supported by a positive and generous corporate culture.

Forord

Etter tre års innsats er masterutdanningen i eiendomsutvikling og -forvaltning fra NTNU fullført.

NTNU har tilrettelagt for et flott studieløp. Det har vært tre år fylt av lærdom og påfyll, inspirasjon, studentopplevelser, studieturer, frustrasjoner, lunsjer, prosjektoppgaver og hjemmeeksamener. Jeg retter en stor takk til Institutt for arkitektur og planlegging, senter for eiendomsutvikling og -forvaltning ved professor Geir K. Hansen og daglig leder Elin Røsok.

Problemstillingen for masteroppgaven er:

«Hvordan kan bruk av renholdsavtaler fremme innovasjon?».

Jeg har ønsket å skrive om hvordan oppdragsgivere sammen med leverandører best kan dra nytte av utvikling og innovasjon i renholdsbransjen. En mulig fasilitator for å skape verdier er å fremme innovasjon gjennom renholdsavtaler. Moderne avtaler er komplekse, og det påvirker hvilken form avtalen skal ha. En avtale som tilrettelegger for innovasjon vil gi bedre resultater, både økonomisk og kvalitetsmessig, for begge parter.

Takk til mine to veiledere for verdifulle innspill og nødvendige korreksjoner. Margrethe Foss, som også var faglærer i FM-faget, og professor Geir K. Hansen.

Takk til informanter fra spørreundersøkelsen og dybdeintervjuene for alle svar og den tiden dere satte av til meg. Takk også til eksterne «konsulenter» som har hjulpet meg med deler av oppgaven, Jill og Cecilie, Ellen og Susanne, Thomas, Arnt-Erik og Tove.

Mine medstudenter har vært en stor bonus gjennom utdanningen. Dere har gitt nye vennskap, interessante fagutvekslinger og uvurderlig hjelp i kollokvier og på samlinger, telefon og chat. Takk. Felles skjebne er felles trøst.

Takk til NFSR for stipend og faglig fellesskap. Takk også til NfN for faglig fellesskap.

Masterløpet har latt seg gjennomføre ved siden av full jobb takket være tidligere og nåværende sjefer. Stephan, Lillian og Jan, takk for støtte og tilrettelegging.

Takk for hjelp til å komme opp de mentale motbakkene, Thomas og Heidi. Å oppleve at familie og venner har heiet meg i mål gjennom tre år, i full tillit til at jeg ville klare det, er en velsignelse. Det har kostet noen familietreff. Takk.

Til sist. Frank, som underveis har hatt større tro på min gjennomføring enn meg selv. Du har vært optimist hele veien, og har skaffet meg alle de «gadgets» jeg kunne ønske for at skolearbeidsplassen ved spisestuebordet skulle fungere best mulig. Sofie, som har måttet ta mye hensyn til meg i en periode av sitt liv da det burde vært omvendt. Tusen takk. Nå skal vi endelig få tatt familiemiddagene tilbake.

Det har vært mye læring. Mye moro. Mye arbeid.

Oslo, juni 2020.

Beate Voetman

Innhold

Sammendrag	v
Abstract	vi
Forord	vii
Figurliste	x
Tabelliste.....	xi
1 Innledning	1
1.1 Bakgrunn.....	1
1.2 Formål, problemstilling og forskningsspørsmål.....	3
1.2.1 Formål	3
1.2.2 Problemstilling og forskningsspørsmål	3
1.3 Avgrensning.....	3
1.4 Kort om oppgaven	4
2 Litteraturstudie.....	5
2.1 Facility Management og renhold	5
2.1.1 Facility Management, definisjoner og hensikt	5
2.1.2 Hva kjennetegner renholdsbransjen i Norge?	6
2.1.3 Standarder innen FM og renhold	7
2.2 Innovasjon	8
2.2.1 Om innovasjon, definisjon	8
2.2.2 Viktigheten av og drivere for innovasjon.....	10
2.2.3 Faktorer som fremmer og hindrer innovasjon.....	11
2.2.4 Innovasjon i renholdsbransjen.....	14
2.3 Verdi og verdiskaping.....	15
2.3.1 Om verdi	16
2.3.2 Verdiskaping.....	16
2.3.3 Renholdets verdi	18
2.4 Avtaler og avtaleforhold	19
2.4.1 Rettsgrunnlag for avtaler, definisjon	19
2.4.2 Renholdsavtaler i Norge	19
2.4.3 Avtaleformer.....	20
2.4.4 Kjennetegn på gode renholdsavtaler	21
2.4.5 Relasjoner i avtaleforhold	22
3 Metode.....	25
3.1 Samfunnsvitenskapelig metode	25
3.1.1 Forskningsdesign.....	26

3.1.2	Kvantitativ og kvalitativ metode	26
3.2	Valgt metodebruk	27
3.2.1	Litteraturstudie	29
3.2.2	Kvantitativ metode - spørreundersøkelse.....	31
3.2.3	Kvalitativ metode - dybdeintervju	35
3.2.4	Forskningsetikk og personvern	38
3.3	Evaluering av materiale, feilkilder og evaluering av metoder	39
3.3.1	Evaluering av materialet.....	39
3.3.2	Triangulering	40
3.3.3	Feilkilder	40
3.3.4	Evaluering av metoder	41
4	Resultater.....	42
4.1	Resultater fra spørreundersøkelsen	42
4.1.1	Generelt fra spørreundersøkelsen	42
4.1.2	Praksis på bruk av innovasjon som fokusområde i renholdsavtalene.....	44
4.1.3	Hvilken verdiskaping har virksomhetene fått til gjennom innovasjon i renholdsavtalene?.....	45
4.1.4	Hvilke faktorer bør være på plass for å fremme innovasjons-muligheter i renholdsavtaler?	46
4.1.5	Oppsummert fra spørreundersøkelsen	48
4.2	Resultater fra dybdeintervjuene.....	49
4.2.1	Generelt fra dybdeintervjuene.....	49
4.2.2	Praksis på bruk av innovasjon som fokusområde i renholdsavtalene.....	51
4.2.3	Hvilken verdiskaping har virksomhetene fått til gjennom innovasjon i renholdsavtalene?	51
4.2.4	Hvilke faktorer bør være på plass for å fremme innovasjons-muligheter i renholdsavtaler?	52
4.2.5	Oppsummert fra dybdeintervjuene.....	53
4.3	Funn fra undersøkelsene oppsummert	54
5	Drøfting.....	58
5.1	Forskjellen mellom høy og lav andel av innovasjon i avtalene mot høy og lav grad av verdiskaping.....	58
5.1.1	Offentlige vs. private oppdragsgivere	59
5.1.2	Store vs. små virksomheter	59
5.1.3	Oppdragsgiver vs. leverandør.....	60
5.1.4	Innovasjon og samarbeid	60
5.1.5	Avtaletype og avtaleform.....	61
5.1.6	Innovasjonsbevissthet, innovasjonskapasitet og innovasjonsevne.....	62

5.2 Faktorer som fremmer innovasjonsmuligheter i en renholdsavtale	63
5.2.1 Relasjon	64
5.2.2 Økonomi og finansiering	66
5.2.3 Felles mål og målstyring	67
5.2.4 Kundeperspektiv.....	67
5.2.5 Bedriftskultur og innovasjonskultur	68
5.2.6 Leverandøroppfølging og krav	69
5.3 Renhold og innovasjon i et bransje- og samfunnsperspektiv	70
6 Oppsummering og konklusjon	71
6.1 Hvordan kan bruk av renholdsavtaler fremme innovasjon?.....	71
6.2 Til renholdsbransjen.....	72
6.3 Forslag til videre undersøkelser	73
6.4 Refleksjon over eget arbeid.....	73
Et siste ord.....	74
7 Referanser	75
8 Vedlegg	81

Figurliste

Figur 1: Aspekter i fasilitetsstyring (Foss, 2017).....	6
Figur 2: FM i relasjon til virksomhetens hovedelementer (Foss, 2017).....	6
Figur 3: Innovasjonsrommet (Bessant et al., 2014)	10
Figur 4: Faser i innovasjonsprosess (Bessant et al., 2014).....	11
Figur 5: Serviceinnovasjonstriangelet (Furseth, 2017).....	12
Figur 6: De viktigste faktorene fra innovasjonslitteraturen for å lykkes med innovasjon.	13
Figur 7: Utvikling fra teppefeiemaskin til dagens støvsuger	15
Figur 8: Nivåer av samhandling (Jensen, 2011).....	20
Figur 9: Innovasjonsrom i avtaler (KS, 2018).....	21
Figur 10: Systematikk innen vitenskapelig metode (Jacobsen, 2015)	25
Figur 11: Faser i undersøkelsesprosessen (Jacobsen, 2015).....	26
Figur 12: Kvantitativ og kvalitativ metode (Jacobsen, 2015)	27
Figur 13: Prosess masteroppgave	29
Figur 14: Søkematrise litteraturstudiet	31
Figur 15: Avtaleformers fordeling	43
Figur 16: Oppnådd verdiskaping	45
Figur 17: Faktorer som bør være på plass for å fremme innovasjon i renholdsavtale	47

Tabelliste

Tabell 1: Temaer i spørreskjemaet.....	32
Tabell 2: Temaer i dybdeintervjuene	36
Tabell 3: Spørreundersøkelsens funn til forskningsspørsmålene.....	42
Tabell 4: Oppsummert, funn i spørreundersøkelsen	49
Tabell 5: Oversikt virksomhet og informant	49
Tabell 6: Informantenes svar til forskningsspørsmålene.....	49
Tabell 7: Viktigste fellestrekk og ulikheter fra intervjuene.....	50
Tabell 8: Oppsummert, funn i intervjuene.....	54
Tabell 9: Begge undersøkelsenes funn til forskningsspørsmålene.....	56
Tabell 10: Faktorer som fremmer innovasjonsmuligheter i en renholdsavtale i hht. undersøkelsene og litteratur	63

1 Innledning

1.1 Bakgrunn

“If you do what you always did, you’ll get what you always got” (ukjent opphav).

En renholdsavtale er et rammeverk som skal si noe om hva en oppdragsgiver ønsker utført, og hva en tjenesteleverandør skal levere. Når en renholdsavtale skal fornyes, kan det være fristende for oppdragsgiver å bare «snu bunken», det vil si å gjenbruke innholdet i tidligere kontrakter uten å legge inn en innsats på en bearbeiding eller fornyelse. Uten at man søker å løse oppgavene på andre måter enn man hittil har gjort, vil det heller ikke skje noe nytt. Dette gjelder også for anskaffelse av leverandør til renholdstjenester.

Denne oppgaven ønsker å finne ut av hva man kan gjøre annerledes i en renholdsavtale for å gi muligheter for innovasjon og de positive endringene som skaper vekst innenfor bransjen, og som bidrar til økt verdiskaping.

Bygg-, anleggs- og eiendomsbransjen (BAE) bidrar med en omfattende verdiskaping til det norske samfunnet. BAE den nest største næringen i Norge, målt i verdiskaping, etter olje- og gass-sektoren. Det ble omsatt for 1120 milliarder kroner i 2018, som utgjorde ca. 16 % av den totale verdiskapingen (Bygballe et al., 2019).

Det finnes ca. 750 000 yrkes- og næringsbygg som forretnings- og kontorbygg, hoteller, helsebygg o.l. i Norge (Statistisk sentralbyrå, 2019). Bygninger og anlegg utgjør 66 % av Norges realkapital, det vil si fysisk kapital (Regjeringen). FM-bransjen er sterkt delaktig i å forvalte disse store verdiene.

Dagens FM-bransje beveger seg mot en stadig mer kompleks hverdag. Digitalisering er den kanskje mest uttalte trenden innenfor FM og renhold i dag, og digitalisering blir i stadig mer aktuelt for å få levert presise og effektive tjenester. Spesialiserte løsninger innen FM er stadig mer etterspurt og attraktivt (NHO Service og Handel, 2018b) (Furey et al., 2019) (ISS, CBRE, 2017, Global FM, 2017).

Med trender og utvikling kreves det også mye innovasjon. Innovasjon skjer i mange fag og næringer rundt renholdsbransjen. I FM-bransjen skjer det mye aktiv tjenesteinnovasjon. Eksempler er sensorer og digitale løsninger for eiendomsforvaltning og reduksjon av matsvinn hos kantinedrivere.

Renholdstjenesteavtaler har tradisjonelt vært transaksjonsbaserte avtaler. En slik avtale kjennetegnes av «*et svært konkret bytteforhold*» (Rousseau, 1990). Her fokuserer oppdragsgiver på å få utført en konkret oppgave til en forventet kostnad, og en avtale av denne typen løper stor sannsynlighet for å holde seg lik gjennom hele avtaleperioden.

Forfatteren har, gjennom mange år i FM-bransjen, inngått renholdsavtaler for virksomheter innenfor svært forskjellige næringer. Felles for avtalene har vært at de i all hovedsak var bygget over samme lest, med basis i en transaksjonsbasert avtale hvor man gjorde minimale endringer av innholdet i løpet av avtalt periode. Dermed avsluttet man som regel avtaleperioden med det samme som man startet opp med, og lite utvikling og fornying hadde skjedd underveis.

Denne oppgaven ønsker å utfordre den tradisjonen. Etter hvert som tidene forandrer seg, har mange bransjer utviklet seg enormt. Utviklingen har enkelte steder medført en disruptiv endring i måten å drive virksomheten på, det vil si at noe har endret bransjen fullstendig. En statisk, transaksjonsbasert avtale er dermed ikke et dynamisk nok verktøy for å sørge for at renholdsleveransene holder tritt med utviklingen i kjernevirksomheter.

Alle sider av næringslivet i Norge er gjenstand for store endringer grunnet digitalisering, automatisering og robotisering. Med økt grad av digitalisering bruker man it-løsninger til flere oppgaver enn tidligere, og man automatiserer ved å standardisere prosesser slik at man kan utføre dem raskere, ofte ved hjelp av brukervennlige, selvhjulpne og robotiserte løsninger.

FM-bransjen blir berørt av utviklingen gjennom blant annet bruk av sensorikk, IoT (Internet of Things) og big data, sammen med etablering av proptech (property technology)-fora og hub-er hvor gründere og utviklere samles. Roboter er kommet i form av selvgående gulvvaskemaskiner og støvsugere.

Å ivareta kundeperspektivet er en sterkere trend innenfor FM-tjenesteleveranser (ISS World Services, 2018). I en renholdsavtale er det ofte forskjell på kunden og sluttbrukerne. Kunden inngår avtalen på vegne av brukerne i en virksomhet. Det å forstå brukerne man leverer tjenester til er grunnleggende for en vellykket leveranse, og får et stadig større fokus i renholdsbransjen. Det innebærer blant annet å kjenne deres arbeidsoppgaver og bruk av lokaler. Forskjellen på kunde og sluttbruker kan skape et gap mellom kundens forventning til avtalen og brukernes forventning til leveransene i avtalen.

Renholdsleverandører må hele tiden øke produktiviteten og servicegraden for å sikre en god tjeneste og økt konkurransekraft. Digitalisering er én måte å oppnå dette på, tjenesteutvikling en annen. Hensikten med fortjeneste og konkurransekraft er verdiskaping, i betydningen av at det som produseres får høyere verdi enn kostnadene ved å produsere det, og man er avhengige av en positiv, selvforsterkende sirkel.

Hvordan skal både oppdragsgivere og leverandører best dra nytte av innovasjon i renholdsbransjen? Det å gjøre noe annerledes for å oppnå noe annet, noe mer, hva vil det si? Og innovasjon kan omfatte alle store og små endringer. Det er altså noen rommelige begreper som skal «jordes» og kombineres for å oppnå en økt verdiskaping.

En mulig fasilitator for å skape verdier er å fremme innovasjon gjennom renholdsavtaler. Moderne avtaler er mer komplekse. Det påvirker hvilken form avtalen skal ha, hvilken struktur på governance og styring man skal velge, hvilke tjenestenivåavtaler (SLA-er) man ønsker og hvilke måleparametre (KPI-er) som skal måle resultatoppnåelsen. Det er viktig å ha en renholdsavtale som utvikler seg med den perioden den leverer tjenester i, slik at avtalen ikke blir en hemske for kjernevirksomhetens endringer. Oppdragsgivere bør dermed vurdere om en transaksjonsbasert avtale er den beste løsningen for å sikre en utvikling av renholdstjenestene i avtaleperioden. En avtale som tilrettelegger for innovasjon vil gi bedre resultater for begge parter, både økonomisk og kvalitetsmessig.

Virksomheter må ha oppmerksomheten rettet mot områder som innovasjon, produktutvikling og samhandling for å øke konkurransekraft og verdiskaping (Nærings- og handelsdepartementet, 2008). Denne oppmerksomheten tas ikke alltid videre ved anskaffelse av renholdsleverandører.

Oppgaven ønsker å forske på hvordan man øker verdiskapingen ved å tilføre større mulighetsrom for innovasjon i renholdsavtalene.

1.2 Formål, problemstilling og forskningsspørsmål

1.2.1 Formål

Masteroppgaven skal bidra til en utvikling for å oppnå økt verdiskaping i en renholdsleveranse, og dermed også bidra til økt verdiskaping for samfunnet. Det er et mål at funn om innovasjon i renholdsavtaler skal være gyldige og overførbare til renholdsbransjen i Norge generelt.

Målgrupper for masteroppgaven vil være akademia innen FM, FM-næringen i Norge og virksomheter som inngår renholdsavtaler, både oppdragsgivere og tjenesteleverandører.

1.2.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

Innledningsvis er det skissert en antakelse om at innkjøpere av renhold helst bruker transaksjonsbaserte avtaler. I det ligger en påstand om at avtaleformen ikke er optimal.

Oppgavens hensikt er å finne ut av hva man kan gjøre annerledes i en renholdsavtale for å gi muligheter for innovasjon og positive endringer, som skaper igjen vekst innenfor bransjen og bidrar til økt verdiskaping. Hvordan skal oppdragsgivere og leverandører best dra nytte av avtalen for mer utvikling og innovasjon?

Dette har ført til oppgavens problemstilling:

«Hvordan kan bruk av renholdsavtaler fremme innovasjon?»

Problemstillingen søkes besvart gjennom følgende tre forskningsspørsmål:

1. Hvilken praksis har virksomheter på bruk av innovasjon som fokusområde i renholdsavtaler?
2. Hvilken verdiskaping har virksomheter fått til gjennom innovasjon i renholdsavtaler?
3. Hvilke faktorer fremmer innovasjonsmuligheter i renholdsavtaler, og hvilke hindre finnes?

1.3 Avgrensning

Bedriftene må komme opp i en viss størrelse for å ha en profesjonelt styrt renholdsleveranse med utviklingsmuligheter, som kan gi relevante data til undersøkelsen. Populasjonen innen renholdsbransjen, som i denne forbindelse vil si profesjonelle innkjøpere av renholdsleveranser av en viss størrelse, var dermed ikke så stor.

Anskaffelse av renhold er en prosess, og det forutsettes i drøftingen at de første delene av sourcing-prosessen er ivaretatt, at kjernevirksomhetens behov og markedet av mulige tilbydere er kartlagt, det er satt en strategi for avtalen og avtalen er forhandlet og inngått. Slik vil drøftingen omhandle avtaleperioden, resultat i avtaleperioden og hvilke erfaringer er gjort etter at leverandør er valgt, avtale signert og avtaleforholdet er i gang.

1.4 Kort om oppgaven

Masteroppgavens oppsett bygger på anbefalingen i boken «Praktisk rapportskrivning» (Olsson, 2014), og omfatter følgende kapitler:

Kapittel 1 Innledning

Innledningen skal omfatte bakgrunnen for temaet i oppgaven, målsettingen med oppgaven, problemstillingen, forskningsspørsmålene og avgrensinger.

Kapittel 2 Litteraturstudie

Teoridelen omfatter litteratur på fagområdene, forskning som er gjort på feltet tidligere, terminologi og begreper. Teoretisk rammeverk er fagområdene FM, innovasjon, verdiskaping og avtaler.

Kapittel 3 Metode

Metodekapittelet omtaler kort vitenskapelige metoder, diskuterer metodene som er brukt for å innhente empiri til å finne svaret på problemstillingen og forskningsspørsmålene, en evaluering av metodebruk og kildekritikk. Valgt metoder er litteraturstudie, spørreundersøkelse og dybdeintervjuer.

Kapittel 4 Resultater

Resultatkapittelet presenterer funnene fra forskningen i litteratursøket, undersøkelsen og intervjuene. Her gjøres en triangulering for å kvalitetssikre empirien.

Kapittel 5 Drøfting

Drøftingen sammenholder empirien mot teori, forskningsspørsmål og problemstilling.

Kapittel 6 Oppsummering og konklusjon

Kapittelet oppsummerer forskningen og problemstillingen besvares.

Referanseliste og vedlegg kommer i tillegg.

2 Litteraturstudie

Oppgavens hensikt er å undersøke om man kan øke verdiskapingen ved å tilføre større mulighetsrom for innovasjon i renholdsavtaler. Problemstillingen treffer fagområdene renhold, innovasjon, verdiskaping og avtaler.

For renhold kartlegges typiske kjennetegn for bransjen og standarder som finnes. Det gjøres en gjennomgang av relevant litteratur om innovasjon generelt, ulike typer innovasjon og hvilke faktorer som fremmer og hindrer innovasjon. Verdibegrepet, verdiskaping i næringsliv og i renhold og verdien renhold har i samfunnet blir gjennomgått. Til sist vil oppgaven vise til gjeldende lovverk for avtaler, omfanget av renholdsavtaler, kjennetegn på gode avtaler og hva som skaper verdi for parter i et avtaleforhold.

Kapittelet vil sette et teoretisk rammeverk rundt problemstillingen, gi definisjoner på viktige begreper innen emnene og undersøke om det er mangler i teorien mot det som blir funnet i empirien.

2.1 Facility Management og renhold

I dette delkapittelet belyses relevant teori og litteratur innen FM og renhold. Det beskrives hva FM og renhold er, typiske kjennetegn for bransjen, hvilke standarder som finnes og hvilke trender som råder innen FM og renhold.

2.1.1 Facility Management, definisjoner og hensikt

Facility Management (FM) berører de fleste virksomheter med sine fagområder og støttetjenester. Begrepene facility management og facilities management brukes om hverandre og rommer både forvaltning, drift, vedlikehold, utvikling, service og potensiale i eiendom (FDVUSP). Man oversetter FM til fasilitetsstyring på norsk (Standard Norge, 2018b). Oppgaven vil bruke betegnelsen FM. Eksempler på FM-tjenester er teknisk kontordrift, renhold, kantine og resepsjonstjeneste, og tjenestene kan være levert fra intern eller eksternt leverandør.

Det er et behov for stadig å kunne utvikle og endre fasiliteter, og en helhetstenkning rundt både kjernevirksomhet og bygningene de opererer i er nødvendig for å kunne levere best mulige tjenester (Nielsen, 2019).

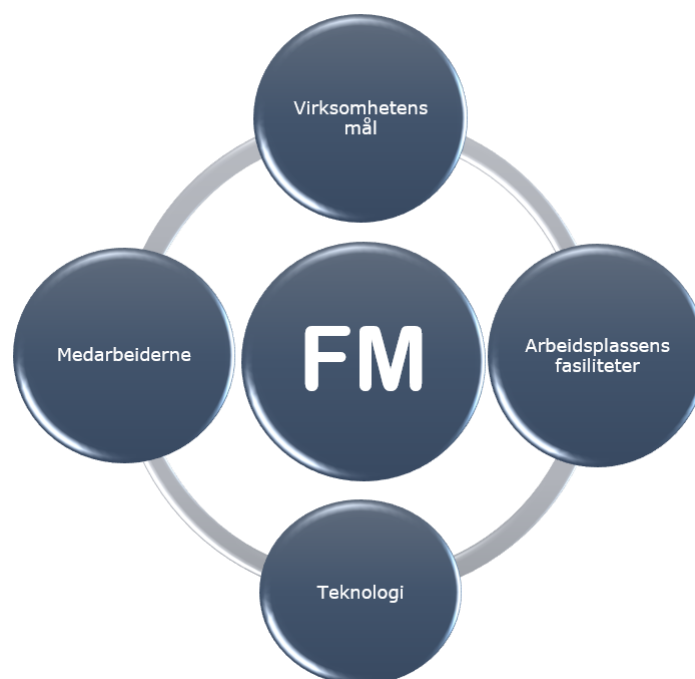
Fasilitetsstyring defineres til *«ledelsesfunksjon i en virksomhet som understøtter mennesker, sted og prosess med det formål å forbedre menneskers livskvalitet og produktiviteten til kjernevirksomheten innenfor et bebygd område»* (Standard Norge, 2018b).

I definisjonen legges at FM forbedrer menneskers livskvalitet ved å sørge for godt inneklima, ivaretar helse, miljø og sikkerhet, bidrar til å øke produktiviteten til kjernevirksomheten når prosesser og lar oppgaver utføres smidig ved å sørge for at infrastruktur og teknologi er på plass. Et bebygd område betyr eksempelvis et kontorareal, en bygning, et sykehus, et uteareal eller en kommune. Det leveres også FM-tjenester til skip, tog, offshore-anlegg og liknende.



Figur 1: Aspekter i fasilitetsstyring (Foss, 2017)

FM opererer i skjæringspunktet mellom medarbeidernes velferd og trivsel på jobb, arbeidsplassens fysiske tilrettelegginger og vedlikeholdsbehov og virksomhetens oppnåelse av overordnede mål og teknologi, som vist i figur 2. Det er i dette skjæringspunktet man skal optimalisere innsats og ressursbruk når man jobber med FM-tjenesteleveranser.



Figur 2: FM i relasjon til virksomhetens hovedelementer (Foss, 2017)

FM-bransjen dekker et bredt spekter av oppgaver og tjenester. Deler av bransjen, som renhold, eiendomsdrift og kantinedrift, er svært arbeidsintensiv og innebærer mye fysisk arbeid. Bransjen er servicepreget og FM-tjenesteleverandørenes medarbeidere er den «spisse enden» mot kunder og brukere. Bransjen er en drifts- og oppgaveorientert bransje, med daglige oppgaver å løse og tjenester å levere.

Omtrent halvparten av FM-bransjen i Norge er konkurranseutsatt (Global FM, 2017). Dermed er det mange medarbeidere som utfører sine oppgaver i andre virksomheter og er ansatt på kortere eller lengre kontrakter i større eller mindre stillingsbrøker.

2.1.2 Hva kjennetegner renholdsbransjen i Norge?

Oppgaven vil videre hovedsakelig konsentreres om renhold. Renholdsbransjen i Norge er en av de største tjenestene innenfor FM, med 5 700 godkjente renholdsbedrifter registrert (Regionale verneombud (RVO), 2019). I økende grad utvider FM-leverandører,

med hovedleveranser innen teknisk drift og kantine, tjenestene sine til også å tilby renholdstjenester (NHO Service og Handel, 2018a).

Renhold er definert til «*summen av oppgaver som er nødvendig å utføre for å holde et område rent*» (Standard Norge, 2015). Renhold er en del av byggets vedlikehold, og bidrar til godt inneklima, god hygiene og generell trivsel for brukerne (Nilsen, 2017).

Renholdsbransjen har blitt profesjonalisert siden 1970-tallet, parallelt med resten av FM-bransjen, men ble ikke regnet med som et fullverdig FM-område før på 90-tallet (Klungseth, 2015). De viktigste utviklingsområdene innen renhold har vært omlegging til dagrenhold, bedre renholdsledelse og moderne renholdsmetoder (Klungseth, 2015).

Renhold var blant de første FM-tjenestene som ble konkurranseutsatt på 90-tallet. Konkurranseutsetting kalles også utkontraktering eller outsourcing. Ved konkurranseutsetting setter oppdragsgiverne betingelser for oppdragene og påvirker premissene for renholdernes arbeidssituasjon. Et større omfang av konkurranseutsetting har gitt et prispress i renholdsmarkedet og en vekst av useriøse renholdsbyråer (Trygstad et al., 2011).

Det har blitt innført tiltak mot useriøse leverandører og arbeidsgivere gjennom godkjenningsordning, bransjenorm for kalkulering av renhold, muligheter for å ta fagbrev som renholdsoperatør og innføring av standarder innen renhold (Trygstad et al., 2011). Allmenngjøringsloven, innføring av minstelønn for alle renholdere og informasjons- og påseplikten for oppdragsgivere har også bidratt til en ryddigere renholdsbransje.

Andre typiske trekk for bransjen er lav grad av fagutdanning, høy andel med innvandrerbakgrunn og høy bruk av deltidsstillinger (NHO Service og Handel, 2018b). Lave stillingsandeler betyr ofte at renholdere jobber alene på små oppdrag, og må ha flere arbeidsforhold for å få en full stilling. Renhold kan være et fysisk tungt arbeid, ensformig og med høyt tidspress, men renholdsbransjen er også en inkluderende bransje, hvor ikke minst innvandrerkvinner får sin første mulighet til å jobbe i Norge (Lien and Bogen, 2018).

Renhold er ansett som en dyr tjeneste. Renhold kan utgjøre 25 % av driftskostnadene i en bygning, og størstedelen av renholdskostnadene er lønnskostnader (Nilsen, 2017).

2.1.3 Standarder innen FM og renhold

I det brede spekteret av oppgaver, tjenester og prosesser som FM dekker, kan det lett oppstå situasjoner hvor parter oppleves som utydelige, det er uklart hvilke krav som gjelder eller hva som menes med rett kvalitet. En god tilnærming for å minske risiko for uavklarte situasjoner, er å ta i bruk en eller flere av standardene som finnes for FM-fagene.

Man har standarder innen fasilitetsstyring, renhold, drift, vedlikehold og bygg- og eiendomsforvaltning. Standarder bidrar med «[...] *regler, retningslinjer eller kjennetegn for aktiviteter eller resultatene av dem for å oppnå optimal orden i en gitt sammenheng.*» Standarder gir oss også omforente definisjoner (Standard Norge, 2006).

Man har flere standarder innen renhold. Innsatsen som er lagt i å etablere standarder innen renhold, gjør det lettere å kjøpe renholdstjenester og avgjøre hva som er rett renholdskvalitet. Den mest kjente standarden innen renhold er NS-INSTA 800:2018

System for å fastsette og bedømme rengjøringskvalitet (Standard Norge, 2018c). I tillegg har man standarder som støtter opp under anskaffelser og oppsett av renholdsavtaler.

Standarder og innovasjon kan fremstå som hverandres motsetninger. Men standardene er med på å tydeliggjøre og forenkle forholdet mellom oppdragsgiver og leverandør, og kan dermed også bidra i innovasjonsarbeidet. Det er fire standarder som omfatter FM og innovasjon.

- *CEN/TS 16555-1:2013 - 16555-7:2014 Innovation Management* er en veiledning i innovasjonsledelse, for å sikre virksomheters innovasjonsarbeid slik at det frembringer merverdi (Standard Norge, 2013).
- *NS-EN ISO 41001:2018 Fasilitetsstyring* er et ledelsessystem for FM og har med innovasjon gjennom flere deler av standarden (Standard Norge, 2018a).
- *ISO 41012:2017 Facility management – Guidance on strategic sourcing and the development of agreements* har innovasjon som ett av kriteriene for en effektiv anskaffelsesprosess (Standard Norge, 2017).
- *NS-ISO 37500:2014 Guidance on outsourcing* har forslag til en traktmodell for idébearbeiding man kan bruke i innovasjonsarbeidet (Standard Norge, 2014).

Standardene gir en tydelig rød tråd gjennom de ulike nivåene av ledelse og fasilitetsstyring. Man kan ha innovasjon på dagsordenen og finne støtteverktøy til å implementere innovasjonsarbeid, uavhengig av om FM-tjenestene er internt eller eksternt levert.

2.2 Innovasjon

I delkapittelet belyses relevant teori og litteratur innen innovasjon, viktigheten av innovasjon, drivere for innovasjon og faktorer som fremmer og hindrer innovasjon. Til sist gjennomgås innovasjon i renholdsbransjen.

2.2.1 Om innovasjon, definisjon

Innovasjon er et vidt begrep og én bestemt definisjon er ikke enkelt å gi. Et søk på «*innovation*» på søkemotoren Google gir nesten 4 milliarder treff (Google, 2019). Samme søk i fag- og forskningsbibliotekenes søketjeneste Oria gir over 5 millioner treff (Oria, 2019).

Store norske leksikon (SnI) vektlegger i sin definisjon verdiskapingen som oppstår når man fornyer, skaper eller endrer noe, altså hensikten med innovasjonen.

«Innovasjon betyr fornyelse; nyskaping; forandring; nye produkter, tjenester eller produksjonsprosesser; eller å bringe fram endringer i måten økonomiske goder eller andre verdier blir produsert på. Innovasjon er en betegnelse på menneskeskapt endring av verdiskapende aktiviteter» (Ørstavik, 2019).

Encyclopædia Britannica har plassert innovasjon under kreativitet og tar inn både det konkrete og det abstrakte i sin definisjon. De mener at det er prosessen ved å lage noe nytt som avgjør om det er innovasjon, ikke nødvendigvis utfallet av prosessen.

“the creation of a new way of doing something, whether the enterprise is concrete (e.g., the development of a new product) or abstract (e.g., the development of a new philosophy or theoretical approach to a problem)” (Boslaugh, 2016).

Definisjonen i standarden CEN/TS 16555-1:2013 Innovation Management - Part 1: Innovation Management System understreker at et resultat må implementeres for å kunne kalles en innovasjon. Det holder ikke å fornye en prosess eller lage et nytt produkt så lenge det ikke resulterer i noe bedre eller mer.

“An innovation is the implementation of a new or significantly improved product (good or service), or process, a new marketing method, or a new organisational method in business practices, workplace organisation or external relations” (Standard Norge, 2013).

Stortingsmeldingen som omhandler regjeringens politikk for å fremme innovasjon i Norge, gir en viktig presisering på hva som forventes av innovasjoner når de skriver at innovasjonen skal skape økonomiske verdier. Det må god, praktisk bruk til før det kan kalles en innovasjon, og at det er ved kombinasjon av kompetanser og ressurser innovasjonene får kraft og blir til virkelighet.

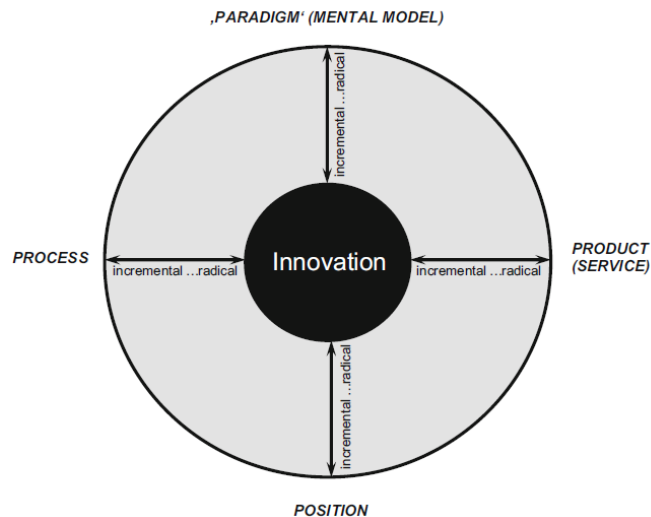
«[...] en ny vare, en ny tjeneste, en ny produksjonsprosess, anvendelse eller organisasjonsform som er lansert i markedet eller tatt i bruk i produksjonen for å skape økonomiske verdier» (Nærings- og handelsdepartementet, 2008).

Økonomen Schumpeters beskrivelse «*kreativ destruksjon*» rommer både noe positivt og negativt. Det nye og kreative, innovasjonen, alltid kommer med en kostnad som vil fortrenge og ødelegge for det etablerte (Dahms, 2011). Det er utviklingens natur at noe må vike, og at det bestående vil være en dårligere eller enklere versjon av det nye. Et eksempel er utviklingen fra helleristninger via steinplater, papyrusruller og Gutenbergs trykk til dagens elektroniske lesebrett. Man ønsker det samme, å informere eller formidle noe til andre, men metodene som brukes er radikalt annerledes enn tidligere.

De fleste store innovasjoner kommer ikke til i et eureka-øyeblikk, men gjennom hardt arbeid og utholdenhet gjennom flere år. Det er når man legger ytterligere idéer eller teknologier til en idé at innovasjonen oppstår. *“[...] many small insights coming together that bring big ideas into the world” (Berkun, 2007).*

Man skiller i hovedsak mellom inkrementell og radikal innovasjon. Inkrementell betyr trinnvise endringer, mens radikal innovasjon innebærer noe fullstendig nytt. Radikal innovasjon gir større effekt, da radikale endringer er vanskeligere for konkurrenter å kopiere (Rubera and Kirca, 2012). Her ligger det også større risiko bundet til investeringene som må til.

Det er langs fire akser innovasjon foregår, på en skala mellom inkrementell og radikal innovasjon, illustrert i figur 3. Aksene er utvikling av selve tjenesten (product), prosessforbedringer (process), utvikling av marked og segmenter (position) og utvikling av forretningsmodellen (paradigm). Dette gir et rom, en mulighet, hvor innovasjon kan foregå.



Figur 3: Innovasjonsrommet (Bessant et al., 2014)

En tredje kategori innovasjon er kalt tilstøtende eller i tillegg til, hvor ofte «not just a phone» er brukt som eksempel. Mobiltelefonprodusenter tilbyr apper og betalingsløsninger i tillegg til mobiltelefonens grunnleggende oppgave, å sette deg i kontakt med noen. Total FM er et resultat av at FM-leverandører har utviklet tilbudet fra sin opprinnelige tjeneste til de fleste tjenester.

Det er lagt til grunn i oppgaven en definisjon om at en innovasjon er noe nytt som bidrar til en verdiskaping i en situasjon, en prosess, et produkt eller en tjeneste, eksempelvis ved at kundeopplevelsen bedres eller produktiviteten øker.

2.2.2 Viktigheten av og drivere for innovasjon

Det ble i kjølvannet av oljebransjens vekst på 70-tallet utviklet en hel rekke nye produkter og tjenester, som har tilført Norge store verdier. Senere er innføring av ny teknologi et utpreget utviklingstrekk, hvor nordmenn raskt grep mulighetene som kom med mobiltelefoni og internett, og der vi nå er verdensledende i bruk av kontantløs betaling (NTB, 2019).

For å videreutvikle det velferdssamfunnet vi lever i, skal det blant annet legges til rette for å utnytte innovasjon på tvers av privat og offentlig sektor (Nærings- og handelsdepartementet, 2008). Når verden endrer seg, må innovasjonsarbeidet følge etter for å opprettholde, og helst øke, verdiskapingen.

Samfunns- og verdensendringer, økt konkurranse, spesialisering og omstilling er de sterkeste grunnene til at virksomheter både ønsker og trenger innovasjon. Det er bred enighet i bedriftslitteratur om at innovasjonsevne er viktig for at en virksomhet skal overleve og ha fremgang (Rubera and Kirca, 2012).

Det kreves innsats fra ulike drivkrefter for å sikre en stadig positiv utvikling, slik at innovasjonsprosessene løper og man oppnår kontinuerlig innovasjon. Krise er én type driver og det gjøres mest innovasjon i krisetider (Røsjø, 2004). Kriser krever omstilling, som igjen krever nye tanker og idéer og fører til høy grad av innovasjon. Virksomheten som er best på å omstille seg, har størst sjanse for å overleve.

Konkurransen er en annen driver for innovasjon. Konkurransen skjer lokalt i egen bransje og i eget marked. Vareproduksjon og tjenesteleveranser møter også kontinuerlig konkurranse gjennom den globale påvirkningen. Andre land produserer samme vare og bemanner eksempelvis callsentre rimeligere på grunn av lavere lønnsnivåer enn i Norge.

Kundekrav er også en driver for innovasjon og utvikling. Andre drivere er finansiering, god innovasjonsledelse, informasjonsdeling, forskning, kompetanseutvikling og ikke minst den digitale utviklingen, også kalt den fjerde industrielle revolusjon, der man på en helt ny måte kombinerer ulike teknologier til uvante produkter og tjenester (Schwab, 2016).

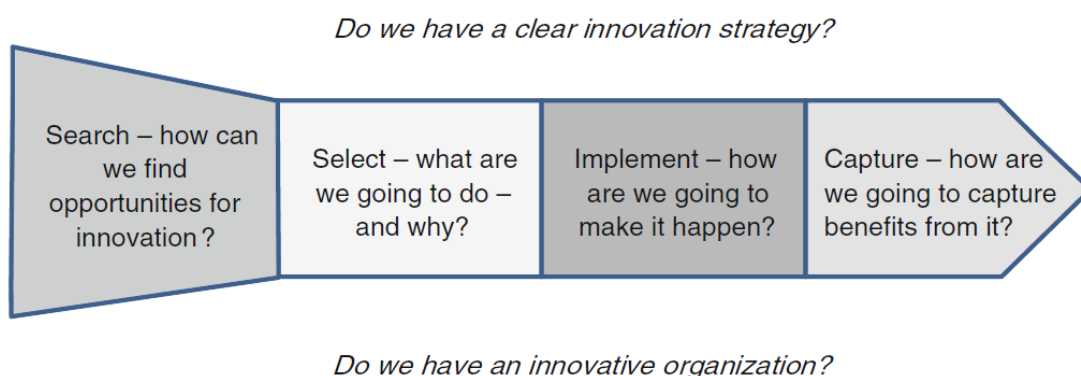
Disse faktorene har betydning for både oppdragsgivers kjernevirksomhet og for renholdsleverandører.

2.2.3 Faktorer som fremmer og hindrer innovasjon

Det finnes ikke én korrekt måte å drive innovasjonsarbeid eller løse et problem på. Fremgangsmåten må vurderes etter hvor godt man klarer å definere problemet og hvilken kompetanse som må til for å løse problemet (Satell, 2017). Innovasjonsarbeid kan sammenliknes med det å utforske nye land. "[...] you can't find something new if you limit your travels to places other have already found" (Berkun, 2007).

Faktorer som fremmer innovasjon

For å lykkes med innovasjonsarbeid bør virksomheter ha en innovasjonsstrategi. En strategi er en «[...] langsiktig planlegging [...] for å oppnå bestemte mål» (Wikipedia, 2019). I tillegg trenger virksomheter en forretningsmodell for de leveransene de skal levere. Forretningsmodellen sier noe om hvordan virksomheten skaper, leverer og fanger opp verdier (Wikipedia, 2016). Dette danner et grunnlag for en innovasjonsprosess, illustrert i figur 4. Prosessen sier noe om nettopp det å skape, levere og fange verdier gjennom fasene søke - velge - implementere - fange.



Figur 4: Faser i innovasjonsprosess (Bessant et al., 2014)

Standarden NS-ISO 37500:2014 Veiledning om utkontraktering har listet opp tre suksessfaktorer for å gjennomføre en vellykket innovasjonsprosess: felles finansiering/investering, eierskap til de idéene eller innovasjonene som framkommer gjennom prosessene, og styring og ledelse av de ulike innovasjonsinitiativene (Standard Norge, 2014).

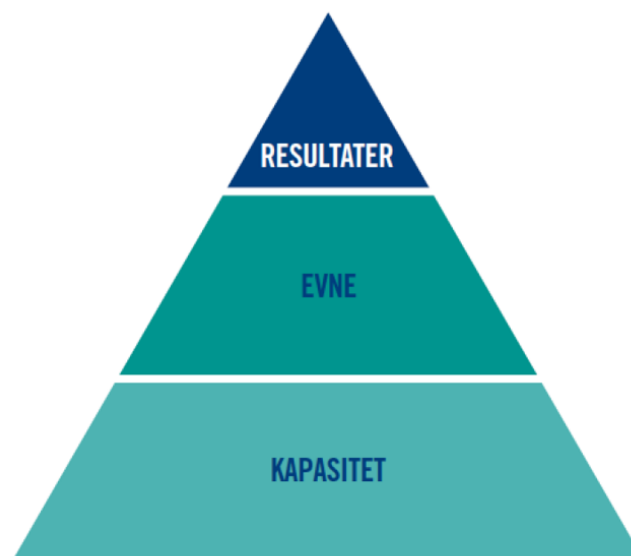
I arbeidet med denne oppgaven er det gjennomgått litteratur om hvordan man lykkes med innovasjonsarbeid, og det er funnet hvilke innsatsfaktorer som fremheves mest på tvers av litteraturen. Faktorene vil ha ulik betydning i ulike bedrifter til ulik tid. (Se oversikt over referansene under kapittel 8 Vedlegg 1.)

- Økonomi, finansiering
- Verdier, kultur og holdninger
- Utvikling av kompetanse på innovasjonsarbeid, kreativitet, organisering av gode innovasjonsteam
- Ledelse, forankring og eierskap
- Konkurransen, marked, forretningsmodell
- Gjennomføring, implementering

Tjenester skiller seg fra varer ved at tjenester dekker svært mange ulike aktiviteter. Dermed vil prosessene bak innovasjonsarbeidet måtte gjennomføres ulikt og innsatsfaktorenes tyngde varierer i større grad enn ved vareinnovasjon (ECON, 2005).

Innen tjeneste- og serviceinnovasjonslitteratur er viktigheten av å ha kunden i fokus beskrevet, og det understrekes at å forstå kundenes behov er essensielt for å lykkes i innovasjonene (Furseth, 2008) (Furseth, 2017) (Wigestrand, 2018). Det samme mener Schwab, K. (2016) når han skriver «[...] customers are increasingly at the epicentre of the economy, which is all about improving how customers are served» (Schwab, 2016).

Innovasjonsevne er viktig for at en virksomhet skal overleve og ha fremgang. Serviceinnovasjonstriangelet (SIT-modellen) i figur 5 viser hvilket hierarki som må være på plass for å få til et vellykket innovasjonsarbeid (Furseth, 2017).



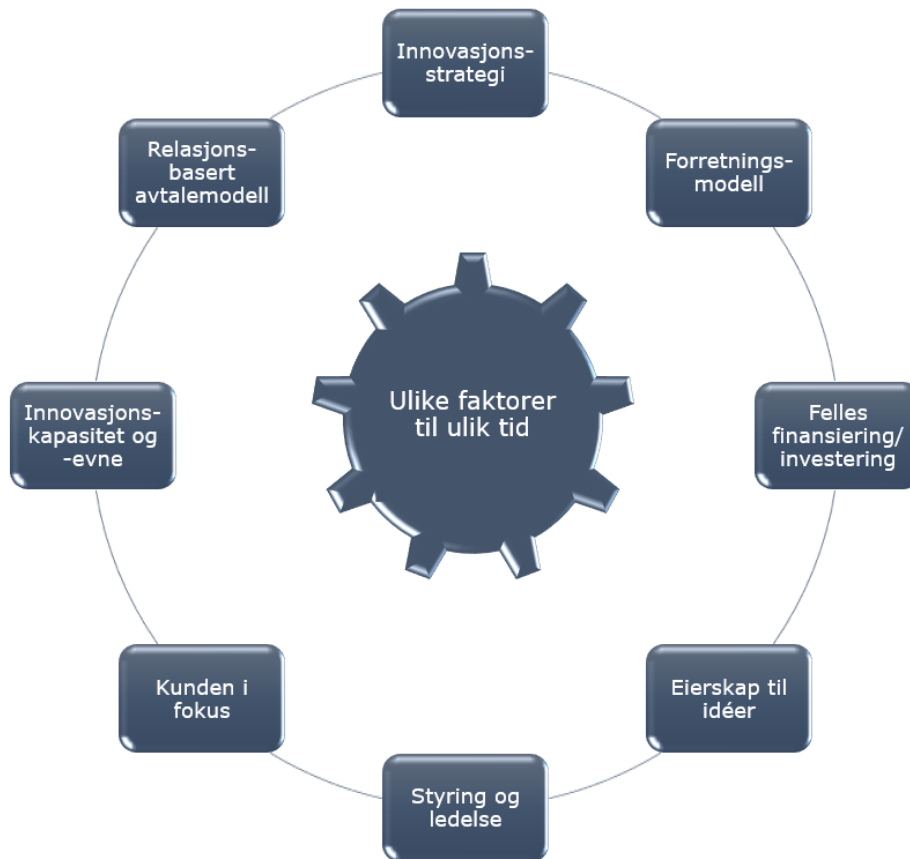
Figur 5: Serviceinnovasjonstriangelet (Furseth, 2017)

I virksomheten må det først og fremst finnes innovasjonskapasitet. Virksomheten må sørge for at det er kapasitet, tid og anledning til å jobbe med innovasjoner og kreativ problemløsning. Deretter kommer innovasjonsevnen, som tar for seg gode innovasjonsprosesser og den praktiske gjennomføringen av innovasjonsarbeidet. Da oppnå man til slutt gode resultater fra innovasjoner.

Det foregår også innovasjon og utvikling på avtaleformer innen FM. Sammen med utviklingen av Total FM-markedet har avtaleformene beveget seg fra sterkt

transaksjonsbaserte avtaler til grader av relasjonsmodeller, med vested-modellen i andre ytterkant av skalaen. Spesielt for komplekse avtaler vil en relasjonsbasert avtalemodell forsterke innovasjon og gi verdifangst gjennom samarbeid (Straub, 2011). Instefjord og Bruvik (2009) skriver at «[...] leverandøren sin handlefrihet og kreativitet til å finne gode løsninger vil være størst ved en funksjonsbeskrivelse» (Instefjord and Bruvik, 2009).

I figur 6 oppsummeres de viktigste faktorene fra innovasjonslitteraturen for å lykkes med innovasjon.



Figur 6: De viktigste faktorene fra innovasjonslitteraturen for å lykkes med innovasjon

Hindre for innovasjon

Det finnes faktorer som hindrer innovasjon. Utfordringer for å sikre innovasjon og videre verdiskaping i Norge framover finnes blant annet innen «*utdanning, immaterielle rettigheter, forskning og offentlig sektor*» (Nærings- og handelsdepartementet, 2008).

Det er vanskelig for en virksomhet å ha kompetanse på alle de viktigste driverne for innovasjon internt i bedriften, dermed blir samarbeid innenfor bedriften, i bransjen, på tvers av bransjer og landegrenser viktig. I arbeidsintensive næringer som tjenesteytende næringer, er det viktig med tilgang på arbeidskraft. For arbeidsgivere vil det være viktig å tiltrekke seg medarbeidere som takler endringer og tilegner seg kunnskap, innen for eksempel it og teknologi (Nærings- og handelsdepartementet, 2008).

Innovasjonsarbeid krever ofte langsiktighet, og der effektene ikke synes fort nok vil manglende finansiering være et stort hinder (Andreassen, 2014). Dersom strategi for innovasjonsarbeidet i tillegg mangler, er man spesielt utsatt for hindringer.

I tradisjonelle tjenestekjøpsavtaler er det ikke alltid den som står for investeringene som nyter godt av innovasjonen, eksempelvis der renholdsleverandøren gjør tiltak som øker produktiviteten ved å investere i nytt dataverktøy, og effekten kommer kunden til gode som en kostnadsreduksjon. En tjenesteleverandør som ønsker å innføre en endring som et resultat av en innovasjonsprosess, må i tillegg innhente tillatelse fra kunden før dette gjøres (Raikes, 2014). Det kan både forsinke en implementering og minske innovasjonslysten hos leverandøren.

Tidsmangel, ledelse og bedriftskultur og organisasjonsform er nevnt som de tre største hindrene for innovasjon blant virksomheter i bygg- og anleggsbransjen (CRAMO, 2019). Bedriftskulturen kan hindre innovasjonsarbeid på mange måter, eksempelvis kan psykologiske belastninger fra tidligere endringer påvirke implementering av nye innovasjoner. De fleste mennesker ønsker ikke endringer, og kan vise motstand mot disse på en passiv eller aktiv måte. Den passive motstanden er ikke alltid bevisst, og vil fremstå sterkere ved en radikal innovasjon der endringen er mer omfattende (Heidenreich and Kraemer, 2015).

Virksomheter som kjøper tjenester vil ikke alltid vite hva leverandørene kan bidra med. Det er et hinder at man ved manglende kjennskap ikke stiller høye nok krav til innovasjon og utvikling, eller utfordrer leverandørene i løpet av en avtaleperiode.

Renholdere kan motarbeide innovasjoner på grunn av språkutfordringer, kultur og utdanningsnivå. Om renholderen mangler forståelse for helheten, kan det gi lavere villighet for endring. For dem som har vanskeligheter for å finne seg andre jobber, vil også en frykt for å miste jobben man har være en hindring for endringer. Små oppdrag og høyt prispress gir mindre rom for å utvikle tjenesten (Lien and Bogen, 2018).

Anvendelsen av innovasjoner kan være positiv eller negativ. Oppgaven vil fokusere på verdiskapende anvendelse av innovasjoner.

2.2.4 Innovasjon i renholdsbransjen

Siden den tjenesteytende næringen både er en omfattende og økende del av norsk økonomi, er innovasjoner innenfor næringen essensielt. Det er avgjørende å få resultater av tjenesteinnovasjoner, som i en verdiøkning for brukerne i form av reduserte kostnader eller økt velvære (Kurtmollaiev et al., 2018).

Tjenesteinnovasjon innen renhold gjøres ofte som inkrementell innovasjon på prosessnivå, med hensikt i å forbedre prosesser for å effektivisere leveransene. Innovasjoner rettet mot prosessene endrer sjelden hele forretningsmodellen (ECON, 2005). Renholdsleverandøren driver fortsatt med renhold, men har eksempelvis innført mikrofiberkluter. Tjenesteytende bransjer til stor del fortsatt avhengig av medarbeiderne sine for å yte kundeservice. Renholdsbransjen er arbeidsintensiv, arbeidsprosessene betyr mye og forbedringer gir store gevinster.

Teknologi og bærekraft er to drivere for innovasjon i FM-bransjen (NHO Service og Handel, 2018a). bransjen er allerede langt framme innen bærekraft, med miljømerking av bygg og tjenester, arbeid med matsvinn og innføring av miljømerket og tilnærmet kjemikaliefritt renhold. Innen teknologisk innovasjon har det gått saktere, men det utforskes mye rundt digitalisering, sensorikk, IoT (internet of things), datafangst og fjernstyring av bygningskontrollsystemer.

Renholdsbransjen vil oppleve en utvikling preget av teknologisk innovasjon og utforming og tilbud av nye tjenester, hvor enkelte innovasjoner utgjør en betydelig økning i kompleksitet. Renhold er blitt en mer teknologiintensiv bransje (Djellal, 2002). Innovasjoner innen renhold har i de senere år medført høyere bruk av selvgående maskiner (roboter), dataverktøy for planlegging og gjennomføring av renhold og for kommunikasjon mellom renholdere og ledere eller renholdere og kunde (Klungseth, 2015).



Figur 7: Utvikling fra teppefeiemaskin til dagens støvsuger

Figur 7 viser utviklingen av gulv- og tepperengjøringsmaskiner. Den første, Bissels mekaniske teppefeiemaskin fra 1876 (Alexiadis, 2013) var en radikal innovasjon, hvor utviklingen hoppet fra feiekost til en maskin som både feiet og samlet opp rusk og støv. Så skjedde det et nytt sprang til husholdningsstøvsugeren fra 1908 (Vacuum Cleaner Advisor, 2016). Deretter har utviklingen vært mest inkrementell, med en trinnvis utvikling av en funksjon med vakuumsug og oppsamling (Valmot, 2015). Inkludering av it-teknologi og sensorer er en mer radikal innovasjon. Maskinene er i prinsippet de samme, men kan jobbe forholdsvis selvstendig i arealer ved hjelp av teknologi (Electrolux), og det radikale ligger i å frigjøre renholderne til andre oppgaver.

Leveranser av renholdstjenester blir stadig mer komplisert, men utviklingen skjer hovedsakelig hos de store leverandørene. Små firmaer, som ofte er familiebedrifter, innoverer lite og har ennå ikke omfavnet informasjonsteknologi (Djellal, 2002).

Ut fra funnene om renholdsbransjen er det interessant å se på omfanget av innovasjoner i renholdsbransjen. En dyr tjenesten burde tilsi stor interesse for innovasjoner som effektiviserer tjenesten.

2.3 Verdi og verdiskaping

I dette delkapittelet belyses relevant teori om verdi og verdiskaping og hvilken verdi renhold har i samfunnet.

2.3.1 Om verdi

Helt siden Aristoteles 300 år fvt. har man forsøkt å definere verdi (Haddadi et al., 2016). Definisjonen på verdi kan være «*kvaliteten ved noe, det som er godt ved noe*» (Sagdahl, 2019). Bojer et al. (2002) bruker begrepet «[et] *økonomisk gode*» til å forklare økonomisk verdi. Et økonomisk gode er det noen ønsker seg og som koster noe. Det kan være en tjeneste eller tid, og det kan være et individuelt gode eller et fellesgode. Godet kan kvantifiseres på ulike måter, som råvarepris og markedspris (Bojer et al., 2002).

Verdi kan fastsettes på forskjellige måter (Foss, 2017).

- Bruksverdi (verdien en gjenstand eller tjeneste har i sin funksjon)
- Hedonistisk verdi (luksusgoder, opplevelser, stolthet eller varemerke)
- Symbolsk verdi (status)
- Transaksjonsverdi (økonomisk, salg, bokført verdi)

Man skiller mellom flere typer verdi (Blakstad et al., 2017).

- Sosial verdi (for individer, virksomheter og samfunnet)
- Miljøverdi (bærekraft, kulturminner)
- Kulturell verdi (følelser, normer og moral)

Man skiller også mellom egenverdi og instrumentell verdi. Egenverdi er når noe har en verdi i seg selv. Instrumentell verdi er verdi som et hjelpemiddel for å virkeliggjøre det som har en egenverdi (Svendsen, 2018). Et enkelt eksempel er en ku, som har en instrumentell verdi som produsent av melk og kjøtt. Kua har også en egenverdi som et dyr, siden man setter dyrevelferd høyt i norsk kultur (Saugstad, 2020).

Man har også verdibegreper som merverdi og felles verdi. FM ønsker å bidra med merverdi til kjernevirksomheten. Dette kan gjøres på mange måter som øker lønnsomhet, medarbeidertilfredshet og produktivitet, eller med tiltak innen bærekraft som energistyring, avfallssortering og livssykluskostnader (Nielsen, 2019).

Felles verdi-begrepet er noe mer enn merverdi. Én forklaring er når det blant unge og investorer er en forventning om at virksomheter skal bidra i samfunnet, gjøre det etisk riktige og ta vare på miljøet, samtidig som de kan tjene penger. Felles verdi er både bærekraftig og økonomisk lønnsomt (Porter and Kramer, 2011).

Det kan oppstå mangle på samsvar mellom ulike verdier og man kan oppleve strid mellom økonomisk verdi og kulturell eller etisk verdi i en situasjon (Bojer et al., 2002), som med den pågående konflikten rundt bevaring eller riving av Y-blokka i regjeringskvartalet i Oslo.

2.3.2 Verdiskaping

Verdiskaping i næringslivet er definert til «[...] *når det de produserer har større verdi enn hva det koster å frambringe varene og tjenestene*» (Nærings- og handelsdepartementet, 2008). Bojer et al. (2002) har mye av den samme definisjonen med «*nettoproduksjon av økonomiske goder*», altså resultat minus innsats (Bojer et al., 2002).

Man tar ut verdiskapingen hovedsakelig i form av lønn, og det er viktig at virksomheter har vekst i lønnsvevnen, som vil si muligheten til å betale lønn til sine medarbeidere (ECON, 2005). St.m. 7 sier også at «*økt verdiskaping skjer først og fremst når*

mennesker bruker ressursene på nye og smartere måter» (Nærings- og handelsdepartementet, 2008), som passer til hva renholdsbransjen må gjøre.

FM har som mål å bidra med «*verdiskaping, verdiøkning og verdibevaring*» (Sæbøe and Blakstad, 2009). Verdiskaping innen FM har ofte vært definert med økonomisk verdi, i form av lave kostnader eller store besparelser (Coenen et al., 2012), (Haddadi et al., 2016). Dette underbygges av Bojer et al. (2002), som sier at siden verdiskaping er et relativt begrep, vil man ofte ende med å måle den i økonomisk verdiskaping (Bojer et al., 2002).

Verdibegrepet innebærer noe positivt, men har likevel forskjellige innhold for ulike parter. Verdien i en renholdsavtale betyr noe annet for kunden enn for leverandøren, men målet bør være at alle interessenter opplever en verdi. Interessenter i et avtaleforhold er, i tillegg til oppdragsgiver og leverandør, sluttbrukerne hos kunden, medarbeidere hos leverandøren, gårdeier, kundens kunder og samarbeidspartnere.

Det er umulig å fastsette verdien i en avtale, selv om man både kan sette en pris og beregne kostnadene. Det er hver enkelt part i avtaleforholdet som setter verdien (Coenen et al., 2012). Verdi vil være avhengig av oppfatningen av avtaleforholdet hos de ulike partene (Arslanagic-Kalajdzic and Zabkar, 2017).

Ulaga (2003), som referert til i Coenen et al. (2012), beskriver relasjonsverdi som en verdi en leverandør kan bringe inn i en avtale utover den økonomiske verdien. Relasjonsverdien innebærer eksempelvis fagkunnskap, service- eller leveransegrad (Coenen et al., 2012).

Coenen et al. (2012) har funnet at tilfredshet og tillit er det som gir både relasjonsverdi og relasjonskvalitet i en avtale. Kundens opplevde verdi kan øke når kunden investerer mer i forholdet eller avtalen (Coenen et al., 2012). Verdi vurderes løpende gjennom et avtaleforhold som utvikler seg, og dette understreker viktigheten av å bygge langsiktige relasjoner, spesielt for leverandøren (Haddadi et al., 2016).

Innen økonomisk teori mener Midttun, A. (2013) at det «*statiske effektivitetsperspektiv*» og det «*dynamiske effektivitetsperspektiv*» på innovasjon bør kombineres som forretningsmodell, for å oppnå best mulig verdiskaping. Den statiske modellen er fokusert på operasjonell effektivitet på tjenestene med maksimal effekt for lavest mulig pris. Det dynamiske perspektivet får verdiskaping etter virksomhetens evne til å nyttiggjøre seg av nye og kreative løsninger som øker markedsandelene (Midttun, 2013). En renholdsvirksomhet må både utfordre sine egne prosesser for å bedre effektiviteten, men også aktivt jobbe med innovasjoner som bringer tjenestene enda større utbytte.

Cuthbertson et al. (2015) har undersøkt hva som definerer verdi i forhold til tjenesteinnovasjoner, og funnet at verdien ligger hos kundens oppfattelse av tjenesten (Cuthbertson et al., 2015).

I serviceinnovasjonstriangellet nevnt i kapittel 2.2.3, er resultatene av tiltak, idéer og implementeringer i den øverste trekanten også verdifeltet (Furseth, 2008). Furseth snakker om «*relevante verdier*», som betyr det samme som hos Cuthbertson et al. (2015) i avsnittet lenger opp. Det er kunden selv som bestemmer hva som er relevant verdi.

Baxter, R. (2008), som referert i Cui og Coenen (2014), har funnet at virksomheter i felles nettverk har en gjensidig nytte av å hjelpe hverandre i å utvikle sin felles avtale (Cui Ying and Coenen, 2016). Haddadi et al. (2015) nevner at selv om brukerdeltakelse i

[bygge- og prosjekt-] prosesser er blitt mye brukt de senere tiår, er det ikke brukerdeltakelsen i seg selv som gir størst verdi, men prosjektets kundefokus (Haddadi et al., 2016).

2.3.3 Renholdets verdi

Det ble ikke funnet mye litteratur om renhold og verdiskaping i studien. Mye av litteratur om renhold gjelder enten spesifikke renholdsmetoder og utstyr, eller har et økonomisk perspektiv. Renholdstjenester har i stor grad vært kostnadsdrevet. Med en høy andel av små renholdsvirksomheter blir bransjen fragmentert, det blir en minimal forskjell på virksomhetene og man konkurrerer på pris (American Institute for Cleaning Sciences, 2012). Sammen med økende konkurranseutsetting gir det et prispress i renholdsmarkedet (Trygstad et al., 2011).

Renhold er en hygienefaktor (Store norske leksikon, 2017) som ikke merkes når alt fungerer, men som kan skape misnøye når det *ikke* fungerer. Koronaepidemien som rammet Norge i mars 2020, fikk synliggjort hvor viktig renhold er for hele samfunnet. Renhold ble inkludert i de samfunnskritiske yrkene, i betydning av å være en del av infrastrukturen som holder samfunnet i gang og sørger for at andre deler av samfunnet fungerer (NHO Service og Handel, 2020).

Overordnet har renhold en høy samfunnsmessig verdi i å holde samfunnet i gang. Renhold, sanitasjon og tilliggende oppgaver som fjerning av søppel, graffiti osv., utføres i alle offentlige og private bygninger og anlegg, i gater, på togstasjoner og i tog, slik at andre kan leve sine liv og utføre sine jobber uten risiko for å bli syke.

Omsetningen av renholdstjenester i egen regi og kjøpte tjenester, til offentlige og private virksomheter, er anslått til ca. 18 milliarder kroner årlig (NHO Service og Handel, 2018a). Renholdstjenester er en del av tjenestenæringen som utgjør hele 78 % av sysselsettingen i norsk næringsliv (Statistisk sentralbyrå, 2020a). Renholdstjenestenes omfang og omsetning utgjør en viktig del av Norges næringsliv og landets verdiskaping. Med forvaltningen av en stor andel av verdiskapingen vil nye, smarte måter å bruke ressursene på innenfor renhold gi effekt til hele samfunnet.

Verdiskapingen forbundet med renhold kan være reduserte driftskostnader, lavere sykefravær og økt kundetilfredshet (American Institute for Cleaning Sciences, 2012). Riktig renhold bidrar til vedlikehold av lokaler, verdibevaring og verdiøkning av bygninger (Nilsen, 2017). For den enkelte virksomhet kan godt renhold bidra til et godt førsteinntrykk og godt omdømme, og være en del av medarbeidernes og kundenes trivsel.

Definisjonen på renhold, «*summen av oppgaver som er nødvendig å utføre for å holde et område rent*» (Standard Norge, 2015), er en begrensende definisjon som ikke dekker alle tjenestene som tilbys av renholdsleverandører (Djellal, 2002). Samtidig utføres det renhold på stadig mer renholdsteknisk krevende områder, som renhold og bakteriologiske kontroller i næringsmiddelindustrien, renhold av operasjonsstuer på sykehus og i ulike deler av transportsektoren (Djellal, 2002).

Innovasjoner innen renhold gir muligheter til å øke effektiviteten og kvaliteten i leveransene og forenkle innføringen av nye servicekonsepter (van der Aa and Elfring, 2002). Innovasjon er konkret verdiskaping.

2.4 Avtaler og avtaleforhold

I dette kapittelet belyses relevant teori og litteratur innen renholdsavtaler. Det vises kort til hvilket lovverk som gjelder for avtaler, anslag på omfanget av renholdsavtaler, kjennetegn på gode avtaler og om relasjoner, som skaper verdi for partene i et avtaleforhold.

2.4.1 Rettsgrunnlag for avtaler, definisjon

Under rettsområdet privatrett finner man avtaleretten, og avtaler som inngås har sin hjemmel i Lov om avslutning av avtaler, om fullmakt og om ugyldige viljeserklæringer (avtaleloven) fra 1918 (LOV-1918-05-31-4, 1918). Til tross for en egen lov er det satt stor frihet for parter til å inngå bindende avtaler. Spesielt for to profesjonelle parter som to virksomheter, er det forventet at partene er kvalifiserte på sine områder og egnet til å ivareta sine virksomheters interesser (Bjella, 2002).

En renholdsavtale er å anse som en kjøpsavtale, og er dermed regulert av avtaleloven (Fagbokforlaget, 2019).

Avtaleloven sier ikke hva en avtale er, men man finner en definisjon i Store norske leksikon: «*En juridisk avtale innebærer en enighet mellom to eller flere parter om hvordan rettslige forhold skal løses. Avtale betyr det samme som kontrakt*» (Tønnesson et al., 2019).

Man finner også en definisjon på en avtale i standarden ISO 41011:2018. Den sier at en avtale er en «*bekreftelse mellom bestillerorganisasjonen (3.3.1.1) og leverandøren av tjenester (3.5.3) eller produkter (3.5.1.1)*», og at en kontrakt er en «*avtale (3.4.1) mellom to parter om å utveksle et produkt (3.5.1.1) mot betaling*» (Standard Norge, 2018b). Standarden bemerker at det bør være en skriftlig bekreftelse på det som avtales.

En avtale er altså enigheten og kontrakten det skriftlige beviset på det man er enige om.

2.4.2 Renholdsavtaler i Norge

NHO Service og Handel anslår en omsetning i renholdsbransjen på 18 mrd. kroner. De oppgir vanskeligheter med å tallfeste omfanget av leveranser og inngåtte avtaler nøyaktig, da bransjen registrerer en eller flere tjenester, årsverksfordeling osv. ulikt (NHO Service og Handel, 2018a). Omsetningen signaliserer at det inngås og driftes mange renholdsavtaler hvert år. Per januar 2020 er det registrert ca. 61 000 virksomheter i Norge med flere enn 10 ansatte (Statistisk sentralbyrå, 2020b). Noen av disse virksomhetene er antakelig filialer, som kan finnes i samme avtale. Et meget røft anslag blir ca. 50 000 virksomheter som kan ha en renholdsavtale. Om man regner med et gjennomsnitt på 3 års avtalelengde, kan man anslå at det inngås rundt 15 000 avtaler om renholdstjenester hvert år i Norge.

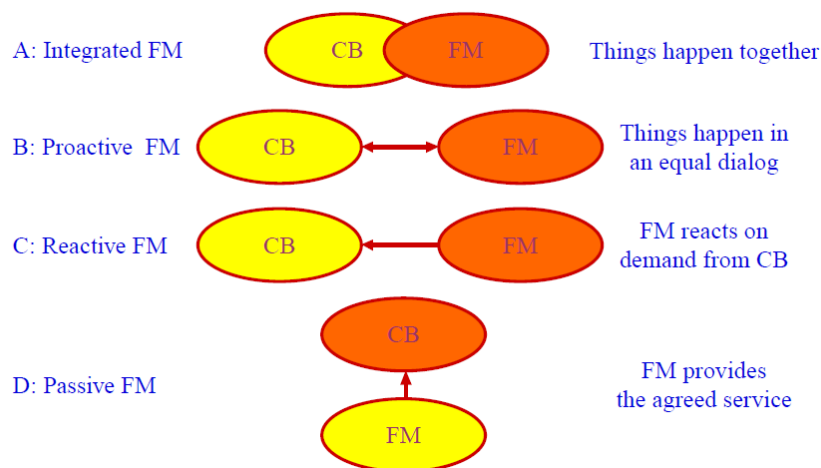
2.4.3 Avtaleformer

En transaksjonsbasert avtale er en ofte brukt avtaleform for renhold. Avtalen kjennetegnes av «*et svært konkret bytteforhold*» (Rousseau, 1990), og man kjøper fastsatte tjenester til en fastsatt pris. Et eksempel på en transaksjonsbasert avtale er leveranse av fast renhold av et definert antall kvadratmeter kontorlokaler til en avtalt pris. Da får oppdragsgiver utført en konkret oppgave til en forventet kostnad, og en avtale av denne typen vil sannsynligvis holde seg lik gjennom hele avtaleperioden. Denne avtaleformen er også kalt ytelsesbasert eller input-basert avtale.

Prestasjonsbaserte avtaler kan forklares med at man kjøper et avtalt resultatnivå i stedet for transaksjoner, eksempelvis rene lokaler til avtalt tid. Her vil motivasjon, mål og insentiver for å levere rett kvalitet ha større betydning (Kvaløy and Mohn, 2018). Renholdsavtaler basert på NS-INSTA 800 vil falle inn i denne gruppen. Man måler renholdskvaliteten etter utført renhold, for å vurdere om tjenesten er levert som avtalt. Avtaleformen kalles også funksjonsbasert eller output-basert avtale.

I en relasjonsbasert avtale er relasjonen mellom oppdragsgiver og serviceleverandør det viktigste. Den mest omfattende versjonen av en relasjonsavtale er en vested-avtale, en avtalemotodikk utviklet av universitetet i Tennessee, USA. Metodikken er å utvikle en forretningsmodell gjennom en femstegsprosess. Man velger leverandør basert på et målbilde for et partnerskap og man utvikler selve avtalen gjennom prosessen. Når avtalen er inngått, jobber man videre i et tett partnerskap. Vested-modellen krever stor tillit og åpenhet rundt alle deler av avtaleforholdet (Vested).

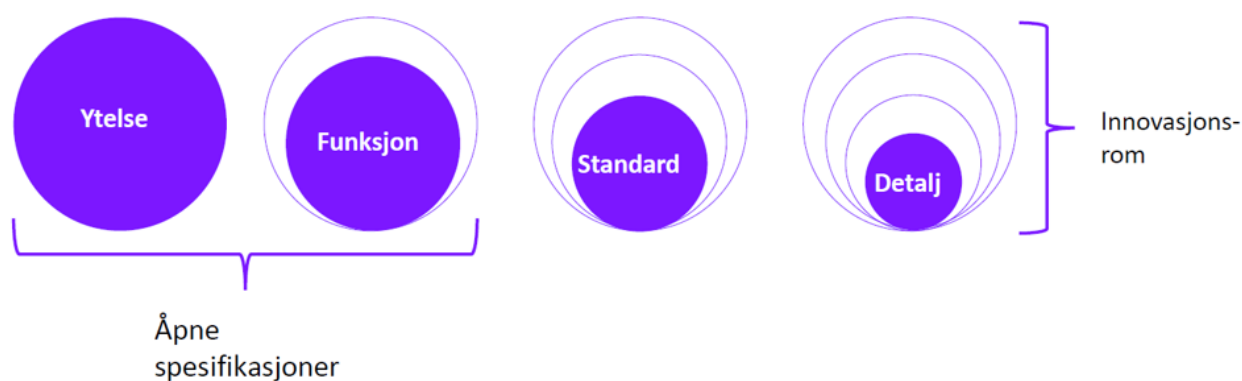
Avtaleform har betydning for samarbeidsformen i avtaleforholdet mellom en oppdragsgiver og en tjenesteleverandør. Forholdet mellom kjernevirksomheten og FM kan grupperes i fire nivåer av samhandling (Jensen, 2011), se figur 8.



Figur 8: Nivåer av samhandling (Jensen, 2011)

Transaksjonsbaserte avtaler vil være typiske for passive og reaktive forhold. FM-leverandørens bidrag i samhandlingen er hovedsakelig å svare på oppdragsgivers henvendelser. I mer aktive forhold øker graden av gjensidig dialog og leverandøren tar i større grad initiativ i avtalen. I «integrated FM» er FM-tjenestene godt samordnet inn i virksomheten. Oppdragsgiver og leverandør er tett knyttet sammen, spesielt på strategisk nivå, i avtaler som dekker de fleste av oppdragsgivers behov innen FM (Jensen, 2011).

Delkapittel 2.2.1 beskrev innovasjonsrommet (Bessant et al., 2014). Figur 9 illustrerer forskjellen på transaksjonsbaserte og relasjonsbaserte avtaler og handlingsrommet for innovasjon de ulike modellene gir. Jo høyere grad av detaljstyring, som helt til høyre, jo mindre er innovasjonsrommet i avtalen. Jo mer åpne spesifikasjonskravene i avtalen er, som helt til venstre, jo friere står leverandøren til å komme med innovative nye løsninger.



Figur 9: Innovasjonsrom i avtaler (KS, 2018)

Det er ikke funnet noen oversikt over hvilke kontraktsmodeller eller hvilke avtaleformer som er mest brukt i renholdsavtaler. Instefjord og Brusvik (2009) har identifisert fem ulike kontraktsmodeller innen FM, hvor kontraktsmodellene 1,2 og 5 er mest benyttet (Instefjord and Bruvik, 2009).

1. Enkelttjenster
2. Pakkede tjenester
3. Managing Agent (bruk av konsulent for anskaffelse av tjenesteleverandør)
4. Managing Contractor (tjenesteleverandør leverer også det taktiske nivået i avtalen)
5. Total FM

2.4.4 Kjennetegn på gode renholdsavtaler

Hvilke egenskaper for gode avtaler det er viktig å ha med seg i arbeidet med ny renholdsavtale finnes definert. Man kan finne hjelp til å sette opp en god renholdsavtale flere steder.

Mjøs, A. (2019) skriver at en god utbyggingsavtale «[...] har både godt innhold og god prosess, og kan skreddersys etter partenes mål og interesser og områdets særegenhet. Der partene klarer å samarbeide om felles suksessmål, ligger det godt til rette for bedre prosess og bedre resultat for alle» (Mjøs, 2019).

Sæbøe og Blakstad (2009) har listet opp hva som kjennetegner de gode FM-avtalene (Sæbøe and Blakstad, 2009).

- Begge parter bør kunne dra nytte av avtalen
- Avtalelengden bør være mer enn tre år, for å rekke og utvikle seg optimalt
- Strategiske beslutninger må gjennomføres på en god måte og endringer styres
- Bruke avtalen som grunnlag for en god kommunikasjon partene imellom

Standarden ISO 41012:2017 Facility management – Guidance on strategic sourcing and the development of agreements inneholder anbefalt prosess for å få til en god utvikling i FM-avtaler. Her finner man hovedtrekk for hva en avtale bør inneholde. De mest aktuelle punktene er felles forståelse for avtalen, felles visjon, opprettholde gjensidighet og fordeler i avtalen, langsiktighet, ytelseskriterier, kontinuerlig forbedringer og innovasjon.

Anbefalingene for gode avtaler nevnt i avsnittet før har overføringsverdi til renholdsavtaler.

ISO 41012:2017 inneholder en rettleiding om strategisk anskaffelse av FM-tjenester. For å oppnå en god avtale bør det ligge en godt gjennomarbeidet strategi bak alle anskaffelser og avtaleinngåelser, som standarden hjelper til med. Standarden har et kapittel med mer generelle hensyn som bør med i en avtale, som hvor stor grad av fleksibilitet avtalen skal romme, ytelsesbeskrivelser, informasjon, rapportering og revisjoner og kommunikasjon. Den har også med et eget punkt om kontinuerlige forbedringer, beste praksis og innovasjon.

Man har i tillegg egne standarder for anskaffelse av renhold. NS-INSTA 810:2011 Krav og anbefalinger for anskaffelse av renholdstjenester kan brukes til å lage en kravspesifikasjon, mens NS 8431:2015 Alminnelige kontraktsbestemmelser om levering av renholdstjenester inneholder anbefaling om punkter og bestemmelser til kontrakten.

Opgaven diskuterer ikke anskaffelsesstrategi eller anskaffelsesprosess, men begrenses til avtaleperioden. Avtalebegrepet vil omfatte avtaleperioden etter at kontrakten er signert, hvor leverandør skal levere ønskede tjenester og samarbeidet mellom leverandør og oppdragsgiver utvikles.

2.4.5 Relasjoner i avtaleforhold

På samme måte som man kan finne støtte til å sette opp en god renholdsavtale, kan man også finne hjelp til å implementere og gjennomføre avtalen på en hensiktsmessig måte.

Rasmussen, I. (2007) har listet opp noen vesentlige erfaringer fra den norske modellen (trepartssamarbeidet i arbeidslivet), som har gyldighet til andre former for samarbeid (Rasmussen, 2007).

- Verdifelleskap
- Skape og dele
- Alle parter er tjent med samarbeidet
- Tillit og medbestemmelse
- Ledet av verdier og mål
- Vilje til å finne løsninger

Man kan trekke linjer fra omfattende politiske og samfunnsmessige arbeidsformer til en renholdsavtale. Kulturelt sett vil modellen passe inn i avtaler hos norske bedrifter. Samtidig gir modellen en angivelse til allmenngyldige og gode perspektiver på samarbeid på et mer mellommenneskelig nivå.

Forskning på vellykkede prosjektsamarbeid har funn og erfaringer som kan overføres til renholdsavtaler. Rolstadås et al. (2014) beskriver suksessfaktorer de har funnet i vellykkede utbyggingsprosjekter, etter hvilken styrings- eller ledelsesmodell prosjektledelsen har valgt. To av prosjektene hadde startet opp med høy grad av formelle rammer (Rolstadås et al., 2014). På den andre siden har Mjøs, A. (2019) funnet

at «en avtale og et samarbeid med høy grad av tillit, har mindre behov for skriftlige avtaler med konsekvenser» (Mjøs, 2019).

Det siste prosjektet Rolstadås et al. (2014) hadde undersøkt, startet med en adaptiv, eller tilpasningsvillig, tilnærming (Rolstadås et al., 2014), som man kjenner igjen fra den relasjonsbaserte kontraktsmodellen vested. Prosjektene hadde altså ulike utgangspunkt, men har likevel lyktes med gjennomføringen. Felles for prosjektene var det de kaller «*informal qualities*» (uformelle kvaliteter) som relasjonsbygging og samarbeid, i tillegg til å bygge sterke prosjektkulturer med tydelig målstyring.

Haughem, I. (2017) har samlet teori og litteratur om samarbeid og samhandling mellom byggherre og entreprenør, som kan omsettes til relasjonen mellom oppdragsgiver og renholdsleverandør. Blant faktorene for best mulig samarbeid er felles kontraktsforståelse, kommunikasjon, tillit og relasjon. Faktorene er «*viktige i driftskontrakter som krever et godt samarbeid i hele kontraktsperioden*» (Haughem, 2017), som i en renholdsavtale.

En klarlagt kommunikasjonsform er viktig. Det er mye som påvirker kommunikasjonen, som tillit, kultur, stress, relasjonen og språk. I et velfungerende samarbeid er målet klart for deltakerne, roller avklart og forventningene i samhandlingen er klare for partene. For å få samarbeidet til å fungere optimalt er man også avhengig av å støtte samarbeidet og hverandre (Parelius, 2015).

Det står ikke noe om kommunikasjon, åpenhet, tillit eller innovasjon i verken NS-INSTA 810:2011 eller NS 8431:2015. Man må igjen se til ISO 41012:2017. Standarden beskriver hvordan hensikten med en avtale er å skape en felles forståelse av oppdragets omfang og kvalitet, innenfor en definert ramme rundt oppdragsgiver og leverandør, og helst med et felles mål for avtalen. Avtalen er resultatet av prosessen, og trinnene i prosessen er viktige for at avtalen blir som ønsket (Standard Norge, 2017).

Sammenhengen mellom innovasjon og relasjon er faktorer som vurderes i studien. Biong et al. (2010) har sett på hvordan åpent samarbeid i it-miljøer kunne overføres til byggebransjen. De viser til en dugnadsmodell, hvor samarbeid, kunnskapsdeling og åpenhet er vesentlig for å kunne dra nytte av den videreutviklingen andre gjør på det opprinnelige produktet eller tjenesten, som likner innovasjonsdefinisjonen hos Berkun (2007). Virksomheter får større tilgang på impulser om de deler. Delingen eller åpenheten foregår på ulike nivåer, mellom virksomheter i samme eller ulike bransjer, eller mellom avdelinger i samme virksomhet. Konklusjonen om at «*[...] åpent samarbeid kan stimulere innovasjon selv i en så konservativ bransje som byggebransjen*» (Biong et al., 2010) kan overføres til renholdsavtaler og relasjonen mellom oppdragsgiver og renholdsleverandør, og også mellom andre leverandører til relaterte tjenester hos oppdragsgiver.

Felles mål er nevnt som en forutsetning for de vellykkede samarbeidsformene. Rolstadås et al. (2014) fant suksessfaktorer relatert til mål som felles prosjektkultur, felles målbilde, jobbe for fellesskapet, bygge relasjon, identifisere seg med prosjektet og utvikle stolthet over prosjektet (Rolstadås et al., 2014). Biong et al. (2010) forklarer en vellykket dugnadsmodell med at de impliserte innser at å dele tjener alle bedre på sikt, og når det jobbes for et felles mål med samme grunnleggende filosofi (Biong et al., 2010). Haughem, I. (2017) refererer til klart definerte mål, en felles forståelse og en felles kultur som støtter oppunder målene (Haughem, 2017).

Samlet sett er en god relasjon mellom oppdragsgiver og renholdsleverandør basert på felles mål, samarbeid, kommunikasjon, tillit og åpenhet, som til sammen vil gjøre avtaleforholdet mer gjensidig produktivt.

Delkapittelet avsluttes med et friskt utsagn fra Smogeli, T. (2015) om hvordan man kan skape Norges beste FM-organisasjon: «*Hva gjør de gode best? De beste innen FM skaper tette leverandørsamarbeid*» (Smogeli, 2015).

3 Metode

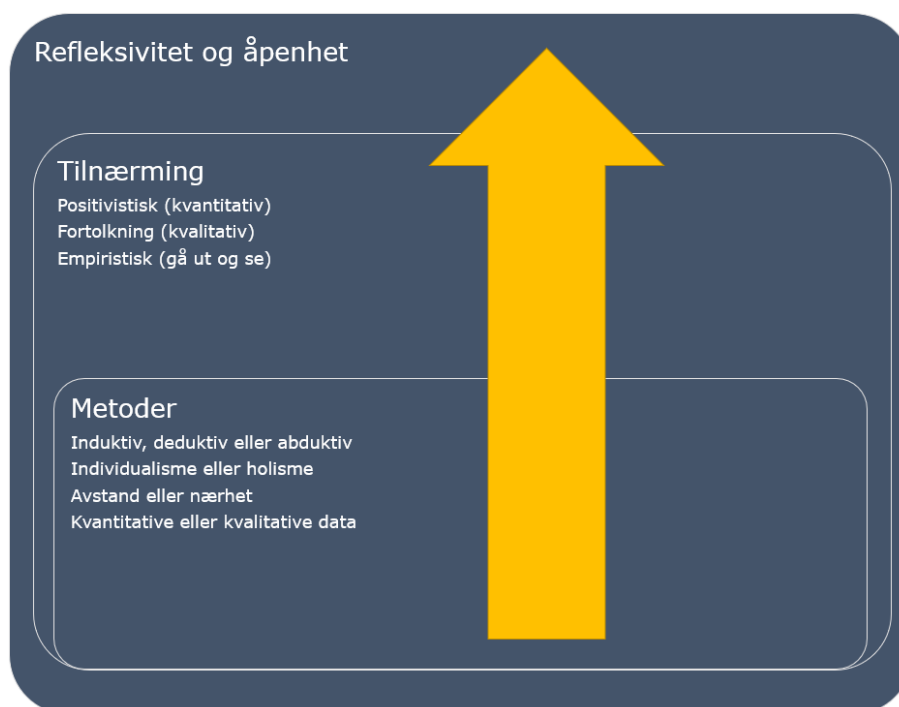
I masteroppgaven forskes det på om bruk av renholdsavtaler kan fremme innovasjon, og gjennom det øke verdiskapingen. Dette kapittelet viser hvordan litteraturstudien er utført, hva som er gjennomført av annen forskning og det opplyses om styrker og svakheter i de metodene som er benyttet.

3.1 Samfunnsvitenskapelig metode

Vitenskapelig metode er de metoder og teknikker man bruker i forskning. Forskningens formål er å få fram ny kunnskap. Dette bør gjøres så objektivt, grundig og systematisk som mulig, slik at forskningen fremstår troverdig og vitenskapelig. Utgangspunktet for forskning er et problem eller fenomen man ønsker å finne ut av (Tjora, 2017).

Samfunnsvitenskapelig metode undersøker mennesker og mer abstrakte forhold rundt mennesker, i forhold til naturvitenskap, som forsker på de mer fysiske og konkrete tingene rundt oss (Jacobsen, 2015).

I tillegg til å være en undersøkelse, gir forskning også læring og tilfører viten innenfor fagområdene man forsker i. Når forskningen er rettet mot å løse et problem som andre kan ha praktisk nytte av, kaller man det anvendt forskning. Forskning blir alltid utført i en sammenheng og påvirkes av eksterne faktorer som metodebruk, populasjon og utvalg (Fellows and Liu, 2008).



Figur 10: Systematikk innen vitenskapelig metode (Jacobsen, 2015)

Vitenskapelig metoder bør utføres med god systematikk, fra valg av metoder og tilnærming på undersøkelsene man vil utføre, til en bevissthet rundt det virkelighetssynet en forsker har med inn i forskningen. Systematikken er illustrert i figur 11.

3.1.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign, også kalt undersøkelsesopplegg, er å finne de metodene som er mest effektive for innsamling av empiri, eller data, i forskningen. Forskningsdesignen skal sørge for validitet (gyldighet), og ulike metoder har sine fordeler og ulemper (Jacobsen, 2015). Man skiller mellom beskrivende og forklarende design (Halvorsen, 2008). Den samme metoden vil ikke nødvendigvis egne seg for alt man skal undersøke, slik at metoden må tilpasses avhengig av type data som skal samles inn (Halvorsen, 2008).

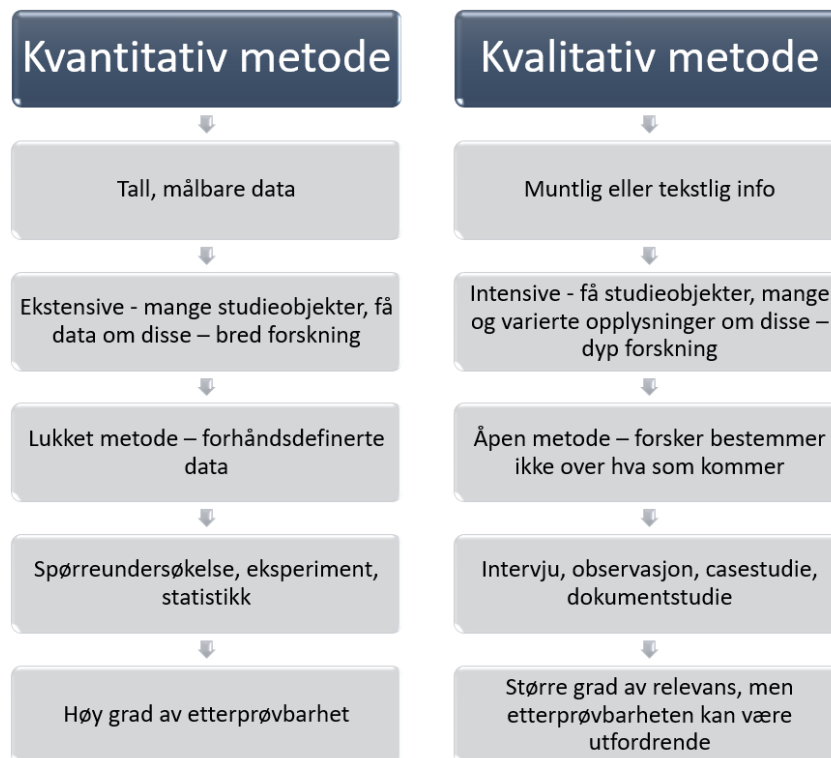
Forskningen bør utføres gjennom en egnet prosess, se figur 11. Fasene i prosessen går ofte i hverandre underveis, spesielt i de kvalitative undersøkelsene, hvor man eksempelvis må innhente mer teori etter intervjuer (Repstad, 1993).



Figur 11: Faser i undersøkelsesprosessen (Jacobsen, 2015)

3.1.2 Kvantitativ og kvalitativ metode

Man skiller mellom kvantitative og kvalitative metoder. Overordnet kan man skille metodene som i figur 12.



Figur 12: Kvantitativ og kvalitativ metode (Jacobsen, 2015)

Metodene sier noe om hvordan man skaffer seg data til forskningen og hvordan man nyttiggjør og analyserer dataene etterpå (Tjora, 2017).

Ofte er metodene satt opp mot hverandre, avhengig av hva man skal forske i. Metodene kan kombineres og blir ofte kombinert i forskning. Begge metodene brukes for å undersøke informanternes meninger og erfaringer. «*Man stiller andre spørsmål, eller stiller spørsmålene annerledes, når man forsker kvalitativt enn kvantitativt*» (Tjora, 2017).

Det er viktig å gjøre forskning, spesielt den kvalitative, generaliserbar. Kunnskapen man får ut av et forskningsarbeid bør ha validitet til så mange som mulig, og ikke bare gjelde for noen få tilfeller (Tjora, 2017).

3.2 Valgt metodebruk

Gjennom tre forskningsspørsmål har oppgaven ønsket å finne ut av hvilken praksis virksomheter har på bruk av innovasjon som fokusområde i renholdsavtaler, hvilken verdiskaping virksomheter har fått til gjennom innovasjon i renholdsavtaler, hvilke faktorer som fremmer innovasjonsmuligheter i renholdsavtaler og hvilke hindre som finnes.

Dette kan undersøkes på ulike måter. En måte er å utføre en dokumentundersøkelse, der man gjennomgår renholdsavtaler og ser etter punkter som inkluderer innovasjon. En annen tilnærming er å spørre virksomhetene. Det kan gjøres gjennom en casestudie hvor man sammenlikner enkelte virksomheter, eller man kan utføre individuelle intervjuer og fokusgruppeintervjuer. Man kan også undersøke gjennom statistikker eller gjennom en spørreundersøkelse.

Det er valgt å bruke spørreundersøkelse og dybdeintervjuer som metoder i denne oppgaven. Spørreundersøkelsen ga tilgang til data fra mange virksomheter gjennom å stille de samme spørsmålene til alle informantene, og man får operasjonalisert forskningsspørsmålene, det vil si beveget seg fra teori til empiri (Holme and Solvang, 1996).

Å få tilgang til virksomheters renholdsavtaler og utført et dokumentsøk på sekundærdata kunne gitt en mer objektiv forståelse av avtalene (Jacobsen, 2015). Ulempen ville vært at man ikke kan lese seg til avtalenes effekter hos virksomhetene. I dybdeintervjuene kom det fram at samarbeidsforholdet med leverandørene ble utviklet utenfor avtaleteksten. Det ville man ikke kunne lest seg til i en transaksjonsavtale. Man ville heller ikke kunne målt eventuelle effekter av innovasjoner fra avtalene. Til sist er det ikke selvsagt å få tilgang til andre virksomheters avtaler.

Det er vanskelig å tallfeste omfanget av leveranser og inngåtte avtaler nøyaktig, siden virksomheter rapporterer ulikt (NHO Service og Handel, 2018a). Å velge en kvantitativ metode for overordnet å sammenlikne avtaler eller tall fra avtalene ville ikke gitt sammenliknbare data. Det finnes ikke grunnlag som kan gi data til en å gjennomføre kvantitative undersøkelser med tallanalyser.

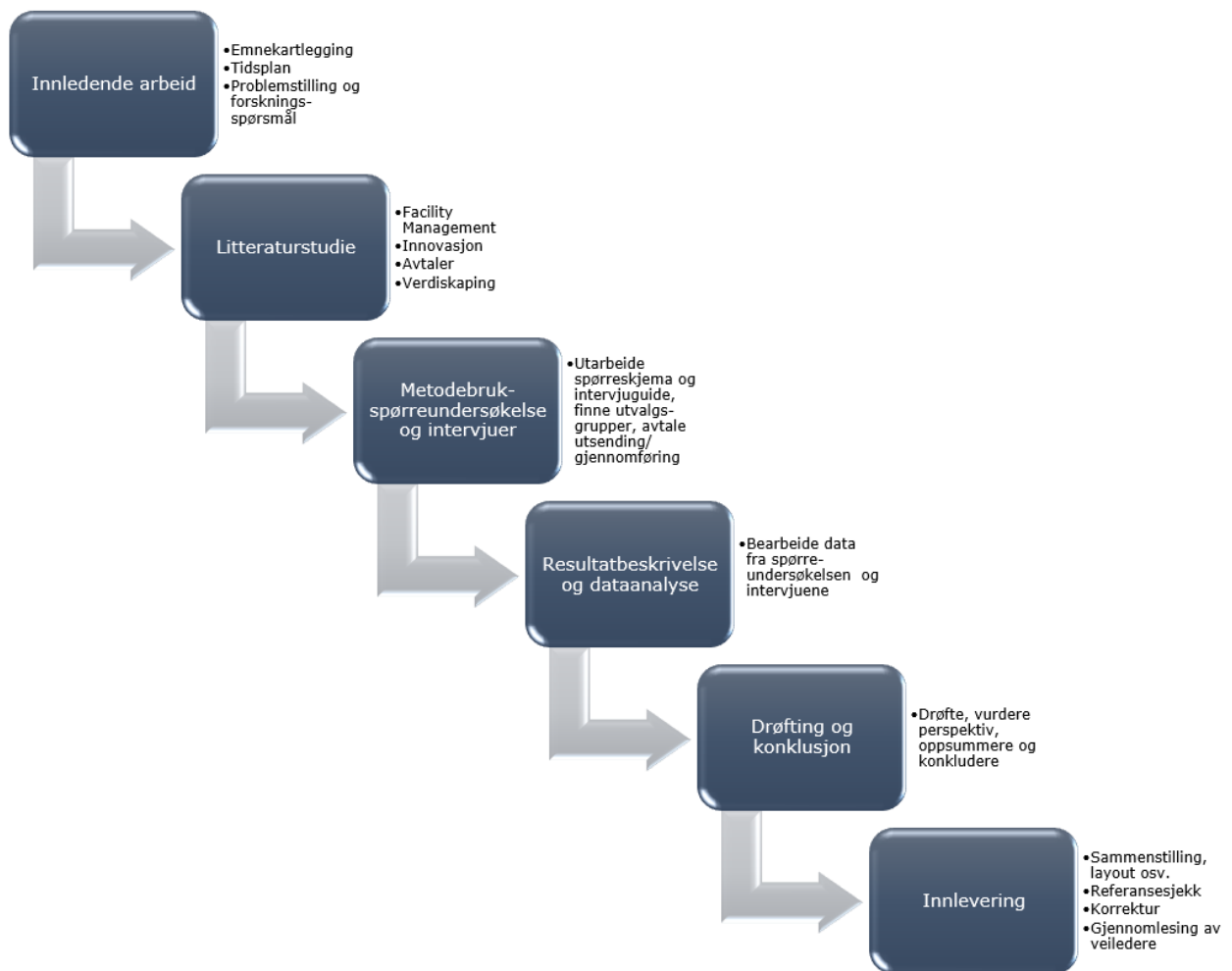
Da problemstillingen var definert, ble det laget en skisse over prosess og oppgave. Det ble bygget en innholdsfortegnelse, som ble fylt ut og justert etter hvert som materialet ble produsert. En tidsplan ble satt opp. Den har vært en rettesnor, men enkelte deler av prosessen har tatt uventet lang tid i forhold til andre deler og underveis ble det hopp fram og tilbake i prosessen, blant annet for å finne ny litteratur.

Forskningen startet på en deduktiv måte, som betyr at man tar utgangspunkt i teorien (Jacobsen, 2015). Omfattende teori ble lest, men praksis fra informantene i undersøkelsene ga ikke data til de forventningene teorien skaper. Dermed ender forskningen med en blanding av deduktiv og induktiv måte, som tar utgangspunkt i empirien. Forskning er avhengig av både teori og empiri for å skaffe best mulig forståelse rundt et problem eller fenomen. «*Empiri uten teori blir empirisme. Teori uten empiri blir filosofi eller formallogikk.*» (Halvorsen, 2008).

Empiri til forskningen er hentet inn gjennom spørreskjema og intervju i tillegg til litteraturstudien.

I undersøkelsene er det kunde- og innkjøpssiden av renholdsbransjen som er representert. Grunnet habilitetsutfordringer lot det seg ikke gjennomføre intervjuer av leverandører.

Metodebruken for oppgaven blir beskrevet i de neste delkapitlene. Forskningsprosessen er illustrert i figur 13.



Figur 13: Prosess masteroppgave

3.2.1 Litteraturstudie

Litteraturstudien er en av forskningsmetodene som er brukt. Metoden er valgt for å kartlegge den kunnskapen som allerede finnes innen emnene problemstillingen berørte. I tillegg skulle viktige begreper innen emnene defineres, og det skulle søkes etter mangler i teorien mot det som finnes i praksis. Til sist ga teorien et grunnlag for spørsmål til spørreundersøkelser og dybdeintervjuer. Hensikten var også å se til litteratur og teori gjennom alle deler av oppgaven (Everett and Furseth, 2012).

Litteratur deles inn i kategorier og vurderes etter kvalitet, hvor den er publisert eller utgitt og om den er vitenskapelig fundert. Artikler bør være fagfellevurdert (Olsson, 2019). Kategoriene er listet opp etter viktighet og vektning.

- Stortingsproporsjoner, stortingsmeldinger og NOU-er (offentlige utredninger)
- Bøker – vitenskapelige bøker, fag-/pensumbøker og mer populærvitenskapelige bøker
- Standarder
- Rapporter og fagartikler
- Masteroppgaver og doktorgradsavhandlinger
- Journaler og konferanse-presentasjoner
- Virksomhetsinterne dokumenter og rapporter

- Generelle artikler fra aviser og magasiner/fagblader
- Internett generelt; blogger osv.

Det har vært stor tilgang på litteratur og teori i litteraturstudien. Innen FM er faglitteratur relativt enkel å finne og kvalitetssikre. Dels finner man mye gjennom Oria og Google Scholar, dels får man tilgang til mye god litteratur gjennom studiet.

Omfanget av litteratur om innovasjon var stort. Innovasjon er et bredt emne og relativt nytt som fag. I et ukjent fagområde var det viktig å plukke ut det mest relevante stoffet, som skulle gi størst faglig troverdighet for oppgavens forskningsspørsmål. Det ble eksempelvis viktig å sjekke fagfellevurderinger av artikler. I artikler finner man ofte den nyeste og mest banebrytende utviklingen innen et fag. En søkematrise holdt orden på søkeord, søkesetninger og søkeveier, se figur 14. Likevel ble det snøballeffekter i søkene når noe interessant ledet videre til noe annet.

Søket startet bredt, for så å snevres inn på aktuelle retninger for forskningen. Mye litteratur ble skimlest og vurdert, artikler ble lagret i PDF, standarder lest, matrise for søkeord ble laget og referanser samlet. Referanselister i bøker, artikler og tidligere masteroppgaver ble brukt for tips til aktuell litteratur.

I litteratursøket, spesielt med dagens effektive søkemotorer, har det vært viktig å begrense tilfanget og skille klint fra hvete. Det har vært viktig å vurdere litteraturens relevans og viktighet, avgrense til det som var aktuelt for oppgaven og å utøve kildekritikk. I praksis var teknikken ofte å først søke på Google, for så å søke videre i anerkjente søkemotorer for forskning, som biblioteksdata-baser og Google Scholar, for å sikre kvaliteten på funnene.

I tillegg til å utføre et grundig litteraturstudium som første trinn, var det et behov for å søke annen, relevant litteratur underveis i de andre forskningsmetodene, til støtte og forankring for nye tanker og funn.

Søkemotorer, databaser, viktige nettsider	
Orla bibsys	
Google Scholar	
Lovdata	
Google	
www.idunn.no	"Universitetsforlagets digitale plattform for fag- og forskningstidsskrifter og åpent tilgjengelige (<i>open access</i>) forskningsbøker"
https://www.elsevier.com	"A global information analytics business specializing in science and health"
https://www.emerald.com/insight/	"Emerald manages a portfolio of over 300 journals, more than 2,500 books and over 1,500 teaching cases"
https://journals.sagepub.com/	"A leading independent, academic and professional publisher of innovative, high-quality content"
https://www.oecd-ilibrary.org/rder/	OECD
https://www.ssb.no/	Standard Norge
https://www.regjeringen.no	Statistisk sentralbyrå
	Stortingsmeldinger, offentlige utredninger
Masteroppgaver, bacheloroppgaver, doktoravhandling	
Forskningsrapporter	
Pensumlitteratur fra fagområdene	
Google translate	
Temaer/emner	
FM	Innovasjon
Facility Management	Innovasjon/innovation
Facilities Management	Serviceinnovasjon/service innovation
FM	FM + innovasjon/innovation
FM-avtale/FM contract	Renhold/cleaning + innovasjon/innovation
FM-tjenester/FM services	innovasjon/innovation + trends
Renhold	Added value
Oppdragsgiver, innkjøper	Tjenesteinnovasjon
Leverandør	Produktivitet/productivity
Tjenesteleverandør	Sustainability
Tjenester knyttet mot mennesker og organisasjon	Digitalisering, robotisering
FM + trender	
Kjernevirksomhet/core business	
FM-standarder	
Verdiskaping	Avtaler
verdiskaping	hva er en avtale
Verdi - sosial, økonomi, klima, samfunn	FM-avtale
creating value	Renholdsavtale
innovasjon + verdiskaping	transaksjonbasert avtale
added value	prestasjonsbasert avtale
fokusområde	relasjonell avtale
satsingsområde	aktuelle avtaleformer for en FM-avtale
	vested + den japanske
	FM-avtale + innovasjon
Annet	
beste praksis/best practice	mulighet
økt verdiskaping	innovasjonsmulighet
virkemiddel	transformasjon
suksessfaktor	endring
hinder	disrupsjon

Figur 14: Søkematrise litteraturstudiet

3.2.2 Kvantitativ metode - spørreundersøkelse

Den andre forskningsmetoden som ble valgt var spørreundersøkelse, en kvantitativ metode. Metoden ga muligheten til å søke omfattende, for å finne ut så mye som mulig hos så mange som mulig innen et utvalg (Jacobsen, 2015).

Prosess

Spørreundersøkelsen ble utført i januar-februar 2020 blant medlemsbedrifter i et faglig nettverk innen forvaltning, drift, vedlikehold og utvikling av næringseiendom, som har en egen faggruppe for renhold. Faggruppen for renhold omfatter både offentlige og private virksomheter, med egen renholdstjeneste, renholdsleveranser fra en ekstern leverandør eller en blanding av eget og kjøpt renhold.

Det ble brukt et verktøy for elektronisk spørreskjema, tilgjengelig for NTNUs studenter på UiO sine nettsider (Nettskjema, 2019), til først å lage og sende ut spørreundersøkelsen, og siden samle dataene i svarene.

Personvernet rundt forskning med spørreundersøkelse som verktøy, ble vurdert og godkjent av NSD (Norsk senter for forskningsdata). Det var ikke nødvendig å sende ut samtykkeskjemaer siden informantene skulle holdes anonyme.

Det ble jobbet mye med spørsmålsformuleringer, med støtte fra veileder. Målet var å stille spørsmålene på rett måte, og finne de rette spørsmålene som ville gi den informasjonen man var ute etter. Det var viktig å operasjonalisere emnene for å kunne måle dem, og konkretisere hva man har lagt i begrepene for å få mest mulig korrekte svar (Jacobsen, 2015). Innovasjon er et eksempel på et begrep som har en individuell tolkning.

Deretter ble spørreskjemaet testet med hjelp av eksterne ressurser, før det ble sendt ut med e-post i slutten av januar 2020. Spørreundersøkelsen ble sendt ut gjennom FM-nettverket, som sendte ut en anbefaling om deltakelse sammen med en forespørsel og en lenke til et digitalt spørreskjema. Slik ble også informantenes e-postadresser holdt anonymt.

Det ble gitt en ukes svarfrist, hvor det ble purret én gang i løpet. Da svarfristen var omme, kunne svarene hentes ut på nettsiden til Nettskjema, systematiserte og klare til analyse. Det var ikke lagt opp til koding av svarene i et dataprogram for koding. Svarene ble tolket kvalitativt, siden det var mye tekstlig informasjon i svarene. Svar med mye tekst egner seg ikke til koding.

Spørreskjema

Spørreskjemaet startet med innledende spørsmål om type virksomhet, størrelse osv. Deretter var spørreskjemaet inndelt etter temaer som renholdsavtale og innovasjon, med ett avsluttende spørsmål om hvilke faktorer som bør være på plass for å fremme innovasjonsmuligheter i en renholdsavtale.

Renholdsavtalen	Innovasjon i renholdsavtalen	Om egen renholdstjeneste
Antall renholdsavtaler	Punkter om innovasjon i avtalen	Strategiske mål
Antall renholdsleverandører	Mål for innovasjon	Innovasjon
Renholdsavtalens kontraktssum	Innovasjonskompetanse	Mål for innovasjon
Avtaleform	Innovasjonsprosess	Innovasjonskompetanse
Strategiske mål	Finansiering og risikoreduering	Innovasjonsprosess
Bruk av standarder	Gjennomførte innovasjoner	Finansiering og risikoreduering
	Verdiskaping og effekt	Gjennomførte innovasjoner
		Verdiskaping og effekt

Tabell 1: Temaer i spørreskjemaet

Det var sju spørsmål i spørreundersøkelsen hvor svarene direkte har gitt data til forskningsspørsmålene. De resterende spørsmålene var støttespørsmål til utdyping rundt hovedtemaene, både for å sette informantene inn i temaene og tydeliggjøre hva som var ønsket av data fra dem.

Spørsmålene stilt til virksomhetene som kjøpte renholdsleveranser:

- Spørsmål 24: Har dere punkter om innovasjon i renholdsavtalen?
- Spørsmål 36: Har virksomheten oppnådd verdiskaping gjennom innovasjon i renholdsavtalen?
- Spørsmål 37: Hva var effekten av verdiskapingen?

Spørsmålene stilt til virksomhetene med egen renholdstjeneste:

- Spørsmål 41: Jobber dere med innovasjon i renholdstjenesten?
- Spørsmål 51: Har virksomheten oppnådd verdiskaping gjennom innovasjon i renholdstjenesten?
- Spørsmål 52: Hva var effekten av verdiskapingen?

Spørsmålet stilt til alle informantene:

- Spørsmål 53: Hvilke faktorer mener du bør være på plass for å fremme innovasjonsmuligheter i en renholdsavtale?

Se kapittel 8 Vedlegg, vedlegg 2 for ytterligere detaljer om spørreskjemaet.

Arbeidet med å sette opp et spørreskjema til spørreundersøkelsen begynte allerede under litteraturstudien, hvor relevant teori utløste mulige spørsmål.

Selv om en spørreundersøkelse er definert som en kvantitativ undersøkelse, vil omfanget av tekstsvar avgjøre om undersøkelsen må behandles kvalitativt. Det ble ikke et rent kvantitativt spørreskjema, hvor alle svaralternativ er satt opp med gradering for en ren tallanalyse til slutt. Det ble en del spørsmål med fritekstsvar. Likevel var det viktig å kunne kategorisere svarene så mye som mulig for å kunne standardisere empirien i etterkant (Jacobsen, 2015). Mange av spørsmålene kunne kvantifiseres ved å finne ut av hvor mange som svarer «ja» osv.

Populasjon, utvalg og svarprosent

For størst mulig validitet, som sier noe om gyldigheten i undersøkelsen og at man får data som er relevante for problemstillingen, og reliabilitet, som sier noe om påliteligheten og etterprøvbareheten ved undersøkelsen (Halvorsen, 2008), har målet vært å finne informanter med høy kompetanse og interesse for renholdsfaget.

De aller fleste bedrifter i Norge har lokaler med et renholdsbehov for sin virksomhet. Teoretisk populasjon ville være å sende undersøkelsen til alle virksomheter i Norge som kjøper renholdstjenester. Det ville ikke vært mulig å håndtere i verken omfang eller tid for en masteroppgave. Dermed kom frafall 1 (Jacobsen, 2015).

Den faktiske populasjonen vil være å velge flest mulig virksomheter i ulike bransjer som kjøper renholdstjenester. Igjen ble dette en umulig oppgave å løse innenfor rammen av tid og tilgjengelighet. Det finnes eksempelvis ingen samlet oversikt over hvilke bedrifter som kjøper renholdstjenester. Dermed kom frafall 2 (Jacobsen, 2015).

Det var satt følgende kriterier til populasjon og utvalg til spørreundersøkelsen.

- Private og offentlige virksomheter
- Et utvalg på 25-50 virksomheter/informanter
- Mellomstore eller store virksomheter
- Informanter med god faglig innsikt og kompetanse innen renhold og renholdsavtaler
- Informanter som er antatt villige til å svare på spørreundersøkelsen, og informanter som er tilgjengelige for rask respons på undersøkelsen

Kjernevirksomhetenes bransjetilhørighet var ikke viktig, heller ikke beliggenhet i landet. Tilgjengelighet og tid var en faktor, siden resultatene fra spørreundersøkelsen var ønsket som et grunnlag for intervjuguidene til dybdeintervjuene.

Spørreundersøkelsen ble sendt til medlemsvirksomhetene med representanter i en faggruppe for renhold i FM-nettverket. Medlemmene er representert fra offentlige og private virksomheter. Dette er virksomheter som er representative, vil kunne bidra med interessant informasjon og ha en faglig interesse i å delta i undersøkelsen.

Å bruke nettverket til utsendelse av spørreundersøkelsen var en kombinasjon av å være et skjønnsmessig valg og et bekvemmelighetsvalg (Jacobsen, 2015). Da tillatelse først var gitt, ble det enkelt å sende ut undersøkelsen til mange mulige informanter i samme mulighet. Faggruppens medlemmer besitter god kompetanse på renhold og renholdsavtaler, og er dermed et godt utvalg å gjøre undersøkelsen hos. Informantene er kvalifiserte til å svare på spørsmål rundt renhold og renholdsavtaler, enten gjennom erfaring med renhold utført i egen regi eller gjennom ansvaret for kjøpte renholdstjenester.

Spørreundersøkelsen ble sendt ut av nettverkets administrasjon til 26 mulige informanter. Av dem var det fire som ikke fikk forespørselen om å delta, av grunner som at de ikke lenger jobbet i den virksomheten e-postadressen var knyttet til, som viste seg i et automatisk svar fra e-postadressen eller som en feilmelding fra internettjeneren. Det ga frafall 3 (Jacobsen, 2015).

Dermed gjensto det 22 mulige informanter. Med et relativt lite utvalg var undersøkelsen utsatt ved høyt frafall. 17 stykker svarte på undersøkelsen. Det gir en svarprosent på 77 %, som regnes som meget godt (Jacobsen, 2015). Risikoen for systematisk skjevt frafall måtte vurderes (Jacobsen, 2015). Nettverkets administrasjon oppgir at fordelingen av medlemsbedriftene i faggruppen for renhold er ca. 50/50 fra offentlig og privat sektor, kanskje en liten overvekt fra offentlig sektor. Med en svarprosent på 71 % fra offentlige virksomheter i undersøkelsen ble det et systematisk skjevt frafall som må tas i betraktning i analysen av funnene.

Overvekten av informanter fra offentlige virksomheter ble kompensert med å velge to private virksomheter til dybdeintervju. Dette balanserer skjevheten til stor del, siden dybdeintervjuene ga en sjanse til å borre mer i spørsmålene. Med tilgang til to store private virksomheter, ble intervjuene utført i virksomheter av samme størrelse som i spørreundersøkelsen. Dette er en faktor å vurdere i analysen.

De 17 informantene svarte ikke på alle spørsmålene som ble stilt. Dette ga frafall 4. At ikke alle spørsmålene ble besvart kan ha sammenheng med spørreskjemaets oppsett. Oppsettet med dynamisk visning ble valgt for et mest mulig effektivt spørreskjema for informantene. Valget ble enten å la dem gå gjennom de delene av undersøkelsen som ikke gjaldt dem, eller sette opp undersøkelsen med dynamisk visning. Maksimalt antall spørsmål en informant kunne få var 34 av totalt 53 spørsmål.

Resultatet er analysert og referert til anonymt i forhold til informantene.

Gjennomføring

Spørreundersøkelsen ble gjennomført på en god måte. Ved hjelp av det elektroniske verktøyet var det enkelt for informantene å klikke på en lenke til spørreskjemaet. FM-nettverket ga tilgang til et utvalg virksomheter som passet svært godt inn i kriteriene for utvalget. Ulempen ble et systematisk skjevt frafall da det var flere offentlige enn private virksomheter som svarte. Små virksomheter ble ikke undersøkt gjennom spørreundersøkelsen.

Det var viktig å lage et godt spørreskjema med et riktig antall spørsmål, slik at man får vite det man trengte, men ikke med for mange spørsmål slik at informantene ikke orket å fullføre undersøkelsen. Det var viktig å finne rett antall informanter. Det var også viktig å finne de rette informantene, som kunne gi den informasjonen man var ute etter.

Det var en forventning om høy deltakelse, siden det ble forsket på informantenes egne fag- og yrkesområder. Antall informanter var i utgangspunktet tilfredsstillende, men analysen viste at svarene sprikte en del. Flere informanter kunne gitt et enda bedre datagrunnlag.

Det var også viktig å stille åpne spørsmål i undersøkelsen. Man ønsker ikke å lede informantene, men spørsmålene måtte gjøres så tydelige som mulig for å unngå informantenes egne tolkninger av begreper. Det ble skrevet definisjoner og eksempler på hva spørsmålet betød flere steder, men dette kan igjen ha vært styrende i noen tilfeller.

Det er andre faktorer som kan ha påvirket responsen på spørreundersøkelsen. Hadde informantene hatt tid til å svare, fant de undersøkelsen interessant eller ikke, var spørreskjemaet for langt, forsto de spørsmålene? Kanskje er de ofte bedt om å delta på liknende undersøkelser? Siden undersøkelsen ble utført anonymt fikk man ingen informasjon om dette. Det var heller ikke lagt opp til at de skulle gi tilbakemeldinger om selve undersøkelsen, siden det ikke er planer om å lage noen ny. Til sist er det alltid noen som aldri svarer på slike undersøkelser (Blekesaune).

3.2.3 Kvalitativ metode - dybdeintervju

Den tredje forskningsmetoden var en kvalitativ undersøkelse i form av dybdeintervjuer.

I motsetning til de kvantitative metodene, som har til hensikt å nå bredt, undersøker kvalitative metoder mer i dybden (Repstad, 1993). Man får ikke samlet empiri fra like mange caser, miljøer eller informanter i intervjuer som man får i en spørreundersøkelse. Til gjengjeld er et intervju mer fleksibelt, hvor man kan tilpasse spørsmålene til den enkelte informant eller legge til utdypende spørsmål ved behov (Repstad, 1993). Kvalitative metoder beskriver det som er, og er mindre opptatt av hvor ofte det skjer (Jacobsen, 2015). «Kvalitative metoder handler om å karakterisere» (Repstad, 1993). Det betyr at man får beskrivelser av erfaringer og situasjoner mer enn et antall av noe.

Dokumentundersøkelse ble vurdert som ikke gjennomførbar metode grunnet virksomhetenes reservasjoner mot å dele informasjon fra avtalene utover det informantene selv delte gjennom spørreundersøkelser og intervju.

Prosess

Selv om man tidlig i forskningsprosessen hadde en formening om ønsket metodebruk, var ikke intervjuguidene på plass før resultatene fra spørreundersøkelsen var vurdert. Her kom det fram enkelte funn som ble ønsket balansert eller undersøkt nærmere, ved blant annet å intervju informanter fra store, private virksomheter.

To intervjuobjekter ble skaffet gjennom egen kjennskap og etter tips fra veileder. Grunnet koronaepidemien var det en periode ikke mulig å få innpass hos mulige intervjuobjekter. Det var travel dager for FM-ledere med renholdsansvar.

Personvernet rundt forskning med intervjuer som verktøy ble vurdert og godkjent av NSD (Norsk senter for forskningsdata).

Intervjuguider ble laget, og de ble testet av intervjueren selv og eksterne ressurser. Intervjuguidene ble sendt intervjuobjektene i forkant, til forberedelse på definisjoner og spørsmål. Samtykkeskjema ble sendt samtidig.

Det første intervjuet ble gjennomført ansikt til ansikt. De andre intervjuene ble gjennomført som telefonintervjuer, da det var satt stopper for personlige møter grunnet koronaepidemien.

Det ble gjort taleopptak av alle intervjuene, som støtte til transkriberingen i etterkant. Intervjuobjektene var blitt informert om og hadde godkjent dette. Transkriberingen sørget for at alt intervjuobjektene sa ble nedskrevet. Det var verdifullt i ettertid å kunne dobbeltsjekke hva informantene faktisk sa. Etter transkribering og resultatskriving fikk intervjuobjektene tilsendt utkastet til resultatkapittelet for gjennomlesing, med muligheter til å korrigere forståelsen av det de har sagt i intervjuene.

Intervjuguider

Grunnlaget for intervjuguidene var spørsmålene og funnene fra spørreundersøkelsen. Guidene ble til en viss grad tilpasset den enkelte virksomhet, da de var tre ulike virksomheter på flere måter, som privat/offentlig, bransje, antall lokasjoner osv. Alle intervjuguidene dekket emnene i forskningen. Se vedlegg 3 for ytterligere detaljer.

Temaer i dybdeintervjuene
Introduksjon
Renholdsleveransen
Innovasjon i renholdsleveransen
Verdiskaping fra innovasjon
Suksessfaktorer og hindringer for innovasjon

Tabell 2: Temaer i dybdeintervjuene

Intervjuer

I faglig rettede intervjuer kan man gå mer rett på temaet enn det er anbefalt å gjøre hvis man intervjuer personer om mer personlige emner. Intervjuobjektene i denne undersøkelsen var profesjonelle FM-ledere og det skulle ikke stilles noen personlige spørsmål. Likevel var det naturlig med både en innledning i form av noen generelle spørsmål, og en avslutning med mulighet for informantene til å si noen siste ord, og ikke minst få takket dem for at de hadde stilt opp.

Et intervju kan gjennomføres med grader av strukturering fra helt åpent til helt lukket (Tjora, 2017, Jacobsen, 2015). Dette var delvis sterkt strukturerte intervjuer med detaljerte intervjuguider. Gjennomføringen ble derimot mer lik semistrukturerte intervjuer. Avhengig av hva informantene fortalte fra sine virksomheter og sine avtaler, ble ikke alle spørsmålene i guiden stilt. Det var viktigere å forske mer i de tingene som var uavklart etter spørreundersøkelsen og litteraturstudien. Intervjuobjektene var bedt om å sette av cirka en time til intervjuet, og det ble brukt noe mer tid.

Utvalg og resultat

Siden det var flest offentlige virksomheter som svarte på spørreundersøkelsen, ble informanter fra to store private virksomheter intervjuet til sammenlikning og fordyping. I tillegg ble det mulig å gjennomføre et intervju med en FM-leder i en stor offentlig virksomhet. Til intervjuene ble det valgt informanter med grunnlag for å uttale seg om renholdsavtaler, innovasjon og verdiskaping.

Utvalgsriteriene for dybdeintervjuene var:

- Private virksomheter
- Mellom 3 og 5 virksomheter/informanter
- Variert utgangspunkt for renholdsavtalen i fht. innovasjon
- Intervjuobjekter med god faglig innsikt og kompetanse innen renhold og renholdsavtaler
- Intervjuobjekter som er antatt villige til å delta i intervjuene og tilgjengelige til raskt å få gjennomført intervjuene

Den første virksomheten var en stor privat virksomhet som forskeren, fra sin tid som ansatt, vet har jobbet mye med innovasjon på tvers av konsernet. Det var ønsket å innhente informasjon om hvordan de tenkte om innovasjon rundt renhold, og hvilken verdiskaping de eventuelt hadde fått fra innovasjoner.

Den andre virksomheten var også stor og privat, som etter forskerens kjennskap hadde jobbet tett med renholdsleverandøren og satset på kvalitet i renholdsavtalen. I hvilket omfang de hadde hatt med innovasjon i avtalen og om en eventuell verdiskaping fra det, var ønsket informasjon fra virksomheten.

Den tredje var en stor offentlig virksomhet, som var blitt anbefalt på grunn av deres omfattende jobbing med å utvikle renholdsavtalen. Det var viktig å utforske om innovasjon var en del av utviklingen eller ikke.

Alle informantene delte velvillig av sin kunnskap og kompetanse på temaene i undersøkelsen og ga mye informasjon. Det har ikke vært tilgang til å lese de enkelte avtalene, og heller ikke å snakke med leverandørene deres.

Resultatet er analysert, og resultatene etter intervjuer er informasjon som må tolkes som tekst. Her skal rikdom, variasjoner og alles perspektiver struktureres og samles, man leter etter mønstre og særegenheter i ulike retninger i tekstdataene (Jacobsen, 2015). Informantene er anonymt referert til i oppgaven, som virksomhet A, B eller C og tilhørende informant 1, 2 eller 3.

Gjennomføring

Det ble utført gode dybdeintervjuer med velvillige intervjuobjekter. De hadde satt av nok tid og ga uttrykk for å ville bidra til oppgaven.

Intervjuguiden ble sendt informantene i forkant av intervjuene. Om de ikke hadde en teoretisk bakgrunn om innovasjon, ble det gitt definisjoner og eksempler på hva spørsmålet betød flere steder. Man ønsket ikke å lede informantene, men spørsmålene måtte gjøres så tydelige som mulig for å unngå informantenes egne tolkninger av begreper. Definisjoner og eksempler kan ha vært styrende i noen tilfeller.

I tillegg effektiviserte dette intervjutiden ved at informantene kunne forberede seg, de fikk muligheten til å tenke over de begrepene som ble brukt og vurdert egne renholdsavtaler mot begrepene og definisjonene som ble oppgitt.

Flere private virksomheter kunne vært undersøkt gjennom dybdeintervjuer. Tiden til rådighet satte tak for omfanget. Intervjuavtaler burde vært inngått tidligere i prosessen, men forskeren ville vente til resultatene fra spørreundersøkelse var kommet for å unngå virksomheter som ikke var interessante for forskningen.

Ett av intervjuene ble gjort i en virksomhet forskeren har vært ansatt i. Svarene som ble gitt, virket ikke tilpasset oppgaven. Det fremsto som at informanten ville ha svart det samme om noen andre hadde utført det samme intervjuet. Det er en risiko for at de rette spørsmålene ikke ble stilt til informanten, men at man baserte seg for mye på tidligere kjennskap til virksomheten.

Det var viktig å stille de rette spørsmålene i intervjuene, å sikre at spørsmålene var tydelige nok og klare å lede informantene i ønsket retning uten å legge føringer for dem. Selv med øvelse på forhånd klarer man ikke å forutse hva informanten vil svare, tenke, mene eller ha av erfaringer. Det ble i svarene noe sammenblanding av kvalitet, renholdsavtalen generelt og innovasjon.

Med bruk av lydopptaker var det lettere å konsentrere seg om svarene fra informantene. Informantene ble forelagt en oppsummert versjon av intervjuene i etterkant. Å vise informanter transkripsjoner er ikke hensiktsmessig. Direkte nedskrevet fremstår det muntlige språket rart, omstendelig og fullt av småord og gjentakelser, som i samtalsløp lyder helt naturlig. Dermed er det bedre å lese en sammenstilling. Da informantene leste oppsummeringen, fikk de samtidig sjekket at informasjonen var oppfattet rett.

Intervjuene skulle helst ha vært gjennomført ansikt til ansikt. Siden samtalene skjedde over telefon, mistet intervjueren muligheten for å lese av kroppsspråk og annen non-verbal kommunikasjon som foregår når man ser hverandre. Samtalen flyter heller ikke like lett over telefon.

For å være sikker på at informantene var forstått rett, forsøkte intervjueren å bekrefte tilbake til dem underveis i intervjuene. Det er en risiko at man i etterkant har tolket informasjonen etter egen erfaring og verdensoppfattelse, og ikke fikk sjekket rett forståelse nok. Informantene har hatt anledning til å lese resultatkapittelet, og alle har godkjent kapittelet.

3.2.4 Forskningsetikk og personvern

Når en forsker utfører sin forskning, gjøres den alltid i en sammenheng som påvirkes av eksterne faktorer (Fellows and Liu, 2008). Det er viktig at forskeren er innforstått med sin partiskhet eller forutinntatthet og sin delaktighet i forskningen. Denne oppgaven er ikke skrevet på oppdrag av en virksomhet eller organisasjon. Egen organisasjon er ikke studert, men egne erfaringer og oppfatninger av verden rundt er brakt inn i forskningen.

I en intervjusituasjon er tillit spesielt viktig. Informantene skal ha tillit til at forskeren behandler informasjonen fra dem på en respektfull og trygg måte. De skal også kunne stole på at informasjonen blir behandlet sannferdig og konfidensielt. Og det skal alltid skje med «*informerte og frie samtykker*» (Tjora, 2017).

I en anonym, e-postutsendt spørreundersøkelse er det vanskelig å avstemme at informantene fullt ut har forstått hva forskningsdataene skal brukes til, selv med et introduksjonsavsnitt til hjelp. I intervjuene ble samtykkeskjema sendt ut og returnert, og muligheten til å avstemme at intervjuobjektene hadde forstått hva informasjonen fra dem skulle bli brukt til ble benyttet i oppstarten av intervjuene.

I følge GDPR-regelverket om behandling av personopplysninger (General Data Protection Regulation) skal alle forskningsprosjekter sende inn meldeskjema til NSD (Norsk senter for forskningsdata) der man skal behandle personopplysninger (Norsk senter for forskningsdata (NSD), 2020). Meldeskjemaer for behandling av personopplysninger ble sendt inn i to runder, først for spørreundersøkelsen og deretter for intervjuene, og metodene ble vurdert individuelt.

3.3 Evaluering av materiale, feilkilder og evaluering av metoder

Etter å ha samlet teori ønsker man å komme seg fra teori til empiri. Dette kalles å operasjonalisere. Jo høyere grad av operasjonalisering, jo lettere er det å etterprøve hypoteser (Holme and Solvang, 1996).

Forskning skal være pålitelig. Man ønsker størst mulig samsvar mellom forskerens problemstilling og innsamlet og behandlet empiri. Jo mer samsvar, jo større validitet. Validitet i forskning sier noe om relevans i det man undersøker og om man måler de rette tingene (Holme and Solvang, 1996).

Reliabilitet og validitet er avhengig av hverandre. «*En høy reliabilitet er en forutsetning for høy validitet*» (Halvorsen, 2008). Man må sikre at man måler på rett måte. Reliabilitet sier noe om påliteligheten ved forskningen. Målinger bør tåle gjentatte målinger med samme resultat. Det er viktig at dataene er av høy kvalitet og relevante (valide), som gjør at reliabiliteten øker (Halvorsen, 2008).

3.3.1 Evaluering av materialet

En viktig del av metodebruken i forskningen er å evaluere det man har gjort i datainnsamling, kildebruk og informantbruk. Det er fire faktorer som gjør evaluering av forskningen god (Jacobsen, 2015).

1. Intern gyldighet (validitet)
2. Ekstern gyldighet eller overførbarhet (validitet)
3. Pålitelighet (reliabilitet)
4. Forskningskvalitet

Intern gyldighet betyr at informasjonen som er samlet er sann, og at forskeren har gjengitt den sannferdig. Ekstern gyldighet er en vurdering av overførbarhet. Jo mer man kan overføre av funnene til andre, jo høyere verdi har de (Jacobsen, 2015). Gyldigheten i denne studien er god. Funnene er relevante for oppgaven, da man har stilt konkrete spørsmål direkte rettet mot forskningsspørsmålene. At en så høy grad som 88 % av

informantene oppgir at virksomheten kjøper renholdstjenester og dermed har renholdsavtaler, øker validiteten i svarene på innhold i renholdsavtalen.

Påliteligheten i forskningen viser seg når man vurderer om samme måling kan gjøres flere ganger under samme forhold med samme resultat. I en kvantitativ undersøkelse vil tall være mer konsistente enn menneskers rapporteringer, som kan variere avhengig av hvordan man oppfatter situasjonen man er i og hva man er opptatt av i øyeblikket. Likevel vil svarene fra undersøkelser med faglig innhold, som både spørreundersøkelsen og dybdeintervjuene, være pålitelige. Det informantene har rapportert om er faktabasert, om antall leverandører, avtalelengde osv. Der de var bedt om egne meninger i fritekst eller intervju, er svarene profesjonelt og faglig fundert.

For både spørreundersøkelsen og intervjuene har informantene blitt valgt ut som representanter for sine virksomheter, og har erfaring med renholdstjeneste i ulik grad og i ulike former. Likevel vil de bringe med seg sine egne synspunkter og erfaringer, og svarene deres vil i noen grad være preget av det.

Forskningskvaliteten viser seg der man som forsker klarer å formidle forskningsprosessen, funn og refleksjoner på en troverdig måte (Jacobsen, 2015).

Funnene fra spørreundersøkelsen vil ha relevans for andre store virksomheter.

3.3.2 Triangulering

Triangulering er en viktig måte å kvalitetssikre forskningen på. Ved å kombinere metoder har man ønsket å kompensere for svakheter i de metodene som er brukt, det gir et mer omfattende datagrunnlag og støtte til at tolkningen av funn er pålitelig (Repstad, 1993). Trianguleringen bidrar også til ulike perspektiver på problemstillingen (Olsson, 2014).

For oppgaven har trianguleringen bestått av en kombinasjon av litteraturstudium og informasjonssøk, deretter en spørreundersøkelse med bruk av et spørreskjema etterfulgt av dybdeintervjuer med eksperter på minst to av emnene i problemstillingen.

3.3.3 Feilkilder

Når man samler data fra ulike kilder til forskning, skal man ha med seg et kritisk blikk på det man finner. Det er spesielt fire punkter man bør ettergå (Moltubak, 2019).

- Troverdighet: hvem er avsender i det man har lest eller blitt fortalt, har forfatteren gjennomgått kvalitetskontroll eller kommer informasjonen fra en enhet med stor interesse i en side av saken?
- Objektivitet: er det balanse i funnene eller er det en interessekonflikt mellom forsker og det man forsker på?
- Nøyaktighet: er nettsiden man har funnet gammel og finner man dekning i andre kilder som bekrefter det man leser?
- Egnethet: er dataene relevante for problemstillingen eller er de ikke vitenskapelig funderte?

Spesielt ved bruk av åpent internett og søkemotorer som Google, Yahoo osv., får man treff på enorme mengder data av usikker opprinnelse. Det var en rask måte å få et overblikk på.

Det er forsøkt å vurdere opphavet til nettstedet av interesse, og det er fortrinnsvis brukt informasjon fra eksempelvis offentlige kilder, som har høyere troverdighet (Jacobsen, 2015).

De bøkene som er benyttet, er funnet gjennom Oria, gjennom referanser i bøker eller i andre masteroppgaver. For artikler øker kvaliteten at det er kollegavurdert materiale.

Det er viktig å være en objektiv forsker. Det å ikke skulle mene noe selv eller å ikke trekke forhastede konklusjoner før alle data er gjennomgått, er vanskelig (Tjora, 2017). Det kan ha blitt brukt feil utvalg eller hatt for stort frafall. Svarene kan ha blitt tolket feil, både fra spørreundersøkelsen og intervjuene. Man vet ikke om informantene svarer fra sitt personlig synspunkt eller viderebringer virksomhetens syn på innovasjon.

De virksomhetene det er forsket i, representerer en avgrenset andel av virksomheter i Norge.

3.3.4 Evaluering av metoder

I forskningen er forskningsmetodene litteraturstudie, spørreundersøkelse og dybdeintervjuer brukt. Metodene har vært effektive og gitt tilgang på mye god informasjon. Det har vært enkelte utfordringer i forskningsmetodene, som at informantene ikke besvarte alle spørsmålene.

Det er gjort mange gode og relevante funn, informasjonen som er samlet er sann og den er gjengitt så sannferdig forskeren har kunnet. Svarene fra undersøkelsene er pålitelige.

Forskningen startet deduktivt, med utgangspunkt i teorien (Jacobsen, 2015), men endte som en blanding av deduktiv og induktiv måte. Man kunne startet induktivt, men med uten teoretisk bakgrunn om innovasjon ville man ikke visst hvilken empiri man skulle bygget på. Omfanget av innovasjonslitteratur ville gjort det vanskelig å finne rett teori til empirien.

Oppsummert har de valgte metodene fungert hensiktsmessig. Det ble en tilfredsstillende mengde funn, sett i forhold til oppgavens omfang og tid til rådighet.

4 Resultater

I resultatkapittelet presenteres de viktigste funnene fra forskningen, fremskaffet gjennom spørreundersøkelse og dybdeintervjuer.

Det er valgt å strukturere kapittelet ved først gjennomgå resultatene fra spørreundersøkelsen og deretter resultatene fra dybdeintervjuene. Resultatene kunne vært presentert tematisk, men funnene kommer tydeligere fram gjennom den valgte strukturen.

Resultatene, inkludert resultatene fra teori- og litteraturstudien, oppsummeres til slutt. De vesentligste funnene for forskningen blir drøftet i kapittel 5 Drøfting.

4.1 Resultater fra spørreundersøkelsen

Spørreundersøkelsen ble utført blant virksomheter som er medlemmer i et FM-faglig nettverk med representanter i en egen faggruppe for renhold.

Sju spørsmål i spørreundersøkelsen ga direkte svar til forskningsspørsmålene. Funnene er satt inn i en matrise i tabell 3.

Forskningsspørsmål	Hvilke spørsmål i spørreundersøkelsen	Funn i spørreundersøkelsen
1. Hva er praksis på bruk av innovasjon som fokusområde i renholdsavtaler?	Spørsmål 24	47 % av informantene hadde punkter om innovasjon i avtalene
2. Hvilken verdiskaping har virksomheter fått til gjennom innovasjon i en renholdsavtale?	Spørsmålene 36 og 37 Spørsmålene 51 og 52	Kostnadsreduksjoner Forbedret effektivitet Lik kvalitet
3. Hvilke faktorer bør være på plass for å fremme innovasjonsmuligheter i en renholdsavtale?	Spørsmål 53	Relasjon Mål Krav Leverandøroppfølging Kundeperspektiv

Tabell 3: Spørreundersøkelsens funn til forskningsspørsmålene

Delkapitlene videre er strukturert med presentasjon av de viktigste funnene som gir svar til forskningsspørsmålene. En fullstendig gjengivelse av spørreundersøkelsen med svar er vedlagt rapporten. Se kapittel 8 Vedlegg, vedlegg 3.

Alle prosenttall det refereres til i delkapittelet om spørreundersøkelsen, er rundet av til nærmeste hele tall slik at det er lettere å lese tallene. I denne undersøkelsen har ikke desimalene i svarprosentene noen betydning.

4.1.1 Generelt fra spørreundersøkelsen

De fleste av dem som svarte på undersøkelsen var fra store virksomheter, med et snitt på 8700 medarbeidere. Virksomhetene sørget for renholdstjenester til nesten 90.000 sluttbrukere og et ukjent antall eksterne kunder.

Informantene som svarte på undersøkelsen var hovedsakelig fra offentlige virksomheter (71 %). Nettverkets kontaktperson oppgir at fordelingen er omtrent halvparten fra offentlig og privat sektor i faggruppen for renhold.

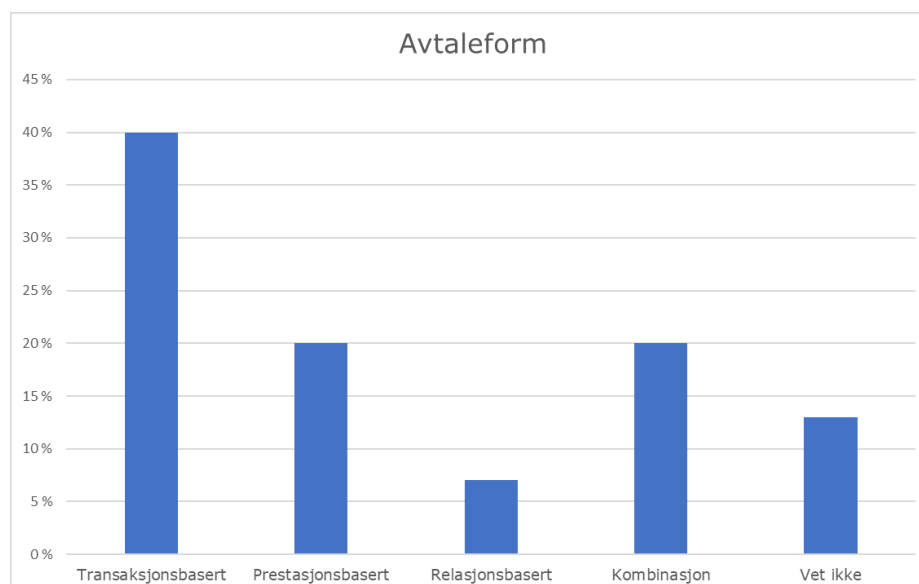
En høy grad av informantene oppga at deres virksomhet kjøpte renholdstjenester. Kun 12 % av virksomhetene hadde egen renholdstjeneste. Virksomhetene som hadde en blanding av egen renholdstjeneste og kjøpte renholdsleveranser, var alle offentlige.

Omfanget av kjøpte renholdsleveranser hadde stor variasjon, fra 2 % til 80 % av det totale renholdsbehovet.

På spørsmål om det var beskrevet hvilke strategiske mål skal renholdsavtalen bidra på, svarte 40 % ja, 47 % nei og 13 % vet ikke.

Svarene i undersøkelsen viste at det fortsatt var vanlig med frittstående renholdsavtaler, som ikke var knyttet til andre FM-avtaler.

De fleste av avtalene virksomhetene i undersøkelsen hadde inngått, var transaksjonsbaserte, som kjennetegnes av at oppdragsgiver får utført en konkret oppgave til en avtalt kostnad.



Figur 15: Avtaleformers fordeling

Den lengste renholdsavtalen var på 8 år inkludert opsjonsår, mens den typiske avtalen var på 4 år til sammen. Det var størst variasjon på svarene fra de private virksomhetene, hvor den med lengst avtalelengde var på 8 år, og korteste 1 eller 2 år. Hos de offentlige virksomhetene var alle avtalene mellom 4 og 6 år inkludert opsjonsår. Tre av de fire med kortest avtalelengde var private virksomheter.

Informantene ble spurt om årsakene for valgt avtalelengde. Tre av informantene mente at langsiktighet var en fordel for en god leveranse, fordi det tar tid å implementere ny leverandør. Flexibilitet i forhold til oppsigelse dersom leverandør ikke oppfyller kontraktsforholdene, ble nevnt av fire informanter. Det var kun én av informantene fra de offentlige virksomhetene som henviste til «lovlig etter forskriften», antakelig ment FOA, forskrift for offentlige anskaffelser, som sier at en rammeavtale kan inngås for maksimalt fire år.

4.1.2 Praksis på bruk av innovasjon som fokusområde i renholdsavtalene

Informantene fra virksomhetene som kjøpte renholdsleveranser og virksomhetene med egen renholdstjeneste ble stilt mange av de samme spørsmålene rundt innovasjon, for å se om det er noen forskjell i grad av innovasjoner i ulike tjenesteløsninger.

Siden det var så få som svarte for eget renhold, er det vanskelig å sammenlikne grad av innovasjoner i ulike tjenesteløsninger.

Funn fra virksomhetene som kjøper renholdsleveranser

Det refereres først fra funnene fra virksomhetene som kjøper renholdsleveranser.

Halvparten av informantene oppga at de hadde punkter om innovasjon i avtalene. Det er uvisst hva årsaken var hos dem som oppga at de ikke visste om de har punkter om innovasjon.

Informantene var bedt om å beskrive punktene om innovasjon. En svarte «*økonomisk innovasjon*». En annen svarte «*effektivisering*», som ikke nødvendigvis innebærer innovasjon. Andre ting som ble nevnt var digitalisering, metoder og utstyr, miljø og kvalitet. To av informantene krevde både forslag til og implementering av innovasjoner fra sine leverandører. Dette leses som at oppdragsgiver ikke nøyde seg kun med forslag, men at innovasjonene også måtte implementeres før avtalepunktet var oppfylt. Én informant nevnte samarbeid om nye løsninger, mens en annen krevde villighet til utvikling fra leverandøren.

Informantene med avtaler som inneholdt punkter om innovasjon, ble spurt om hva de ønsket å oppnå med innovasjonene. Alle bekreftet at virksomhetene hadde en hensikt med å inkludere ett eller flere innovasjonspunkter i avtalene. Her vises et utklipp av hva informantene svarte.

- «*Hovedønsket er å pushe leverandøren til å tenke nytt og ikke bare tenke på tradisjonell leveranse*»
- «*Kontinuerlig utvikling av leveransen*»
- «*Bedre samarbeid og miljømessige hensyn*»
- «*Lettere oppfølging, Kostnadsbesparing på sikt*»
- «*Gi litt løft til renholdsbransjen og gjøre jobben lettere for renholdere*»

Informantene som oppga å ikke ha punkter om innovasjon i avtalene. De svarte at det ikke hadde vært relevant å inkludere innovasjon da avtalene ble inngått.

De aller fleste informantene svarte nei på spørsmålet om de hadde en beskrevet innovasjonsprosess i renholdsavtalen. Informanten som svarte ja beskrev godt deres prosess.

- «*Innhold i jobbeskrivelsen til innovasjonsansvarlig - eks 4 innovasjonsworkshops per år, KPI og statusmøter på forskjellige nivå hvor innovasjon er del av agenda*»

På spørsmålet om hvordan innovasjonsarbeidet ble finansiert, svarte tre av informantene kostnadsdeling mellom egen virksomhet og leverandøren, mens to andre hadde krevd at leverandøren sto for innovasjonskostnader.

De områdene i renholdstjenesten hvor informantene opplyste å ha gjennomført en innovasjon, var størstedelen innen teknologi, og dels digitalisering (her i betydningen av å dra nytte av teknologi) og dels organisasjonelle innovasjoner.

Funn fra virksomhetene med egen renholdstjeneste

Deretter refereres det fra funnene fra virksomhetene med egen renholdstjeneste.

Det var to informanter som svarte for sin egen renholdstjeneste, hvor én bekreftet at de jobbet med innovasjon i renholdstjenesten. Informanten beskrev hvilke strategiske mål for kjernevirksomheten renholdstjenesten skulle bidra på.

- «Legge til rette for at møte mellom pasient og behandler får en god kvalitet (sykehus)»

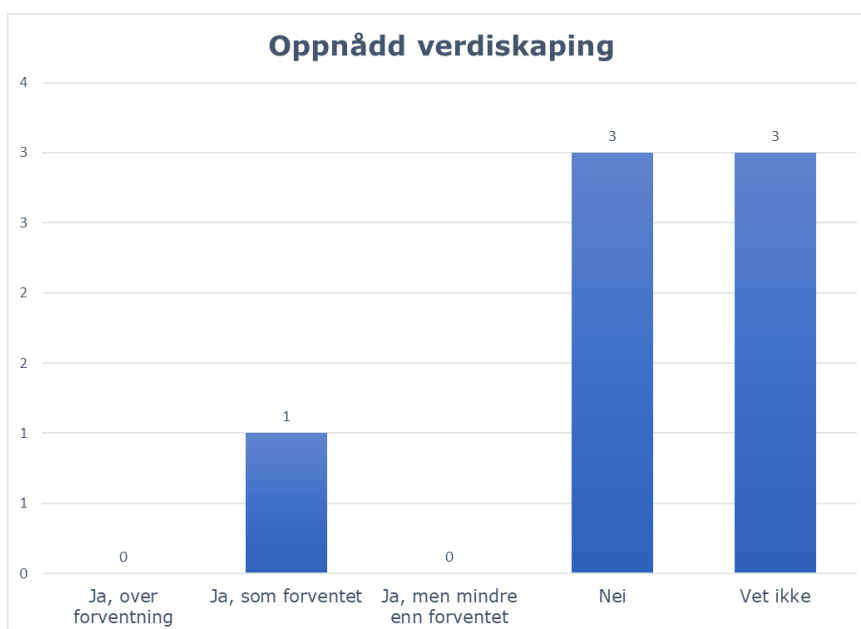
Samme informant oppga at de ønsket å oppnå «Standardisering, Definert kvalitet, Gevinstrealisering» med innovasjonsarbeidet. De hadde ingen innovasjonsprosess beskrevet, men finansieringen av innovasjonsarbeidet var beskrevet.

- «Innovasjonsarbeid er finansiert i budsjett dersom det er besluttet å gjennomføre et prosjekt (besluttet i budsjettprosess)»

Informanten svarte «Teknologi (elektroniske verktøy til renholderne), Maskinbruk» på spørsmålet om hvilke områder de har gjennomført en innovasjon i renholdstjenesten.

4.1.3 Hvilken verdiskaping har virksomhetene fått til gjennom innovasjon i renholdsavtalene?

Det er lagt til grunn at en innovasjon er noe nytt som bidrar til en verdiskaping i situasjonen i en prosess, et produkt eller en tjeneste, eksempelvis ved at kundeopplevelsen bedres eller produktiviteten øker. Hensikten med innovasjoner er dermed å oppnå en form for verdiskaping.



Figur 16: Oppnådd verdiskaping

Én av to virksomheter jobbet med innovasjoner i egen renholdsleveranse og hadde oppnådd verdiskaping over forventning. Av de 15 virksomhetene som svarte for kjøpte renholdstjenester, var det tre som hadde gjennomført innovasjoner og kun én som hadde økt verdiskaping som et resultat av innovasjonene.

Det var kun én av virksomhetene som kjøpte renholdsleveranser, som rapporterte å ha fått verdiskaping gjennom innovasjon i renholdsavtalen. Informanten svarte 'ja, som forventet'. Samme informant hadde skrevet at de ønsket å oppnå «*kontinuerlig utvikling av leveransen*» med innovasjonspunkt i avtalen.

Informantene var bedt om å oppgi hvilken effekt på verdiskapingen de hadde hatt av innovasjonene, eventuelt hvorfor innovasjonene ikke hadde hatt effekt på verdiskaping. Virksomheten som hadde økt verdiskaping, hadde fått effekt på tre områder, «*Kostnadsreduksjoner, forbedret effektivitet, lik kvalitet*».

Informanten som svarte for egen renholdstjeneste svarte til gjengjeld 'ja, over forventning' på spørsmålet om virksomheten har oppnådd verdiskaping gjennom innovasjon i renholdstjenesten. Verdiskapingen var kostnadsreduksjon.

4.1.4 Hvilke faktorer bør være på plass for å fremme innovasjonsmuligheter i renholdsavtaler?

Informantene var bedt om å si hvilke faktorer de mente burde være på plass for å fremme innovasjonsmuligheter i en renholdsavtale. Uavhengig av virksomhetens renholdsløsning var det ønsket fagpersonenes synspunkter på spørsmålet.



Figur 17: Faktorer som bør være på plass for å fremme innovasjon i renholdsavtale

Faktorene er sortert i fem grupper, eller områder. Informantene var ikke bedt om å vekte svarene sine, men grupperingen synliggjør de viktigste områdene.

1) Relasjon

- i. Gevinst og merverdi for kunde og leverandør
- ii. Partnerskapstankegang
- iii. Relasjonsbasert avtale
- iv. Samarbeid
- v. Respekt for renholderne
- vi. Premiering
- vii. Dele verdiskaping

2) Krav

- i. Tydelige krav med tidsfrister
- ii. Oppfølging av krav
- iii. Fokus i alle ledd
- iv. God kravspesifikasjon

- v. Tydelige krav
- vi. Standarder
- 3) Mål
 - i. Økt kvalitet
 - ii. Økonomisk gevinst
 - iii. Kvalitetsmål
 - iv. Inneklimamål
- 4) Leverandør oppfølging
 - i. Dokumentere resultat
 - ii. Leverandør commitment
 - iii. Jevnlige oppfølgingsmøter
 - iv. Faglig oppfølging
- 5) Kundeperspektiv
 - i. Kundefokus
 - ii. Kundeforståelse

4.1.5 Oppsummert fra spørreundersøkelsen

Hensikten med spørreundersøkelsen var å skaffe empiri til å svare på oppgavens forskningsspørsmål.

Funnene fra spørreundersøkelsen viste at en høy andel av virksomhetene i større eller mindre grad kjøper renholdstjenester fra ekstern leverandør. Kjøpet av renholdstjenester bekrefter det litteraturen omtaler i delkapittel 2.1.2 om den omfattende konkurranseutsettingen som ble gjort med renholdstjenestene på 1990-tallet, og at dette fortsatt er en relevant modell for renhold.

At såpass mange hadde to eller flere leverandører, kan være at virksomhetene er så store at de av ulike årsaker ønsker å dele opp leveransene. Dette ble ikke undersøkt videre.

Funnene viste at det var utbredt blant virksomhetene i undersøkelsen å ha en frittstående transaksjonsbasert renholdsavtale, som ikke var knyttet til en større FM-avtale. Færre enn halvparten hadde kjernevirksomhetens strategiske mål implementert i renholdsavtalen.

En relativ stor andel av informantene hadde med punkter om innovasjon i renholdsavtalene. De rapporterte lav grad av verdiskaping, mens den ene som rapporterte om verdiskaping hadde fått mer enn forventet.

Til slutt oppsummeres funnene fra spørreundersøkelsen til forskningsspørsmålene i tabell 4.

Forskningsspørsmål	Funn i spørreundersøkelsen
1. Hva er praksis på bruk av innovasjon som fokusområde i renholdsavtaler?	47 % av informantene hadde punkter om innovasjon i avtalene
2. Hvilken verdiskaping har virksomheter fått til gjennom innovasjon i en renholdsavtale?	Kostnadsreduksjoner Forbedret effektivitet Lik kvalitet

3. Hvilke faktorer bør være på plass for å fremme innovasjonsmuligheter i en renholdsavtale?	Relasjon Mål Krav Leverandøroppfølging Kundeperspektiv
--	--

Tabell 4: Oppsummert, funn i spørreundersøkelsen

4.2 Resultater fra dybdeintervjuene

Delkapittelet er strukturert med presentasjon av de viktigste funnene som gir svar til mine forskningsspørsmål.

Informantene og virksomhetene er knyttet sammen på følgende måte.

Virksomhet	Informant
A	Stor privat virksomhet
B	Stor privat virksomhet
C	Stor offentlig virksomhet

Tabell 5: Oversikt virksomhet og informant

Innledende vises en oversikt med de viktigste funnene fra intervjuene.

Forskningsspørsmål	Virksomhet A	Virksomhet B	Virksomhet C
1. Praksis på bruk av innovasjon som fokusområde i renholdsavtalen	Hadde ikke innovasjon beskrevet i avtalen. Hadde forbedringsforslag fra leverandør som KPI-punkt. Jobbet aktivt med innovasjoner.	Hadde ikke innovasjon beskrevet i avtalen	Hadde ikke innovasjon beskrevet i avtalen. Hadde forbedringsforslag fra leverandør som KPI-punkt. Jobbet aktivt med forbedringer.
2. Hvilken verdiskaping har virksomheter fått til gjennom innovasjon i en renholdsavtale?	Innovasjonskompetanse Miljøgevinst Økonomisk gevinst Relasjon Sosialt ansvar/bedret arbeidsmiljø for renholdere	«Trivsel i hverdagen» Medarbeidertilfredshet Leverandørtilfredshet	Renholdskvalitet Økonomisk gevinst
3. Faktorer bør være på plass for å fremme innovasjonsmuligheter i en renholdsavtale	Insentiver Relasjon	Tydelige krav Relasjon	Aktiv jobbing med avtalen Relasjon

Tabell 6: Informantenes svar til forskningsspørsmålene

4.2.1 Generelt fra dybdeintervjuene

Gjennom intervjuene kom det fram flere likheter enn ulikheter i virksomhetenes renholdsavtaler og informantenes drift av avtalene. Informantene fremsto som kunnskapsrike om innholdet i avtalene, opptatt av å samarbeide med sine leverandører og av leveransene til kjernevirksomhetene.

De viktigste fellestrekkene og ulikhetene fra intervjuene er strukturert og listet opp i tabell 7, og deretter beskrives funnene i hvert sitt delkapittel etter forskningsspørsmålene.

Fellestrekk fra intervjuene	Ulikheter fra intervjuene
En tydelig bedriftskultur som legger føring for hvordan det jobbes med renholdsavtalen	Tre ulike hovedfokus i renholdsavtalen: <ul style="list-style-type: none"> • Innovasjon • Kvalitet • Standardisering/sentralisering
Litt uklart om kjernevirksomhetenes strategiske mål i avtalene er tatt inn i avtalene	Ulik modenhetsgrad rundt innovasjon
Transaksjonsbasert avtale, videreutviklet til ulike grader av samarbeidsform	Informant 2 ikke opptatt av innovasjon
Relasjon sterkt vektlagt i samarbeidet med leverandørene	Informant 3 oppga størst bredde på vellykkede innovasjoner og størst verdiskaping i avtalen målt i økonomisk gevinst
Tett og strukturert oppfølging av leverandøren	
Oppdragsgiver aktiv i avtaleforholdet	
Tydelige krav	
Ingen egen finansiering av innovasjoner	
Langsiktighet i avtalen ga større gevinster	
Gjensidighet mellom oppdragsgiver/leverandør	
Ikke konkurrert på laveste pris	

Tabell 7: Viktigste fellestrekk og ulikheter fra intervjuene

Fellestrekk i intervjuene

Virksomhetene hadde hele renholdsbehovet konkurranseutsatt og kjøpte renholdstjenestene fra hver sin leverandør.

Avtaleformen var lik hos alle tre, en klassisk transaksjonsbasert avtale. Over tid var avtalene blitt utviklet til et avtaleforhold med en utpreget samarbeidsform. Informantene var opptatt av relasjonene med sine leverandører og de jobbet tett på dem. De var aktivt med i driften av avtalen, i den forstand at de hadde jevnlig møter med leverandørens stedlige representanter og diskuterte leveransene på et ganske operativt nivå.

Informantene oppga viktigheten av å stille tydelige krav til leverandøren. To av informantene nevnte også at leverandørene virket tilfredse med definerte rammer rundt avtalen. Dette er ikke ettergått med leverandørene.

Virksomhetene fortalte om stadige endringer, spesielt interne og eksterne flyttinger, som påvirket avtalen. Alle informantene var opptatt av renholdernes arbeidshverdag og vektla dette som en del av utviklingen av avtaleforholdet, i tillegg til opprettholdt eller økt kundetilfredshet.

Alle renholdsavtalene hadde vart i minimum fire år og ingen av avtalene var inngått med laveste pris som viktigste kriterium i anskaffelsen.

Ulikheter i intervjuene

Den største ulikheten mellom dem var at informantene stilte til intervjuene med ulik modenhetsgrad rundt innovasjon, både for renholdsavtalene og som en egen

lederkompetanse. Hver informant formidlet et inntrykk av en tydelig bedriftskultur, som virket til å prege alle nivåer i virksomheten. Bedriftskulturen var preget av henholdsvis innovasjon for virksomhet A, kvalitet for virksomhet B og standardisering og sentralisering for virksomhet C.

Informant 1 fremsto som en aktiv representant for sin virksomhet, og det drives mye med innovasjon i kjernevirksomheten. Informant 2 ga ikke uttrykk for å være opptatt av innovasjon, men desto mer av kvalitet i leveransene. Informant 3 oppga å ha fått en større forståelse om innovasjon gjennom intervjuet, men hadde i avtalen hatt søkelyset på standardisering og sentralisering.

4.2.2 Praksis på bruk av innovasjon som fokusområde i renholdsavtalene

Intervjuene fikk fram at ingen av virksomhetene hadde innovasjon som et punkt i renholdsavtalen. Avtalene hadde dermed heller ikke en innovasjonsprosess definert.

På spørsmål om hvorfor de ikke hadde punkter om innovasjon i avtalene, var svarene at på tidspunktet avtalene ble inngått hadde det ikke vært aktuelt, eller i det hele tatt tenkt på, å inkludere innovasjon.

Bevisstheten hos informantene rundt innovasjon var varierende. Den var svært til stede hos den informant 1, det ble funnet lav bevissthet hos informant 2 mens informant 3 hadde en viss grad av bevissthet.

To av informantene ville ha tilført innovasjon og relasjon i en ny avtale og tilrettelagt for et større gjensidig utbytte av avtalen med leverandøren. Den siste informanten ville gjort stort sett det samme i en ny avtale som det de har i dag.

4.2.3 Hvilken verdiskaping har virksomhetene fått til gjennom innovasjon i renholdsavtalene?

Informantene hadde eksempler på innovasjoner de hadde lyktes med, fra testing og pilotering til iverksettelse og driftsetting. Innovasjonene hadde skjedd på ulike områder i renholdsleveransene, som prosess, økonomi, kvalitet, digitalisering og ergonomi.

Graden av innovasjonsbevissthet var ikke proporsjonal med hva informantene oppga av verdiskaping i renholdsavtalen. Informant 3 hadde gjennomført mange forbedringer som hadde gitt til dels høy verdiskaping, til tross for i utgangspunktet en middels til lav innovasjonsbevissthet.

På spørsmålet om hvilken verdiskaping virksomhetene hadde fått til gjennom innovasjon i en renholdsavtale, oppga informant 3 størst bredde på vellykkede innovasjoner og størst verdiskaping i avtalen målt i økonomisk gevinst. De andre informantene formulerte ikke en like stor grad av målt verdiskaping under intervjuene.

Virksomhet A hadde drevet med en del pilotering. De hadde blant annet testet en ny type tørkepapir og en ny type avfallsbeholder, begge deler hadde gitt både en miljøgevinst og en tidsbesparelse for renholderne. Pilotene var foreløpig ikke besluttet implementert grunnet manglende finansiering.

omlegging av renholdet til dagtid på alle lokasjonene i konsernet var det viktigste forbedringsforslaget som var gjennomført. Virksomheten tok et sosialt ansvar ved omleggingen, og verdiskapingen viste seg ved at flere renholdere fikk en mulighet til å jobbe på dagtid. Omleggingen hadde også andre gevinster, som en forbedret og mer direkte kommunikasjon med renholderne. Informanten fortalte også om innføringen av et digitalt verktøy for renholderne, som hadde gitt verdiskaping i form av bedre arbeidsplanleggingen for renholdsleder og en mer effektiv gjennomføring av renholdet for renholderne, og gjennom det også en effektiviseringseffekt for oppdragsgiver.

Alle eksemplene informanten fortalte om var gjennomført i samarbeid med renholdsleverandøren og andre leverandører, som tørkepapirleverandøren. Som informanten sa, «*sparring med leverandørene gir nye idéer og tanker, så du må ha en samarbeidspartner i form av leverandør som selv har de tankene oppi hodet sitt, som er villig til å satse*» (1, 2020).

Innovasjonsengasjementet virket som en bevisst innstilling hos informant 1, et resultat av bedriftskultur, personlig nysgjerrighet og et ønske om fremdrift.

Virksomhet B hadde ikke jobbet med innovasjoner som et definert utviklingsverktøy i renholdsavtalen. Informanten fortalte at de hele tiden hadde jobbet sammen med leverandøren om endringer og opprettholdelse eller økning av renholdskvaliteten. Det var gjennomført målrettede forbedringer på kvaliteten.

Informanten var tydelig på hva de hadde oppnådd med arbeidet. «*For meg er det en verdiskaping for byrået at de opprettholder timene sine og så får jeg bedre renhold*» (2, 2020).

Informant 3 var den som tydeligst fortalte om verdiskapingen de hadde fått ut av renholdsavtalen, og hva de hadde gjort for å oppnå dette. Som hos informant 2 var ikke innovasjon definert som et utviklingsverktøy, men likevel var det mye ved arbeidsmetodikken som kunne passe inn i innovasjonsdefinisjonen. Spesielt måten informanten hadde startet opp renholdsavtalen, samarbeidet med leverandøren og oppfølgingen videre hadde vært innovativ i forhold til hvordan de tidligere hadde gjort tilsvarende implementeringer. Med en gjennomgang av hele renholdsbehovet på virksomhetens lokasjoner, sentralisering av avtaleinngåelse og leverandør oppfølging og påfølgende standardisering av renholdsfrekvenser hadde virksomheten høstet store økonomiske gevinster.

4.2.4 Hvilke faktorer bør være på plass for å fremme innovasjonsmuligheter i renholdsavtaler?

I tillegg til å bidra med innsikt om egne avtaler, ble informantene spurt om hvilke faktorer de mente burde med for å lykkes med innovasjon i renholdsavtaler.

Alle informantene svarte at en god relasjon med renholdsleverandøren var en viktig faktor for å lykkes. De andre faktorene var ulike. Informant 1 sa at insentiver må være på plass for leverandør til å ville bidra til innovasjonsarbeidet. Informant 2 mente at grunnlaget med en tydelig kravspesifikasjon til renholdsavtalen måtte være på plass før man kan jobbe med innovasjon. Den siste informanten mente at aktiv jobbing med renholdsavtalen må til for å lykkes med innovasjoner.

Informant 2 mente at økonomi ville vært det største hinderet for innovasjon, i den betydning at budsjettkutt i dagens avtale og en vektlegging av laveste pris i en fremtidig avtale ville påvirket innovasjonsmulighetene i renholdsleveransen negativt.

Informant 1 var ikke så bekymret for økonomi. Informanten mente at vellykkede innovasjoner skaper verdier uansett, om ikke i rene besparelser, så gjerne i form av bedre arbeidsmiljø eller økt kunde- og brukertilfredshet. De største hindrene ville være at man ikke er åpen for nye ting, at det ikke er lov å gjøre feil eller man ikke tør å feile. Som informanten sa, «*ikke lage innovasjon for å lage innovasjon, men lage innovasjon for å utvikle produktet, for å komme videre, for å hente ut en gevinst*» (1, 2020).

Informant 3 mente at utydighet i avtalen gir usikkerhet og diskusjoner, for høy vektlegging av pris i konkurransen gir grunnlag for diskusjoner og dårlig samarbeidsklima i etterkant av avtaleinngåelsen og at for stor distanse til leverandørene, også fysisk, skaper dårlig kommunikasjon og gjør at man bruker lenger tid på å få tatt avgjørelser.

Hvis man snur på hva informantene mener er hindre, vil man få faktorer som bør være på plass for å fremme innovasjon.

- Stort nok renholdsbudsjett til å håndtere endringer og videreutvikle tjenesten
- Være åpen for nye ting som leder
- Ha en bedriftskultur hvor det er lov å gjøre feil og hvor man tør feile
- Ha en tydelig avtale
- Lav vektlegging av pris i konkurransen
- Nærhet til leverandørene, også fysisk, som skaper god kommunikasjon og man bruker kortere tid på å få tatt avgjørelser

Hvis man gjør samme gruppering i temaer eller områder som ble gjort med svarene fra spørreundersøkelsen og sammenstiller dem, blir det fem faktorer som bør være på plass for å fremme innovasjonsmuligheter i renholdsavtaler

- 1) Relasjon
- 2) Økonomi
- 3) Krav
- 4) Kultur
- 5) Leverandøroppfølging

4.2.5 Oppsummert fra dybdeintervjuene

Hensikten med intervjuene var å skaffe data til å svare på forskningsspørsmålene i oppgaven.

Funnene fra intervjuene viste at alle virksomhetene kjøpte sine renholdstjenester fra eksterne leverandører.

Tilsvarende som for spørreundersøkelsen, viste funnene for virksomhetene i intervjuene omfattende bruk av transaksjonsbaserte renholdsavtaler. Alle informantene fortalte at i praksis fungerte avtalene som samarbeidsavtaler basert på et tett samarbeid mellom oppdragsgiver og leverandør. Dette bekreftes ved at informantene hadde relasjon som en viktig faktor for å lykkes med innovasjon i renholdsavtalene.

En virksomhet hadde en kombinert renholds- og kantineavtale, mens de to andre hadde enten egne ansatte på kantine- og vaktmestertjenestene sine eller bevisst ønsket separate avtaler på disse FM-tjenestene.

Det er uklart etter intervjuene om kjernevirksomhetenes strategiske mål var tatt inn i renholdsavtalene eller ikke. Men informantene formidlet kjennskap til både målene og en tydelig bedriftskultur, som satte retning for avtaleoppfølgingen og det informantene oppga som mål for leveransen.

Til slutt oppsummeres funnene fra intervjuene til forskningsspørsmålene i tabell 8.

Forskningsspørsmål	Funn i intervjuene
1. Praxis på bruk av innovasjon som fokusområde i renholdsavtalen	Ingen av virksomhetene hadde innovasjon beskrevet i avtalen
2. Hvilken verdiskaping har virksomheter fått til gjennom innovasjon i en renholdsavtale?	Innovasjonskompetanse Miljøgevinst Økonomisk gevinst Relasjon Sosialt ansvar/bedret arbeidsmiljø for renholdere «Trivsel i hverdagen» Medarbeidertilfredshet Leverandørtilfredshet Renholdskvalitet
3. Faktorer bør være på plass for å fremme innovasjonsmuligheter i en renholdsavtale	Relasjon Økonomi Krav Kultur Leverandøroppfølging

Tabell 8: Oppsummert, funn i intervjuene

4.3 Funn fra undersøkelsene oppsummert

Litteraturstudien har gitt forskningen en sammenheng til de andre emnene rundt renholdsavtaler.

Det er vist hvorfor innovasjon er viktig, og at utvikling og innovasjon er essensielt for å øke verdiskapingen for renhold. Man skiller mellom inkrementell og radikal innovasjon, og de fire aksene innovasjoner kan gå langs skaper et innovasjonsrom (Bessant et al., 2014). Innovasjonsevne og innovasjonskapasitet er viktig i virksomheter (Furseth, 2008). I tjenesteinnovasjon skjer det mest inkrementell innovasjon på prosesser. Renhold er en arbeidsintensiv bransje, hvor det kan være mye å hente på inkrementell prosessinnovasjon.

Litteraturstudien viser hvilke faktorer som bør være på plass for å fremme innovasjonsmuligheter i en renholdsavtale. Det er ulike faktorer til ulik tid som fremmer innovasjon:

- Innovasjonsstrategi
- Forretningsmodell
- Felles finansiering og investeringer i innovasjoner
- Eierskap til idéer
- Styling og ledelse

- Kundefokus
- Innovasjonskapasitet og innovasjonsevne
- Relasjonsbasert avtalemodell

Innovasjonslitteraturen har vist lite kundefokus, lite oppmerksomhet på måling av effekt og gevinst, og på samarbeid. Det kan være en mangel i litteraturen som burde vært utforsket for å styrke tjenesteinnovasjon innen renhold.

Standarder omfatter innovasjon. FM- og renholdsledere kan få hjelp til å skape mer innovasjonsrom i avtalene herfra.

Verdi er «*kvaliteten ved noe, det som er godt ved noe*» (Sagdahl, 2019). Verdiskaping i næringslivet er definert til «[...] *når det de produserer har større verdi enn hva det koster å frambringe varene og tjenestene*» (Nærings- og handelsdepartementet, 2008).

FM har som mål å bidra med «*verdiskaping, verdiøkning og verdibevaring*» (Sæbøe and Blakstad, 2009). Verdiskaping innen FM har ofte vært definert med økonomisk verdi i form av lave kostnader eller store besparelser (Coenen et al., 2012) (Haddadi et al., 2016).

Det er umulig å fastsette verdien i en avtale, selv om man både kan sette en pris og beregne kostnadene. Det er hver enkelt part i avtaleforholdet som setter verdien (Coenen et al., 2012). Verdien ligger hos kundens oppfattelse av tjenesten (Cuthbertson et al., 2015).

En leverandør kan bringe inn relasjonsverdi i en avtale utover den økonomiske verdien. Relasjonsverdi kan innebære fagkunnskap, servicegrad eller leveransegrad (Coenen et al., 2012). Kundens opplevelse av verdi øker når kunden investerer mer i forholdet/avtalen (Coenen et al., 2012). Verdi vurderes løpende gjennom et avtaleforhold som utvikler seg, og dette understreker viktigheten av å bygge langsiktige relasjoner, spesielt for leverandøren (Haddadi et al., 2016). Brukerfokus gir størst verdi (Haddadi et al., 2016).

Det ble ikke funnet mye litteratur rundt renhold og verdiskaping. Mye av litteraturen om renhold gjelder enten spesifikke renholdsmetoder og utstyr, eller har et økonomisk perspektiv. Verdiskapingen forbundet med renhold kan være reduserte driftskostnader, lavere sykefravær og økt kundetilfredshet (American Institute for Cleaning Sciences, 2012).

En avtale er enigheten og kontrakten det skriftlige beviset på det man er enige om. Et røft anslag viser at det i Norge inngås ca. 15 000 renholdsavtaler årlig, og transaksjonsbasert avtale er en ofte brukt avtaleform innen renhold.

Avtalen er et godt kommunikasjonsverktøy mellom oppdragsgiver og leverandør. En avtales suksess øker der partene har en felles visjon, samarbeider om felles mål og har en felles forståelse for avtalen. Avtalen bør inneholde ytelseskriterier, og begge parter bør dra nytte av avtalen. Langsiktighet er viktig for at avtalen kan utvikle seg optimalt. Kontinuerlig forbedringer og innovasjon bør inkluderes i avtalen (Mjøs, 2019, Sæbøe and Blakstad, 2009, Standard Norge, 2017). Samarbeidsform er avhengig av avtaleformen (Jensen, 2011), som også innovasjonsrommet er avhengig av avtaleformen (KS, 2018).

En god relasjon mellom oppdragsgiver og renholdsleverandør er basert på felles mål, samarbeid, kommunikasjon, tillit og åpenhet, som til sammen vil gjøre avtaleforholdet mer gjensidig produktivt.

Etter gjennomført forskning i form av spørreundersøkelse og dybdeintervjuer, har det kommet fram noen tydelige funn til å svare ut forskningsspørsmålene. Andre funn vil behøve videre undersøkelser. Resultatene fra intervjuene er mer omfattende og dyptgående enn spørreundersøkelsen. Etter spørreundersøkelsen er det enkelte svar som kunne vært utdypet mer.

De tydeligste sammenfallende funnene fra undersøkelsene er

- Høy andel virksomheter kjøper renholdstjenester
- Omfattede bruk av transaksjonsbaserte avtaler innen renhold

	Spørreundersøkelsen	Intervjuene
1. Hva er praksis på bruk av innovasjon som fokusområde i renholdsavtaler?	47 % hadde innovasjon beskrevet i avtalen = relativ høy andel	Ingen av dem hadde innovasjon beskrevet i avtalen = lav andel
2. Hvilken verdiskaping har virksomheter fått til gjennom innovasjon i en renholdsavtale?	Kostnadsreduksjoner Forbedret effektivitet Lik kvalitet = lav grad av verdiskaping (målt i antall områder oppgitt av informantene)	Innovasjonskompetanse Miljøgevinst Økonomisk gevinst Relasjon Sosialt ansvar «Trivsel i hverdagen» Medarbeidertilfredshet Leverandørtilfredshet Renholdskvalitet = høy grad av verdiskaping (målt i antall områder oppgitt av informantene)
3. Hvilke faktorer bør være på plass for å fremme innovasjonsmuligheter i en renholdsavtale?	Relasjon Mål Krav Leverandøroppfølging Kundeperspektiv	Relasjon Økonomi Krav Leverandøroppfølging Kultur

Tabell 9: Begge undersøkelsenes funn til forskningsspørsmålene

Funnene fra undersøkelsene er sammenstilt i en matrise. Det er forskjellen mellom spørreundersøkelsens relativt høye andel av innovasjon i avtalene mot lav grad av verdiskaping, og det omvendte hos virksomhetene i intervjuene, som kommer tydeligst fram.

Faktorene som bør være på plass for å fremme innovasjonsmuligheter i en renholdsavtale, er til store deler sammenfallende i undersøkelsene. Relasjon, krav og leverandøroppfølging kom opp i begge undersøkelsene. Spørreundersøkelsen hadde i tillegg mål og kundeperspektiv som faktorer, mens informantene i intervjuene mente økonomi og kultur burde med.

De mest interessante indikasjonene blant funnene var som følger:

- Et tett samarbeid mellom oppdragsgiver og leverandør hos virksomhetene i dybdeintervjuene
- En høy bruk av frittstående transaksjonsbasert renholdsavtaler, som ikke er knyttet til en FM-avtale

- Et sterkt fokus på tydelige krav til renholdsleverandøren hos virksomhetene i dybdeintervjuene
- Færre enn halvparten hadde kjernevirksomhetens strategiske mål implementert i renholdsavtalen

5 Drøfting

I dette kapitlet vil de viktigste funnene fra undersøkelsene drøftes mot problemstillingen i oppgaven. Problemstillingen lyder: «*Hvordan kan bruk av renholdsavtaler fremme innovasjon?*» Kjernen i problemstillingen var å finne ut av om man kan øke verdiskapingen i renholdsavtalene ved å tilføre større mulighetsrom for innovasjon i avtalene.

Utgangspunktet for forskningsspørsmålene var å se på hvilken praksis det er for at renholdsavtalene inneholder punkter om innovasjon i avtaledokumentet og se på eventuell verdiskaping virksomhetene har fått av innovasjoner. De viktigste faktorene som fremmer innovasjon i en renholdsavtale skulle finnes til slutt.

En gjennomgang av dataene fra spørreundersøkelsen og dybdeintervjuene viste at innholdet i kontraktene ikke var det mest interessante funnet. Renholdsavtalene var ikke et aktivt verktøy for å fremme innovasjon hos virksomhetene i undersøkelsene. Empirien fra både spørreundersøkelsen og dybdeintervjuene bekreftet dette. Det er ikke i avtalen de fremmet innovasjon, men andre steder, som vil bli vist i delkapitlene videre.

En annen observasjon er at informantene til store deler skrev og snakket om selve avtaleforholdet og ikke avtaledokumentet. Når man kjøper en tjeneste, blir kunden en del av, og involvert i, leveransen. Dette blir også vist i delkapitlene senere.

Det viktigste funnet var relasjonen og samarbeidet oppdragsgiverne hadde til renholdsleverandørene sine gjennom avtaleperioden, og den verdiskapingen som kom ut av innovasjoner gjennom den relasjonen.

Den metodologiske drøftingen er gjort i kapittel 3 Metode.

5.1 Forskjellen mellom høy og lav andel av innovasjon i avtalene mot høy og lav grad av verdiskaping

Det mest spennende funnet i undersøkelsene var forskjellen mellom høy andel av innovasjonspunkter i avtalene i spørreundersøkelsen mot lav grad av verdiskaping, og det omvendte hos virksomhetene i dybdeintervjuene. Av de 15 virksomhetene i spørreundersøkelsen som svarte for kjøpte renholdstjenester, hadde nesten halvparten punkter om innovasjon i avtalene. Tre av dem hadde gjennomført innovasjoner. Kun én virksomhet hadde økt verdiskaping som et resultat av innovasjonene. Verdiskapingen er overraskende lav, sett i lys av at virksomhetene i spørreundersøkelsen med innovasjonspunkter i avtalene også rapporterte om tydelige forventinger til hva de ønsket å oppnå med innovasjonene.

Tilsvarende var funnet fra dybdeintervjuene overraskende. Ingen av virksomhetene hadde innovasjon som en del av de skrevne avtalene, men alle rapporterte om verdiskaping gjennom kontinuerlige forbedringer og innovasjoner.

Videre vil det drøftes ulike punkter som forklarer, støtter eller avkrefter hovedfunnet.

5.1.1 Offentlige vs. private oppdragsgivere

Med spørreundersøkelsens funn om lav verdiskaping, hvilken betydning har det at 71 % av virksomhetene i spørreundersøkelsen er fra offentlige virksomheter, mens to av tre dybdeintervjuer er private virksomheter?

Regelverket for offentlige anskaffelser og innarbeidelsen av innovative anskaffelser i det offentlige kan ha stor betydning for at innovasjon er inkludert i avtaledokumentet hos de offentlige virksomhetene. Et tydelig rammeverk er en fordel de offentlige anskaffelsene har. Rammeverket er DIFI sine vel gjennomarbeidede og utprøvde maler for innovative offentlige anskaffelser (DIFI). Den nesten obligatoriske bruken av felles maler gjør at innovasjon kommer med som et punkt, uansett om oppdragsgiver tenker å gjøre noe med det eller ikke.

I private virksomheter kan oppdragsgiver til store deler legge opp anskaffelsesprosessen selv. Manglende maler kan gjøre renholdsanskaffelser krevende, og bidra til at oppdragsgiver ikke inkluderer punkter om innovasjon. Empirien viste at det var oppfølgingen og gjennomføringen av innovasjonsarbeidet som ga verdiskaping. Uansett om innovasjon er med eller ikke, er ikke selve punktet i avtaledokumentet det vesentlige.

I litteraturstudien ble det ikke eventuelle forskjeller mellom innovasjoner i det offentlige og private næringslivet vurdert. Det er ingen tvil om at norske myndigheter er offensive til å øke innovasjonsnivået, både i det offentlige og for hele Norge (Nærings- og handelsdepartementet, 2008). Offensiven påvirker måten offentlig forvaltning driver anskaffelser.

I det private næringslivet foregår det naturligvis også mye innovasjonsarbeid. En faktor som gjør at verdiskapingen fremstår høyere i de private virksomhetene i undersøkelsene, kan være større krav til stadige fornyelser. Uten sikkerhetsnett som finansiering over statsbudsjettet er for offentlig forvaltning, må private virksomheter hele tiden sørge for å øke egne inntjeningsmuligheter. Da blir innovasjonsevnen viktig, slik at virksomheten overlever og utvikler seg (Rubera and Kirca, 2012). De private virksomhetene kan i tillegg ha større frihet til å innovere og prøve ut nye ting, som informant 1 fortalte om fra sin virksomhet. Det kan også være enklere for private virksomheter å implementere innovasjoner og dermed raskere høste gevinster.

Informanten som oppga størst verdiskaping målt i økonomisk gevinst, var fra en offentlig virksomhet. Dermed er det ikke mulig å konkludere om verdiskapingen avgjøres av at virksomheten er offentlig eller privat.

5.1.2 Store vs. små virksomheter

Kan størrelsen på virksomheten påvirke omfanget av innovasjon og verdiskaping? I spørreundersøkelsen var de fleste virksomhetene store, med et gjennomsnitt på 8700 medarbeidere. Virksomhetene i dybdeintervjuene hadde et gjennomsnitt på 3200 medarbeidere, og er også definert som store virksomheter (NHO). Dermed er ikke store virksomheter sammenliknet mot små. Empirien fra undersøkelsene tilsier at verdiskapingen fra innovasjoner varierer blant store virksomheter som kjøper renholdstjenester. Det er ikke gjennomgått litteratur med søkelys på størrelsen av virksomheter, innovasjon og verdiskaping.

Har empiri fra store virksomheter større verdi enn data fra små og mellomstore bedrifter? Nei, men empirien gir oss en god validitet med overførbarhet til andre tilsvarende store virksomheter.

5.1.3 Oppdragsgiver vs. leverandør

Forventer innkjøpere av renholdstjenester at leverandøren skal drive fram innovasjoner i avtaleforholdet? Svarene fra enkelte av informantene i spørreundersøkelsen ga uttrykk for at innovasjonsarbeid var noe de forventet fra leverandørene, men ikke nødvendigvis skulle bidra til selv. På spørsmål om hvilke områder de hadde gjennomført innovasjoner, svarte en informant «*Ikke fungert da leverandøren ikke har klart å levere*». Setningen kan tolkes positivt til at de ikke hadde rukket å høste gevinster enda. Men samme informant skrev at leverandøren må stå for finansieringen av innovasjonsarbeider. Dette tyder på en forventning om innovasjonsinnsats ensidig fra leverandørens side. Teorien sier at samarbeid er mer fruktbart (Haughem, 2017). Oppdragsgiver bør investere sammen med leverandør. På den andre siden viste teorien også at kundefokus gir størst verdi i en relasjon (Haddadi et al., 2016) og at det dermed vil lønne seg for leverandøren å investere i innovasjon.

En annen årsak til at oppdragsgivere sitter med en forventning om at innovasjonsarbeid er noe leverandørene skal drive med, kan være tilsvarende den erfaringen informant 3 hadde gjort i oppstarten av sitt avtaleforhold. Renholdsavtalen var signert og de tenkte at «*dett var dett, nå slipper vi å engasjere oss mer i renhold*» (3, 2020). Informanten innså senere at det å ikke engasjere seg var umulig om avtalen skulle få en god utvikling. Litteraturen viste at en kunde opplever en verdiøkning i avtalen når kunden investerer (tid eller penger) i et avtaleforhold (Coenen et al., 2012). Det samme erfarte informant 3.

Oppsummert vil det lønne seg for begge parter å innovere og investere i samarbeidet.

5.1.4 Innovasjon og samarbeid

Er et godt samarbeid svaret på den høye graden av gjennomført innovasjon hos virksomhetene i dybdeintervjuene? I motsetning til funnene fra spørreundersøkelsen var informantene i intervjuene samstemte om at all utvikling i avtalen hadde skjedd i samarbeid med leverandørene, og at informantene oppfattet avtalen som et produktivt vekselbruk hvor begge parter bidro. At de også kan vise til verdiskaping, forsterker teorien om at samarbeid fremmer innovasjoner (Biong et al., 2010, IL Research, 2019, Standard Norge, 2014). Her kan også relasjonsverdi ha en betydning, som har medført en verdiskaping utover økonomisk verdi (Coenen et al., 2012). Det er helt tydelig at informantene hadde investert i avtaleforholdet med hver sin leverandør med tid, innsats og samarbeid, og også økonomisk med investeringsfordelinger.

Siden de tre virksomhetene i intervjuene hadde god relasjon til sine leverandører, ville informantene i spørreundersøkelsen også hatt det? Det er noe som kunne ha vært undersøkt hos informantene. Svaret fremkommer ikke i empirien.

5.1.5 Avtaletype og avtaleform

Empirien fra spørreundersøkelsen viste at 88 % av informantene kjøpte renholdstjenester, med et omfang fra 2 % til 80 % av det totale renholdsbehovet. 12 % av virksomhetene hadde kun egen renholdstjeneste. Alle virksomhetene i dybdeintervjuene hadde konkurranseutsatt renholdet. Empirien kan tyde på at kjøp av renholdstjenester ligger høyere enn gjennomsnittet for FM-bransjen, som sier at omtrent halvparten er konkurranseutsatt (Global FM, 2017). Funnet gjelder i denne sammenheng for store virksomheter, da det er ikke innhentet data for små virksomheter.

Hvordan de resterende 12 % med eget renhold har vurdert i forhold til å beholde renholdstjenesten internt utforskes ikke videre her.

Ved konkurranseutsetting blir store deler av det operative renholdet overført til leverandøren, og samarbeid med leverandøren på taktisk og strategisk nivå blir viktigere for et suksessfullt avtaleforhold (Sæbøe and Blakstad, 2009, Standard Norge, 2017), inkludert å ivareta gode innovasjonsmuligheter.

De fleste virksomhetene som kjøpte renholdstjenester hadde en frittstående renholdsavtale, ikke i kombinasjon med andre FM-tjenester. I virksomheten som økte verdiskaping, var renholdsavtalen en del av en FM-avtale. Kan frittstående avtaler ha noe å si for lav grad av innovasjon? Lider renholdsinnovasjoner under fravær av andre FM-tjenesters innovasjon? Informantene som fikk renhold levert gjennom en FM-avtale, verken bekrefter eller avkrefter dette.

Renholdsyrket har tradisjonelt hatt en lav status, som kan gi seg uttrykk også i manglende innovasjonsvillighet fra ledelse og andre. Med koronaepidemien og viktigheten av smittehåndtering friskt i minne, burde innovasjoner innen renhold være svært aktuelt.

Den ene virksomheten som hadde fått verdiskaping av innovasjonsarbeidet, drev egen renholdstjeneste. Dette var en offentlig virksomhet, som hadde strategiske mål beskrevet for renholdstjenesten, mål for innovasjonene og hadde innovasjonskompetanse. De manglet en innovasjonsprosess. Her kan mange viktige faktorer for en god avtale være oppfylt i overført betydning for eget renhold. Eksempler er avtalelengde og at begge parter skal ha nytte av avtalen (Sæbøe and Blakstad, 2009) oppfylt. Strategiske beslutninger og kommunikasjon internt i virksomheten vites ikke, men renholdsavdelingen bør ha gode forutsetninger for å lykkes med dette i sin egen leveranse.

Virksomhetene i dybdeintervjuene hadde en transaksjonsbasert avtaleform, ingen hadde punkter om innovasjon i avtalene eller definerte innovasjonsprosesser, men kunne rapportere om høy verdiskaping i renholdsavtalene. Alle renholdsavtalene hadde vart i minimum fire år. Avtalelengde er en faktor nevnt hos både Sæbøe og Blakstad (2009) og i ISO 41012:2017 (Sæbøe and Blakstad, 2009, Standard Norge, 2017). Ingen av avtalene var inngått med laveste pris som viktigste kriterium i anskaffelsen. Lav pris er ikke nevnt i litteraturen eller hos informantene som en viktig faktor for samarbeid eller innovasjon. Men økonomi og finansiering er nevnt som faktorer som fremmer innovasjon. Renholdsbudsjettet virket solid i intervjuene, men dette var det ingen direkte spørsmål om.

Teorien fremmer at avtaleform har betydning for samarbeidsformen mellom oppdragsgiver og tjenesteleverandør (Standard Norge, 2017, Jensen, 2011). Empirien

fant at den mest brukte avtaleformen for renhold blant virksomhetene i undersøkelsene var transaksjonsbaserte avtaler. Bruken av transaksjonsbaserte avtaler viser en lav praksis på bruk av mer moderne forretningsmodeller og mer relasjonsbaserte avtaleformer. Transaksjonsbaserte avtaler får i utgangspunktet lite rom for utvikling, innovasjon og verdiskaping utover å produsere rene lokaler til avtalte tidspunkt (Bessant et al., 2014).

Litteraturen poengterer at innovasjon stimuleres gjennom samarbeid (Rolstadås et al., 2014, Mjøs, 2019), noe empirien fra dybdeintervjuene bekrefter. Teorien har vist at relasjonsbygging med samarbeid, tydelig målstyring, omforent kontraktsforståelse, kommunikasjon og tillit vil gjøre et avtaleforhold mer gjensidig produktivt (Rolstadås et al., 2014, Biong et al., 2010).

Informantenes mening om at relasjon er en faktor som bør med i en renholdsavtale for å fremme innovasjon, stemmer dårlig med høy bruk av transaksjonsbaserte avtaler. Bruken av transaksjonsbaserte avtaler synliggjør de tradisjonelle valgene som gjøres i renholdsbransjen. Som den ene informanten nevnte, «[...] *det er jo et veldig tradisjonsbundet fag, renhold*» (3, 2020). Det er krevende å prøve ut nye avtaleformer, men tradisjon kan også hindre innovasjonsarbeid (Bessant et al., 2014, KS, 2018).

I virksomheten som hadde en transaksjonsbasert renholdsavtale inkludert i en større FM-avtale, hadde noen tenkt på innovasjon også for renhold. Det gir støtte til argumentet om at samarbeidsform er viktig for verdiskaping fra innovasjon i en avtale. Det gir også støtte til at renholdsavtaler alene ikke får mye innovasjonsfokus. Teorien har vist at en relasjonsavtale forsterker innovasjon og gir verdideling gjennom samarbeid spesielt for komplekse avtaler (Straub, 2011). Selv om det er inngått en transaksjonsbasert avtale for renhold, er det stor sannsynlighet for en annen, overordnet avtaleform for hovedavtalen.

Funnene antyder at faktorene som er definert som viktige for innovasjonsarbeidet, faktisk bidrar til at man lykkes. Empirien tilsier at der de i en transaksjonsbasert avtale *likevel* får gjennomført innovasjoner og oppnår verdiskaping, gjør de dette på tross av teorien om at dette er vanskelig i en transaksjonsbasert avtale. Tvert imot støttes de av teorien om at samarbeid fremmer innovasjon og verdiskaping.

Funnene tyder altså på at selve avtalen er ikke så viktig. Det er vist at virksomheter må ha innovasjon for å både utvikle seg og overleve i markedet (Rubera and Kirca, 2012), men innovasjonsarbeidet løses ikke i avtaledokumentet. Utførelsen og verdiskapingen skjer utenfor selve dokumentet. Mulighetsrommet for innovasjon er ikke hos innkjøpsavdelingen eller hos juristene, men i et langsiktig samspill mellom oppdragsgiver og leverandør. At kun én av virksomhetene rapporterte verdiskaping gjennom innovasjon i renholdsavtalen støtter funn om at avtalen ikke har den betydningen for verdiskapingen som antatt. Det er mulig å bruke renholdsavtalen til å fremme innovasjon, men det er ikke der utviklingen skjer i dag.

Funnene tyder på at samarbeidsform er en sterkere faktor enn avtaleform.

5.1.6 Innovasjonsbevissthet, innovasjonskapasitet og innovasjonsevne

Hva så med den verdiskapingen som faktisk er skapt? Er det ren flaks?

Innovasjon er ofte resultatet av hardt arbeid over flere år, og at man legger nye idéer eller teknologier til en opprinnelig idé (Berkun, 2007). FM-lederne fra dybdeintervjuene har vist høy innovasjonsevne. Innovasjon var ikke et punkt i avtalene. Men det har skjedd mye utvikling i løpet av avtaleperioden, og informantene har oppnådd til dels svært høy verdiskaping.

Innovasjonsbevisstheten hos informantene varierte fra lav til svært høy. Alle informantene svarte at en god relasjon med renholdsleverandør var en viktig faktor for å lykkes med innovasjon i renholdsavtaler. Dette passer godt med litteraturen som sier at samarbeid stimulerer innovasjon (Biong et al., 2010). Til tross for lav innovasjonsbevissthet, tyder funnene fra dybdeintervjuene på at verdiskapingen henger sammen med innovasjonsevnen hos den enkelte fagleder med ansvar for renholdsavtalene (Rubera and Kirca, 2012).

Både der virksomheten var opptatt av innovasjon og der de ikke var det, tyder empirien på at det personlige initiativet og engasjementet fra FM-lederen kan ha like stor eller større betydning for verdiskapingen fra innovasjonsarbeidet innen renhold enn de mer formelle faktorene som strategi, prosess og forretningsmodell. Her motsier praksis det teorien fremmer. Spørsmålet om renholdsinnovasjoner lider under fravær av andre FM-tjenesters innovasjon, styrker også viktigheten av FM-lederens innovasjonsevne for vellykkede renholdsinnovasjoner.

5.2 Faktorer som fremmer innovasjonsmuligheter i en renholdsavtale

Det er funnet ulike faktorer til ulik tid som fremmer innovasjon (flere kilder, se kapittel 8 Vedlegg, vedlegg 1). Spørreundersøkelsene og dybdeintervjuene ga også empiri til å svare på forskningsspørsmålet om hvilke faktorer som bør være på plass for å fremme innovasjonsmuligheter i en renholdsavtale.

Undersøkelsene	Litteraturstudien
Relasjon	Relasjonsbasert avtalemodell
Økonomi	Felles finansiering og investeringer i innovasjoner
Mål	Styring og ledelse
Kundeperspektiv	Kundefokus
Bedrifts-/innovasjonskultur	Innovasjonskapasitet og innovasjonsevne
Leverandøroppfølging	Innovasjonsstrategi
Krav	Forretningsmodell
	Eierskap til idéer

Tabell 10: Faktorer som fremmer innovasjonsmuligheter i en renholdsavtale i hht. undersøkelsene og litteratur

Det er mange likheter mellom hva litteraturen oppgir å være viktige faktorer og hva informantene har oppgitt. Litteraturen formulerer seg mer formelt og akademisk enn informantene. Hos informantene er faktorene mer knyttet til selve utøvelsen av avtaleforholdet.

Informanten i spørreundersøkelsen som hadde økt verdiskaping av innovasjonsarbeidet, representerte en privat virksomhet. Virksomheten kjøpte renholdstjenester og hadde en omfattende bruk av standarder i avtalen. De hadde en langsiktig avtale, punkter om innovasjon i avtalen, mål for innovasjonsarbeidet og en innovasjonsprosess beskrevet.

De hadde innovasjonskompetanse og finansierte innovasjonene gjennom en kostnadsdeling med leverandør. De hadde en transaksjonsbasert renholdsavtale, som var en del av en større FM-avtale. Det ble ikke undersøkt i hvilket omfang de hadde et godt samarbeid med leverandøren sin. Informanten hadde en plan, og på tross av manglende strategi hadde de både prosess (Bessant et al., 2014) og mål (Rasmussen, 2007, Rolstadås et al., 2014, Mjøs, 2019) for innovasjonsarbeidet. De faktorene som er listet opp for avtalen, antyder viktigheten av at faktorene som er definert som viktige for innovasjonsarbeidet, bidrar til at man lykkes.

Virksomhetene som rapporterte verdiskaping hadde inkludert mange av de faktorene litteraturen anbefaler for vellykkede innovasjoner. Funnene har lav validitet da kun to av informantene i spørreundersøkelsen rapporterte om verdiskaping, men høy reliabilitet siden funnene er konsistente for den enkelte virksomhet. Funnene antyder at faktorene som er definert som viktige for innovasjonsarbeidet, faktisk bidrar til at man lykkes.

Videre vil det drøftes ulike punkter som forklarer og støtter eller avkrefter faktorene.

5.2.1 Relasjon

Blant faktorene informantene mente fremmer innovasjonsmuligheter i en renholdsavtale skiller relasjon seg ut fra resten av faktorene. Relasjonsbygging er en «myk» verdi blant faktorer som økonomi, som er mer typiske i en avtale. Relasjon fremmer innovasjon i en renholdsavtale, og en god relasjon basert på felles mål, samarbeid, kommunikasjon, tillit og åpenhet vil gjøre avtaleforholdet mer gjensidig produktivt (Rasmussen, 2007, Rolstadås et al., 2014, Haugheim, 2017, Parelius, 2015). Funnene i dybdeintervjuene har styrket teorien om at samarbeid er vesentlig for å få til en god relasjon.

Det var svært få informanter som hadde relasjonsbasert avtalemodell. Én informant hadde inngått en relasjonsbasert avtale som en del av en større FM-avtale. En annen informant kommenterte at «[...] etter at innkjøpet er foretatt etter konkurransemessige forhold, anser man avtalen som en relasjonsbasert avtale ved at man holder jevnlig oppfølgingsmøter og sikrer leveransen». Det er en lav ambisjon for en relasjonsbasert avtalemodell. Jevnlige oppfølgingsmøter som sikrer leveransen er et minimum uansett kontraktsmodell. Relasjonsbygging inkluderer blant annet kommunikasjon, tillit og åpenhet (Parelius, 2015, Haugheim, 2017, Rolstadås et al., 2014). Fortsetter innkjøpere å bruke transaksjonsbaserte avtaler, mister de muligheter for økt samarbeid (Jensen, 2011), som igjen reduserer innovasjonsrommet (Bessant et al., 2014, KS, 2018).

Det er interessant at samarbeidet mellom oppdragsgiver og leverandør uoppfordret ble framhevet i dybdeintervjuene. Alle beskrev at de hadde en god relasjon med sin leverandør. Relasjonen var utviklet over tid og ga stor verdi til virksomhetene. Dette passer godt med teorien (Sæbøe and Blakstad, 2009, Standard Norge, 2017, Haddadi et al., 2016). Relasjonen og samarbeidet var bygget på erfaring. Det hadde vist seg lønnsomt å samarbeide og ha en god relasjon til sin leverandør, som igjen bekreftes i litteraturen (Haugheim, 2017). Informant 3 var tydelig på at de vesentligste faktorene for deres vellykkede renholdsavtale var tillit og en gjensidig respekt for hverandres oppgaver, som også viser at avtaleforvaltere kan utvikle større modenhet på relasjon og samarbeid. Det var første gang virksomheten hadde outsourcet renholdet, og de visste ikke i hvilken grad samarbeid «lønnte seg» da de lagde avtalegrunnlaget.

Empirien viste at det på den annen side var mulig å ha et godt leverandørsamarbeid også i en transaksjonsbasert avtale. Dette er en tydelig motsigelse til hva litteraturen sier. I hvilken grad partene må gå utenfor kontraktens rammer, eller om det medfører administrative, kontraktuelle endringer hver gang de innfører noe nytt i avtalen, er ikke undersøkt. Det må sies at det var tydelig at informantene fra dybdeintervjuene, sammen med leverandørene, hadde beveget seg fra den opprinnelige avtaleformen og over i mer relasjonsbasert samarbeidsform, som beskrevet i samhandlingsnivåene hos Jensen, P. A. (2011). Det formelle avtaleverket var ikke nødvendigvis utviklet samtidig (Jensen, 2011). Dersom de ønsker ytterligere utvikling i en neste avtale, bør en ny renholdsavtale bli en relasjonsbasert avtale.

Er godt samarbeid svaret på den høye graden av gjennomført innovasjon og verdiskaping i virksomhetene i dybdeintervjuene? Empirien fra dybdeintervjuene tilsier at samarbeid har gitt innovasjonssuksess. Som informant 2 sa; «*Det er sånne småting i hverdagen som man har tusla med litt, da*» (2, 2020). Dette er en kraftig underdrivelse for den store innsatsen som er lagt ned i å skape et godt samarbeid med renholdsleverandøren over flere år. Teorien bekrefter at tett samarbeid gir suksess i avtaler (Rolstadås et al., 2014, Biong et al., 2010, Haughem, 2017).

På den annen side, om informantene i spørreundersøkelsen hadde blitt spurt om de har en god relasjon til sine leverandører, er det sannsynlig at de ville svart det samme som virksomhetene i intervjuene? Det er antydning til at de ville det, siden relasjon var listet opp som en faktor som fremmer innovasjon. Hvorfor er ikke graden av gjennomførte innovasjoner da høyere? Det svarer ikke empirien ut, og er noe man kunne ha forsket videre på hos informantene i spørreundersøkelsen.

Det er interessant å se til avtalelengden. Den typiske avtalelengden blant virksomhetene i spørreundersøkelsen var på 4 år. Dersom det tar rundt ett år å implementere en ny leverandør og ny avtale, har man bare 2-3 år hvor man virkelig kan jobbe sammen og utvikle tjenesten før avtalen skal ut på ny anbudsrunde. Hvor mye engasjement legger partene inn i en avtale som snart skiftes ut? Hvor mye ønsker en leverandør å investere økonomisk dersom man risikerer å bli byttet ut om relativt kort tid? Fire år oppleves nok heller ikke som lang tid for renholderne som jobber på avtalen. Når de vet at avtalen snart vil gå ut, vil de ønske seg til et annet oppdrag med lengre tidshorisont og engasjementet i leveransen blir mindre.

Empirien fra spørreundersøkelsen viste også at 60 % av virksomhetene hadde to eller flere renholdsleverandører. Jo flere avtaler og leverandører, jo mer har oppdragsgiver å følge opp. Det gir mindre tid til totalleveransen, relasjonsbygging og innovasjonsarbeid. Det tar tid å administrere flere leverandører for oppdragsgiver. Og igjen vil det å være én av flere parallelle leverandører ikke gjøre leverandøren mer interessert i å investere i forholdet og leveransen.

På den andre siden var informantene opptatt av å følge opp leverandørene sine tett, og det etableres en relasjon mellom oppdragsgiver og leverandør gjennom oppfølging. Selv om intensjonen bak tett oppfølging først og fremst er å sikre leveranse kvaliteten, er det en anledning for leverandør og oppdragsgiver å ha en dialog. I funnet om at forholdet mellom kjernevirksomheten og FM kan grupperes i fire nivåer av samhandling (Jensen, 2011), er det oppdragsgiver som styrer relasjonen gjennom avtaleform og samhandlingsform. Det oppdragsgiver investerer i avtalen vil være det man får tilbake igjen. Om de ikke oppnår verdiskaping av innovasjoner i avtalen, bør oppdragsgiver se på relasjonen de har med leverandøren.

Oppsummert har empirien styrket teorien om at samarbeid er vesentlig for relasjonen, og teorien bekrefter at tett samarbeid gir suksess i avtaler. Empirien tilsier at samarbeid har gitt innovasjonssuksess.

5.2.2 Økonomi og finansiering

Økonomi og finansiering er en viktig faktor i både litteratur og hos informanter. Verdeling og felles innsats er nevnt hos Rasmussen, I. (2007), og Midttun, A. (2013) beskriver hvordan fokus på operasjonell effektivitet på tjenestene kombinert med et dynamisk perspektiv øker verdiskaping der virksomheten evner å nyttiggjøre seg av nye og kreative løsninger (Rasmussen, 2007, Midttun, 2013). Når Furseth, P. I. (2017) skriver at virksomheter må ha innovasjonskapasitet på plass, må det inkludere den økonomiske kapasiteten i virksomheter.

Teorien viste at en fragmentert bransje med mange små leverandører, preget av stor konkurranseutsetting, har skapt leverandører som hovedsakelig konkurrerte på pris (American Institute for Cleaning Sciences, 2012, Trygstad et al., 2011). En prispresset leverandør og dennes medarbeidere vil ha lite tid og rom for å innovere og tenke nytt rundt leveransen.

Informant 3 anbefalte å ikke vekte pris for høyt i anbud. Informant 2 sa at «*Men du får hva du betaler for også*» (2, 2020), underforstått at godt renhold koster mer. Dersom de gjorde tiltak som reduserte kostnader, beholdt leverandøren renholdstimene og økte heller kvaliteten eller servicegraden.

De aller fleste informantene hadde med reduserte kostnader som et mål for renholdsavtalen. Å fokusere på kostnadsbildet er en positiv pådriver for at leverandøren vurderer og utvikler sin leveranse på prosesser og metodikk.

At 60 % av virksomhetene i spørreundersøkelsen har to eller flere renholdsleverandører, kan ha minst to årsaker. Det ene er å sikre kontinuitet i leveransene ved at man alltid har flere leverandører å spille på. Det andre er hele tiden å holde leverandørene i en kunstig konkurransesituasjon. Konkurransesituasjonen er positiv når det sikrer deltakelse av små og mellomstorebedrifter i anbudene. Den er ikke positiv når oppdragsgivere bidrar til å opprettholde prispresset i renholdsbransjen ved hele tiden å måle leverandørene opp mot hverandre på priser.

Informantene i undersøkelsene er en viktig gruppe innkjøpere av renhold. De representerer store virksomheter, som kjøper renholdstjenester til mange brukere og kunder. Ikke minst jobber det mange renholdere i avtalene. Gruppen har anledning til, og også et ansvar for, å anskaffe bærekraftige renholdsavtaler hvor leverandørene kan konkurrere på flere ting enn pris. Innovasjonskraft er ett vurderingskriterie.

Hvordan skape finansielt rom i avtalene for innovasjon? Informant 3 satte årlig av midler i budsjettet, og kunne eventuelt søke om særskilte midler i tillegg. De andre to virket å ha relativt gode renholdsbudsjetter. Hvordan bestemme om det er oppdragsgiver eller leverandør som skal finansiere et initiativ? Informant 2 syntes dette var helt greit å skille på, men refererte til et par praktiske eksempler hvor det ene hadde med bygningen å gjøre. Oppdragsgiver kan ikke forvente at en renholdsleverandør skal gjøre investeringer på bygninger. Informant 2 nevnte økonomi som et hinder for innovasjon, i betydningen av at dersom renholdsbudsjettet ble for stramt, ville det gå utover utviklingsmulighetene.

Innføring av et it-verktøy er et eksempel på en mulig fellesinvestering, som virksomhet A hadde gjort. Incentiver for å gjøre det økonomisk interessant for leverandøren å bidra til kostnadsreduksjoner for oppdragsgiver, er et annet eksempel fra informant 1. De hadde et ønske om et felles innovasjonsfond i en neste avtale, som en måte å sikre at innovasjonsmulighetene ville bli tatt vare på og gjøre det lettere å implementere de verdiskapende innovasjonene. Et innovasjonsfond eller en prosentvis andel av kontraktens verdi satt av til innovasjon, vil gjøre renholdsavtalen mer uavhengig av budsjettsvingninger og aktivt opprettholde utviklingen og innovasjonsarbeidet.

Oppsummert er økonomi og finansiering viktig, med et budsjett med rom for å utvikle avtaleforholdet og renholdsleveransen.

5.2.3 Felles mål og målstyring

Det var kun én rapport i litteraturstudien som nevnte måling av innovasjonseffekter og gevinster som en vesentlig faktor (IL Research, 2019). Det var forventet å finne mer litteratur som støttet dette. Derimot var felles mål og målstyring oppgitt som vesentlige faktorer for relasjon i avtaleforhold hos flere (Parelius, 2015, Standard Norge, 2017, Rolstadås et al., 2014, Biong et al., 2010). Kun 40 % av informantene i spørreundersøkelsen hadde inkludert kjernevirksomhetens strategiske mål i renholdsavtalene. Dermed blir treffsikkerheten på innovasjonene dårligere og gevinstrealisering vanskeligere. Flere informanter oppga likevel mål som en faktor som bør med for å fremme innovasjon i avtalene. Mål kan i denne anledningen bety konkrete kvalitetsmål og liknende, og ikke strategiske mål.

Når færre enn halvparten hadde kjernevirksomhetens strategiske mål med i renholdsavtalene, kan det ha sin årsak i det informant 3 fortalte; *«det [virksomhetens strategiske mål] er ikke så lett å overføre til renovasjon, til kantine ... Jo kantine er litt lettere. Der kan du kanskje finne noen ting. Men renhold og renovasjon er ikke så lett»* (3, 2020). Hvorfor er det slik? Er kjernevirksomhetenes strategier for høytflyvende også for andre avdelinger, eller kun for renhold og renovasjon? Er renhold for driftsorientert? Når avstanden mellom de strategiske målene og renholdstjenesten blir for stor, hva betyr det for renholdsleveransen? Ikke bare for innovasjonsarbeidet, men for det å kunne synliggjøre renholdet som et viktig fagområde og ikke minst kunne møte kjernevirksomhetens behov i leveransene. Det finnes ikke svar på dette i empirien, men problemstillingen er interessant for en senere forskning.

Måling av gevinster fra innovasjon har betydning. Det vil dokumentere at innovasjonene har den forventede effekten i forhold til økonomiske besparelser, rutineforbedringer eller annet. Målingen vil være et styringsverktøy og sørge for at midler disponeres til de riktige tiltakene. Teorien anbefaler bruk av KPI-er i avtaler (Standard Norge, 2017). Dermed er det enkelt å inkludere et innovasjonsmål og tilhørende KPI-er.

5.2.4 Kundeperspektiv

Det er naturlig at informantene, som oppdragsgivers representant, har ført opp kundeperspektivet som en faktor av betydning.

Kundeperspektivet er en naturlig del av en tjenesteleveranse. Leverandøren må forholde seg til flere nivåer av kunder i et avtaleforhold: oppdragsgiver, medarbeiderne i

virksomheten det leveres tjenester til, oppdragsgivers kunder og samarbeidspartnere. En stor del av litteraturen om tjenesteinnovasjon hadde et perspektiv på hva som var best for egen virksomhet, hvor kunden ikke var prioritert. Det som er funnet i teorien, er at kundekrav er en driver til innovasjon (Schwab, 2016), og at kundens behov er essensielt for å lykkes (Furseth, 2008, Schwab, 2016, Wigestrands, 2018).

Siden verdien i avtalen ligger i kundens oppfattelse av tjenesten (Furseth, 2008, Cuthbertson et al., 2015), må en tjenesteleverandør stadig forsikre seg om at de leverer på kundens behov, aller helst i forkant av at behovet oppstår. Det er her leverandøren må sørge for at innovasjoner gjøres. Dette bekreftes gjennom litteraturen med at leverandørens kundefokus gir størst verdi (Haddadi et al., 2016). Det kan være utfordrende for små renholdsleverandører som leverer en arbeidsintensiv tjeneste å drive med kostbare innovasjoner. På den andre siden må man satse for å vinne, også innen renhold.

5.2.5 Bedriftskultur og innovasjonskultur

Informantene mente at en positiv bedriftskultur og innovasjonskultur fremmer innovasjon i renholdsavtaler. Informant 1 omtalte sin virksomhets bedriftskultur som preget av innovasjon på alle nivåer i konsernet. Innovasjonskulturen fremsto med «*intraorganisatorisk dynamikk*», en bedriftskultur som gjør at kunnskap deles og man lærer av hverandre (Biong et al., 2010). I denne virksomheten var det lett å drive med innovasjonsarbeid i renhold, når både innovasjonskapasiteten og innovasjonsevnen var til stede (Furseth, 2017).

På den andre siden virket det som bedriftskulturene i de andre virksomhetene også ga rom for utvikling og innovasjon, selv de som ikke var preget av innovasjonskultur. Det kan ha med FM-ledernes selvstendighet i stillingen til å drifte og utvikle sine avtaler i en bedriftskultur preget av myndiggjøring, frihet og ansvar. Dette kan også ha med den samme kapasitet som nevnt tidligere å gjøre. En virksomhet med overskudd, om det gjelder innovasjon, økonomi eller frihet, gir nok sine ledere større manøvreringsrom.

Ser man på bedriftskultur fra informantenes side, kan det tyde på at det er lettere å drifte en renholdsavtale i en støttende bedriftskultur. Det er de samme faktorene som gjør at man lykkes i en relasjon, som også gjør at man lykkes internt.

Mye av litteraturen ser på faktorene for å lykkes med innovasjon fra et virksomhetsperspektiv. Strategi er grunnleggende for å drive innovasjonsarbeid (Bessant et al., 2014). Virksomheter har en eller flere strategier knyttet til sin forretningsmodell. Det kan være en it-strategi eller en bærekraftstrategi. Virksomheter bør i tillegg ha en innovasjonsstrategi for å lage et grunnlag for godt innovasjonsarbeid. At informantene ikke hadde strategi som en faktor, kan ha sin årsak i at FM-lederne ikke har kommet til det punkt hvor de vurderer behovet for å ha en innovasjonsstrategi, eller at de ikke er vant til å tenke strategisk rundt renhold. Det henger også sammen med manglende målstyring og mål for renholdstjenesten.

En forretningsmodell henger sammen med virksomhetens overordnede strategier. En oppdragsgiver vil ikke ha en egen forretningsmodell for renholdstjenester, det vil renholdsleverandøren ha. Men begrepet forretningsmodell rommer det å skape, levere og fange verdier (Wikipedia, 2016), som kan overføres til et avtaleforhold. Dermed bør en oppdragsgiver ha en modell for hvordan oppnå mest mulig verdiskaping i

renholdsavtalen, inkludert å ivareta innovasjonsmuligheter (Bessant et al., 2014). En slik modell manglet hos de fleste informantene.

Funnene tyder på at FM-ledernes innovasjonsevne er det avgjørende punktet for verdiskaping i forhold til bedriftskultur, som støttes av en positiv og romslig kultur.

Om man ser FM-ledernes innovasjonsevne i sammenheng med manglende kobling til strategiske mål i renholdsavtalene, bekrefter det FM-ledernes viktige rolle i å drive renholdsavtalenes utvikling framover.

At innovasjonsevne og verdiskaping innen renhold er enkeltpersonavhengig er neppe tilsiktet, spesielt i store virksomheter. I små bedrifter er man avhengig av å ha nøkkelpersoner som driver utviklingen framover. I store konsern og etater vil man forvente at systemene for verdifangst er på plass i alle nivåer i virksomhetene. Dette bør virksomhetene definitivt adressere og sette inn tiltak for å bøte på.

5.2.6 Leverandør oppfølging og krav

Informantene i spørreundersøkelsen svarte på spørsmålene om avtalen fra et driftsaspekt, hvor leverandør oppfølging og krav er faktorer som gjør det lettere å følge opp en avtale. Leverandør oppfølging i seg selv fremmer ikke innovasjon, men oppfølging som et styringsverktøy for å skape en struktur og ramme som rommer en innovasjonsprosess, kunne gjort det. Man kan bruke avtalen som et kommunikasjonsverktøy (Sæbøe and Blakstad, 2009), jobbe med ytelseskriterier kommunikasjon og kontinuerlig forbedring (Standard Norge, 2017) med en høy eller lav grad av formelle rammer (Rolstadås et al., 2014).

Krav er viktige i en renholdsavtale, det er informantene og litteraturen enige om. Det finnes standarder med krav til en renholdanskaffelse, som også anbefaler bruk av ytelsesbeskrivelser (KPI-er) (Standard Norge, 2017, Standard Norge, 2011). Teorien har vist begrepet innovasjonsrom (Bessant et al., 2014). Jo åpnere spesifikasjonskravene i en renholdsavtale er, jo friere står leverandøren til å komme med innovative, nye løsninger. Oppdragsgivere bør beskrive resultatnivået de ønsker levert, i stedet for detaljerte transaksjoner (Bessant et al., 2014, KS, 2018). Høyere bruk av prestasjonsbaserte avtaler vil være en enkel måte å få til dette på. Når man vanligvis lager detaljerte kravspesifikasjoner kan det være vanskelig for oppdragsgivere å slippe kontrollen og endre til ytelsesbaserte løsninger (DIFI).

To av informantene i dybdeintervjuene understreket viktigheten av å stille tydelige krav til renholdsleverandøren i avtalen. Informantene mente at tydelige rammer ga ro i samarbeidet, og at en ryddig avtale eliminerte friksjoner og diskusjoner. Er det kraftige søkelyset på krav til en renholdsleverandør typisk også hos informantene i spørreundersøkelsen? Både tydelige krav og god kravspesifikasjon ble nevnt som faktorer som fremmer innovasjonsmulighetene i en renholdsavtale, og er en indikasjon på at de mener det samme som informantene i intervjuene. Funnene passer godt sammen med at mange av virksomhetene har brukt transaksjonsbasert avtalemodell.

Har renholdsleverandører så lav tillit hos oppdragsgiverne sine at det kreves en så detaljert kravspesifikasjon for å få levert den tjenesten de vil ha? Eller er det slik at for alle tjenesteleveranser er en grundig og detaljert kravspesifikasjon en viktig faktor for å få satt rammene på leveransen? Tydelige krav trenger ikke å bety det samme som høy grad av detaljstyring. En oppdragsgiver kan like gjerne stille tydelige krav til resultatet i

en renholdsavtale, altså renholdskvaliteten, som å detaljert bestemme hvordan renholdet skal leveres. Litteraturen viste oss at «*en avtale og et samarbeid med høy grad av tillit, har mindre behov for skriftlige avtaler med konsekvenser*» (Mjøs, 2019). Informantene i dybdeintervjuene understreket viktighet av god relasjon og godt samarbeid, og de oppga å ha dette.

Teorien sier at man mister innovasjonsrom med høy grad av detaljstyring (KS, 2018, Bessant et al., 2014), og man vil ikke få til mye innovasjon hvis ikke relasjonen utvikler seg. Likevel er informantene fra dybdeintervjuene gode eksempler på å lykkes med kombinasjonen detaljert kravspesifikasjon og god relasjon. Informantene oppgir å ha startet opp avtalen med tydelige krav og rammer, og etter hvert som relasjonen har utviklet seg positivt og leverandøren har opparbeidet seg større tillit, ligger avtalen mest «i skuffen» og andre ting styrer avtaleforholdet. Denne måten å jobbe på er den samme som den vellykkede prosjektstyringsmodellen som er beskrevet hos Rolstadås et al. (2014).

5.3 Renhold og innovasjon i et bransje- og samfunnsperspektiv

Det kan virke som at renholdsbransjen ikke er seg bevisst at mye av den utviklingen som skjer, faktisk er innovasjon. Virksomhetene i spørreundersøkelsene hadde ikke høstet særlig verdiskaping av innovasjoner, til tross for at innovasjon var med i avtalene. Virksomhetene i dybdeintervjuene hadde ikke punkter om innovasjon i avtalene. De hadde både gjennomført innovasjoner og høstet verdiskaping, som to av dem ble gjort oppmerksomme på gjennom intervjuene. Det var bare enkelte virksomheter som virket bevisst på de jobbet med innovasjon i renholdstjenesten.

Hvis innovasjonsbevisstheten er lav, vil ikke verdiskapingen som følge av innovasjoner bli synliggjort. Bransjen bør senke terskelen for hva som kalles innovasjon. Kapittel 2.2.1 definerte innovasjon til «*noe nytt som bidrar til en verdiskaping i situasjonen, i en prosess, et produkt eller en tjeneste, eksempelvis ved at kundeopplevelsen bedres eller produktiviteten øker*». Definisjonen gir rom for både stort og smått av utvikling, og ikke nødvendigvis kun radikale innovasjoner. For renholdsbransjen ligger det et potensial i å utforske innovasjonsmulighetene i inkrementell prosessinnovasjon i tjenestenæringen (ECON, 2005). Bransjen må fortsette å utfordre prosessene sine, og i tillegg tenke mer «utenfor boksen», for å ytterligere øke innovasjonsgrad og verdiskaping.

I likhet med alle bransjer, er utvikling og innovasjon essensielt for å øke verdiskapingen fra tjenesteleveransene i renholdsbransjen. Funnene i undersøkelsene reiser mange spørsmål rundt innovasjon og verdiskaping i renholdsavtalene. Hvem sitter i førersetet for innovasjoner innen renhold? Det er beskrevet hvordan kriser driver innovasjon (Nærings- og handelsdepartementet, 2008). I tillegg er styring og ledelse et viktig element i en vellykket innovasjonsprosess (Standard Norge, 2014). Venter renholdsbransjen, både innkjøpsiden og leverandørsiden, til den blir fortalt at den *må* endre eller utvikle seg? Er renhold for langt nede i næringskjeden til å påvirke kjernevirksomhetens prosesser som gir rom for innovasjoner? Inkluderer kjernevirksomhetene innovasjonsarbeid innen renhold i sine strategiske planer? Mangler innkjøpere av renholdstjenester renholdskompetanse og/eller innovasjonskompetanse, som hindrer dem å se innovasjonsmulighetene innen fagområdet?

6 Oppsummering og konklusjon

Kapittelet svarer på oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål. Det gjøres noen betraktninger om renholdsbransjen og verdiskaping, og det kommer forslag til videre forskning. Avslutningsvis reflekteres det over eget arbeid.

Forskning er utført, data er analysert og de viktigste funnene fra undersøkelsene er drøftet, slik at problemstillingen i oppgaven i størst mulig grad besvares.

Problemstillingen lød: «*Hvordan kan bruk av renholdsavtaler fremme innovasjon?*». Kjernen i problemstillingen var å finne ut av hvordan man kan øke verdiskapingen i renholdsavtalene ved å tilføre større mulighetsrom for innovasjon i avtalene.

Utgangspunktet, som avspeiles i forskningsspørsmålene, var å se på hvilken praksis det var for at renholdsavtalene inneholder punkter om innovasjon i avtaledokumentet, og se på hvilken verdiskaping virksomhetene har fått av innovasjoner i renholdsavtalene. Til slutt ønsket forskningen å finne de viktigste faktorene som fremmer innovasjon i en renholdsavtale.

6.1 Hvordan kan bruk av renholdsavtaler fremme innovasjon?

Forskningen lykkes å svare på oppgavens tre forskningsspørsmål. Det mest interessante funnet var samarbeidet oppdragsgiverne hadde med sine leverandører gjennom avtaleperioden, omfanget av gjennomførte innovasjoner og den verdiskapingen som kom ut av relasjonen. I det lå også forskjellen mellom høy andel av innovasjonspunkter i avtalene mot lav grad av verdiskaping for spørreundersøkelsens virksomheter, og det omvendte hos virksomhetene i dybdeintervjuene.

Verdiskapingen varierte blant store virksomheter som kjøpte renholdstjenester. Enkelte virksomheter i undersøkelsene oppga til dels meget stor verdiskaping. Andre oppga ingen verdiskaping.

Oppdragsgiver må engasjere seg for at renholdsavtalen skal sikres en positiv utvikling. Empiri fra dybdeintervjuene viste viktigheten av å ha en god relasjon til renholdsleverandøren, som igjen ga god utvikling i renholdsavtalen. Godt samarbeid var årsak til høy grad av innovasjoner og verdiskaping for virksomhetene i dybdeintervjuene. Relasjonene og samarbeidet var bygget på erfaring om lønnsomhet. Teorien bekrefter at samarbeid gir suksess i avtaler. Relasjon fremstår som den faktoren som sterkest påvirker en renholdsavtale til å fremme innovasjon og øke verdiskaping.

Litteraturen trekker fram at innovasjon stimuleres gjennom samarbeid. Empirien forsterker teorien om at samarbeid fremmer innovasjoner. Samarbeid med renholdsleverandøren på taktisk og strategisk nivå er viktig for et avtaleforhold som åpner for flere verdiskapende innovasjonsmuligheter. Det lønner seg for begge parter å investere i samarbeidet og innovere.

Verdiskapingen som faktisk var oppnådd i undersøkelsene skyldes til store deler innovasjonsevnen hos FM-lederne. Innovasjonsevne er viktig for å få til innovasjon og utvikling i renholdsavtalen. Empirien tyder på at det personlige initiativet og engasjementet fra en FM-leder kan ha like stor eller større betydning for innovasjonsarbeidets verdiskaping innen renhold, som de mer formelle faktorene som strategi, prosess og forretningsmodell.

Teorien fremmer at innovasjonskapasiteten må være på plass, som igjen gir rom for innovasjonsevne og gode innovasjonsresultater. Der både innovasjonskapasiteten og innovasjonsevnen var til stede, fremsto det lettere å drive innovasjonsarbeid innen renhold. Uten innovasjonskapasitet er det krevende å drive innovasjonsarbeid, selv med innovasjon som en del av avtaledokumentet.

Bedriftskulturene som ikke var preget av innovasjon, ga også rom for utvikling og innovasjon. FM-ledernes selvstendighet til å drifte og utvikle sine avtaler under myndiggjøring, frihet og ansvar kan være årsaken.

Transaksjonsbaserte avtaler var den mest brukte avtaleformen for renhold blant virksomhetene i undersøkelsene. Avtaleformen viser lav praksis på å bruke relasjonsbaserte forretningsmodeller og avtaleformer. Praksisen kan hindre verdiskapende innovasjonsarbeid. Empirien viste at det var mulig å ha et godt leverandørsamarbeid også i en transaksjonsbasert avtale. Informantene hadde, sammen med leverandørene, beveget seg fra den opprinnelige avtaleformen og over i en relasjonsbasert samarbeidsform. Dermed bekreftet empirien teorien at en god samarbeidsform er viktigere for innovasjon og verdiskaping enn avtaleform.

Litteratur og empiri beskrev de viktigste faktorene som bør være på plass for å fremme innovasjonsmuligheter i en renholdsavtale. Empiri viser at de teoretiske faktorene faktisk bidrar til at man lykkes med innovasjonsarbeidet. Relasjon fremstår som den faktoren som sterkest påvirker en renholdsavtale til å fremme innovasjon og øke verdiskaping.

Konklusjon

Initiativ og engasjement fra FM-leder kan ha like stor eller større betydning for verdiskapingen fra innovasjonsarbeidet i en renholdsavtale, enn de mer formelle faktorene som strategi, prosess og forretningsmodell. Her motsier praksis teorien. FM-ledernes innovasjonsevne, støttet av en positiv og romslig bedriftskultur, er avgjørende for verdiskaping i renholdsavtaler.

6.2 Til renholdsbransjen

Det skjer mye utvikling i renholdsbransjen som er innovasjon. Lav bevissthet rundt hva innovasjon er, kan gjøre at verdiskapingen som følge av innovasjoner ikke blir synliggjort.

Når renhold er en kostbar tjeneste (Nilsen, 2017) burde det tilsi stor interesse for innovasjon fra både oppdragsgivere og renholdsleverandører. Man må fortsette å utfordre prosessene, og også tenke mer utradisjonelt. Det kan være nyttig for renhold å dra erfaringer fra andre bransjer. Innovasjon er et bevisst valg i mange fag og næringer rundt renholdsbransjen. Eksempler er innovative anskaffelser og leverandørutvikling (NHO), samspillsentreprise i BAE-næringen (Avdeling for offentlige anskaffelser, 2020), program om kompetanse og innovasjon (NHO), energioptimalisering i powerhouses (Powerhouse, 2020) og innovasjoner innen boligbygging (Pådriv, 2020). Hvis man ser til andre deler av FM-bransjen, skjer det mye aktiv tjenesteinnovasjon innen visse fagområder. Eksempler er sensorer og digitale løsninger for eiendomsforvaltning (Eldi, 2020) og reduksjon av matsvinn hos kantinedrivere (Sodexo, 2020).

Det ligger store muligheter for verdiskaping dersom virksomhetene tilrettelegger bedre for innovasjon innen renhold. Det er viktig at FM-ledere med renholdsansvar får løftet renholdsfaget opp på et strategisk nivå og dermed kommer i førersetet for utvikling og verdiskaping.

6.3 Forslag til videre undersøkelser

Etter endt forskning er det spesielt tre funn, eller mangel på funn, man kunne forsket videre på.

Se leverandører opp mot oppdragsgivere, og om leverandører vurderer behovet for innovasjon i renholdsavtaler på samme måte. Det burde undersøkes mer om leverandørene har økt sin verdiskaping gjennom innovasjon i renholdsavtaler.

Det burde undersøkes videre om personlige kvaliteter hos FM-ledere. Har de verdiskapende FM-lederne særskilte kvaliteter som gjør at de har lykket? Kan innovasjonsevnen kartlegges og måles, og helst utvikles?

Det burde også blitt forsket mer rundt årsakene til at virksomhetene i spørreundersøkelsen oppga lav verdiskaping. Det står igjen som et ubesvart spørsmål.

I tillegg burde man undersøke videre om renholdstjenester gjennomgående har lav tillit hos oppdragsgiverne sine. Stilles det tydelig formulerte kravene også til andre FM-tjenester? Hva gjør den lave tilliten for renholdsbransjen i form av lav investeringsvillighet for innovasjoner, manglende samarbeid osv.?

Å undersøke om renholdsinnovasjoner lider under fravær av andre FM-tjenesters innovasjon der renholdsleveransen er en singelservice, er også en interessant problemstilling for en senere forskning.

Indikasjonen på manglende nærhet mellom kjernevirksomhetenes strategier og renholdsleveransene er et kritisk punkt som burde undersøkes mer. Det å møte kjernevirksomhetens behov i leveransene er essensielt for en tjenesteleverandør. Det ville også bidratt til å synliggjøre renholdsfagets viktighet. Her kunne man inkludert hvordan renholdsbransjen kan påvirke kjernevirksomhetens prosesser, for å gi rom for mer innovasjon også innen renhold.

Et annet spørsmål man sitter igjen med, er i hvilken grad renholdere får være med på innovasjonsarbeid, eller om man må være på minst taktisk nivå for å skape innovasjoner? Og mangler innkjøpere av renholdstjenester renholdskompetanse og/eller innovasjonskompetanse, som hindrer dem å se innovasjonsmulighetene innen fagområdet?

Det er også et potensial i videre forskning på smitte, renhold og innovasjon. Det har aldri vært så aktuelt som nå.

6.4 Refleksjon over eget arbeid

Etter å ha fullført masteroppgaven, med en omfattende litteraturfordypning og forskning, sitter forskeren igjen med mye ny lærdom, spesielt om innovasjon. Det å kunne fordype seg over tid i en problemstilling har vært givende.

Velvilligheten fra informantene og omfanget av informasjon fra virksomhetene som har deltatt i undersøkelsene, har gitt gode data til å forske på.

Det ble gjort flere, og uventede, funn, som ga spenning til forskningen og arbeidet med oppgaven. Det var ikke forventet å finne så mange som hadde innovasjon som punkter i avtalen. Det var forventet å finne større sammenheng mellom det å ha innovasjon i avtalene og verdiskaping av innovasjoner. Det var også en forventning om at avtaleverket skulle gi støtte til innovasjon i større grad enn det gjorde.

Forfatteren har også fått en større forståelse for mekanismer i avtaleforhold, og spesielt viktigheten av relasjon i et avtaleforhold for en verdiskapende utvikling.

Et siste ord

Oppgaven avsluttes med et sitat fra en av informantene fra dybdeintervjuene. Under samtalen om renhold, innovasjon og verdiskaping oppsummerte informanten på en konkret og fin måte for alle som jobber med renhold:

«Verdiskaping er trivsel i hverdagen» (2, 2020)

7 Referanser

- 1 2020. Dybdeintervju virksomhet 1, privat virksomhet. *In: VOETMAN, B. (ed.) Masteroppgave*. Senter for eiendomsutvikling og forvaltning: NTNU.
 - 2 2020. Dybdeintervju virksomhet 2, privat virksomhet. *In: VOETMAN, B. (ed.) Masteroppgave*. Senter for eiendomsutvikling og forvaltning: NTNU.
 - 3 2020. Dybdeintervju virksomhet 3, offentlig virksomhet. *In: VOETMAN, B. (ed.) Masteroppgave*. Senter for eiendomsutvikling og forvaltning: NTNU.
- Alexiadis, J. 2013. *Celebrating Americas first female CEO Anna Bissell* [Online]. <https://www.mercurynews.com/>. Available: <https://www.mercurynews.com/2013/03/27/jane-alexiadis-celebrating-americas-first-female-ceo-anna-bissell/> [Accessed 22.05. 2020].
- Amelie, M. 2014. Dette er nøkkelen for å lykkes med innovasjon. *Teknisk Ukeblad*. Teknisk Ukeblad Media AS.
- American Institute for Cleaning Sciences. 2012. *THE VALUE OF CLEAN* [Online]. <https://www.issa.com/>. [Accessed 31.05. 2020].
- Andreassen, T. W. 2014. Fire år med tjenesteinnovasjon: hva har vi lært? <https://twa-marketing.blogspot.com/> [Online]. Available from: <https://twa-marketing.blogspot.com/2014/11/fire-ar-med-tjenesteinnovasjon-hva-har.html> [Accessed 28.12. 2019].
- Arslanagic-Kalajdzic, M. & Zabkar, V. 2017. Is perceived value more than value for money in professional business services? *Industrial Marketing Management*, 65, 47-58.
- Avdeling for Offentlige Anskaffelser. 2020. *Samspillsentreprise* [Online]. www.anskaffelser.no. Available: <https://www.anskaffelser.no/hva-skal-du-kjope/bygg-anlegg-og-eiendom-bae/gjennomforingsmodeller/samspillsentreprise> [Accessed 14.06. 2020].
- Berkun, S. 2007. *the myths of innovation*, Beijing, Sebastopol, Calif, O'Reilly.
- Bessant, J., Lehmann, C. & Moeslein, K. M. 2014. *Driving Service Productivity : Value-Creation Through Innovation*. 1st ed. 2014. ed. Cham: Springer International Publishing : Imprint: Springer.
- Biong, H., Krogstad, L. Ø. & Stormyrbakken, Ø. 2010. Åpent samarbeid gir innovative bedrifter. *Magma* [Online]. Available: <https://www.magma.no/aapent-samarbeid-gir-innovative-bedrifter>.
- Bjella, K. 2002. AVTALER MELLOM PROFESJONELLE – TOLKING OG REVISJON. *Jussens venner*, 4/5, 282-290.
- Blakstad, S. H., Gjersvik, R., Linga, I. & Størdal, K. B. 2017. Bygningers verdiskaping. *In: BYGG21, TEGN_3, ÅF ENGINEERING & NTNU (eds.)*.
- Blekesaune, A. Metodekommentarer: Omorganiseringsprosesser ved NTNU.
- Bojer, H., Johannessen, K. I. & Ulla Schmidt, U. 2002. Verdier – flerfaglige perspektiver. *In: SCHMIDT, U. (ed.)*. Trondheim: KIFO.
- Boslaugh, S. E. 2016. *Innovation* [Online]. Encyclopædia Britannica, Inc.: <https://www.britannica.com/>. Available: <https://www.britannica.com/topic/innovation-creativity> [Accessed 22.05 2020].
- Bygballe, L. V., Grimsby, G., Engebretsen, B. E. & Reve, T. 2019. En verdiskapende bygg-, anlegg- og eiendomsnæring (BAE): Oppdatering 2019. Handelshøyskolen BI.
- CBRE. 2017. *Top trends in facilities management* [Online]. Available: www.cbre.eu [Accessed 25.11 2019].
- Coenen, C., Alexander, M., Kok, H. & Jensen, P. 2012. FM as a value network: exploring relationships amongst key FM stakeholders. *The added value of facilities management: concepts, findings and perspectives*. Lyngby, Denmark: Polyteknisk Forlag.
- Cramo. 2019. *Innovasjonsbarometeret 2019* [Online]. Available: <https://2019.innovasjonsbarometeret.no/> [Accessed 28.12. 2019].

- Cui Ying, Y. & Coenen, C. 2016. Relationship value in outsourced FM services – value dimensions and drivers. *Facilities*, 34, 43-68.
- Cuthbertson, R., Furseth, P. I. & Ezell, S. J. 2015. *Innovation in a service-driven economy*, Palgrave Macmillan.
- Dahms, H. F. 2011. Joseph A. Schumpeter. *The Wiley-Blackwell Companion to Major Social Theorists*. Blackwell Publishing Ltd.
- Difi. *Difis fagsider om offentlige anskaffelser* [Online]. Available: www.anskaffelser.no [Accessed].
- Djellal, F. 2002. Innovation trajectories and employment in the cleaning industry. *New Technology, Work and Employment*, 17, 119-131.
- Econ 2005. Innovasjon i tjenester. In: NÆRINGS- OG HANDELSDEPARTEMENTET (ed.). *ECON Analyse*.
- Eldi. 2020. *Ultrasmart sensor med hele 12 funksjoner* [Online]. www.eldi.no. Available: <https://www.eldi.no/nyheter/ultrasmart-sensor-med-hele-12-funksjoner/> [Accessed 14.05 2020].
- Electrolux. *Støvsugere* [Online]. <https://www.electrolux.no/>. [Accessed 22.05. 2020].
- Everett, E. L. & Furseth, I. 2012. *Masteroppgaven : hvordan begynne - og fullføre*, Oslo, Universitetsforl.
- Fagbokforlaget. 2019. *Avtalerett* [Online]. Vigmostad og Bjørke AS,. Available: <https://rettslaere.portfolio.no/read/Rettsl%C3%A6re%202/KAPITTEL%203%20Avtalerett/082dd2ab-4fa9-4357-b01c-83e6a3b801a0> [Accessed 22.05. 2020].
- Fellows, R. & Liu, A. 2008. Chapter 1 Introduction. *Research methods for construction. Third edition*. Wiley-Blackwell.
- Foss, M. 2017. FM, eiendomsforvaltning og service. *AAR6031 FM, eiendomsforvaltning og service*. NTNU.
- Furey, J., Hulbert, A., Hogarth, J., Dhanani, P., Gershon, O. & Stevens, D. 2019. *9 FM Trends You'll See in 2019 – Facilities Management Predictions* [Online]. Available: <https://www.facilitiesshow.com/visit/news-and-updates/9-fm-trends-youll-see-2019-facilities-management-predictions> [Accessed 25.11 2019].
- Furseth, P. I. 2008. Serviceinnovasjon: nye perspektiver og anvendelser. *Magma*. ECONA.
- Furseth, P. I. 2017. Nye forretningsmodeller gjennom digital tjenesteyting. Handelshøyskolen BI.
- Global FM. 2017. *Global Facilities Management Market Report 2018* [Online]. Available: <https://globalfm.org/> [Accessed 25.11 2019].
- Google. 2019. *Søk på "Innovation"* [Online]. Available: <https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=innovation> [Accessed 18.10. 2019].
- Haddadi, A., Temeljotov-Salaj, A., Foss, M. & Klakegg, O. J. 2016. The Concept of Value for Owners and Users of Buildings – A Literature Study of Value in Different Contexts. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 226, 381-389.
- Halvorsen, K. 2008. Om problemstilling m.m. *Å forske på samfunnet. En innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Cappelen akademisk forlag.
- Haughem, I. M. 2017. *Samhandling mellom byggherre og entreprenør. En kvalitativ undersøkelse av samhandling*. Master, NTNU.
- Haugli, H. 2015. Innovasjonsfrokost med Kongsberg Gruppen: Guy Kawasakis tipunksprogram for innovasjon. Available from: <http://hakonshjorne.blogspot.com/2015/01/innovasjonsfrokost-med-kongsberg.html> [Accessed 22.12. 2019].
- Heidenreich, S. & Kraemer, T. 2015. Passive innovation resistance: The curse of innovation? *Journal of Economic Psychology*. Elsevier.
- Holme, I. M. & Solvang, B. K. 1996. Kvantitativ forskning. *Metodevalg og metodebruk*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Høyser, H. C. 2010. Betingelser for innovasjon på regionalt nivå – sett fra et innovasjonsbyråkratisk ståsted. Høgskolen i Hedmark.
- II Research 2019. Benchmarking Innovation impact 2020.

- Instefjord, A. & Bruvik, R. 2009. *Kontraktstrategi for anskaffelse av FM-tjenester*. Master, NTNU.
- ISS. 9 megatrends that every FM provider should know [Online]. ISS. Available: <https://www.servicefutures.com/9-megatrends-facility-management> [Accessed 25.11. 2019].
- ISS World Services 2018. ISS 2020 Vision Future of Service Management.
- Jacobsen, D. I. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode*, Oslo, Cappelen Damm akademisk.
- Jensen, M. 2013. *Innovasjon i offentlig sektor: En studie av arbeidsprosessinnovasjon*. Master, NTNU.
- Jensen, P. A. 2011. Organisation of facilities management in relation to core business. *Journal of Facilities Management* [Online], 9.
- Klungseth, N. J. 2015. *Cleaning services in local authorities*. Doktorgrad, NTNU.
- Kothari, M. 2018. *The Dish*. SRI International.
- KS 2018. Innovative offentlige anskaffelser for KS Bedrift. www.innovativeanskaffelser.no.
- Kurtmollaiev, S., Lervik-Olsen, L. & Andreassen, T. W. 2018. Det du gjør er ikke det de ser. *Magma*. Econa.
- Kvaløy, O. & Mohn, K. 2018. Produktivitet og insentiver i offentlig sektor. *Beta*, 32, 148-164.
- Lien, L. & Bogen, H. 2018. Sykefravær i private og kommunale sykehjem og renholdsvirksomheter. In: FAFO (ed.). Oslo: FAFO.
- Lov-1918-05-31-4 1918. Lov om avslutning av avtaler, om fuldmagt og om ugyldige viljeserklæringer [avtaleloven]. LOV-1918-05-31-4. Norge: www.lovdatab.no.
- Middtun, A. 2013. CSR, innovasjon og verdiskaping. *Magma*, 16, 47-61.
- Mjøs, A. 2019. *Hva er en god utbyggingsavtale?* Masteroppgave, NTNU.
- Moltubak, S. T. 2019. Litteratursøk og kildekritikk. *Mastersamling eiendomsforvaltning og eiendomsutvikling*. NTNU.
- Nettskjema 2019. Elektronisk spørreskjema. <https://nettskjema.no/user/index.html>.
- NHO. Fakta om små og mellomstore bedrifter [Online]. www.nho.no. Available: <https://www.nho.no/tema/sma-og-mellomstore-bedrifter/artikler/sma-og-mellomstore-bedrifter-smb/> [Accessed 16.06. 2020].
- NHO. Kompetanse og innovasjon [Online]. Available: <https://www.nho.no/kontakt-nho/ansattoversikt/?query=Kompetanse+og+innovasjon> [Accessed 14.05. 2020].
- NHO. Nasjonalt program for leverandørutvikling [Online]. Available: <https://innovativeanskaffelser.no/aktorer/nasjonalt-program-for-leverandorutvikling/> [Accessed 14.05. 2020].
- NHO Service og Handel. 2018a. *Forvaltning, Drift og Vedlikehold (FDV). Statistikk og trender 2018* [Online]. Oslo: NHO Service. Available: <https://www.nhosh.no/bransjer/forvaltning-drift-og-vedlikehold/fdv-statistikkogtrender2018/> [Accessed 17.11 2019].
- NHO Service og Handel. 2018b. *Renhold og Eiendomsservice Statistikk og Trender* [Online]. Oslo: NHO Service. Available: <https://www.nhosh.no/bransjer/renhold-og-eiendomsservice/om-bransjen/> [Accessed 25.11 2019].
- NHO Service og Handel. 2020. *Fullt gjennomslag for renhold som samfunnskritisk funksjon* [Online]. <https://www.nhosh.no/>. Available: <https://www.nhosh.no/jus-hjelp/arbeidsliv/nyheter/bekreftelse-pa-arbeid-i-kritisk-samfunnssektor/> [Accessed].
- Nielsen, S. B. 2019. *Facilities Management - ny vin på gamle flasker* [Online]. Bergen: Ren fordel. Available: <https://www.facebook.com/renfordel/videos/2379877398992461/> [Accessed 20.11. 2019].
- Nilsen, S. K. 2017. *Alt om renhold*, Oslo, SINTEF akademisk forl.
- Norsk senter for forskningsdata (NSD). 2020. *Meldeskjema for personopplysninger i forskningsprosjekter* [Online]. www.nsd.no. [Accessed 10.12. 2019].
- NTB. 2019. *Nordmenn betaler mest kontantløst i verden* [Online]. www.tv2.no. Available: <https://www.tv2.no/a/10852177/> [Accessed 18.10. 2019].

- NTNU Energi. *Innovasjon* [Online]. www.ntnu.no. Available: <https://www.ntnu.no/energi/innovasjon> [Accessed 22.05. 2020].
- Nærings- og Handelsdepartementet 2008. Stortingsmelding 7 (2008-2009) Et nyskapende og bærekraftig Norge. In: HANDELSDEPARTEMENTET, N.-O. (ed.). Oslo: Akademika AS.
- Olsson, N. 2014. *Praktisk rapportskrivning*, Trondheim, Fagbokforlaget.
- Olsson, N. 2019. 7 Litteratur og teori. AAR6024 Vitenskapelige metoder. NTNU.
- Oria. 2019. Søk på "innovation" [Online]. Available: https://bibsys-almaprimo.hosted.exlibrisgroup.com/primo-explore/search?vid=NTNU_UB&lang=no_NO [Accessed].
- Parelius, H. 2015. Samarbeid og kommunikasjon. Universitetet i Oslo.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. 2011. Creating shared values. *Harvard Business Review* [Online], 2011. Available: <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>.
- Powerhouse. 2020. *Powerhouse* [Online]. www.powerhouse.no. Available: <https://www.powerhouse.no/> [Accessed 14.05. 2020].
- Pådriv. 2020. *Pådriv* [Online]. <https://paadriv.no/>. Available: <https://paadriv.no/> [Accessed].
- Raikes, T. 2014. Making innovation work. *i-FM Whitepaper*.
- Rasmussen, I. 2007. SAMARBEID I ARBEIDSLIVET SOM BIDRAR TIL PRODUKTIVITET – DEN NORSKE MODELLEN. In: NHO-LO-TEKNA (ed.). Oslo: Vista Analyse.
- Regionale Verneombud (Rvo). 2019. *Renholdsbransjen - årsrapport fra regionale verneombud* [Online]. <https://rvofond.no/hrr>. Available: <https://rvofond.no/hrr/aarsrapport/2019/renholdsbransjen.html> [Accessed 30.04. 2020].
- Regjeringen. 2020. *Tema - Plan, bygg og eiendom - Plan- og bygningsloven - Bygg* [Online]. Available: <https://www.regjeringen.no/no/tema/plan-bygg-og-eiendom/plan--og-bygningsloven/bygg/id748191/> [Accessed 22.05. 2020].
- Repstad, P. 1993. 1. Innledning. *Mellom nærhet og distanse. Kvalitative metoder i samfunnsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Reva, T. 2018. Innovative økosystemer. *InnoMag.*: InnoMag.
- Rolstadås, A., Olsson, N., Johansen, A. & Langlo, J. A. 2014. *Praktisk prosjektledelse. Fra ide til gevinst.*, Trondheim, Fagbokforlaget.
- Rousseau, D. M. 1990. New hire perceptions of their own and their employer's obligations. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 389-400.
- Rubera, G. & Kirca, A. H. 2012. Firm Innovativeness and Its Performance Outcomes: A Meta-Analytic Review and Theoretical Integration. *Journal of Marketing* [Online], 76.
- Ruud, E. 2018. Hvordan lykkes med innovasjon. *Ledernytt*. Bull Media Consulting AS.
- Røsjø, B. 2004. *Flest innovasjoner i krisetider* [Online]. www.forskning.no:
- Norges forskningsråd. Available: <https://forskning.no/norges-forskningsrad-partner-verdikjeden-forskning--utvikling/flest-innovasjoner-i-krisetider/990253> [Accessed 18.10 2019].
- Sagdahl, M. 2019. *Verdi* [Online]. www.snl.no. Available: <https://snl.no/verdi> [Accessed].
- Satell, G. 2017. The 4 types of innovation and the problems they solve. *Harvard Business review* [Online], 2019. Available: https://hbr.org/2017/06/the-4-types-of-innovation-and-the-problems-they-solve?utm_medium=email&utm_source=circ_other&utm_campaign=subbenemail_actsubsnobest_20190910&deliveryName=DM48691.
- Saugstad, J. 2020. *Dyr og natur har egenverdi* [Online]. www.morgenbladet.no. Available: <https://morgenbladet.no/ideer/2020/01/dyr-og-natur-har-egenverdi> [Accessed 28.04. 2020].
- Schwab, K. 2016. The Fourth Industrial Revolution. What It Means and How to Respond. Available: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond> [Accessed 19.10.2019].

- Smogeli, T. 2015. Hvordan skape Norges beste FM-organisasjon? *FDV-konferansen*.
- Sodexo. 2020. *Matsvinnet redusert med 50 % på fem år* [Online].
<https://no.sodexo.com/home.html>. Available:
<https://no.sodexo.com/home/aktuelt/nyheter/newsListArea/nyheter/matsvinnet-reduisert-med-50--pa-f.html> [Accessed 14.05. 2020].
- Standard Norge. *Rengjøringsstandarden NS-INSTA 800* [Online]. www.standard.no: Standard Norge. Available: <https://www.standard.no/nyheter/nyhetsarkiv/bygg-anlegg-og-eiendom/2019/rengjoringsstandarden-ns-insta-800--na-pa-norsk/> [Accessed 01.05. 2020].
- Standard Norge. 2006. *NS-EN 45020:2006 Standardisering og beslektede aktiviteter. Generelle termer* [Online]. www.standard.no: Standard Norge. [Accessed].
- Standard Norge 2011. *NS-INSTA 810:2011 Krav og anbefalinger for anskaffelse av ren holdstjenester*. Standard Norge.
- Standard Norge. 2013. *CEN/TS 16555-1:2013 Innovation Management - Part 1: Innovation Management System* [Online]. www.standard.no: Standard Norge. [Accessed].
- Standard Norge. 2014. *NS-ISO 37500:2014 Veiledning om utkontraktering* [Online]. www.standard.no: Standard Norge. [Accessed].
- Standard Norge. 2015. *NS 8431:2015 Alminnelige kontraktsbestemmelser om levering av renholdstjenester* [Online]. www.standard.no: Standard Norge. [Accessed].
- Standard Norge 2017. *ISO 41012:2017 Facility management – Guidance on strategic sourcing and the development of agreements*.
- Standard Norge 2018a. *NS-EN ISO 41001:2018 Fasilitetsstyring (FM) - Ledelsessystemer*. Standard Norge.
- Standard Norge. 2018b. *NS-EN ISO 41011:2018 Fasilitetsstyring (FM) - Terminologi* [Online]. www.standard.no: Standard Norge. [Accessed].
- Standard Norge 2018c. *NS-INSTA 800-1:2018*. www.standard.no: Standard Norge.
- Standard Online As. *Ledelsessystem* [Online]. Available:
<https://www.standard.no/nettbutikk/sokeresultater/?search=ledelsessystem>
 [Accessed 15.11 2019].
- Statistisk Sentralbyrå. 2019. *Bolig, bygg og eiendom. Statistikker, Bygningsmassen* [Online]. www.ssb.no. Available: <https://www.ssb.no/bygg-bolig-og-eiendom/statistikker/bygningsmasse/aar> [Accessed 17.11 2019].
- Statistisk Sentralbyrå. 2020a. *Fakta om norsk næringsliv* [Online]. www.ssb.no. Available: <https://www.ssb.no/nasjonalregnskap-og-konjunkturer/faktaside/norsk-naeringsliv> [Accessed 22.05 2020].
- Statistisk Sentralbyrå. 2020b. *Virksomheter, foretak og regnskap* [Online]. www.ssb.no. Available: <https://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/statistikker/bedrifter> [Accessed].
- Store Norske Leksikon. 2017. *Frederick Herzbergs tofaktorteori* [Online]. Available: https://snl.no/Frederick_Herzberg [Accessed 20.05. 2019].
- Straub, A. 2011. Maintenance contractors acting as service innovators. *Emerald Insight* [Online], 11. Available: <https://www.emerald.com/insight/>.
- Svendsen, L. F. 2018. *Hva er en verdi* [Online]. Civita. Available: <https://www.civita.no/politisk-ordbok/hva-er-en-verdi> [Accessed 22.05. 2020].
- Sæbøe, O. E. & Blakstad, S. H. 2009. *Fasilitetsstyring : verdiskaping, verdiøking, verdibevaring = Facilities management*, Trondheim, Tapir akademisk forl.
- Tjøra, A. H. 2017. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*, Oslo, Gyldendal akademisk.
- Trygstad, S. C., Nergaard, K., Alsos, K., Berge, Ø. M., Bråten, M. & Øegård, A. M. 2011. Til renholdets pris. In: FAFO (ed.) *Fafo-rapport 2011:18*. Oslo: FAFO.
- Tønnesson, Ø., Lie, M. H. & Anderssen, H. B. 2019. *Avtale* [Online]. <https://snl.no/>. Available: <https://snl.no/avtale> [Accessed].
- Vacuum Cleaner Advisor. 2016. *Interview with John Long, Hoover Aficionado* [Online]. Available: <https://vacuum-cleaner-advisor.com/interviews/hover-vacuum-collector-john-long.html> [Accessed 23.05. 2020].
- Valmot, O. R. 2015. Dette var verdens første støvsuger. *Teknisk Ukeblad*. Teknisk Ukeblad Media AS.

- Van Der Aa, W. & Elfring, T. 2002. Realizing innovation in services. *Scandinavian Journal of Management*, 18, 155-171.
- Vested. *Vested* [Online]. University of Tennessee's Vested Faculty. Available: <https://www.vestedway.com/> [Accessed 01.05. 2020].
- Wigestrands, S. R. 2018. De beste lytter til kundene. *Frokostseminar om innovasjon* Norges Handelshøyskole NHH.
- Wikipedia. 2016. *Forretningsmodell* [Online]. <https://no.wikipedia.org/wiki/>. [Accessed 22.05. 2020].
- Wikipedia. 2019. *Strategi* [Online]. <https://no.wikipedia.org/>. Available: <https://no.wikipedia.org/wiki/Strategi> [Accessed 22.05. 2020].
- Ørstavik, F. 2019. *Innovasjon* [Online]. www.snl.no. Available: <https://snl.no/innovasjon> [Accessed].

8 Vedlegg

Vedlegg 1. Kilder til litteraturundersøkelsen, kapittel 2.2.3.

Kilde	Nøkkelord
NS-ISO 37500:2014 (Standard Norge, 2014)	Økonomi, Eierskap, Styring og ledelse
Høyer, Hans Chr. (Høyer, 2010)	Økonomi, Kompetanse, Konkurransen, Organisering, Holdninger, Verdier, Kultur
https://www.ntnu.no/energi/innovasjon (NTNU Energi)	Leder, Bygge inno.-kompetanse, Bygge kultur, Vise nytten, sikre implementering
https://www.tu.no/artikler/industri-dette-er-nokkelen-for-a-lykkes-med-innovasjon/225584 Atle Midtun (Amelie, 2014)	Tillat kreativitet, Kommersiell styring
https://www.innomag.no/innovative-okosystemer/ Torger Reva, BI (Reva, 2018)	Kompetent kapital, Forretningsmodell, Gjennomføring
https://www.ledernytt.no/hvordan-lykkes-med-innovasjon.6163172-112537.html , Espen Ruud i stiftelsen Administrativt Forskningsfond ved Norges handelshøyskole (Ruud, 2018)	Forstå kundebehov, Ide til løsning, Teste løsningen SRI: Behov, kundeverdi, pådriver, team og forankring
Manish Kothari, Sep 20, 2019, https://medium.com/dish/eight-words-to-startup-success-3f299538a259 (Kothari, 2018)	Marked, Differensiering (unik idé), Team
http://hakonshjorne.blogspot.com/2015/01/innovasjonsfrokost-med-kongsberg.html Håkon Haugli, 13. januar 2015 (leder av Abelia, NHOs forening for kunnskaps- og teknologibedrifter), fra Guy Kawasaki: (Haugli, 2015)	Gi mening, Et mantra, Ta spranget, Løs problemet, Lansere og lære, La ideene blomstre, Polarisere folk, Prosess, forbedringer, Unik ide, høy verdi, Kort og godt
IL research/KPMG 2019 "Benchmarking innovation impact (IL Research, 2019)	Xxx?, Samarbeid, Nok ansatte, Incentiver, Måling, Kultur
Jensen 2013 Innovasjon i off. sektor (Jensen, 2013)	Ledelse, Kultur

Vedlegg 2. Spørreundersøkelse

Introduksjon i e-post.

Hei,
Du får med denne henvendelsen en forespørsel om å delta i en forskningsundersøkelse, som representant for en av medlemsbedriftene i faggruppen for renhold.

Undersøkelsen er en vesentlig del av min avsluttende oppgave på masterprogrammet Eiendomsutvikling og eiendomsforvaltning på NTNU, som skal leveres 19. juni 2020. Problemstillingen i oppgaven min er «*Hvordan fremme innovasjon med bruk av FM-avtaler som virkemiddel*».

Jeg ønsker å avdekke praksis på bruk av innovasjon som fokusområde i renholdsavtaler, finne hvilke faktorer som bør være på plass for å fremme innovasjonsmuligheter i en renholdsavtale og se på hvilken verdiskaping virksomheter har oppnådd gjennom innovasjon i renholdsavtalen. Til sammen ønsker jeg å se om vi øker verdiskapingen ved å tilføre større mulighetsrom for innovasjon i FM-avtaler, med fokus på renholdsavtaler.

Svarene i undersøkelsen blir behandlet anonymt. Undersøkelsen er godkjent av NSD (Norsk senter for forskningsdata) og personvernregelverket følges.

Du må regne med å bruke rundt 30 minutter på undersøkelsen. Jeg har satt en frist på en uke på å svare på undersøkelsen, altså innen XX.XX.-2020.

Tusen takk for at du tar deg tid til å svare på spørreundersøkelsen. Jeg kommer gjerne til dere og presenterer resultatet etter hvert.

Mvh Beate Voetman

Behovet for samtykkeerklæring utgår etter veiledning fra NSD januar 2020.

Definisjoner brukt i spørreundersøkelsen

Definisjoner

I masteroppgaven bruker jeg følgende definisjoner som er bakteppe for spørsmålene mine:

Transaksjonsbasert avtale: man kjøper fastsatte tjenester til en fastsatt pris

Prestasjonsbasert avtale: man kjøper et avtalt resultatnivå i stedet for transaksjoner (eksempel: «rene lokaler til avtalt tid»)

Relasjonsbasert avtale: man har fokus på likevekt, samarbeid og tillit i avtalen

Standarder: "Standard dokument til felles og gjentatt bruk, fremkommet ved konsensus og vedtatt av et anerkjent organ som gir regler, retningslinjer eller kjennetegn for aktiviteter eller resultatene av dem for å oppnå optimal orden i en gitt sammenheng" (Standard Online AS). Aktuelle standarder kan være:

- ISO 41012:2017 Facility Management – guidance on strategic sourcing and the development of agreements
- NS INSTA 810 Anskaffelse av renhold
- NS 8431 Almennlige kontraktsbetingelser om levering av renholdstjenester

Innovasjon: noe nytt (stort eller smått) som bidrar til en verdiskaping i situasjonen i en prosess, et produkt eller en tjeneste, eksempelvis ved at kundeopplevelsen bedres eller produktiviteten øker.

Innovasjonsprosess: alt som skjer fra idé til ferdig resultat

Dersom dere er en virksomhet med flere renholdsavtaler, ønsker jeg at dere svarer ut fra den avtalen med største totale kontraktssum (ekskl. opsjoner).

Verdiskaping: «[...] når det de produserer har større verdi enn hva det koster å frambringe varene og tjenestene» (St.meld.7, 2008).

Dersom dere er en virksomhet med flere renholdsavtaler, ønsker jeg at dere svarer ut fra den avtalen med største totale kontraktssum (ekskl. opsjoner).

Dersom dere er en virksomhet med både eget renhold og kjøpte renholdstjenester, ønsker jeg at dere svarer ut fra kjøpte renholdstjenester og den avtalen med største totale kontraktssum (ekskl. opsjoner).

Spørreskjemaet

Bakgrunnsinformasjon	
1	Hvilken type bedrift eller virksomhet svarer du for? <ul style="list-style-type: none"><input type="radio"/> Offentlig<input type="radio"/> Privat
2	Hvor mange medarbeidere er det i hele virksomheten?
3	Er virksomheten fordelt på en eller flere lokasjoner i Norge? <ul style="list-style-type: none"><input type="radio"/> En lokasjon<input type="radio"/> Flere lokasjoner
4	Hva er din stilling/funksjon? <ul style="list-style-type: none"><input type="radio"/> Innkjøp/juridisk<input type="radio"/> Byggfaglig/ingeniør<input type="radio"/> Byggfaglig/fagutdannet<input type="radio"/> Økonom<input type="radio"/> Annet (legge til tekstboks her???)
5	Utføres renholdet av egne ansatte eller kjøper dere renholdstjenester? <ul style="list-style-type: none"><input type="radio"/> Eget renhold<input type="radio"/> Kjøper renholdstjenester<input type="radio"/> Kombinasjon av eget renhold og kjøpte renholdstjenester
	Hvis svaret er Eget renhold, gå til spørsmål 39.
	Hvis svaret er Kombinasjon..., gå til spørsmål 6
6	Hvor stor del av renholdet utgjør de kjøpte renholdstjenestene?
Om renholdsavtalen	
7	Er renholdsavtalen <ul style="list-style-type: none"><input type="radio"/> En selvstendig avtale<input type="radio"/> En del av en større FM-/Total FM-avtale<input type="radio"/> Vet ikke
8	Har virksomheten en eller flere renholdsavtaler? <ul style="list-style-type: none"><input type="radio"/> En<input type="radio"/> To<input type="radio"/> Flere<input type="radio"/> Vet ikke
	Hvis svaret er En eller Vet ikke, gå til spørsmål 10.
9	Er det ulikheter mellom avtalene? <ul style="list-style-type: none"><input type="radio"/> Ja<input type="radio"/> Nei<input type="radio"/> Vet ikke
10	(Hvis ja:) Hva er ulikt i avtalene?
11	Har dere en eller flere renholdsleverandører? <ul style="list-style-type: none"><input type="radio"/> En<input type="radio"/> To<input type="radio"/> Flere<input type="radio"/> Vet ikke
12	Hva er renholdsavtalens totale kontraktssum (ikke inkludert opsjoner)

	<ul style="list-style-type: none"> ○ 0-10 mill kr ○ 11-25 mill kr ○ 25-50 mill kr ○ 51-100 mill kr ○ Over 100 mill kr ○ Vet ikke
13	<p>Er det beskrevet hvilke strategiske mål for kjernevirksomheten renholdsavtalen skal bidra på?</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Ja ○ Nei ○ Vet ikke
	Hvis svaret er Nei eller Vet ikke, gå til spørsmål 15.
14	Hvilke strategiske mål skal renholdsavtalen bidra på? Svar i stikkordsform.
15	<p>Hvilken avtaleform er valgt for renholdsavtalen?</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Transaksjonsbasert renholdsavtale ○ Prestasjonsbasert renholdsavtale ○ Relasjonsbasert renholdsavtale ○ En kombinasjon av de tre ○ Vet ikke
16	<p>Har dere brukt standarder i anskaffelsen av renholdstjenestene?</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Ja ○ Nei ○ Vet ikke
	Hvis svaret er Ja, gå til spørsmål 17, deretter til 19.
	Hvis svaret er Nei, gå til spørsmål 18 (deretter til 19).
	Hvis svaret er Vet ikke, gå til spørsmål 19.
17	<p>Hvilke standarder er brukt?</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ ISO 41012:2017 Facility management - Guidance on strategic sourcing and the development of agreements ○ NS 8431:2015 Alminnelige kontraktsbestemmelser om anskaffelser av renhold ○ NS INSTA 810 Anskaffelse av renhold ○ Annet
18	Hvorfor ikke?
19	<p>Har dere brukt standarder for (deler av) innholdet i renholdsavtalen?</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Ja ○ Nei ○ Vet ikke
	Hvis svaret er Ja, gå til spørsmål 20, deretter til 22.
	Hvis svaret er Nei, gå til spørsmål 21 (deretter til 22).
	Hvis svaret er Vet ikke, gå til spørsmål 22.
20	<p>Hvilke standarder er brukt?</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ NS INSTA 800 Rengjøringskvalitet ○ NS-EN ISO 14001 Ledelsessystemer for miljø ○ NS-EN ISO 9000 Ledelsessystem for kvalitet ○ Annet
21	Hvorfor ikke?
22	Hvilken avtalelengde + opsjonsår har dere satt i renholdsavtalen?
23	Hvorfor er denne avtalelengden valgt?
Om innovasjon i renholdsavtalen	
24	<p>Har dere punkter om innovasjon i renholdsavtalen?</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Ja ○ Nei ○ Vet ikke
	Hvis svaret er Ja, gå til spørsmål 25, deretter til 27.
	Hvis svaret er Nei, gå til spørsmål 26, deretter til 53.

	Hvis svaret er Vet ikke, gå til spørsmål 53.
25	Kan du kort beskrive hva punkter om innovasjon inneholder?
26	Hvorfor ikke?
27	Hva ønsker dere å oppnå med innovasjonen som det er beskrevet i renholdsavtalen?
28	Har den som er ansvarlig for renholdsavtalen innovasjonskompetanse? Eksempel på kompetanse er å være god på å avdekke utfordringer, kartlegge behov, samarbeide effektivt, takle uforutsette situasjoner. <ul style="list-style-type: none"> ○ Ja ○ Nei ○ Vet ikke
	Hvis svaret er Ja, gå til spørsmål 29, deretter 31.
	Hvis svaret er Nei eller Vet ikke, gå til spørsmål 30 (deretter 31).
29	Hvilken innovasjonskompetanse er dette? <i>Eksempel på kompetanse er god på å avdekke utfordringer, kartlegge behov, samarbeide effektivt, takle uforutsette situasjoner.</i>
30	Kunne innovasjonskompetanse være relevant å ha? <i>Eksempel på kompetanse er god på å avdekke utfordringer, kartlegge behov, samarbeide effektivt, takle uforutsette situasjoner.</i>
31	Er innovasjonsprosessen beskrevet i renholdsavtalen? <ul style="list-style-type: none"> ○ Ja ○ Nei ○ Vet ikke
	Hvis svaret er Ja, gå til spørsmål 32.
	Hvis svaret er Nei eller Vet ikke, gå til spørsmål 33.
32	Kan du kort beskrive innovasjonsprosessen?
33	Hvordan blir innovasjonsarbeidet finansiert? <i>Finansieringsmåte kan være kostnadsdeling med leverandør, innovasjonsfond eller annet.</i>
34	Hvordan reduserer dere risiko ved innovasjon? <i>Risiko kan være finansiell risiko, teknologisk risiko, organisatorisk risiko eller annet.</i>
35	På hvilke områder i renholdstjenesten har dere gjennomført en innovasjon? <i>Aktuelle områder kan være organisasjon, prosess, teknologi, automatisering, ny service, ny metode eller annet.</i>
36	Har virksomheten oppnådd verdiskaping gjennom innovasjon i renholdsavtalen? <ul style="list-style-type: none"> ○ Ja, over forventning ○ Ja, som forventet ○ Ja, men mindre enn forventet ○ Nei ○ Vet ikke
	Hvis svaret er Ja x 3, gå til spørsmål 37, deretter 53.
	Hvis svaret er Nei, gå til spørsmål 38, deretter 53.
	Hvis svaret er Vet ikke, gå til spørsmål 53.
37	Hva var effekten av verdiskapingen? <i>Eksempler på effekt kan være bedret kundetilfredshet, bedret effektivitet, kostnadsreduksjon eller annet.</i>
38	Hvorfor ikke?
	Om innovasjon i egen renholdstjeneste
39	Er det beskrevet hvilke strategiske mål for kjernevirksomheten renholdsavdelingen skal bidra på? <ul style="list-style-type: none"> ○ Ja ○ Nei ○ Vet ikke
	Hvis svaret er Ja, gå til spørsmål 40.
	Hvis svaret er Nei eller vet ikke, gå til spørsmål 41.
40	Hvilke strategiske mål skal renholdstjeneste bidra på?
41	Jobber dere med innovasjon i renholdstjenesten? <ul style="list-style-type: none"> ○ Ja ○ Nei ○ Vet ikke

	Hvis svaret er Nei eller Vet ikke, gå til spørsmål 53.
42	Hva ønsker dere å oppnå med innovasjonsarbeid i renholdstjenesten?
43	Har dere kompetanse på innovasjon i renholdstjenesten? <i>Eksempel på kompetanse er god på å avdekke utfordringer, kartlegge behov, samarbeide effektivt, takle uforutsette situasjoner.</i> <ul style="list-style-type: none"> ○ Ja ○ Nei ○ Vet ikke
	Hvis svaret er Ja, gå til spørsmål 44, deretter 46.
	Hvis svaret er Nei eller Vet ikke, gå til spørsmål 45, deretter 46.
44	Hvilken kompetanse har dere? <i>Eksempel på kompetanse er god på å avdekke utfordringer, kartlegge behov, samarbeide effektivt, takle uforutsette situasjoner.</i>
45	Kunne innovasjonskompetanse være relevant å ha? <i>Eksempel på kompetanse er god på å avdekke utfordringer, kartlegge behov, samarbeide effektivt, takle uforutsette situasjoner.</i>
46	Er det beskrevet en innovasjonsprosess for renholdstjenesten? <ul style="list-style-type: none"> ○ Ja ○ Nei ○ Vet ikke
47	Kan du kort beskrive innovasjonsprosessen?
48	Hvordan blir innovasjonsarbeidet finansiert? <i>Finansieringsmåte kan være del av avdelingens budsjett, eget innovasjonsbudsjett i virksomheten eller annet.</i>
49	Hvordan reduserer dere risiko ved innovasjon? <i>Risiko kan være finansiell risiko, teknologisk risiko, organisatorisk risiko eller annet.</i>
50	På hvilke områder i renholdstjenesten har dere gjennomført en innovasjon? <i>Aktuelle områder kan være i organisasjon, prosess, teknologi, automatisering, ny service, ny metode eller annet.</i>
51	Har virksomheten oppnådd verdiskaping gjennom innovasjon i renholdsavdelingen? <ul style="list-style-type: none"> ○ Ja, over forventning ○ Ja, som forventet ○ Ja, men mindre enn forventet ○ Nei ○ Vet ikke
	Hvis svaret er Nei eller Vet ikke, gå til spørsmål 53.
52	Hva var effekten av verdiskapingen? <i>Eksempler på effekt kan være bedret kundetilfredshet, bedret effektivitet, kostnadsreduksjon eller annet.</i>
	Avslutning
53	Hvilke faktorer mener du bør være på plass for å fremme innovasjonsmuligheter i en renholdsavtale? <i>Dine vurderinger er ønsket uavhengig om du svarer for en virksomhet med egen renholdstjeneste eller med en renholdsavtale.</i>
	Tusen takk for dine svar! Jeg ønsker å gå videre med enkelte dybdeintervjuer for å undersøke de mest interessante funnene, og håper å kunne kontakte deg igjen.
	Spørreundersøkelsen lukkes.

(Nettskjema, 2019)

Vedlegg 3. Ekspertintervjuer

Introduksjon (i e-post)

Hei,

Jeg har en forespørsel om jeg kan få gjøre et intervju med deg til masteroppgaven min i Eiendomsutvikling og eiendomsforvaltning på NTNU, som skal leveres 19. juni 2020?

Problemstillingen i oppgaven min er «Hvordan fremme innovasjon med bruk av FM-avtaler som virkemiddel». Jeg ønsker å avdekke praksis på bruk av innovasjon som fokusområde i renholdsavtaler, finne hvilke faktorer som bør være på plass for å fremme innovasjonsmuligheter i en renholdsavtale og se på hvilken verdiskaping virksomheter har oppnådd gjennom innovasjon i renholdsavtalen. Til sammen ønsker jeg å se om vi øker verdiskapingen ved å tilføre større mulighetsrom for innovasjon i FM-avtaler, med fokus på renholdsavtaler.

Jeg har allerede gjennomført en spørreundersøkelse, og skal nå gjennomføre ekspertintervjuer. Jeg er fortalt av XX at jeg vil ha stor nytte av å snakke med deg, og håper det kan være mulig å gjennomføre et intervju med den en times tid en ettermiddag de nærmeste par uker?

For eventuelle spørsmål kan du også ta kontakt med min veileider, Margrethe Foss i Multiconsult på mobil 406 45 053.

Mvh Beate Voetman

Intervjuguider eksperter/dybdeintervjuer

Intervjuguide 1

Virksomhet A, som jobber mye med innovasjon i kjernevirksomheten. Gjennomført 11.2.2020.

	Introduksjon
	Takk for at jeg får lov til å intervju deg til min oppgave. Svarene dine vil holdes anonymt.
1	Kort om informant: Stilling _____ Ansatt siden _____ Antall brukere leverer dere tjenester til _____
	Renholdsleveransen
2	Er det definert hvilke strategiske mål for kjernevirksomheten renholdsavtalen dere har i dag skal levere på?
3	Hvis ja, hvilke?
4	Hvilken avtaletype har dere i dag? <i>Singelkontrakt, total FM eller annen type avtale</i>
5	Hvilken avtaleform har dere på renholdskontrakten? <i>Transaksjonsbasert, prestasjonsbasert, relasjonsbasert, kombinasjon av disse</i>
6	Har dere brukt standarder i anskaffelse av renholdsavtalene og i innholdet i avtalene? <i>Aktuelle standarder kan være:</i> <ul style="list-style-type: none">• <i>ISO 41012:2017 Facility Management – guidance on strategic sourcing and the development of agreements</i>• <i>NS INSTA 810 Anskaffelse av renhold</i>• <i>NS 8431 Alminnelige kontraktsbetingelser om levering av renholdstjenester</i>
	Innovasjon i renholdsleveransen

7	Du jobber i en virksomhet som jobber mye med innovasjon i tjenestene sine mot kundene. Ønsker virksomheten at dere gjør det også i FM-avdelingen?
8	Oppfølging: Hvis ja, hvordan kommer ønsket at virksomheten vil at dere skal jobbe med innovasjon fram?
9	Jobber dere med innovasjon innenfor renhold?
10	Hvis nei, hvorfor ikke?
11	Hvis ja, hva ønsker dere å oppnå med å jobbe med innovasjon?
12	Hvordan bygges innovasjonskompetansen internt? <i>Eksempel på kompetanse er å være god på å avdekke utfordringer, kartlegge behov, samarbeide effektivt, takle uforutsette situasjoner</i>
13	Hvordan finansieres innovasjonsarbeidet? <i>Finansieringsmåte kan være kostnadsdeling med kunden, innovasjonsfond eller annet</i>
14	Er det beskrevet eller definert en innovasjonsprosess for hvordan dere håndterer en innovasjon?
15	Kan du gi eksempler på innovasjoner dere har lyktes med i renhold? Du hadde noen eksempler på hva dere tester. Er det noe dere har innført?
16	Hva gjør at du mener dere har lyktes?
Verdiskaping fra innovasjon	
17	Hva har dere oppnådd av verdiskaping gjennom å jobbe med innovasjon i renholdsavtalene? Har dere målt noe, har dere telt noe, har dere ...?
18	Hvis nei, hvorfor ikke?
19	Hvis ja, på hvilke områder har dere oppnådd verdiskaping, det kan være organisatorisk, teknologisk, digitalt, prosess, arbeidsmåter?
20	Hvordan måler dere verdiskapingen?
21	Hva tror du dere har lyktes med innovasjoner i renholdsavtalen?
22	Deles eventuell verdiskaping mellom dere og leverandøren?
23	Hvis nei, hvilke insentiver har leverandør for å bidra til innovasjonsarbeidet?
Suksessfaktorer og hindringer for innovasjon	
24	Hva er de viktigste faktorene som bør være på plass for å fremme innovasjonsmuligheter i en renholdsavtale?
25	Hva tenker du er de største hindrene?
26	Er avtaletype og avtaleform en faktor for å lykkes?
27	Vil en definert innovasjonsprosess være en faktor for å lykkes, eller er man ikke så avhengig av det?
28	Noe annet du tenker rundt innovasjon, renhold, renholdsavtaler?
Tusen takk for at du tok deg tid til intervjuet!	

Intervjuguide 2

Virksomhet B, som jobber mye med kvalitet i renholdsleveransen. Gjennomført 17.3.2020.

Intervjuguide 2 – semistrukturert intervju – privat virksomhet som jobber mye med kvalitet i renholdsleveransen	
Introduksjon	
	Takk for at jeg får lov til å intervju deg til min oppgave. Svarene dine vil holdes anonymt.
1	Kort om informant: Stilling _____ Ansatt siden _____ Antall brukere leverer dere tjenester til _____
Renholdsleveransen	
2	Er det definert hvilke strategiske mål for kjernevirksomheten renholdsavtalen dere har i dag skal levere på?
3	Hvis ja, hvilke?

4	Hvilken avtale type har dere i dag? <i>Singelkontrakt, total FM eller annen type avtale</i>
5	Hvilken avtale form har dere på renholdskontrakten? <i>Transaksjonsbasert, prestasjonsbasert, relasjonsbasert, kombinasjon av disse</i>
6	Kan du si noe om avtalelengde, og avtaleverdi eksklusive eventuelle opsjoner?
Innovasjon i renholdsleveransen	
7	Du jobber i en virksomhet som jobber ønsker høy kvalitet på renholdsleveransene. Kan du si noe rundt bakgrunnen for dette?
8	Mener du at innovasjon er viktig for kjernevirksomheten?
9	Mener du at innovasjon er viktig for renholdsleveransen?
10	Har dere innovasjonskapasitet hos dere, altså er det rom for å drive med innovasjon?
11	Har dere med punkter om innovasjon i renholdsavtalen?
12	Hvis nei, hvorfor ikke?
13	Hvis ja, hva ønsker dere å oppnå med å jobbe med innovasjon?
14	Hvis ja på sp. 11 (om innovasjon er viktig for kjernevirksomheten), kjenner leverandøren til dette?
15	Bidrar eller tar leverandører initiativ til innovasjoner i renholdsleveransen?
16	Hvordan bygges innovasjonskompetansen internt? <i>Eksempel på kompetanse er å være god på å avdekke utfordringer, kartlegge behov, samarbeide effektivt, takle uforutsette situasjoner</i>
17	Hvordan finansieres innovasjonsarbeidet? <i>Finansieringsmåte kan være kostnadsdeling med kunden, innovasjonsfond eller annet</i>
18	Er innovasjonsprosess beskrevet eller definert i renholdsavtalen?
19	Ville en definert innovasjonsprosess økt sjansen for å lykkes med innovasjoner?
20	Er avtaletype og avtaleform en faktor for å lykkes?
21	Kjenner du til hva leverandøren kan bidra med i forhold til innovasjon?
22	Kan du gi eksempler på innovasjoner dere har lyktes med i renhold?
23	Er det noe dere har innført?
24	Hva gjør at du mener dere har lyktes?
Verdiskaping fra innovasjon	
25	Hva har dere oppnådd av verdiskaping gjennom å jobbe med innovasjon i renholdsavtalene?
26	Hvis nei, hvorfor ikke?
27	Hvis ja, på hvilke områder har dere oppnådd verdiskaping, <i>Eksempel kan være organisatorisk, teknologisk, digitalt, prosess, arbeidsmåter</i>
28	Hvordan måler dere verdiskapingen?
29	Deles eventuell verdiskaping mellom dere og leverandøren?
30	Hvis nei, hvilke insentiver har leverandør for å bidra til innovasjonsarbeidet?
31	Hvorfor tror du dere har lyktes med innovasjoner i renholdsavtalen?
Suksessfaktorer og hindringer for innovasjon	
32	Hva er de viktigste faktorene som bør være på plass for å fremme innovasjonsmuligheter i en renholdsavtale?
33	Hva tenker du er de største hindrene?
34	Noe annet du tenker er viktig rundt innovasjon, renhold, renholdsavtaler, verdiskaping som jeg ikke har spurt om?
Tusen takk for at du tok deg tid til intervjuet!	

Intervjuguide 3

Virksomhet C, som jobber mye med innovasjon i kjernevirksomheten. Gjennomføres 26.3.2020.

Introduksjon

	Takk for at jeg får lov til å intervju deg til min oppgave. Svarene dine vil holdes anonymt.
	Definisjoner
	I masteroppgaven bruker jeg følgende definisjoner som er bakteppe for spørsmålene mine: <ul style="list-style-type: none"> • <i>Transaksjonsbasert avtale: man kjøper fastsatte tjenester til en fastsatt pris</i> • <i>Prestasjonsbasert avtale: man kjøper et avtalt resultatnivå i stedet for transaksjoner (eksempel: «rene lokaler til avtalt tid», evt. INSTA 800)</i> • <i>Relasjonsbasert avtale: man har i fokus likevekt, samarbeid og tillit i avtalen</i> • <i>Innovasjon: noe nytt (stort eller smått) som bidrar til en verdiskaping i situasjonen i en prosess, et produkt eller en tjeneste, eksempelvis ved at kundeopplevelsen bedres eller produktiviteten øker</i> • <i>Innovasjonsprosess: alt som skjer fra idé til ferdig resultat</i> • <i>Verdiskaping: «[...] når det de produserer har større verdi enn hva det koster å frambringe varene og tjenestene» (St.meld.7, 2008)</i>
	Introduksjon
1	Kort om informanten: Stilling _____ Ansatt siden _____ Antall brukere leverer dere tjenester til _____
	Renholdsleveransen
2	Er det definert hvilke av kjernevirksomhetens strategiske mål renholdsavtalen skal levere på?
3	Hvis ja, hvilke?
4	Hvilken avtaletype er renholdsavtalen? <i>Singelkontrakt, total FM eller annen type avtale</i>
5	Hvilken avtaleform er renholdsavtalen? <i>Transaksjonsbasert, prestasjonsbasert, relasjonsbasert, kombinasjon av disse</i>
6	Har dere brukt standarder i anskaffelse av renholdsavtalene og/eller i innholdet i avtalene? <i>Aktuelle standarder kan være:</i> <ul style="list-style-type: none"> • <i>ISO 41012:2017 Facility Management – guidance on strategic sourcing and the development of agreements</i> • <i>NS INSTA 810 Anskaffelse av renhold</i> • <i>NS 8431 Alminnelige kontraktsbetingelser om levering av renholdstjenester</i>
	Innovasjon
7	Jobbes det med innovasjoner i kjernevirksomheten?
8	Hvis ja, er det forventet at dere jobber med innovasjon også i FM-avdelingen?
9	Jobber dere konkret med innovasjon innenfor renholdsleveransene?
10	Hvis ja, hva ønsker dere å oppnå med å jobbe med innovasjon innenfor renholdsleveransene?
11	Hvis nei, hvorfor ikke?
12	Har dere ønsket innovasjonskompetanse hos leverandør?
13	Har dere med punkter om innovasjon i renholdsavtalen?
14	Er det beskrevet eller definert en innovasjonsprosess for hvordan dere jobber en innovasjoner, i renholdsavtalen og/eller for FM-avdelingen?
15	Hvordan bygges innovasjonskompetansen internt? <i>Eksempel på kompetanse er å være god på å avdekke utfordringer, kartlegge behov, samarbeide effektivt, håndtere uforutsette situasjoner</i>
16	Hvordan finansieres innovasjonsarbeidet? <i>Finansieringsmåte kan være over avdelingens budsjetter, kostnadsdeling med leverandøren, innovasjonsfond eller annet</i>
17	Kan du gi eksempler på innovasjoner dere har lyktes med i renhold?
	Verdiskaping
18	Har dere oppnådd verdiskaping gjennom å jobbe med innovasjon i renholdsavtalene?
19	Hvis ja, på hvilke områder har dere oppnådd verdiskaping? <i>Det kan være organisatorisk, teknologisk, digitalt, prosess, arbeidsmåter?</i>
20	Hvis nei, hvorfor ikke?
21	Hvordan måler dere verdiskapingen?
22	Hvorfor har dere lyktes med innovasjoner i renholdsavtalen?
23	Deles eventuell verdiskaping mellom dere og leverandøren?

24	Hvis nei, hvilke insentiver har leverandør for å bidra til innovasjonsarbeidet?
	Suksessfaktorer og hindringer for innovasjon
27	Hva er de viktigste faktorene som bør være på plass for å fremme innovasjonsmuligheter i en renholdsavtale?
28	Hva tenker du er de største hindrene?
29	Noe annet du tenker er viktig rundt innovasjon, verdiskaping eller renholdsavtaler som jeg ikke har tenkt på å spørre om?
	Tusen takk for at du tok deg tid til intervjuet!

