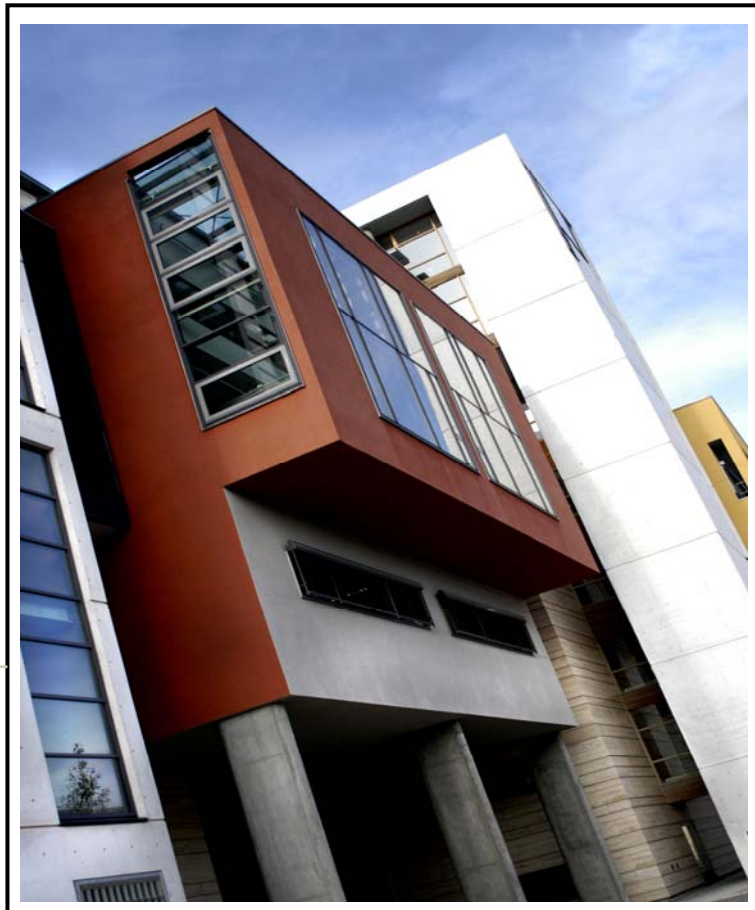


Frantz Daniel Sundelin

# Strategi og prosess, før kjøp av FM-tjenester.

Kristiansand, 20.juni, 2011

NTNU  
Norges teknisk-naturvitenskapelige  
universitet  
Fakultet for ingeniørvitenskap og teknologi  
Institutt for bygg, anlegg og transport







Oppgavens tittel: Strategi og prosess, før kjøp av FM-tjenester	Dato: 20.6.2011		
	Antall sider (inkl. bilag): 52		
	Masteroppgave	X	Prosjektoppgave
Navn: Stud.techn. Frantz Daniel Sundelin			
Faglærer/veileder: Ola Lædre			
Eventuelle eksterne faglige kontakter/veiledere: Olav Egil Sæbøe			

<p>Ekstrakt:</p> <p>Etter en kraftig økning innenfor kjøp og outsourcing av FM-tjenester i Norge har flere bedrifter vært gjennom valg av strategier og har kjørt egne prosesser i egen organisasjon før kjøp av disse tjenestene.</p> <p>Problemstillingen i oppgaven tar for seg de strategiske valg og prosesser som kjøper av FM-tjenesten gjennomfører for å, enten outsource eller omorganisere egen avdeling til nytt kjøp av FM-tjenester.</p> <p>Gjennom intervjuene skal jeg kartlegge de strategier og prosesser og vurdere hvorvidt disse har lyktes i sine forsøk på å oppnå sine mål før prosessene starter og hvilke tiltak de iverksetter overfor egen organisasjon.</p>
--

Stikkord:

1. Facilities Management
2. Outsourcing/egen regi
3. Kontrakter
4. Organisasjonstilpassninger

---

(sign.)



## FORORD

Min masteroppgave ” Strategi og prosess, før kjøp av FM-tjenester ” er mitt avsluttende arbeid på det erfaringsbaserte masterstudiet i eiendomsutvikling - og forvaltning ved NTNU. Oppgaven er gjennomført ved Institutt for bygg, anlegg og transport med som Olav Egil Sæbø og Ola Lædre som veiledere.

Etter å ha bli utsatt for omveltninger som følge av outsourcing 2 ganger i løpet av 4 år, ville jeg se på de prosesser som iverksetter disse endringene. Innenfor en og samme arbeidsinstruks, fysisk plassering og med samme kollegaer, skiftet jeg arbeidsgiver, uten at jeg kunne være med å påvirke ved annen handling enn å si opp.

Jeg var ansatt i 1992 – 97 i NSB Eiendom, men etter 5 år i NCC Construction i perioden 1997-2002, startet jeg på runde nr 2 innen drift og vedlikehold i det som hadde vært NSB Eienedom.

Da var alle mine tidligere kollegaer fra den første perioden outsourcet til nytt firma i 2001. Det skjedde også en endring gjennom oppkjøp i 2004, før outsourcing i 2006 og ny anbudsrunde i 2010/11. I disse dager, nærmere bestemt 1.juni 2011, opphører kontrakten og de fleste ansatte har søkt seg over til nye arbeidsgivere.

Sett i relasjon til at mange av mine kollegaer satt på en ansiennitet opptjent gjennom lang tid i tidligere firmaer, er det nå kraftige endringer som skjer når tredjegangs konkurranseutsetting ikke legger opp til virksomhetsoverdragelse.

For meg har studiet vært en meget viktig del av arbeidsdagen og har gitt meg nye synspunkter på problemstillingene rundt dette med outsourcing i forhold til strategi, prosesser og personalbehandling, både i kjøpers og leverandørs organisasjon.

Hvilke strategier og prosesser har kjøper av FM-tjenesten før de går ut og kjøper FM-tjenester fra leverandør. Hvilke krav stiller de til egen organisasjon, og hvordan følger de opp dette for å lykkes med outsourcing/kjøp av disse tjenestene og hva sier kontraktene om dette?

Med denne bakgrunnen av egen erfaring, både som leverandør av FM-tjenester og outsourcet ansatt, ble jeg interessert da jeg gjennomgikk masteroppgaven til Arild Bruvik og Roger Instefjord – Kontraktstrategi for anskaffelser av FM-tjenester (2009), og fant følgende:

Undersøkelsene viser også at anskaffelsene mangler fokus på effektivisering og forbedring av kjernevirksomheten. Hovedfokuset i kontraktene legges på kostnadseffektivisering av støttetjenestene, og ikke på resultatet hos den sluttbrukeren som tjenestene skal leveres til. Effektiviseringsbegrepet ser ut til å kun dekke den eventuelle besparelsen selskapet har på lavere kostnader til støttetjenestene.

Det de påpeker her, og det vi som leverandør opplever, er jo nettopp at kunder som er på markedet for kjøp av FM-tjenester i Norge i dag, ikke har det nødvendige fokus på helheten. De går kanskje derfor glipp av synergien ved å avstemme mot sin egen organisasjon og de sluttbrukere som skal benytte seg av FM-tjenesten

## SAMMENDRAG

Hensikten med rapporten er å se på de prosesser som kjøpere av FM-tjeneste kjører i egen organisasjon og de strategier de velger, før de går ut og kjøper tjenesten fra en leverandør. Med bakgrunn i intervjuene skal jeg se på hvilke krav de stiller til egen organisasjon og hvordan de følger opp dette for å lykkes med outsourcing/kjøp av FM-tjenesten. I tillegg har jeg arbeidet med å få tilgang til hva kontraktene sier om dette. Har kjøper tatt med krav også til egen organisasjon, eller som vanlig, lagt alle krav på leverandør?

Når det gjelder omfang og avgrensninger av studiet så er oppgaven basert på intervju av 5 representanter fra kjøpers organisasjon og 2 representanter fra de ansatte. Den ene har vært med i prosessen før kjøp av FM-tjenesten og er fortsatt i kjøpers organisasjon, mens den andre var med i prosessen før kjøp og fulgte med over til leverandøren etter outsourcing. Jeg har dermed avgrenset oppgaven til å omfatte hva kjøper av tjenesten gjør før de tar bestemmelsen om å gå ut i markedet og be om tilbud.

Jeg har ikke sett på de tilpassninger som leverandør gjør i sin organisasjon, dette er jo en del av forhandlingene etter at kjøper har valgt å outsource/kjøre FM-tjeneste.

Jeg har i litteraturstudiet konsentrert meg om to fagretninger:

- den litteratur som vi har gjennomgått i FM-studiet og
- den litteratur som jeg benyttet under studiet i offentlig administrasjon & ledelse ved HiNT – studieåret 1996/97

I tillegg har jeg vært innom annen litteratur som jeg har funnet i søk på databaser og bibliotek.

Innenfor informasjonsinnsamling og analyse har jeg basert meg på å benytte kvalitativ metode basert på at dette ville gi meg den beste formen for tilbakemeldinger til bruk videre i oppgaven. I en periode jobbet jeg med å gjennomføre en QuestBack-undersøkelse mot flere aktører/interessenter, men vurderte at omfanget ville bli for stort til en masteroppgave. Etter å ha laget en intervjuguide og en pilot som ble gjennomført før jul 2010, sendte jeg guiden ut til de resterende 6 intervjuobjektene og gjennomførte disse i perioden februar – april 2011.

Vurderinger av data- og informasjonsgrunnlaget har jeg ordnet ved å trekke ut essensen av de besvarelser som er gitt. Med bakgrunn i at det ikke er helt lik forretningsprofil på de 5 bedriftene som er brukt som grunnlag så har jeg laget en sammenstilling opp mot de teorier og påstander som jeg benytter i oppgaven.

For å illustrere dette har jeg laget en figur som viser de utfordringer alle 5 bedriftene står overfor:

- kvadrant 1: klarer ikke å få utnyttet effekt, verken i egen eller outsourcet organisasjon
- kvadrant 2: får effekt i outsourcet organisasjon, men ikke i egen
- kvadrant 3: får effekt i egen organisasjon, men ikke i outsourcet
- kvadrant 4: klarer å oppnå effekt både i egen og outsourcet organisasjon

Effekt	3	4
i egen org.	+	+
+	-	+
-	-	-
	-	+
	1	2
Effekt i outsourcet org.	-	+

Figur 6.1: Synergieffekter i to organisasjoner

For å kunne oppnå å havne i 4.kvadrant må en bedrift som starter prosessen med å se på endringer i egen driftsorganisasjon, først ha funnet ut:

- hva ønsker man å ha som sluttprodukt (i forhold til økonomi, kvalitet, osv...)
- hvem skal gjøre hva (i egen organisasjon og hos leverandør(er))
- hvordan skal man forsøke nå dette (bruk av konsulenter, verktøy, fremdriftsplaner, osv...)



I prosessen bør man sjekke ut flere punkter for å kartlegge:

- hva har vi behov for i dag/i morgen
- hva har vi/trenger vi av ønsket kompetanse
- mulig fremdrift og budsjetter

Alle bedriftene har kjørt prosesser og valgt sine strategier ut fra dette. Jeg har ikke hatt tilgang til konsernenes toppledere, men av det jeg har sett i de intervjuene som er foretatt så har det vært kjørt prosesser som har gjort at den enkelte bedrift har kunnet ta sine valg på bakgrunn av dette.

Det er de færreste bedriftene som har kunnet fremskaffe dokumentasjon på at de stiller krav overfor sin egen organisasjon.

Det er fremdeles en vei å gå for å få et profesjonelt og effektivt nivå i Norge i dag på kjøp av FM-tjenester. Når det er sagt så ser jeg forskjell på de store og mellomstore/mindre aktørene i markedet. Dette gjelder både for konsulenter, bedrifter som kjøper og leverandører av FM-tjeneste.

# INNHOLDSFORTEGNELSE

## A. FORSIDE

## B. TITTELSIDE

## C. FORORD

## D. SAMMENDRAG

<b>1. INNLEDNING.....</b>	<b>s. 8</b>
1.1. Bakgrunn.....	s. 8
1.2. Historikk.....	s. 8
1.3. Hvorfor er dette interessant?.....	s. 9
1.4. Veien videre.....	s. 10
<b>2. METODE.....</b>	<b>s. 11</b>
2.1. Kvantitativ metode.....	s. 11
2.2. Kvalitativ metode.....	s. 12
2.3. Kombinasjon av kvalitativ og kvantitativ metode.....	s. 12
2.4. Valg av metode og fremgangsmåte.....	s. 12
2.5. Oppgavens oppbygging og problemstilling.....	s. 13
2.6. Bakgrunn.....	s. 14
2.7. Avgrensninger og valg i oppgaven.....	s. 14
2.8. Utvalg.....	s. 15
2.9. Beskrivelse av bedriftene.....	s.16
2.10. Gjennomføring av intervju.....	s. 16
2.11. Feilkilder.....	s. 17
<b>3. TEORI .....</b>	<b>s. 19</b>
3.1. Bakgrunn for oppgaven.....	s. 19
3.2. Litteratur.....	s. 20
3.2.1. Hva har vi vært igjennom på masterstudiet i FM disse to årene.....	s. 21
3.2.2. Pensum fra studiet i Off.adm. & ledelse ved HiNT.....	s. 23
3.2.3. Masteroppgaven til Arild Bruvik og Roger Instefjord (2009).....	s. 25

3.2.4. Tidsskrifter i den senere tid.....	s. 25
<b>4. RESULTATER .....</b>	<b>s. 26</b>
4.1. Bedrift 1.....	s. 26
4.2. Bedrift 2.....	s. 28
4.3. Bedrift 3.....	s. 30
4.4. Bedrift 4.....	s. 32
4.5. Bedrift 5.....	s. 33
4.6. Bedrift 2 og 5, ”stakeholders” – interessenter.....	s. 35
<b>5. DISKUSJON .....</b>	<b>s. 37</b>
5.1. Se på strategier og prosesser kjøper av FM-tjenesten foretar.....	s. 37
5.2. Hvilke krav stiller de til egen organisasjon.....	s. 40
5.3. Hva sier kontraktene om dette.....	s. 41
5.4. Påstander som er fremsatt.....	s. 41
<b>6. KONKLUSJONER OG ANBEFALINGER .....</b>	<b>s. 44</b>
6.1. Erfaringer.....	s. 44
6.2. Konklusjon.....	s. 46

## **E. REFERANSELISTE**

## **F. VEDLEGG**

# **1. Innledning**

## ***Ingress***

Som en innledning gir jeg en kortfattet situasjonsbeskrivelse av Facilities Management i Norge og hvorfor jeg har valgt problemstilling slik den fremkommer i oppgaveteksten: Strategi og prosess i egen organisasjon, før kjøp av FM-tjenester.

Jeg beskriver også hvilke formål jeg har med oppgaven. Kapitlet inneholder også en gjennomgang av de rammene som jeg har lagt for å avgrense problemstillingene og setter oppgaven i en kontekst.

## **1.1 Bakgrunn**

Bakgrunn for oppgaven er egen erfaring som leverandør av FM-tjenester, samt masteroppgaven til Arild Bruvik og Roger Instefjord – Kontraktstrategi for anskaffelser av FM-tjenester (2009):

Undersøkelsene viser også at anskaffelsene mangler fokus på effektivisering og forbedring av kjernevirksomheten. Hovedfokuset i kontraktene legges på kostnadseffektivisering av støttetjenestene, og ikke på resultatet hos den sluttbrukeren som tjenestene skal leveres til. Effektiviseringsbegrepet ser ut til å kun dekke den eventuelle besparelsen selskapet har på lavere kostnader til støttetjenestene.

## **1.2 Historikk**

Facilities Management i Norge er et forholdsvis nytt salgsområde. Det har i Norge tidligere vært brukt i hovedsak mot singel services som renhold, kantine og vaktmestertjenester. I løpet av 1990-tallet ble det litt mer fart i utviklingen fordi flere og flere store private og statlige etater så dette som en mulighet til organisatoriske og økonomiske endringer/forbedringer. Det ble foretatt endringer i det som ble definert som støttetjenester, for å kunne benchmarke egen organisasjon i forkant av en eventuell outsourcing. En del av de bedrifter som er nye på markedet har valgt å kjøpe FM-tjenesten direkte, mens andre har hatt egne avdelinger som har tatt seg av FM. Etter hvert har mange tatt steget og outsourcet egne avdelinger for å kunne konsentrere seg om kjernevirksomheten.

De som kjøper FM-tjenesten har i hovedsak vært:

- bedrifter som forvalter andres kapital som er investert i bygg/eiendommer
- bedrifter med egen produksjon som ikke vil drifte bygg/eiendommer selv
- eller en kombinasjon av disse to (som en følge av svingninger i markedet har en del store bedrifter/etater fått ledige areal som de ønsker å leie ut)

Dette har jo resultert i flere nyetableringer av bedrifter, og at de som var på markedet har forsterket seg for å kunne møte behovet.

I hovedsak er markedet delt inn i tre kategorier:

- enkelt tjenester – ”singel services”
- pakkede tjenester – ”bundled services”
- fasilitetsstyring - ”total facilities management”

I tillegg er det en del avarter med løsninger som ”managing agent” og ”managing contractor”. Dette er enten lite brukt eller helt fraværende i Norge pr dags dato.

I NHO er det pr dags dato registrert 61 bedrifter (inkl datterselskaper og underordnet virksomhet) som omsetter for 1,2 milliarder NOK.

### **1.3 Hvorfor er dette interessant?**

Det Arild Bruvik og Roger Instefjord påpeker i Kontraktstrategi for anskaffelser av FM-tjenester (2009), og det som leverandører opplever, er jo nettopp at kunder som er på markedet i dag i Norge, ikke har det nødvendige fokus på helheten og derfor kanskje går glipp av synergien ved å avstemme sin egen organisasjon og de sluttbrukere som skal benytte seg av FM-tjenesten.

- Hvilke strategier og prosesser har kjøper av FM-tjenesten før de går ut og kjøper FM-tjenester fra leverandør?
- Hvilke krav stiller de til egen organisasjon, og hvordan følger de opp dette, for å lykkes med outsourcing/kjøp av disse tjenestene?
- Hva sier kontraktene om dette? (Reguleres de største gevinstene bort gjennom pålagte strukturer i kontraktene mot leverandør eller bearbeides dette fortløpende for begge parter for å kunne utnytte synergieffekten optimalt)

## 1.4 Veien videre

I mange situasjoner oppdager leverandører at brukere ikke er involvert og/eller har liten eller ingen kunnskap om avtalen som er inngått.

Jeg ser også at ansvarlig for oppkjøpet i organisasjonene, ikke har hatt nok fokus på prosessen internt mot egen organisasjon før/under og etter at de innhenter tilbud.

Dette fremkommer også i masteroppgaven til Arild Bruvik og Roger Instefjord – Kontraktstrategi for anskaffelser av FM-tjenester.(2009):

### 5.8 Videre arbeid

Selskapene vi har undersøkt i denne rapporten er alle i en utviklingsfase med tanke på Facilities Management. De strategiene og kontraktsmodellene som er benyttet har hatt en kort varighet og gir dermed et begrenset erfaringsgrunnlag.

Videre arbeid vil være å evaluere og undersøke hvordan de valgte strategier og modeller påvirker kjernevirksomheten. Gjennom undersøkelser blant ledere og ansatte i kjernevirksomheten vil en kunne få svar på om valgt modell medfører en bedret effektivitet for selskapet.

Facilities Management er et nytt fagfelt i Norge og de firmaene/etatene som går ut og kjøper tjenesten eller som outsourcer sin egen drift og vedlikeholdsavdeling, har ikke klart å opparbeide kompetanse/erfaring på dette området. Dette vil nok endre seg over tid etter hvert som flere oppdragsgiverne skal evaluere kontrakter som nå er inne i en avsluttende fase og når disse skal forhandles på nytt. Det ble inngått mange kontrakter rett etter tusenårsskiftet, som nå er på markedet igjen, samt at en del nye oppdragsgivere kommer og søker ekspertise hos konsulenter som har vært med og levert denne tjenesten før. Dessverre så ser det også ut som om konsulentmarkedet er like umodent som kjøperne av FM-tjenester er, sett i sammenheng med at ingen av disse har holdt på lenge i dette markedet.

En mulig løsning hadde kanskje vært å avstemme mot andre fagfelt, som for eksempel IT-leverandører, som har lengre erfaring på salg av støttefunksjoner til kjernevirksomheter.

## 2. Metode

### *Ingress*

Hensikten med metodekapittelet er jo å beskrive hvilke valg jeg har foretatt i forhold til metodikk og hvorfor. Her finns det jo ikke noen fasit for de valg man foretar, men jeg skal forsøke å si litt om ”kjørereglene” for det jeg har valgt og hvilke fordeler/begrensninger som ligger innenfor metoden og min oppgave. Det er viktig å beskrive de valg som blir gjort og fremgangsmåten slik at en senere kan etterprøve resultatene.

Det er vanlig å trekke fram disse modeller for metoder;

### **2.1 Kvantitativ metode:**

Ved bruk av kvantitative metoder får man en mer formalisert og strukturert gjennomføring enn kvalitative. Ved gjennomføring av kvantitativ undersøkelse får man en bedre kontroll med hvilke data som fremkommer. Metoden går i bredden og tar sikte på å formidle forklaringer. Ved bruk av kvantitativ metode kan informasjon formes til målbare enheter som muliggjør aritmetiske beregninger som Dalland (2007) skriver i Metode og oppgaveskriving for studenter.

Metoden er best egnet når man ønsker å:

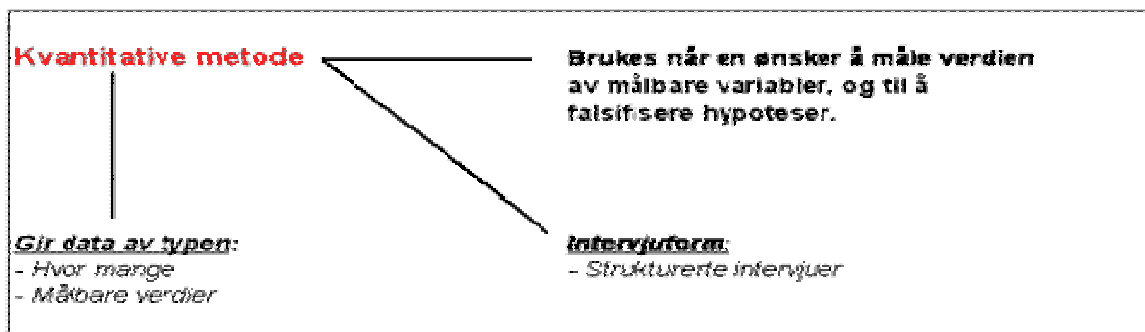
- bedre breddekunnskap (for eksempel befolkningsstudier, etc)
- teste hypoteser
- teste årsakssammenhenger

([http://www.su.hio.no/sufag/forelesninger/kval\\_kvant.ppt#281,14,Kvantitativ metode](http://www.su.hio.no/sufag/forelesninger/kval_kvant.ppt#281,14,Kvantitativ%20metode))

For å benytte kvantitativ metode er det viktig å ha ett godt gjennomarbeidet spørreskjema

Ref. Kjetil Sander (publikasjon – 23.08.2004):

De mest vanlige kvantitative metodene for innhenting av verbale utsagn er forskjellige former for utspørringsteknikker. Til forskjell fra de kvalitative metodene stilles spørsmålene på en måte som er bestemt på forhånd og som ikke kan misforståes. Alle som er med i undersøkelsen får de samme spørsmålene og de samme svaralternativene. Spørsmålene stilles til så mange som mulig. Metoden kan benyttes som en kvalitativ forfase, men blir som regel benyttet alene.



Kvantitative metoder av Kjetil Sander, publisert 23.8.2004

## 2.2 Kvalitativ metode:

Kvalitative metoder er basert på muntlig eller tekstlig informasjon og har den fordelen at man møtes ansikt til ansikt og at jeg kan gå litt mer i dybden, der det er nødvendig, for å få en bedre helhetsforståelse av problemstillingen.

Kvalitativ metode har til hensikt å fange opp mening og opplevelse som ikke lar seg tallfeste eller måle. Den kvalitative tilnærmingen går i dybden og har som formål å få frem sammenheng og helhet. Den tar sikte på å formidle forståelse.

## 2.3 Kombinasjon av kvalitativ og kvantitativ, dvs. metodetriangulering:

I metodetriangulering kan man benytte seg av kvalitativ og kvantitativ metode i flere kombinasjoner, som for eksempel litteraturstudier. Alle metoder har sine sterke og svake sider så ved å kombinere metoder kan man klare å få en sterkere/sikrer indikasjon på løsninger rettet mot problemstillingen.

Man bør også foreta en metodetriangulering, det vil si at det brukes ulike metoder i samme undersøkelse. Da kan svakheter med den ene metoden oppveies av styrken av den andre. Det vil ofte være en fordel å benytte både kvalitative og kvantitative metoder i samme undersøkelse.

## 2.4 Valg av metode og fremgangsmåte

Jeg har gått mer i dybden på hvilke valg kjøper har gjort i tidligfasen, før de har bestemt seg for kjøp i forhold til FM-tjenesten på 'redefined changes' og 'implement changes' i egen organisasjon. I prosessen frem mot valg av oppgave ga det seg selv at det ville bli en løsning med kvalitativ metode basert på at dette ville gi meg den beste formen for tilbakemeldinger.



Kvalitativ metode har til hensikt å fange opp mening og opplevelse som ikke lar seg tallfeste eller måle. Ved å bruke kvalitative tilnærmingen kunne jeg gå mer i dybden og få en bedre tilbakemelding, med det formål å få frem en bedre sammenheng og helhet fra intervjuobjektene. Dette for at intervjuobjektene bedre kunne formidle, i en ikke for stram ramme, og at jeg kunne oppnå en bedre forståelse for de prosesser de hadde gjennomført, før valg av leverandørmodell i forhold til Facilities Management.

Derfor har jeg brukt kvalitativ metode for å løse oppgaven ved at jeg har gjennomført intervju av personer som sitter sentralt i kjøpers organisasjon før kjøp av FM-tjenester. I denne sammenhengen dreier det seg om driftsdirektører, avdelingsledere med ansvar for FM, etc. Jeg har valgt å gjennomføre intervjuer med de mest berørte i prosessen, før bedriften har bestemt seg for hvordan de ønsker å løse oppgaven i forhold til eiers ansvar, både mot egen organisasjon, leietakere og offentlige myndigheters krav.

I en periode jobbet jeg med å gjennomføre en QuestBack-undersøkelse mot både kjøper, leverandør og ansatte som var blitt berørt av outsourcing, men omfanget hadde blitt for stort til å løse i en masteroppgave.

## **2.5 Oppgavens oppbygging og problemstilling**

Som en *situasjonsbeskrivelse* har jeg tatt utgangspunkt i hvilke prosesser kjøper har iverksatt for å:

- samkjøre sine behov i egen organisasjon
- vurdere leverandørens muligheter i leveransen

for å få den beste synergi overfor oppdragsgiverens brukere/kunder.

Hvilke endringer er oppdragsgiver selv villig til å ta, for å møte leverandøren, i jakten på den optimale løsningen, og hvor mye forplikter partene seg i kontraktperioden og hvordan er dette beskrevet.

Målsetningen er å avklare om det i prosessen er sett på:

1. Hvilke strategier og prosesser kjøper av FM-tjenesten foretar før de går ut og kjøper FM-tjenester fra leverandør
2. Hvilke krav stiller de til egen organisasjon, og hvordan følger de opp dette, for å lykkes med outsourcing/kjøp av disse tjenestene
3. Hva sier kontraktene om dette

## **2.6 Bakgrunn**

Hva jeg ser på er jo om kjøper ikke har sett på/vurdert at de selv må endre på sin organisasjon for å få den effekten de ønsker av outsourcingen/leveransen. I mange situasjoner oppdager leverandør, at brukere ikke er involvert og/eller har liten eller ingen kunnskap om avtalen som er inngått, utover de få som har drevet med selve tilbudsrunder før kjøp av tjenesten eller outsourcing.

I dette ligger det en utfordring at det også i egen organisasjon er en stor motstand mot endringene som bestemmes.

Jeg ser også at ansvarlig for kjøp av FM.tjenesten ikke har hatt nok fokus på prosessen internt mot egen organisasjon, før/under og etter at de innhenter tilbud.

## **2.7 Avgrensninger og valg i oppgaven**

Sett i forhold til oppgavens problemstilling har jeg avgrenset dette til å omfatte hva kjøper av tjenesten gjør før de tar bestemmelsen om å gå ut i markedet og be om tilbud.

Har de klart å vurdere alle nyanser og fallgruver slik at de tar de rette valgene som gir den mest optimale løsning i forhold til kjernevirksomheten.

Jeg har ser ikke på de tilpassninger som leverandør gjør i sin organisasjon, men dette innvirker jo på prosessen når kjøper kommer inn i forhandlingsfasen.

Det som er viktig da er jo at kjøper har vurdert de forskjellige alternativer som vil påvirke deres egen situasjon når de går inn i denne fasen, for å få den optimale situasjon for sine ansatte, brukere og leverandører.

Intervjuene ble utført hos fem bedrifter som har vært i prosess mot outsourcing. I tillegg har jeg forsøkt to til, hvorav den ene ikke responderte, mens det andre firmaet valgte å stå over da de hadde valgt å ta inn igjen drift og vedlikehold. Sett i relasjon til at direktøren av dette firmaet tidligere valgte å sette bort hele FDV-tjenesten, som leder for et annet firma i 2001, er dette betydelige endringer for denne ene direktøren. Det ville derfor vært meget interessant å sjekke ut de tanker og strategier som ligger bak disse endringene

I intervjuguiden har jeg stilt spørsmål med fokus på prosessene disse firmaene har hatt i forkant, hvilke hovedvalg har de foretatt og hvorfor de til syvende og sist har endt opp med de løsninger som de har i dag.

Andersen (1990) omtaler de kvalitative metodene som mindre formaliserte enn de kvantitative metodene. Hovedfokuset er da også å stille spørsmål som gir forståelse for de

problemstillingene som reises. Intervjuene ble derfor gjennomført mer som en samtale hvor intervjuobjektet sto fritt til å utdype svarene og ta opp andre problemstillinger som var relevant for dem i prosessen. Intervjuguiden var ment som en rettesnor for gjennomføringen for å få en litt mer homogen besvarelse. Men flere av intervjuobjektene kom med mange opplysninger utover det som lå spesifikt i intervjuguiden, som jeg også har tatt med.

## 2.8 Utvalg

Jeg plukket ut 7 aktører til å svare på intervjurunden, som skulle ha foretatt en eller flere prosesser på kjøp av FM-tjeneste eller outsourcing. Utvelgelsen av intervjuobjekt ble derfor basert på dette og de 5 som valgte å stille opp, har besvart etter beste evne, og gitt tilbakemeldinger etter at jeg har sendt mine referat til korrekturlesning.

I og med at jeg har konsentrert meg om de prosesser som skal kjøres i egen organisasjon så har jeg fokusert bare på kunden, de som skal kjøpe FM-tjenesten. I en doktoravhandling ville jeg valgt å kjøre en metodetriangulering med en QuestBack rettet mot kjøper, leverandør og ansatte berørt av outsourcingen, en intervjurunde for å skape bedre dybde og en litteraturstudie.

I Norge i dag er det ca 41 medlemsbedrifter i NfN (Norsk Nettverk for Næringseiendom) (<http://www.nfn-fm.no/>) og jeg har forsøkt å hente intervjuobjekter fra disse. Jeg fikk tilgang til 3 intervjuobjekt her, men måtte hente to til fra andre aktører i markedet.

En av de viktigste kriteriene er jo at alle disse har vært, eller er inne i en prosess, hvor de allerede:

- har kjøpt/outsourcet FM-tjenesten
- reforhandlet dette eller
- vurderer å gjøre det

I utgangspunktet ønsket jeg å ha 7 bedrifter, men er fornøyd med at 5 klarte å stille opp og sette av tid til meg. Jeg fikk kjørt en pilot før jul og de resterende 4 i perioden mars-april.

I tillegg fikk jeg mulighet til å "sjekke ut" to bedriftsintervju med interessenter - ansatte som har vært involvert i prosessen i tidligfasen - før bedriften har startet anbudsrunder mot leverandør av FM-tjenesten. Dette medførte at jeg fikk avstemt/kvalitetssikret bedriftsintervjuene slik at resultatene av totalen ble mer troverdig.

## 2.9 Beskrivelse av bedriftene

Alle de 5 intervjuobjektene fra bedriftene har helt eller delvis vært involvert i prosesser rundt vurderinger av kjøp og/eller har allerede kjøpt FM-tjenester fra eksterne leverandører:

- Firma 1 er i prosess på vurdering av FM-tjenester hvor de vurderer å:
  - Beholde dagens ordning med noe selv + kjøp
  - Alt.1: kjøpe alt fra eksterne
  - Alt.2: gjøre alt selv, men i egen intern avdeling i en konsernstruktur
- Firma 2 er i ny tilbudsrunde hvor eksisterende organisasjon ikke skal omhandles av virksomhetsoverdragelse. Firmaet har tidligere hatt 2 virksomhetsoverdragelser, samt ett oppkjøp av leverandør. Ny tilbudsrunde endrer leveransen fra total FM-leveranse til singel services (vaktmestertjeneste)
- Firma 3 valgte å ta med alle sine inn og omskolere de fra utførende til kjøpere av FM-tjenesten og sette dette bort i bundled services hvor de har flere leverandører fordelt på fag
- Firma 4 valgte å outsource hele sin FM-avdeling og bare beholde forvaltningsdelen som skal kjøpe FM-tjenesten. Leverandøren av FM-tjenesten besitter selv mye ingeniørkompetanse, men kjøper alt av vaktmestertjenester.
- Firma 5 valgte også å outsource hele sin FM-avdeling og bare beholde forvaltningen. Leverandøren er en total leverandør av FM-tjenester.

Det skal også sies at jeg kjenner en del av disse firmaene meget godt, med den bakgrunn at jeg selv har vært ansatt i 2 av firmaene og har jobbet som leverandør av FM-tjenester for 2 av de andre.

## 2.10 Gjennomføring av intervju

I løpet av september utarbeidet jeg et utkast på hvilke bedrifter som skulle basert på de retningslinjer som lå i oppgaven, det vil si at det måtte være bedrifter som var i gang med eller allerede hadde gjennomført prosesser i eget firma mot eventuelt kjøp av FM-tjenester.

I månedsskiftet september/oktober lagde jeg et forslag til intervjuguide som jeg testet mot noen medstudenter og veileder. Så fortok jeg en del endringer basert på tilbakemeldingene fra disse og kjørte en pilot mot bedrift 1. Underveis i intervjuet avklarte vi at det trengtes en del flere endringer som jeg da korrigerer på stedet, i samarbeid med intervjuobjektet.

Jeg arbeidet så en periode med forskjellige angrepsvinkler i forhold til en QuestBack-undersøkelse, men innså etter hvert at det ville bli vanskelig å få tilgang til e-mail, etc at jeg valgte å la dette ligge. Jeg baserte meg da på ”sjekke” ut to ansatte for å kvalitetssikre bedriftenes intervjuobjekt. Jeg forespurte 8 intervjuobjekt i bedriftene og fikk heldigvis muligheten til å møte 4 av disse i tillegg til piloten som jeg kjørte før jul. Dessverre var det spesielt ett firma som var av interesse som takket nei. Dette firmaet hadde som sagt gått, fra å kjøpe FM-tjenesten, til å ta det skritt å insource denne.

Intervjuet var lagt opp til å ta ca 2 timer og jeg noterte direkte i excel-ark på PC. Dette fungerte godt, men for å få en kontroll av at jeg hadde oppfattet riktig, sendte jeg filen til gjennomlesing og korrigering til det enkelte intervjuobjekt. Alle stilte velvillig opp og responderte med tilbakemeldinger og godkjenning av referatet/oppsettet.

Oppbyggingen av intervjuet var delt på tre hovedområder fordelt som:

- at jeg først stille noen bakgrunsspørsmål med litt historikk, litt om egen organisasjon, utvikling og strategiske vurderinger
- se på organisering av FM tjenestene og kjernevirksomheten
- mens hovedpunktet dreide seg om
  - brukermedvirkning og informasjon mot kjernevirksomheten,
  - kontrakten sett i forhold til prosessen før kjøp av FM-tjenesten
  - og hvilke forpliktelser partene har til hverandre i kontrakten

## **2.11 Feilkilder**

I min forespørsel blir det opplyst om at jeg er ansatt som leder i et firma som faktisk selger FM-tjenester i markedet i dag. Dette har nok ført til at i hvert fall 2 av de forespurte ikke ville stille opp til samtale med meg, uten at de direkte har uttalt dette ved forespørselen.

Det å kjenne intervjuobjektene kan jo gi utslag begge veier, som kan gi utslag i for eksempel forutinntatthet, misforståelse, etc.

Det er viktig å være klar over den relasjonen man har og avklare dette før intervjuet starter.

En kandidat svarte ikke etter mail nr 2 og en melding på mobilsvaer, mens en annen ble forespurt så sent at personen ikke ville rekke å møte meg før etter påske. Dette fant jeg ut ikke var hensiktsmessig i forhold til egen fremdrift i oppgaveskrivingen.

5 intervjuobjekt fra bedrifter er nok i underkant av det jeg ønsket, og kan bidra til at svarene ikke er tydelig nok i forhold til problemstillingen.

I tillegg skulle nok bedriftene vært mer homogen i sin organisering og behov for løsninger. Men basert på at utvalget av bedrifter (ref pkt 2.6) i et forholdsvis nytt marked i Norge, så er 5 intervjuobjekt av 9 forespurte nok ganske representativt.

Når det gjelder litteraturstudiene så er det ikke mye norsk litteratur om dette emnet. I England og USA fins det en del litteratur, men ikke så mye som er knyttet opp mot de problemstillinger jeg tar opp. Jeg har derfor søkt litt på internettet og tatt med noe litteratur fra artikler og forelesninger.

## 3. Teori

### *Ingress*

I dette kapittelet skal vi se på de teorier som ligger til grunn for denne undersøkelsen og som diskuteres i oppgaven.

Kapittelet er delt i to hovedkategorier, bakgrunn og litteraturstudie.

Under det som inngår i litteraturstudiet ser jeg på den litteratur som jeg gjennomgikk under mine studier i Offentlig administrasjon og ledelse ved HiNT, det vi har berørt under dette studiet og det jeg har funnet frem av annen litteratur.

### 3.1 Bakgrunn for oppgaven

Som det står i forordet er den organisasjonen jeg har vært i, blitt utsatt for omveltninger som følge av outsourcing 3 ganger siden 2001. Innenfor en og samme arbeidsinstruks, fysisk plassering og med samme kollegaer, skiftet organisasjonen jeg jobbet i, uten at de som jobbet der kunne være med å påvirke ved annen handling en å si opp. Endringene skjedde som outsourcing i 2001, (2004 var det oppkjøp), 2006 og 2010/11.

Sett i relasjon til at mange av mine kollegaer satt på en ansiennitet opptjent gjennom lang tid i tidligere firmaer, som de tok med seg inn, er det nå kraftige endringer som skjer når tredjegangs konkurranseutsetting ikke legger opp til virksomhetsoverdragelse.

Hvilke prosesser kjører ledelsen i egne organisasjoner og ut fra hvilke mål og strategier tar de sine valg av løsninger?

Med denne bakgrunnen av egen erfaring, både som leverandør av FM-tjenester og outsourcet ansatt, ble jeg interessert da jeg gjennomgikk masteroppgaven til Arild Bruvik og Roger Instefjord – Kontraktstrategi for anskaffelser av FM-tjenester (1), og fant følgende:

Undersøkelsene viser også at anskaffelsene mangler fokus på effektivisering og forbedring av kjernevirksomheten. Hovedfokuset i kontraktene legges på kostnadseffektivisering av støttetjenestene, og ikke på resultatet hos den sluttbrukeren som tjenestene skal leveres til. Effektiviseringsbegrepet ser ut til å kun dekke den eventuelle besparelsen selskapet har på lavere kostnader til støttetjenestene.

Det de påpeker her, og det vi som leverandør opplever, er jo nettopp at kunder som er på markedet i dag i Norge, ikke har det nødvendige fokus på helheten og derfor kanskje går glipp av synergien ved å avstemme sin egen organisasjon.

Hvordan følger de forskjellige kjøperne av Facilities Management seg i forhold til prosessen før, under og etter innkjøp av tjenesten og hvordan organiserer de seg.

Reguleres de største gevinstene bort gjennom pålagte strukturer i kontraktene bare mot leverandør eller bearbeides dette fortløpende for begge parter for å kunne utnytte synergieffekten optimalt?

Det er også en utfordring i disse endringene å få med seg de ansatte slik at de, når de skal kunne klare å forbedre og utvikle seg selv og sine arbeidsprosesser, har rette innstillingen og eierforhold til egen situasjon. Mange som blir utsatt for disse endringene er godt voksne folk med lang ansiennitet i organisasjonen.

Basert på de opplysninger som fremkommer i intervjurunde, vil jeg forsøke å se på en sammenheng som kan gi en konklusjon og forhåpentligvis en sjekklister for hva oppdragsgiver bør være klar over i sin evaluering før kjøp av FM-tjenester.

### **3.2 Litteratur**

Det er, i utgangspunktet, lite litteratur på innenfor området Facilities Management i Norge i dag. I amerikanske og engelsk fagmiljø er det skrevet adskillig mer, og jeg har valgt å konsentrere meg om boken Total Facilities Management av Brian Atkin & Adrian Brooks (2005) for dette fagområdet.

Her har jeg hentet to figurer som skal brukes:

Fig 4.1 The change management process

Fig 11.1 Four different types of contractual arrangement

Basert på disse to figurene skal jeg sjekke ut mine problemstillinger i en intervjurunde med 5 intervjuobjekt fra bedriftene og 2 intervjuobjekt for ansatte.

I tillegg vil jeg hente stoff fra Facilities Management for students and practitioners av Per Anker Jensen (2008) og fra Temahefte – Eiendomsforvaltning og service, Facilities Management av Olav Egil Sæbøe (2006).

Når det gjelder organisasjonsteori er det adskillig mer litteratur på markedet.



Her vil jeg se litt på det pensum jeg var i gjennom på studiet Offentlig administrasjon & ledelse ved HiNT. I sammenheng med at vi ser på prosesser og organisasjonsmodeller må vi også se litt på hvordan organisasjonene responderer i dette bildet. I den anledning har jeg hentet litt fra boken Organisasjon, ledelse og motivasjon av Tor Busch og Jan Ole Vanebo (2000).

Jeg baserer jo i utgangspunktet min oppgave på masteroppgaven til Arild Bruvik og Roger Instefjord (2009) – Kontraktstrategi for anskaffelser av FM-tjenester. Oppgaven til disse to er jo mitt hovedutgangspunkt til problemstilling. I og med at det i deres presentasjon på bransjedagen, 20.01.2010, ble poengtert at oppdragsgivere hadde lite eller ingen fokus på egen organisasjon, men var mer opptatt av å hente ut besparelser fra leverandør gjennom outsourcing og outtasking ved kjøp gjennom en ekstern FM-leverandør.

I tillegg er det tidsskrifter i den senere tid som omhandler de problemstillinger jeg tar opp. Blant annet ser vi at det i en artikkel fra [www.ne.no](http://www.ne.no), skrevet av Jan Reviem i intervju av Erik Ahrsjö, oppfordres til:

- outsourcer man for å spare penger, må man tørre å si det.
- velg løpetider på to til tre år, med klausul om å kunne bytte leverandør etter ett år.

Sett i relasjon til fig 8.2 og 9.2 i boken Organisasjon, ledelse og motivasjon av Tor Busch og Jan Ole Vanebo (2000), så er kanskje dette situasjonsavhengig fra kontrakt til kontrakt, om dette er lurt å gjøre, men dette kommer jeg tilbake til.

Når det gjelder litteratur vil jeg se på følgende:

### **3.2.1. Hva vi har vært igjennom på masterstudiet i Facilities Management disse to årene.**

Her vil jo boken Total Facilities Management av Brian Atkin & Adrian Brooks (2005) ha en sentral rolle. For å se litt på hva Brian Atkin & Adrian Brooks sier har jeg sett på to kapitler:

#### Kap.4, Change Management: "Change as a process":

Denne brukes som utgangspunkt for omorganisering/omstrukturering i en organisasjon for å kvalitetssikre at informasjon flyter riktig i prosessen som skal føre til endringene.

#### Kap.11, Facilities Management Service Providers:

Basert på de strategiske valg ledelsen tar og de innspill de får i tidlig fasen skal man velge en kontraktsorganisering og ivareta både den formelle og uformelle kommunikasjonen.

Jeg har her brukt to figurer fra:

Fig 4.1 The change management process og

Fig 11.1 Four different types of contractual arrangement

Basert på disse to figurene har jeg forsøkt å sjekke ut mine problemstillinger i et spørreskjema til intervjuobjektene (vedlegg A)

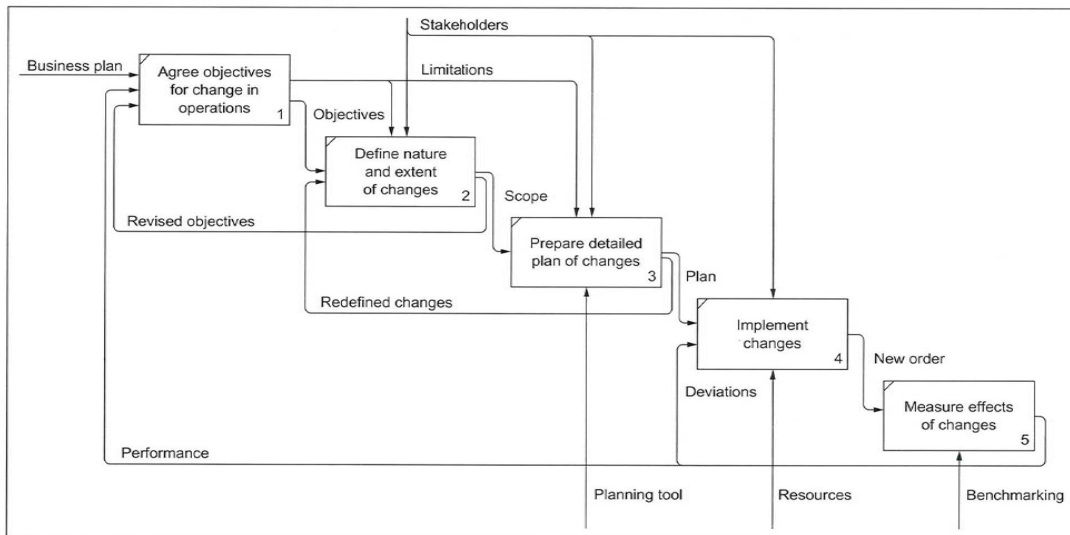


Fig. 4.1 The change management process.

Hvor effektiv er kjøperen av FM-tjenesten på 'redefined changes' og 'implement changes' i egen organisasjon.

Dette gjenspeiler seg også i hvordan kjøper av FM-tjenesten organiserer seg i forhold til leverandøren når det gjelder formelle linjer i kontrakten og kommunikasjonslinjene.

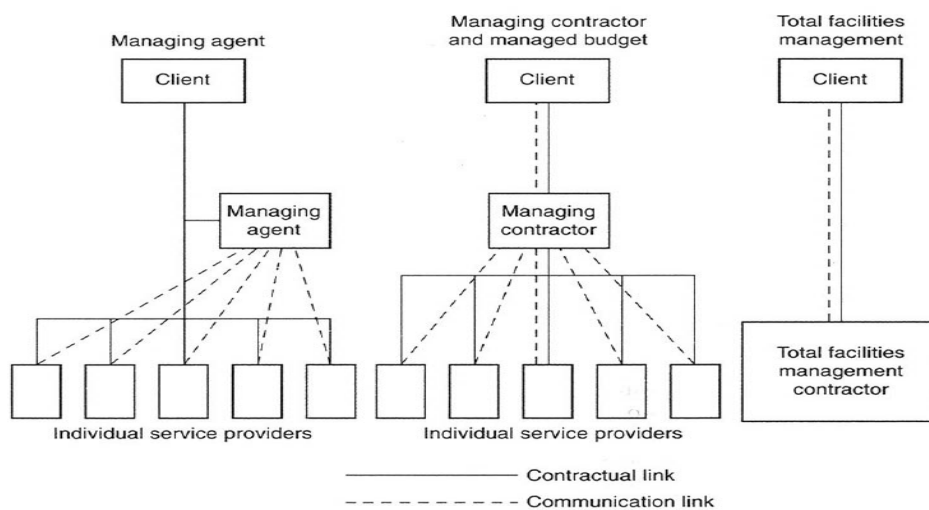


Fig. 11.1 Four different types of contractual arrangement.

I tillegg vil jeg hente stoff fra Facilities Management for students and practitioners av Per Anker Jensen (4) Her er det under kap.2 – Management and Organisation belyst en del fordeler og bakdelene med å ha:

- FM as line organisation
- FM in independent organisation
- Outsourcing/outtasking

Sett i forhold til de prosesser som kjøres i bedriften ønsker jeg å se på om de har vurdert fordeler og ulemper med de forskjellige måtene å organisere FM-tjenesten på.

<b>Advantages</b>	<b>Disadvantages</b>
<b>FM as line organisation</b>	<b>Not suitable to larger groups</b>
<b>Profiling of image</b>	<b>Large staff organisation</b>
<b>Crosswise cooperation</b>	<b>Lack of cost awareness</b>
<b>Simple cost distribution</b>	
<b>Easy communication lines</b>	
<b>Easy management</b>	
<b>Thorough knowledge of the organisation/the production</b>	
<b>FM in independent organisation</b>	<b>More administration</b>
<b>Suitable to larger groups</b>	<b>Resources needed for internal invoicing</b>
<b>Economical management of the capital</b>	<b>Control function is needed</b>
<b>Cost awareness</b>	<b>Longer communication lines</b>
<b>Possibilities to administer for other companies</b>	<b>Reduced internal knowledge</b>
<b>Economies of scale</b>	
<b>Possibility to efficient organisation</b>	
<b>Outsourcing/outtasking</b>	<b>Resources to manage external provider</b>
<b>Price competition</b>	<b>Necessary to have a control function</b>
<b>Less fixed costs</b>	<b>Not direct communication with users/tenants</b>
<b>Easy adaptation of resources</b>	<b>Profiling of image</b>
<b>Easy administration</b>	

Dette belyses jo også i Temahefte – Eiendomsforvaltning og services, Facilities Management av Olav Egil Sæbøe (2006)

### 3.2.2. Se litt på det pensum jeg var igjennom på studiet Offentlig administrasjon & ledelse ved HiNT.

I sammenheng med at vi ser på prosesser og organisasjonsmodeller må vi også se litt på hvordan organisasjonene responderer i dette bildet. I den anledning har jeg hentet litt fra boken Organisasjon, ledelse og motivasjon av Tor Busch og Jan Ole Vanebo (2000).

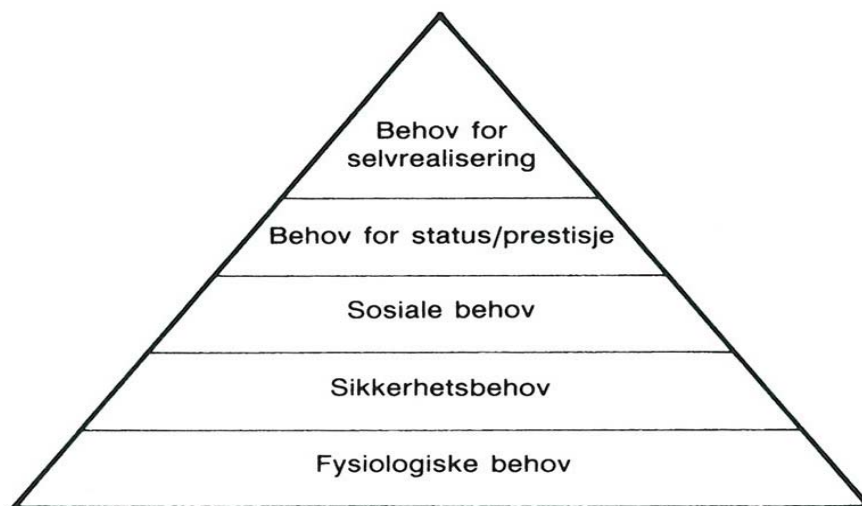
Sett i forhold til prosessene og valg av modeller må vi også se litt på organisasjonene som skal håndtere kontrakten. I den anledning skal jeg sjekke ut to ting spesifikt:

- lengde på kontraktsnivå og
- gap i forventninger

Det er jo viktig å huske at det meste som kontraktene i en FM-tjeneste omfatter slag av timeverk og know-how og personene som skal agere i modellene oppfatter de hendelser som skjer basert på hva de vil sett fra eget ståsted.

Viser her til boken Organisasjon, ledelse og motivasjon av Tor Busch og Jan Ole Vanebo (2000), fig 8.2 Maslows behovshierarki, hvor jeg mener lengden på avtalen kommer inn under sikkerhetsbehov.

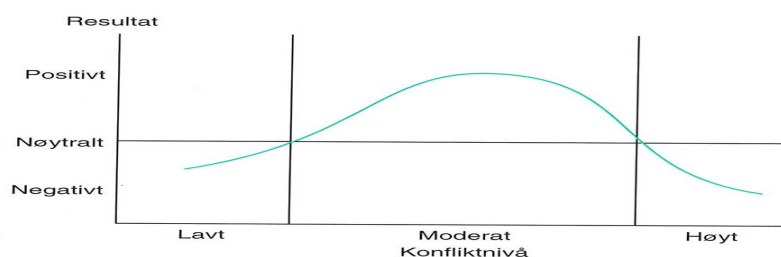
De fleste som er berørt av en outsourcing ved virksomhetsoverdragelse eller konkurranseutsetting, er ansatte som i utgangspunktet ikke er motivert for å skifte arbeidsgiver. Disse vil føle en mindre eller større grad av usikkerhet ved en prosess de ikke føler de kan påvirke. Dette gir utslag i effektivitet på arbeidsplassen.



Figur 8.2: Maslows behovshierarki

En fjerde figur som jeg har med setter jo også fokus på er fig 9.2: Konfliktnivå og resultat. Med bakgrunn fra spørreundersøkelsen må vi sjekke mot hvilke konflikter som fører til for høyt konfliktnivå slik at resultatet blir negativt.

- Gap i forventninger mellom leverandør og oppdragsgiver er nok en stor årsak til konflikter.
- Gap i forventninger mellom hva de ansatte føler er oppnådd og det som er beskrevet i forkant av prosessen fra de som initierer outsourcing/kjøp av FM-tjenesten



Figur 9.2: Konfliktnivå og resultat

Her må det også tas med at det er viktig at de som utformer/skriver kontrakt hos oppdragsgiver, også er eller har med brukerne slik at de ser hvilket nivå som ligger i kontrakten.

### **3.2.3. Masteroppgaven til Arild Bruvik og Roger Instefjord (2009) –**

#### **Kontraktstrategi for anskaffelser av FM-tjenester.**

Oppgaven til disse to nevnte herrer er jo mitt hovedutgangspunkt til problemstilling. I og med at det i deres presentasjon på bransjedagen, 20.01.2010, ble poengtert at oppdragsgivere hadde lite eller ingen fokus på egen organisasjon, men var mer opptatt av å hente ut besparelser fra leverandør gjennom outsourcing, outasking ved kjøp gjennom en ekstern FM-leverandør.

Undersøkelsene viser også at anskaffelsene mangler fokus på effektivisering og forbedring av kjernevirksomheten. Hovedfokuset i kontraktene legges på kostnadseffektivisering av støttetjenestene, og ikke på resultatet hos den sluttbrukeren som tjenestene skal leveres til. Effektiviseringsbegrepet ser ut til å kun dekke den eventuelle besparelsen selskapet har på lavere kostnader til støttetjenestene.

### **3.2.4. Og tidsskrifter i den senere tid som omhandler de problemstillinger jeg tar opp.**

Blant annet ser vi at det i en artikkel fra [www.ne.no](http://www.ne.no), skrevet av Jan Reviem i intervju av Erik Ahrsjö, oppfordres til:

- outsourcer man for å spare penger, må man tørre å si det.
- velg løpetider på to til tre år, med klausul om å kunne bytte leverandør etter ett år.

Sett i relasjon til fig 8.2 og 9.2 i boken *Organisasjon, ledelse og motivasjon* av Tor Busch og Jan Ole Vanebo (2000), så er kanskje dette situasjonsavhengig fra kontrakt til kontrakt, om dette er lurt å gjøre.

Vi mennesker er vanedyr sier Per A. Føyn i sin forelesning, (5.3.2009)

([http://www.legeforeningen.no/asset/42357/1/42357\\_1.pdf](http://www.legeforeningen.no/asset/42357/1/42357_1.pdf)) og endringer som blir pådyttet oss av andre uten at vi får være med å påvirke fører til behov for å reagere negativt med motstand og tilbaketrekning.

## 4. Resultater

### *Ingress*

Jeg vil ta tak i resultatene ved å bearbeide hvert intervjuobjekt for seg, diskutere litt rundt hva de har gjort og oppnådd.

Deretter vil jeg se på de enkelte teorier og påstander samlet for alle 5 intervjuene.

Oppbyggingen av intervjuet var delt på tre hovedområder fordelt som:

- at jeg først stille noen bakgrunnsspørsmål med litt historikk, litt om egen organisasjon, utvikling og strategiske vurderinger
- se på organisering av FM tjenestene og kjernevirksomheten
- mens hovedpunktet dreide seg om brukermedvirkning og informasjon mot kjernevirksomheten, kontrakten sett i forhold til prosessen før kjøp av FM-tjenesten og se på hvilke forpliktelser partene har til hverandre i kontrakten.

### 4.1 Bedrift 1

Firma 1 er et av de største boligbyggelag i Norge og har nesten 60.000 medlemmer og forvalter ca 20.000 boliger. Hovedtyngden av dette er borettslag, men de har også forvaltningstjenester tilpasset alle typer boligselskap. Det er ansatt ca 80 personer i dag og hovedkontoret ligger sentralt i en større by.

Organiseringen er basert på linjestructur med faginndeling og 3-4 nivåer.

Bedriften operer som en paraplyorganisasjon og støtter sine medlemmer/borettslag med spiskompetanse innenfor alt innen prosjekt, rehabilitering, vedlikehold og vaktmester-tjenester.

#### Ref TEORIER

##### 5.2.1. Kap.4, Change Management: "Change as a process":

Ved å bruke modellen vil man oppnå viktige tilbakemeldinger fra interessenter. Er dette utført i praksis?

#### Bedrift 1

Dette gjøres kontinuerlig mot interne og årlig mot eksterne. Interessentene kan gi tilbakemelding så å si fortløpende med bakgrunn i at det hele tiden kjøres benchmarking mot de fleste funksjonene internt.

## **Kap.11, Facilities Management Service Providers:**

Hvordan har kjøper av FM-tjenesten organisert seg i forhold til leverandøren?

Firmaet operer med: a) inngåelse av kontrakter mot leverandører basert på SLA'er b) intern avdeling som har egne rutinebeskrivelse (ift lovstyrt/bedriftstyrt)

## **Facilities Management for students and practitioners**

FM i linjeorganisasjon, egen avdeling eller outsourcing/outtasking?

Når det gjelder disse punktene så har alle vært oppe til vurdering i sammenheng med at firmaet har vurdert etablering av AS/konsernstruktur

### **5.2.2. Maslows behovshirarki**

Lengde på kontraktsnivå?

Varierer etter hvilke tjenester/behov som skal dekkes, men stort sett i 3-5 år

### **Konfliktnivå og resultat**

Hva har man gjort for å redusere gapet i forventninger?

For å få frem kravene/forventningene er det konkretisert i kontrakten i forhold til dokumentering, oppfølging og evaluering

## **PÅSTANDER**

### **5.2.3. Arild Bruvik og Roger Instefjord – Kontraktstrategi for anskaffelser av FM-tjenester**

Anskaffelsene mangler fokus på effektivisering og forbedring av kjernevirksomheten.

Firmaet operer med en meget høy fokus på effektivisering og besparelser på alle nivå og innefor alle fag/avdelinger

Kostnadseffektivisering av støttetjenestene, og ikke på resultatet hos sluttbrukeren

De endringer/forbedringer som gjennomføres fører også til bedre resultat hos sluttbruker i form av økonomi og kvalitet

### **5.2.4. Skrevet av Jan Reviem i intervju av Erik Ahrsjö**

Outsourcer man for å spare penger, må man tørre å si det

Å spare penger er en viktig faktor i firmaets vurderinger i prosessen mot en eventuell ny struktur og dette fremkommer også i prosessen.

Velg løpetider på to til tre år, med klausul om å kunne bytte leverandør etter ett år

Dette etterleves i alle kontrakter mot andre leverandører

Firmaet har i dag en prosess på gang når det gjelder sin egen organisering. De vurderer å endre til en konsernstruktur hvor dagens avdelinger blir egne A/S.

De arbeider kontinuerlig med å utvikle seg i forhold til både økonomi og kvalitet som også skal komme sluttbruker til gode.

De har utarbeidet strategier og mål og bedriften har gjennomgang av alle egne avdelinger, samtidig som de evaluerer leverandørene. Her bruker de benchmarking og nøkkeltall i en prosess som hjelper dem til å vurdere eventuelle endringer.

## 4.2 Bedrift 2

Firma 2 er en av Norges ledende eiendomsselskap (ref. egen hjemmeside) og kjernevirksomheten er eiendomsutvikling, samt eie, forvalte, drifte og vedlikeholde eiendom. Bedriften er et eget A/S i et konsern og har ca 80 ansatte som forvalter verdier for rundt 7 millioner. Bedriften har en bygningsmasse på ca 730.000 m<sup>2</sup> samt en god del grunneiendommer.

Organiseringen er basert på linjestruktur med faginndeling og 3-4 nivåer.

Ref	TEORIER	Bedrift 2
5.2.1.	<b>Kap.4, Change Management: "Change as a process":</b> Ved å bruke modellen vil man oppnå viktige tilbakemeldinger fra interessenter. Er dette utført i praksis?	Firmaet var inne i reforhandlinger for ny FM-kontrakt ved intervjudtidspunktet og hadde arbeidet mye med konsulent, egne arbeidsgrupper fra kjernevirksomheten og intern driftsavdeling.
	<b>Kap.11, Facilities Management Service Providers:</b> Hvordan har kjøper av FM-tjenesten organisert seg i forhold til leverandøren?	De kjøper alt av leverandør, i forhold til FM-tjenester, gjennom kontrakter basert på SLA'er. Men har også egne avtaler fra direkteleverandører av varer på både konsernnivå og i egen bedrift.
	<b>Facilities Management for students and practitioners</b> FM i linjeorganisasjon, egen avdeling eller outsourcing/outtasking?	Dette har vært med i prosessen hele veien. Vurderingene har vært kvalitetsikret mot egne erfaringer og andre eiendomsbesittere. Prosessen har vært styrt av en ekstern konsulent.
5.2.2.	<b>Maslows behovshirarki</b> Lengde på kontraktsnivå?	Firmaet er her styrt av LOA (Loven om Offentlige Anskaffelser) og lengde på oppdraget er ikke bestemt på intervjudtidspunktet, men anslått til 4 + 4 år.



### **Konfliktnivå og resultat**

Hva har man gjort for å redusere gapet i forventninger?

Det er i kontrakten etablert et endringsregime og lagt opp til incentiver i forhold til kostnadsbesparelser. KPI'er er ikke fastsatt ennå, men det skal være noen faste og noen som kan endres i kontraktstiden.

### **PÅSTANDER**

#### **5.2.3. Arild Bruvik og Roger Instefjord – Kontraktstrategi for anskaffelser av FM-tjenester**

Anskaffelsene mangler fokus på effektivisering og forbedring av kjernevirksomheten.

Ut fra det som fremkommer i intervjuet så har ikke firmaet spesielt fokus på endringer i egen kjernevirksomhet. Hele prosessen er lagt opp til vurdering av leverandørens tilpassninger, det er kun ute i regionene at det er presisert tilpassninger av grensesnitt for å få den mest effektive samhandling.

Kostnadseffektivisering av støttetjenestene, og ikke på resultatet hos sluttbrukeren

Har valgt å vekte tilbyderne, men kostnadseffektivisering er i fokus.

#### **5.2.4. Skrevet av Jan Reviem i intervju av Erik Ahrsjö**

Outsourcer man for å spare penger, må man tørre å si det

Basert på vektingen så fremkommer dette som viktig, oppbyggingen av vektingen (mange delpunkter) gir også økonomi en større betydning enn det fremgår av selve matematikken i vektingen.

Velg løpetider på to til tre år, med klausul om å kunne bytte leverandør etter ett år

Ref. LOA etterstrebes en avtale på 4+4 år, men dette er ikke på plass (ved intervjudispunktet)

Firmaet har i dag en prosess på gang (ved intervjudispunktet) når det gjelder reforhandling av ny FM-leverandør. Dette vil også kunne påvirke egen organisering som vurderes tilpasset eventuelle endringer som kan komme etter forhandlinger om ny avtale.

Denne prosessen har de arbeider kontinuerlig med i 1 år og er basert på den strategi de har valgt.

Leverandøren må generelt sett tilpasse seg denne organiseringen, men i regionene er det viktig å tilpasse grensesnittet ut fra lokale forhold og ut fra den mest effektive samhandling. Målet er å få optimal effektivitet og kundetilfredshet.

Dette forsøker de å oppnå med incentiver i forhold til kostnadsbesparelser.

Det skal etableres KPI'er i løpet av forhandlingene, noen faste og andre som skal kunne endres ut fra hvilke områder som bedriften ønsker å sette fokus på i løpet av kontraktstiden.

### 4.3 Bedrift 3

Bedriften er verdensomspennende, men jeg har valgt å konsentrere meg om den norske bygningsmassen og hvordan de opererer i forhold til denne.

I den aktuelle avdelingen som jeg så på i forhold til oppgaven arbeider det ca 43 personer.

Bedriften er ekstremt produksjonsrettet og alt av støttetjenester rundt dette er preget av produksjonenes behov for sikkerhet og kvalitet.

Organiseringen av FM-tjenesten er også preget av konsernets størrelse og kompleksitet, og tilrettelagt i forhold til de behov produksjonen har. Siste endring ble gjort 1.2.2010 hvor de gikk fra funksjonsorganisering til en matriseorganisering, hvor cross functional og global deliveries var et av flere hovedprinsipp.

Bedriften har over tid valgt å outsource FM-tjenester, og startet med renhold, så i 2006 for kantine, resepsjon og vakthold/sikring. Drift og vedlikehold kom i 2010-11 hvor de valgte å sette ut tjenestene i pakker. De ansatte som tidligere hadde gjort dette fikk tilbud om omskolering til innkjøpere av tjenestene eller sluttpakker til de over 58 år.

Bedriften forsto at det var viktigere for den enkelte ansatte å være ansatt (eller få sluttpakke), enn å bli outsourcet til en ny organisasjon/leverandør.

#### Ref TEORIER

##### 5.2.1. Kap.4, Change Management: "Change as a process":

Ved å bruke modellen vil man oppnå viktige tilbakemeldinger fra interessenter. Er dette utført i praksis?

#### Bedrift 3

Delvis har dette vært utført i prosessen, men ledelsen har foretatt en del startegiske valg som gjør det mindre aktuelt ift egen organisasjon ved å trekke inn eget personell og kjøpe all FM-tjeneste i singel services eller pakkelsninger

##### Kap.11, Facilities Management Service Providers:

Hvordan har kjøper av FM-tjenesten organisert seg i forhold til leverandøren?

Her har firmaet valgt å kjøpe singel services eller pakkelsninger, men har klart å redusere fra 60 til 5 leverandører. De tidligere ansatte som utførte arbeid innenfor DV er nå omskolert til kjøpere av tjenester eller har fått sluttpakker (de over 58 år).

## Facilities Management for students and practitioners

FM i linjeorganisasjon, egen avdeling eller outsourcing/outrighting?

Ledelsen har valgt å ikke foreta virksomhetsoverdragelser og har klart å omstille internt slik at de står fritt til å konkurransesutsette det de har behov for av tjenester.

### 5.2.2. Maslows behovshirarki

Lengde på kontraktsnivå?

#### Konfliktnivå og resultat

Hva har man gjort for å redusere gapet i forventninger?

Varierer noe, men i utgangspunktet 5 år

Det skal etableres forbedringsarena hvor begge parter stiller opp for forbedre/utvikle samarbeidet. Det har vært gjennomført en del forbedringer som har gitt effekt på bedre økonomi og brukertilfredshet.

## PÅSTANDER

### 5.2.3. Arild Bruvik og Roger Insteffjord – Kontraktstrategi for anskaffelser av FM-tjenester

Anskaffelsene mangler fokus på effektivisering og forbedring av kjernevirksomheten.

Firmaet har en meget høy fokus på sikkerhet og økonomi er nødvendigvis ikke det viktigste, men vurderes fortløpende. Med en kjernevirksomhet som er produksjonsrettet så er det en sikker produksjon som står i fokus ved tilpassninger, ikke synergier mot støttetjenester, selv om dette også vurderes.

Kostnadseffektivisering av støttetjenestene, og ikke på resultatet hos sluttbrukeren

Har som en følge av sine krav til sikkerhet og produksjon, høyere fokus på kjernevirksomheten enn på støttetjenester.

### 5.2.4. Skrevet av Jan Reviem i intervju av Erik Ahrsjö

Outsourcer man for å spare penger, må man tørre å si det

Her er det fokus på kjernevirksomheten som har stått i fokus og ikke å spare penger. Endringer er gjort for å få en bedre fokus på kvalitet.

Velg løpetider på to til tre år, med klausul om å kunne bytte leverandør etter ett år

Dette etterleves i alle kontrakter mot andre leverandører

Basert på de opplysninger som intervjuobjektet satt på ved intervjutidspunktet så er det ingen kjente endringer som ligger i nær fremtid innenfor fagområdet FM-tjenester.

De endringer som er foretatt den siste tid skal gjennomføres i hele Norge med mulig implementering også globalt.

De endringer som måtte komme ligger i så fall som en følge av det etablerte forbedringsarena i kontraktene med leverandørene i de enkelte leveransene, hvor begge parter har forpliktet seg til å komme med forslag som fører til en vinn/vinn situasjon.

#### 4.4 Bedrift 4

Bedriften er verdensomspennende, men jeg har valgt å konsentrere meg om den norske bygningsmassen og hvordan de opererer i forhold til denne.

I Norge er det ca 90-95 personer ansatte som, i henhold til bedriftens egen hjemmeside; verdsetter nyskapende tenkning, «due diligence» og førstehånds research. Vår oppgave er å levere førsteklasses resultater og eksemplariske tjenester for kundene våre gjennom konsekvente prosesser for aktiv forvaltning på tvers av ulike aktivaklasser.

Bedriften er ekstremt finansrettet og alt av støttetjenester rundt dette er preget av å få avkastning på den investerte kapitalen.

Det er en "asset manager" som har kontakt med driftsjef hos FM-leverandøren, og har et ansvar for en gitt bygningsmasse. Dette tilpasses litt i forhold til geografi såfremt dette er hensiktsmessig.

<b>Ref</b>	<b>TEORIER</b>	<b>Bedrift 4</b>
<b>5.2.1.</b>	<b>Kap.4, Change Management: "Change as a process":</b> Ved å bruke modellen vil man oppnå viktige tilbakemeldinger fra interessenter. Er dette utført i praksis?	Firmaet forvalter store eendomsmasser for andre interessenter og begge ser på dette som investering for ren avkastning
	<b>Kap.11, Facilities Management Service Providers:</b> Hvordan har kjøper av FM-tjenesten organisert seg i forhold til leverandøren?	Her er det en total FM-leverandør som har hele ansvaret og disse kjøper det de trenger av singel services
	<b>Facilities Management for students and practitioners</b> FM i linjeorganisasjon, egen avdeling eller outsourcing/outtasking?	FM-tjenesten ble outsourset i 1.1.2009 (i lag med prosjekt) for å rendyrke FM-tjenesten og egen kjernevirksomhet (kapitalforvaltning)
<b>5.2.2.</b>	<b>Maslows behovshirarki</b> Lengde på kontraktsnivå?	Kontrakten løper i 5 år + opsjon på 1 år av gangen.
	<b>Konfliktnivå og resultat</b> Hva har man gjort for å redusere gapet i forventninger?	Kontrakten åpner for justeringer av forskjellige moduler og har vært justert flere ganger. Større endringer før, mindre endringer i den senere tid.

## PÅSTANDER

### 5.2.3. Arild Bruvik og Roger Instefjord – Kontraktstrategi for anskaffelser av FM-tjenester

Anskaffelsene mangler fokus på effektivisering og forbedring av kjernevirksomheten.

Med bakgrunn i fra finansverden, så har vi her ett firma som er meget opptatt av at alle kostnader skal minimaliseres for å gi best mulig avkastning på investeringene. Dette gjelder også i egen organisasjon.

Kostnadseffektivisering av støttetjenestene, og ikke på resultatet hos sluttbrukeren

Kvalitet på leveransen til sluttbruker er en meget viktig del av virksomheten og firmaet har fokus på dette. Modulene i kontrakten mot FM-leverandør er koblet opp mot m2 og kan reguleres.

### 5.2.4. Skrevet av Jan Reviem i intervju av Erik Ahrsjö

Outsourcer man for å spare penger, må man tørre å si det

Her ble det nok tatt et strategisk valg i ledelsen om å outsource for å ha fokus på egen kjernevirksomhet.

Velg løpetider på to til tre år, med klausul om å kunne bytte leverandør etter ett år

Har valgt å kjøre med 5 + 1 år løpende.

Basert på de opplysninger som intervjuobjektet satt på ved intervjutidspunktet så er det ingen kjente endringer som ligger i nær fremtid innenfor fagområdet FM-tjenester.

De store endringer som er foretatt, ble gjennomført rett etter outsourcingen. I den siste tiden har det bare vært gjennomført mindre endringer.

De endringer som måtte komme ligger i så fall som en følge av det etablerte forbedringsarena i kontraktene med leverandørene i de enkelte leveransene, hvor begge parter har forpliktet seg til å komme med forslag som fører til en vinn/vinn situasjon er koblet opp mot m2-priser og skal reguleres etter endring og indeks.

## 4.5 Bedrift 5

Bedriften er for så vidt verdensomspennende, men er mest representert med bygningmasse i Skandinavia. Jeg har valgt å konsentrere meg om den norske bygningsmassen og hvordan de opererer i forhold til denne.

Bedriften er produksjonsrettet og all virksomhet rundt bygningsmassen er tilrettelagt for at kjernevirksomheten skal kunne fungere.

Bygningsmannes består av ca 800.000 m2 og organiseringen internt hos eier er lik i de tre nordiske landene, det er også antall m2

I Norge er det 3 personer som arbeider med forvaltningen av denne bygningsmassen. De er også kontaktleddet mot totalleverandøren av FM-tjenesten, og følger opp denne i operative og taktisk/strategiske møter.

**Ref TEORIER**

**Bedrift 5**

**5.2.1. Kap.4, Change Management: "Change as a process":**

Ved å bruke modellen vil man oppnå viktige tilbakemeldinger fra interessenter. Er dette utført i praksis?

Basert på at endringen er en strategisk beslutning i ledelsen har det, i samarbeid med ekstern konsulent, vært kjørt evalueringer i ca 2 år. Dette resulterte i en egen intern FM-avdeling.

**Kap.11, Facilities Management Service Providers:**

Hvordan har kjøper av FM-tjenesten organisert seg i forhold til leverandøren?

Firmaet kjøper i dag en total FM-tjeneste med en kontrakt basert på tjenestebeskrivelser pr bygg og fag/tjeneste.

**Facilities Management for students and practitioners**

FM i linjeorganisasjon, egen avdeling eller outsourcing/outtasking?

Hele den interne FM-avdelingen ble outsourcet i 2008 ved en virksomhetsoverdragelse.

**5.2.2. Maslows behovshirarki**

Lengde på kontraktsnivå?

Kontrakten løper i 5 år og må reforhandles etter benchmarking i 2011/12. alternativt settes denne ut på ny tilbudsrunde.

**Konfliktnivå og resultat**

Hva har man gjort for å redusere gapet i forventninger?

Det har vært gjennomført en større endring i kontraktsform med ny prismatrise. Dette gjør at gapet er mindre, men fremdeles er det funksjoner som kjøper føler ikke er på plass.

**PÅSTANDER**

**5.2.3. Arild Bruvik og Roger Insteffjord – Kontraktstrategi for anskaffelser av FM-tjenester**

Anskaffelsene mangler fokus på effektivisering og forbedring av kjernevirksomheten.

Fokuset på effektivisering og forbedring i egen organisasjon er nok til stede, men i en utsatt bransje og med en sterk fagforening, så tar ting litt lengre tid for å få gjennomført. Flere prosjekter er på trappene og vurderes fortløpende.

Kostnadseffektivisering av støttetjenestene, og ikke på resultatet hos sluttbrukeren

Kostnadseffektivisering foregår fortløpende av alle støttetjenester, dette for å støtte markedsrettet produksjon.

#### 5.2.4. Skrevet av Jan Reviem i intervju av Erik Ahrsjö

Outsourcer man for å spare penger, må man tørre å si det

Selv om outsourcingen er et strategisk valg i ledelsen, så har det også vært tydelig at økonomi, kvalitet og fleksibilitet er de viktigste faktorene.

Velg løpetider på to til tre år, med klausul om å kunne bytte leverandør etter ett år

kontrakten er på 5 år, vurdering om forlengelse er basert på benchmarking og NKI (hvor fornøyd er kjøper's egen organisasjon)

Bedriften har vært gjennom mange prosesser i forhold til å splitte opp fra avdelinger i linjestruktur til flere A/S i konsernstruktur og tilbake igjen. I denne prosessen har konsernet kjøpt og solgt andre selskaper samtidig som det har vært diskutert salg av hele selskapet til andre eiere enn dagens.

Når det gjelder selve strukturen på den avdelingen som driver med eiendommene i de respektive land, så ligger det vel ingen føringer pr dags dato på å gjennomføre endringer her.

Kontrakten på levering av FM-tjenesten er derimot inne i en fase hvor det nå er snakk om benchmarking. Såfremt denne fører til at eier/oppdragsgiver ikke er tilfreds med prisnivå, kvalitet, etc, så ligger det an til en ny tilbudsrunde for å konkurransesette dette på nytt.

#### 4.6 Bedrift 2 og 5, ”stakeholders” – interessenter

I prosessen frem til diskusjon av de 5 bedriftsintervjuene ble det klart for meg at jeg burde kvalitetssikre noen av intervjuobjektene og valgte ut firma 2 og 5. her fikk jeg intervjuet to personer som var med i tidligfasen og vi gikk spesielt inn på problemstillingen rundt deltagelse og påvirkning fra kjernevirksomheten.

Begge intervjuobjektene som er interessenter bekrefter de formelle rammene som bedriftsintervjuobjektene har oppgitt.

I firma 2 var det kjørt en meget ryddig prosess i flere faser:

- kartlegging av DV-prosesser i arbeidsgrupper og undergrupper
- kartlegging av rammer ift LOA og konsernledelse
- anbudsrunde basert på rammene som kjøres av ekstern konsulent
- evaluering og avklaringsrunder med de utvalgte leverandørene

Insourcing var også med som et alternativ helt frem til midt i evalueringen, men føringene var nok rettet mot kjøp av tjenestene.

Medvirkningen fra kjernevirksomheten førte nok til en endring fra ”total FM-services” til en ren ”singel services” leveranse hvor en del av de ansatte, og/eller funksjoner hos disse, ble insourcet i organisasjonen hos kunden.

I firma 5 var nok føringene fra ledelsen tydeligere, her var det ett klart valg fra ledelsen på at hele FM-tjenesten skulle outsources og det ble mer ett spørsmål om hvem som skulle være leverandør.

Interessentene ble her ikke forespurt i tidligfasen, men fikk delta på selve valget av leverandør gjennom at det ble avholdt en "beauty parade". Her deltok en del tillitsvalgte + ledelsen i en presentasjon hvor disse kunne velge fra 5 leverandører.

Som en generell tilbakemelding fra disse to interessentene så har nok prosessen etterpå vært preget av den manglende involveringen i firma 5, mens det nok er mer aksept i firma 2 for de valg som er tatt.



## 5. Diskusjon

### *Ingress*

I oppgaven skulle jeg se på følgende punkter:

1. Se på de strategier og prosesser kjøper av FM-tjenesten foretar før de går ut og kjøper FM-tjenester fra leverandør
2. Hvilke krav stiller de til egen organisasjon, og hvordan følger de opp dette, for å lykkes med outsourcing/kjøp av disse tjenestene
3. Hva sier kontraktene om dette

### **5.1 Se på de strategier og prosesser kjøper av FM-tjenesten foretar før de går ut og kjøper FM-tjenester fra leverandør**

Med bakgrunn i de 5 personene som er intervjuet i må det sies at person i bedrift 1 og 2 nok er de to som har vært sterkest involvert i de prosesser som kjøres/er kjørt i respektive bedrifter. Det er nok enklere å få gjennomslag for egne ideer i en slik posisjon, men når det er sagt så er dette bedrifter av en viss størrelse og bedrift 2 har i tillegg hatt en innleid konsulent til å kjøre prosessen.

Relatert til de prosesser som henvises til i fig 4.1 The change management process i boken Total Facilities Management av Brian Atkin & Adrian Brooks (2005) så har alle bedriftene vært innom hele eller deler av dette.

Med bakgrunn i dette ser vi at de som har en kjernevirksomhet som er klart rettet mot en tydelig produksjon, foretar sine valg basert på andre strategiske hensyn, enn de som er mer involvert i bedriftens kjernevirksomhet.

Bedrift 3 og 4 skiller seg her tydelig ut, mens bedrift 5 er mer likt bedrift 1 og 2 i sin tilnærming til prosessen. Dette skyldes nok mye historikk og en meget sterk fagforening som har tradisjon på å få være med i slike prosesser.

I bedrift 1 og 2 har de påpekt at de har hatt med egne ansatte som ”stakeholders” i prosessen, det er derfor viktig å få noe fra disse også og en person har gitt tilbakemelding på dette fra bedrift 2.

Bedrift 1 har ingen konkrete tall, men har jobbet mot eget fagmiljø og har utfordret disse, noe som har ført til planer som medfører bedre effektivitet og besparelser etter en omforent plan.

Bedrift 2 påstår at brukermedvirkning og eierskap til kontrakten har vært et viktig element i hele prosessen, men kom ikke opp mot konkrete saker som avspeilet dette.

Her er det faktisk bedrift 3 som har gjennomført en helt klar og entydig endring som følge av tilbakemeldinger fra egne ansatte. De har tatt til etterretning at de ansatte heller vil omskoleres, eller eventuelt benytte seg av en sluttpakke (til de over 58 år), enn å foreta en virksomhetsoverdragelse. Under mottoet; det er viktigere å jobbe i dette firmaet enn hva du jobber med, har de klart å beholde kompetansen på driften, men allikevel fått inn nye personer som kan drifte anleggene på en bedre, mer økonomisk og fleksibel måte.

Dette kan vi også relatere til boken Organisasjon, ledelse og motivasjon av Tor Busch og Jan Ole Vanebo (2000), fig 8.2 Maslows behovshierarki, hvor jeg mener lengden på avtalen kommer inn under sikkerhetsbehov.

Dette vil helt klart påvirke vårt adferdsmønster på jobben og føre til mindre produktivitet. En fjerde figur som jeg har med, og som setter fokus på dette er fig 9.2: Konfliktnivå og resultat.

Med bakgrunn fra spørreundersøkelsen må vi sjekke mot hvilke konflikter som fører til for høyt konfliktnivå slik at resultatet blir negativt.

Sett i forhold til prosessene og valg av modeller må vi også se litt på organisasjonene som skal håndtere kontrakten. I den anledning skal jeg sjekke ut to ting spesifikt:

- lengde på kontraktsnivå og
- gap i forventninger

#### Lengde på kontraktsnivå:

Underveis har jeg jo sett at det skulle vært gjennomført en quest back-undersøkelse av de som er blitt berørt av outsourcing, på akkurat dette med tryggheten rundt overgangen fra å være ansatt til å være leverandør og hva lengden på kontraktsnivå betyr for disse.

Kjøper av tjenesten må her deles i to kategorier:

- private og
- statlige som er underlagt LOA (Loven om Offentlige Anskaffelser)

Private bedrifter har som kjøper av tjenesten hatt en klar tanke bak om at tiden ikke må være for kort til å få endringer på plass, men de vil heller ikke knytte seg til for lange kontrakter såfremt de føler behov for å skifte ut leverandører som ikke tilfredsstiller forventningene/kravene som kjøper måtte ha. De fleste velger her en løsning basert på 3-5 år med en innlagt benchmarking et år før kontrakten utløper. Er kjøperen ikke fornøyd med

kvalitet og/eller pris, søker de å justere dette i samarbeid med leverandøren før de eventuelt går til det skritt å bytte leverandør.

Statlige bedrifter som er underlagt LOA, benytter seg av de rammer denne legger opp til og skriver kontrakter på 3-5 år med opsjon på inntil 4 år.

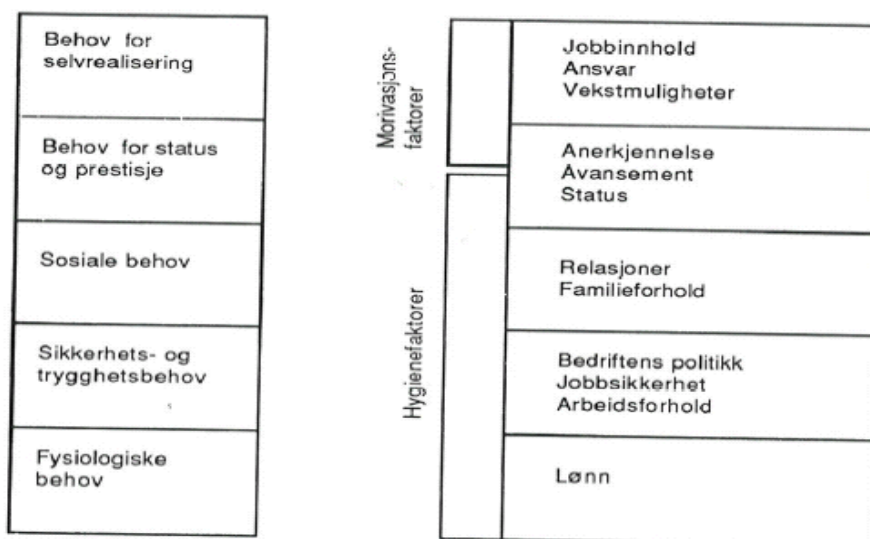
### Gap i forventninger:

En annen side av saken som jeg skulle se på var dette med gap i forventninger mellom hva kjøper av tjenesten hadde tenkt seg og det som leveres.

De generelle tilbakemeldingene under intervjuene gikk på at 2 av bedriftene så for seg ett kraftig løft ved å outsource egen drifts- og vedlikeholdsavdeling.

Samtidig har begge bedrifter uttalt, i møter med personalet, at det ikke skal føre til endrede ansettelsesforhold. For meg blir dette litt "Ole Brumm"-politikk med at man ønsker to ting som i utgangspunktet er motpoler.

Her kan vi se litt på Busch og Vanebo (2000) i forhold til både Maslows og Hertzbergs motivasjonsteorier:



Figur 8.9: Sammenheng mellom Maslows og Hertzbergs motivasjonsteorier

Som vi ser er det her satt en sammenheng mellom sikkerhets og trygghetsbehov hos Maslow og bedriftens politikk, jobbsikkerhet og arbeidsforhold hos Hertzberg.

Bedrifter som foretar en outsourcing og ikke har, i god nok grad, klarert dette med sine ansatte, vil oppdage at viktige nøkkelpersoner kan forsvinne. De som både kunde og leverandør ønsker å beholde er de som enklest kan få seg ansettelse i andre bedrifter.

## **5.2 Hvilke krav stiller de til egen organisasjon, og hvordan følger de opp dette, for å lykkes med outsourcing/kjøp av disse tjenestene**

Bedriftene har, basert på hovedspørsmål 5 i intervjuguiden, som tar for seg brukermedvirkning og informasjon mot kjernevirksomheten, svart at

Med bakgrunn i de samme forhold som ble avdekket underveis, sett i forhold til personer som ble outsourcet, har jeg tatt en samtale med en interessent i bedrift 2 angående hvor meget deres innspill var blitt tatt til etterretning i prosessen rundt outsourcing av egen drifts- og vedlikeholdsavdeling. Denne personen er ansatt i bedriften og har vært involvert i prosessene som er kjørt i forkant av outsourcingen i 2001, endringene i 2006 og ny tilbudsrunde i 2010/2011.

Bedrift 2 har kjørt en meget grundig og åpen prosess, både mot egen kjernevirksomhet og de leverandører som har fått vært med inn i evalueringsprosessen.

Dette har resultert i:

- en stor grad av aksept blant egne ansatte i kjernevirksomheten
- endringer av nivå på kontrakt fra total FM-tjeneste til singel services
- ending av kompetanse og antall personer i egen driftsavdeling

Bedrift 5 har valgt å kjøre en strammere prosess hvor ledelsen har tatt valget om outsourcing og hvor kjernevirksomheten og ansatte som blir direkte berørt, ikke har fått medvirket i annet enn valg av 1 leverandør ut fra en gruppe på 5 mulige.

Dette medførte nok i stor grad til at mange nøkkelpersoner valgte å slutte og at det til tider er negativ holdning i egen organisasjon i forhold til å måtte ha samarbeid med en ekstern leverandør.

Bedrift 3 er nok det firmaet som har lyktes best med endringene ved kjøp av FM-tjenesten. Gjennom å beholde noen av sine ansatte i egen kjernevirksomhet, ved å omskolere de til kjøpere av den tjenesten de selv utførte, har de klart å holde på kunnskap og kontinuitet i driften. Samtidig har de oppnådd en ryddigere leverandørstatus og samarbeid med leverandører som utfyller hverandre i leveransen.

Bedrift 4 har også lyktes godt gjennom de prosesser de har kjørt i forkant av outsourcing av FM-tjenesten. I kontrakten lå det til rette for korrigeringer som ble foretatt i løpet av det

første året og det er kun mindre justeringer som er foretatt etter dette. En del av suksessen kan nok også tilskrives at bedriften har et klart fokus på hva de ønsker levert og at få eller ingen har sluttet av de personer som har blitt outsourcet.

### **5.3. Hva sier kontraktene om dette**

I utgangspunktet hadde jeg et håp om å få tilgang til de punkter i kontraktene som omhandler de forpliktelser som kjøper legger på seg selv for å få en optimal synergi av den kjøpte FM-tjenesten.

Det viste seg vanskelig å få tilgang til dette, men i løpet av intervjuene fremkom det en del opplysninger som bekrefter at de fleste har fokus på hva leverandøren skal gjøre og ikke hva kjøper pålegger egen organisasjon.

Når det er sagt så viser det seg i praksis at både firma 2, 3 og 4 åpner opp for muligheter til endringer hos seg selv, gjennom å kjøre prosesser i kontraktstiden.

### **5.4. Påstander som er fremsatt:**

#### **A. Arild Bruvik og Roger Instefjord (2009) – Kontraktstrategi for anskaffelser av FM-tjenester**

- Påstand 1: Anskaffelsene mangler fokus på effektivisering og forbedring av kjernevirksomheten

- Påstand 2: Kostnadseffektivisering av støttetjenestene, og ikke på resultatet hos sluttbrukeren

Av de 5 bedriftene jeg intervjuet så fremkommer det nok litt av det samme bildet som Arild Bruvik og Roger Instefjord poengterer, men det er nok litt mer nyansert i tidligfasen

For å vise dette har jeg laget følgende oversikt:

Bedrift nr	Påstand 1	Påstand 2
1	Har fokus både på effektivitet og forbedringer av kjernevirksomheten	Har fokus på kostnadseffektivisering av støttetjenester og resultat hos sluttbruker
2	Har fokus på forbedringer av	Har fokus på kostnadseffektivisering

	kjernevirksomheten, men ikke så mye på effektivitet	av støttetjenester og resultat hos sluttbruker
3	Har fokus på forbedringer av kjernevirksomheten, og på effektivitet, men her kommer sikkerhet først.	Har fokus på støttetjenester og resultat hos sluttbruker, men mest for sikkerhet, mindre på økonomi
4	Har fokus både på effektivitet og forbedringer av kjernevirksomheten	Har fokus på kostnadseffektivisering av støttetjenester og resultat hos sluttbruker
5	Har fokus både på effektivitet og forbedringer av kjernevirksomheten	Har fokus på kostnadseffektivisering av støttetjenester og resultat hos sluttbruker

I tidligfasen ser det ut til at alle har intensjoner om effektiviseringer og forbedringer, også av egen organisasjon, men ut fra det Arild Bruvik og Roger Instefjord har funnet så kan det tyde på at dette endrer seg i prosessen. En årsak kan jo være at det ikke alltid er like enkelt å endre organisasjoner uten, nettopp, å outsource disse.

### **B. Skrevet av Jan Reviem i intervju av Erik Ahrsjö (se vedlegg)**

- Påstand 1: Outsourcer man for å spare penger, må man tørre å si det

- Påstand 2: Velg løpetider på to til tre år, med klausul om å kunne bytte leverandør etter ett år

Bedrift nr	Påstand 1	Påstand 2
1	Dette er uttalt og følges her	Ved eventuelle endringer blir kontraktstid 3-5 år + opsjon
2	Dette er uttalt og følges, men det er også tatt med andre faktorer	Det er valgt 4 år + 4år opsjon

3	Dette er uttalt og følges, men sikkerhet er også dominerende	Det er valgt 3 år + opsjon
4	Dette er uttalt og følges her	Det er valgt 5 år + 1år opsjon løpende
5	Dette er uttalt og følges her	Det er valgt 5 år + evaluering (benchmarking)

I tidligfasen ser vi at det er en klar intensjon fra ledelsen om å spare penger, men likevel få bedre kvalitet.

Når det gjelder lengden på kontraktene så følger alle opp med ett fast antall år og muligheter for forlengelse. Statlige bedrifter må uansett følge LOA, men også de private bedriftene binder seg bare til en gitt periode, men har jo muligheter til å forlenge uten å på nytt konkurranseutsette oppdraget. En anbudsrunde koster både tid og penger og private vurderer dette inn i sitt valg om når de finner det hensiktsmessig å kjøre en anbudsrunde til.

## 6. Konklusjoner og erfaringer

### *Ingress*

Her skal jeg si litt om de erfaringer jeg har fått underveis og komme med ett forslag til hvordan bedrifter som vurderer endringer i forhold til egen eller kjøpt FM-tjeneste.

### 6.1 Erfaringer

Med bakgrunn i utgangspunktet som er basert på observasjonene til Arild Bruvik og Roger Instefjord er min konklusjon at det, pr dags dato, nok er flere nyanser på dette enn det som fremkommer i deres masteroppgave. Det er tydelig at markedet har vært gjennom en modningsprosess på de to årene det har gått fra deres intervjurunde frem til jeg gjennomførte min intervjurunde på nyåret i år.

Økonomien er nok fremdeles viktig, men både innenfor konsulentbransjen og hos eiendomsbesittere som kjører vurderinger/prosesser rundt dette med kjøp av FM-tjenestene, ser jeg en positiv utvikling i forhold til å trekke inn flere momenter i vurderingen. Dette gjelder både før de går ut og når de går ut og kjøper tjenestene.

Spesielt ser vi dette på bedrift 2 som har gjennomført outsourcing i tre omganger:

- Første gang ble alt satt ut (total property management)
  - o Strategisk avgjørelse fra konsernledelsen
- Andre gang ble drift og vedlikehold, inkl økonomi satt ut (total facilities management)
  - o Strategisk avgjørelse + økonomiske motiver
- Ved tredjegang outsourcing ble vaktmestertjenesten satt ut (singel services)
  - o Strategisk avgjørelse + økonomiske motiver + eierskap til eiendommene

Den bedriften som er tydeligst i sin bruk av fig.4.1. The Change management process, er bedrift to som faktisk har benyttet seg av flytdiagrammet i sin helhet

Både bedrift 2 og bedrift 3 har fokus på utleie av areal til eksterne leietakere, men alle søker å få en best mulig økonomi til kjernevirksomheten. Det er derfor viktig at de alle klarer å utnytte synergien av egen organisasjon og kjøpte tjenester for å kunne optimalisere sitt produkt.

For å illustrere dette har jeg laget en figur som viser de utfordringer alle 5 bedriftene står overfor:



- kvadrant 1: klarer ikke å få utnyttet effekt, verken i egen eller outsourcet organisasjon
- kvadrant 2: får effekt i outsourcet organisasjon, men ikke i egen
- kvadrant 3: får effekt i egen organisasjon, men ikke i outsourcet
- kvadrant 4: klarer å oppnå effekt både i egen og outsourcet organisasjon

Effekt i egen org.	+	3 +	4 +
	-	1 -	2 +
Effekt i outsourcet org.		-	+

Figur 6.1: Synergieffekter i to organisasjoner

For å kunne oppnå å havne i 4.kvadrant må en bedrift som starter prosessen med å se på endringer i egen driftsorganisasjon, først ha funnet ut:

- hva ønsker man å ha som sluttprodukt (økonomi, kvalitet, osv...)
- hvem skal gjøre hva (i egen organisasjon og hos leverandør(er))
- hvordan skal man forsøke nå dette (bruk av konsulent, verktøy, fremdriftsplan, osv...)

I prosessen bør man sjekke ut flere punkter for å kartlegge:

- hva har vi behov for i dag/i morgen
- hva har vi/trenger vi av ønsket kompetanse
- mulig fremdrift og budsjetter

I to av de bedrifter som jeg har intervjuet er det fremkommet klare signal fra bedriften som outsourcer at det, sitat: "...skal ikke forekomme endringer innenfor den organisasjonen som blir outsourcet...".

I begge bedriftene har det senere vært iverksatt tiltak som da har ført til at en del personer som besitter kompetanse som er ønsket videre, har sluttet (de har lett fått arbeid andre steder), mens de som blir igjen inntar den holdning som de har hatt før outsourcing. Slike uttalelser er jo, relatert til fig.8.2. Mazlows behovshierarki, med på å gjør det vanskeligere for ny leverandør å gjennomføre nødvendige tiltak for å kunne levere i henhold til de forventninger som kjøper har.

En god kartlegging før outsourcing vil fjerne all tvil for behov, og vil gjøre det lettere for ny leverandør å kunne levere som forventet fra dag en, noe som burde være i både kjøpers og leverandørs interesse.

## **6.2 Konklusjon**

Alle bedriftene har kjørt prosesser og valgt sine strategier ut fra dette. Jeg har ikke hatt tilgang til konsernenes toppledere, men av det jeg har sett i de intervjuene som er foretatt så har det vært kjørt prosesser som har gjort at den enkelte bedrift har kunnet ta sine valg på bakgrunn av dette.

For å få en bedre innsikt i strategier og prosesser så man få tilgang til toppledelsen og styret, under den forutsetning at disse vil utlevere denne informasjon.

Det som også kommer frem er jo at det, der det er nødvendig, har vært foretatt justeringer over tid som gjør at kjøper får dekket sine behov/forventninger bedre.

De store aktørene i leverandørmarkedet har nok tilegnet seg erfaringene kjappere gjennom de erfaringene de besitter fra flere kontrakter gjennom de siste 10 år. Leverandører som opererer i flere land eller større geografiske områder, må her være våken for tilpassninger for det land de skal operere i.

Konsulentene følger etter, men har en tendens til å finne sine nisjer/løsninger som de klarer å selge inn til kjøper av tjenesten. Disse løsningene er ikke nødvendigvis det kjøper trenger, så her må kjøper kunne vurdere flere mulige leverandører.

Det er de færreste bedriftene som har kunnet fremskaffe dokumentasjon på at de stiller krav overfor sin egen organisasjon. Her skiller jo bedrift 2 og 3 seg ut gjennom de prosesser de har kjørt, riktig nok i sin tredje runde med outsourcing når det gjelder bedrift 2, men de har bevist tatt en kartlegging og tilført egen organisasjon en kompetanse og ressursheving.

Bedrift 4 har kanskje ikke kjørt prosesser i egen organisasjon, men de har en så tydelig profil og strategi at dette kompenserer til dels dette behovet.

Det er fremdeles en vei å gå for å få et profesjonelt og effektivt nivå i Norge i dag på kjøp av FM-tjenester. Når det er sagt så ser jeg forskjell på de store og mellomstore/mindre aktørene i markedet. Dette gjelder både for konsulenter, bedrifter som kjøper og leverandører av FM-tjeneste.

## Referanser

Alexander, K (2000) **Facilities Management theory and practice**. New York, Taylor & Francis

I. Andersen (1990) **Valg av organisasjoner - sosiologiske metoder - et kombinasjonsperspektiv**

Atkin, B & Brooks, A. (2005) **Total Facilities Management**. Second Edition. Oxford, Blackwell Publishing.

Arild Bruvik og Roger Instefjord (2009) **Kontraktstrategi for anskaffelser av FM-tjenester**, Masteroppgave v/NTNU

Tor Busch og Jan Ole Vanebo (2000) **Organisasjon, ledelse og motivasjon** (ISBN-13: 9788251838498, utgave 4)

Dalland (2007) **Metode og oppgaveskriving for studenter** (ISBN: 9788205349189, utgave 4)

Jensen, P.A, Nielsen K, Balslev Nielsen, S (2008) **Facilities Management best practice i norden, 36 cases**. Esbjerg, Center for Facilities Management – Realdania Forskning.

Per Anker Jensen (XXXX) **Facilities Management for students and practitioners**

### Rapporter / Kompendier / Avhandlinger:

Lædre, O. (2006) **Valg av kontraktstrategi i bygg- og anleggsprosjekt**, Doktoravhandling Trondheim, NTNU

Sæbøe, O.E. (2006) **Temahefte, Eiendomsforvaltning og driftstjenester Facility Management**.

### Tidsskrifter/artikler/publikasjoner:

FDV, Forvaltning Drift Vedlikehold nr 4 (2008)

Tekniske Entreprenørers Landsforening, faktahefte nr.4 (2006) **Teknisk Facility Management**.

Artikkel skrevet av Jan Reviem: <http://www.ne.no/nyheter>

Publikasjon av Kjell Sander, (23.8.2004)

Forelesning av Per A. Føyn (5.3.2009)

## Vedlegg

A. Intervjuguide kundesiden

B. Jan Reviem i intervju av Erik Ahrsjö

## Vedlegg A

### INTERVJUGUIDE

#### INTRODUKSJONSBREV, E-post, SOM GRUNNLAG FOR INTERVJUAVTALE MED LEDERE ELLER SENTRALE MEDARBEIDERE I BEDRIFTENS FM ORGANISASJON

Hei!

Viser til tidligere e-mail korrespondanse og takker for at dere tar dere tid til å hjelpe meg.

Intervjuguiden er ment som et rammeverk for å få svar på disse spørsmålene.

Selve intervjuet er tenkt dialogpreget og spørsmål er derfor ment å være styrende, men ikke

begrensende.

Jeg håper at dere kan forberede dere i forhold til de spørsmålene som er listet opp vedlagt nedenfor.

Er det spørsmål til ovennevnte er det bare å ta kontakt.

Med vennlig hilsen

Frantz Sundelin

# INTERVJUGUIDE

## Intervjuprosessen

- Presentasjon av meg
  - Jeg er i dag ansatt i Coor Service Management AS og jobber med FM-tjeneste i kontrakten som vi har med Rom Eiendom AS. Mitt geografiske ansvarsområde er Sørlandsbanen og Bergensbanen.
- Presentasjon av min undersøkelse
  - Jeg ønsker i min undersøkelse å se på hvordan oppdragsgiver løser krav til egen organisasjon, for å få en optimal løsning for sine kunder/leietakere.
  - Jeg har tenkt å ta utgangspunkt i denne problemstillingen for å sette fokus på hvilke prosesser oppdragsgiver har iverksatt for å samkjøre sine behov, og leverandørens muligheter, for å få den beste synergi overfor oppdragsgivers kunder.
  - Hvilke endringer er oppdragsgiver selv villig til å ta, for å møte leverandøren, i jakten på den optimale løsningen?
  - Hvor mye forplikter partene seg i kontraktperioden og hvordan er dette beskrevet?
- Evt. bakgrunn om studieobjekt
  - Utgangspunktet for oppgaven er de erfaringer masteroppgaven til Arild Bruvik og Roger Instefjord (Kontraktstrategi for anskaffelse av FM-tjenester) har avdekket.
  - Denne kan du lese på:  
[http://www.metamorfose.ntnu.no/Masteroppgaver/Masteroppgaver2009/Masteroppgave\\_Instefjord\\_Bruvik.pdf](http://www.metamorfose.ntnu.no/Masteroppgaver/Masteroppgaver2009/Masteroppgave_Instefjord_Bruvik.pdf)
  - Ref. avsnitt fra oppgaven:  
*Undersøkelsene viser også at anskaffelsene mangler fokus på effektivisering og forbedring av kjernevirksomheten. Hovedfokuset i kontraktene legges på kostnadseffektivisering av støttetjenestene, og ikke på resultatet hos den sluttbrukeren som tjenestene skal leveres til. Effektiviseringsbegrepet ser ut til å kun dekke den eventuelle besparelsen selskapet har på lavere kostnader til støttetjenestene.*
- Forespørsel om diktafon ???
  - For å sikre mest mulig riktig gjengivelse av samtalen
  - Intervjuet; et sammendrag/referat av dette vil skrives ut på bakgrunn av notater og diktafon. Kopi vil sendes til deg etter intervjuet for gjennomlesning, og bekreftelse på at vi har oppfattet deg riktig.
- I løpet av samtalen vil vi stille spørsmål rundt følgende temaer:
  - Hva er bedriftens mål med outsourcing/kjøp av FM-tjenesten
  - Historikk, veien frem til dagens situasjon.
  - Strategiske valg som er gjort frem til dagens situasjon.
- Intervjuets form
  - Intervjuet vil være samtalepreget og vare i ca. 1-2 timer.
- Anonymitet
  - Jeg vil sikre anonymisering av organisasjon og person som er involvert i undersøkelsen i min fagoppgave.

## 1. Jeg vil gjerne først stille noen bakgrunnsspørsmål

Kort informasjon om selskapet generelt.  
Gjerne vise et organisasjonskart.

Antall ansatte

1. Totalt: \_\_\_\_\_  
som er i kontakt med FM-leverandøren:
  2. Egen driftsavdeling: \_\_\_\_\_
  3. Andre avdelinger: \_\_\_\_\_
- Som jobber i kjernevirksomheten:
4. Mot eksterne kunder: \_\_\_\_\_

## 2. Litt historikk, egen organisasjon, utvikling og strategiske vurderinger

Jeg vil først gjerne stille noen spørsmål om den historiske utviklingen som har ført frem til dagens situasjon og bedriftens organisasjon. (Såfremt det finnes presentasjoner som jeg kan motta, enten på papir eller som filer, så er jeg takknemlig for det)

1. Når ble deres organisasjon formet slik den er i dag?
2. Når ble FM tjenesten satt ut til eksterne leverandører?
  - a. Årstall
  - b. Litt om bakgrunn for valget, hvorfor
  - c. Litt om hvordan
3. Hvis deres selskap har en FM strategi, hvor høyt i organisasjonen er denne strategien forankret?
4. Hvordan er selskapets strategier implementert i FM strategien?
5. Kan dere nevne de viktigste strategiske målene i deres FM strategi?
  - a. Sett i forhold til egen organisasjon
  - b. Og i forhold til FM-leveransen

## 3. Organisering av FM tjenestene

Jeg vil gjerne stille noen spørsmål om hvordan støttetjenestene er organisert; hvordan de forskjellige funksjonene samhandler og få en oversikt over rollefordelingen.

1. Hvilke støttetjenester har dere definert?
2. Kan du forklare oss hvordan støttetjenestene er organisert, gjerne ved hjelp av et organisasjonskart?
3. Er støttetjenesten desentralisert eller sentralt styrt
4. Er den interne organiseringen av støttetjenestene/FM avdelingen endret de siste 5 årene, i så fall hvilke endringer.
5. Planlegger en nye endringer i organiseringen i løpet av de kommende 5 årene; i tilfelle hvordan?

#### **4. Organisering av kjernevirksomheten**

Jeg vil gjerne stille noen spørsmål om hvordan kjernevirksomheten er organisert; hvordan de forskjellige funksjonene f. eks anskaffelse, IT og bygningsdrift samhandler og få en oversikt over rollefordelingen.

1. Hvilke kjerneområder har dere definert?
2. Kan du forklare oss hvordan kjernevirksomheten er organisert, gjerne ved hjelp av et organisasjonskart?
3. Er kjernevirksomheten desentralisert eller sentralt styrt
4. Er den interne organiseringen av kjernevirksomheten endret de siste 5 årene, i så fall hvilke endringer.
5. Planlegger en nye endringer i organiseringen i løpet av de kommende 5 årene; i tilfelle hvordan?

#### **5. Brukermedvirkning og informasjon mot kjernevirksomheten**

Her ønsker jeg å gå inn i tidligprosessen, og høre hvordan dere gjennomfører dette, sett i forhold til egen organisasjon, inkl brukermedvirkning og informasjon.

1. Har det vært satt opp mål og laget strategier, i forhold til hvordan egen organisasjon skal fungere, etter kjøp av FM-tjeneste?
2. Hvem har i så fall utarbeidet disse mål og strategier?
3. Er det planlagt brukermedvirkning og informasjon med kjernevirksomheten?
4. I tilfelle deltagelse:
  - a. Hvor ofte er kjernevirksomheten involvert
  - b. I hvilke sammenhenger
  - c. og hvor mange har deltatt (antall eller x % av ansatte)
5. Har det i prosessen vært diskutert om at kjernevirksomheten kan bli berørt av valg som gjøres, basert på mål, strategier og det endelige valget av kontrakt/kontrakts-partner?
6. I hvilken grad har brukermedvirkning påvirket utfallet av kontrakten?

#### **6. Kontrakten**

Sett i forhold til prosessen før kjøp av FM-tjenesten, så er det også interessant å se på hvilke forpliktelser partene har til hverandre i kontrakten. (Såfremt det er mulig vil jeg gjerne ha kopi av utsnitt i forhold til disse punktene.)

1. Er det i kontrakten tatt med noe om hvilke krav som stilles til dere selv som kunde og kontraktspart, når det gjelder organisering for å kunne effektivisere og levere ett bedre produkt til sluttbruker (leietakere i byggene)?
2. Er det i kontrakten tatt med
  - a. Dokumentering av forslag/prosesser i forhold til endringer
  - b. Oppfølging og evaluering
3. Har eventuelle forslag blitt gjennomført og har disse gitt ønsket effekt



## Outsourcing: Målbevisst suksess

Bedrifter må ha en veldig klar formening om hvorfor de skal sette ut støttetjenester for å oppnå suksess. Giganter som Volvo og Ericsson er stjerneeksempler på nettopp det.

Tekst Jan Revfem • e-post [redaksjon@ne.no](mailto:redaksjon@ne.no)

Grovt sett kan man dele inn beslutningen om å sette ut tjenester i strategiske og taktiske hensyn. Strategiske hensyn går på rene forretningsmål, som å øke omsetningen, få flere kunder, eller den klassiske begrunnelsen om å konsentrere seg om kjernevirksomhet. Taktiske hensyn er penger/kostnader, kvalitet, servicenivå, og ikke minst fleksibilitet.

- Tenk deg en kontorbedrift med 100 ansatte. En tilfeldig dag er

ligger ofte nærmere forretningsmålet, men kan ha lavere kostnader og lavere servicenivå, sier Erik Ahrsjø ved Struktur Svenska Kontor AB. Ahrsjø er en av Nordens ledende eksperter på facility management (FM).

### Hensikt MÅ avklares

Ahrsjø er klar på at det viktigste momentet ved outsourcing er å bestemme seg for hvorfor man skal gjøre dette: Hva vil man med

outsourcingen, og så må man følge planen. Hvis ikke kan outsourcing bli veldig dyrt.

- Har man som mål at medarbeidere må gå til ny arbeidsgiver, kan dette gjøres til noe positivt for den enkelte. De ansatte kommer til nytt selskap som er spesialisert på det de driver med. Hvis målet med å

- Outsourcer man for å spare penger, må man tørre å si det. Men pass på det vi kaller KPI-besparelser, at man sparer et prosentvis beløp første året, men så blir avtalen oppjustert med konsumprisene hvert år. Sett heller mål om å spare fem prosent det første året og deretter tre prosent i hvert av de påfølgende årene. Så havner man kanskje på 30 prosent totalt til slutt, sier han.

Veldig mange av bedriftenes støt-  
tefunksjoner er i dag satt ut til eksterne leverandører, som eiendomsforvaltning, eiendomsdrift, kantine, rengjøring, sikkerhet og vedlikehold. Erik Ahrsjø anslår at 25-30 prosent av alle tjenester som selskapene kjøper inn, ligger igjen internt. Det kan være resepsjon og sentralbord, vaktmester, kurs og konferanse, samt andre serviceområder.

### Ny teknikk

- Men for 15 år siden begynte store bedrifter å kjøpe inn disse tjenestene, og i dag gjør også mindre bedrifter det. Min bedrift med 110 ansatte har ikke eget sentralbord, ny teknikk gjør det mulig med fjernstyring her. De mindre bedriftene har ikke råd til å kjøpe inn teknikken selv, men kan gjøre det via leverandører, sier han.

Et viktig moment ved outsourcing er kunderelasjoner.

- Kunderelasjoner blir ofte ikke bra, fordi personer ikke går overens med hverandre. Da må man flytte på disse personene. Igjen, det handler mye om tydelighet om hvorfor man

## Støttetjenester

Servicefunksjoner i tilknytning til en eiendom eller bygg regnes som støttetjenester til eiendommen. Eksempel er eiendomsdrift, kantine, rengjøring, sikkerhet, vedlikehold, snømåking osv. Tjenester som skal gjøre hverdagen til byggets brukere bedre og mer komfortabelt.

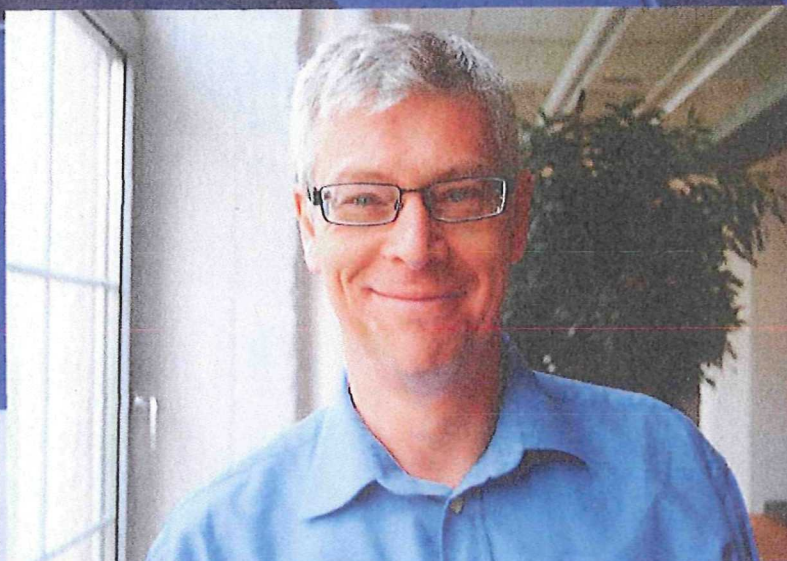
Noen eiendomsselskaper har egne avdelinger med vaktmestere og forvaltere som sørger for at servicenivået ivaretas, mens andre setter tjenestene bort til spesialiserte eiendomsforvaltere og Facility Management-selskaper.

kanskje 55-60 av disse på kontoret, mens de interne servicefunksjonene er dimensjonert ut fra 100 ansatte. De som er igjen, får dermed et veldig høyt nivå og kvalitet på tjenestene, men bedriften bør ha servicefunksjoner som er tilpasset bemanningen uansett dato. Interne servicefunksjoner har ofte veldig høy kvalitet, men de ligger langt fra forretningsmålet til bedriften. Eksterne leverandører

sette ut tjenester er å senke kostnadene med 20 prosent, blir spørsmålet hvilket servicenivå og kvalitet bedriften da kan få levert. Kostnader, kvalitet, servicenivå og fleksibilitet er stikkordene ved outsourcing, sier Erik Ahrsjø.

Ahrsjø advarer mot "KPI-syndromet" hvis man utelukkende setter ut tjenester for å spare kostnader.





Erik Ahrsjö, Struktur Svenska Kontor

setter ut tjenester. Det må være åpenhet og ærlighet i samarbeidet, og leverandøren må komme tilbake og si "vi har gjort dette". Internt må det skapes relasjoner. Ha gjerne et eget "husråd" som møtes to-tre ganger i året. Bedriften må ha en ansvarlig internt for å samle opp alle FM-kontraktene, og det bør være en økonomisjef og ikke en sekretær, sier Erik Ahrsjö.

- Hvilke hovedkrav bør bedrifter stille til en god FM-leverandør?

- Velg en leverandør mer erfaring. Små bedrifter bør velge små leverandører, store konsern bør velge store FM-selskaper. Statoil bør velge Coor og ISS, mens de små bedriftene ikke bør kjøpe av de store leverandørene. Disse bedriftene er trolig heller ikke attraktive for de største FM-selskapene. Det gjelder også å finne leverandører med de samme grunnholdningene som en selv har. I en del bedrifter er det viktigste pengene og å spare kostnader, og da bør man velge leverandør ut fra det. I andre bedrifter er det å ta hånd om personalet viktigst, og da må bedriften velge en slik leverandør, eksemplifiserer Ahrsjö.

#### Korte kontrakter

Erik Ahrsjö anbefaler små bedrifter å velge én FM-leverandør, mens de store konsernene har flere leverandører. Det går mot en større spesialisering blant FM-selskapene, som selv har begynt å bruke underleverandører.

Generelt råder ekspertene bedrifter å inngå korte kontrakter med leverandørene.

- Det gjelder spesielt når man setter ut tjenester for første gang. Velg løpetider på to til tre år, med klausul om å kunne bytte leverandør etter ett år. Men avtalen bør også åpne opp for å kunne forlenges med ett år. På den andre siden må det koste noe når man bryter avtalen, og målet med slike kontrakter er å skape lange kunderelasjoner, sier Ahrsjö.

Eksisterende FM-leverandører har en fordel fremfor nye leverandører, som bare ser dokumentasjonen og kravspesifikasjonen.

- Hvis man skal bytte leverandør, må den nye være mye bedre. Det holder ikke bare å være litt bedre enn eksisterende leverandør, og FM-leverandørene har vært dyktige til å ta vare på sine kunder, sier FM-eksperten,

#### Volvo og Ericsson

Erik Ahrsjö trekker frem gigantene Ericsson og Volvo som eksempler på bedrifter som har hatt en vellykket utsetting av tjenester.

- Disse to har vært tydelig fra begynnelsen med hva de vil oppnå. Dessuten er store bedrifter veldig gode til å gjøre forretninger, sier Ahrsjö.

- Ericsson har vært ekstremt dyktig til å finne en leverandør (Coor, red.anm.), som har klart å følge med selskapet i nedgangstider, som i 2001 og 2008. Coor har vist stor fleksibilitet og også vært god til å bygge langsiktige relasjoner, fortsetter han.

- Så, hva er dine beste råd og anbefalinger til bedrifter som vurderer å kjøpe inn FM-tjenester? - Ikke vær redd for å stille tøffe krav til leverandøren. Vær ærlig og tydelig på at det handler om å spare penger, hvis det er målet. Det er vanskelig hvis man som leverandør ikke vet hva som forlanges, og facility management-kontrakter har en verdi, de kan omsettes. Dessuten finnes det alltid et mellomalternativ, ved at interne medarbeidere danner et eget selskap, som gjerne etter tre til fem år blir en del av en større bedrift, sier Erik Ahrsjö.



# Kundene forlangte endring

Entydige tilbakemeldinger fra de største kundene ble avgjørende: Norwegian Property bør stå for eiendomsforvaltningen selv.

Norwegian Property har siden oppstarten av selskapet primært vært en finansiell eiendomsaktør. Driften og forvaltningen av eiendommene har vært satt bort til eksterne leverandører, som facility management-selskapet NEAS. Men eksterne leveranser har gått ut over relasjonene til kundene, og nå går det mot oppsigelser av leverandøraftalene.

Adm. direktør Olav Line i Norwegian Property sier det er viktig for ham å poengtere at det ikke er noe i veien med NEAS.

- NEAS er gode på det de gjør, og jeg ønsker dem lykke til videre. Men vi ønsker å ta et steg videre ved å videreutvikle våre en til en-relasjoner mot kundene, det er vi helt nødt til. Vi har mistet en stor kunde på grunn av manglende relasjoner, og vi var nære på ved å miste en annen stor kunde. Det var ikke NEAS' skyld, men vår egen feil, sier Line.

## Tre i særklasse

Norwegian Property-sjefen mener de virkelige gode selskapene på egenforvaltning er Eiendomsspar, Pecunia og Avantor. Der ligger listen i markedet.

- Vi må bli minst like gode som det de er, og det er viktig for oss å være like effektive som de mindre selskapene og ikke blir en doven stor forvalter, sier Olav Line.

Hans egne vurderinger og kontakten med kundene ble utslagsgivende for avgjørelsen om å bli egen forvalter i fremtiden.

- Tilbakemeldingene fra de tolv største kundene var unisone om at vi bør ta over forvaltningen selv, poengterer Line.



Den nye Norwegian Property sjefen Olav Line mener Eiendomsspar, Pecunia og Avantor er de beste i klassen på drift. (Foto: Scanpix)

Men Norwegian Property skal langt fra ta over alle støtte- og driftstjenestene som NEAS og andre facility management-selskaper i dag leverer.

- Nei, det vil bli et tydelig skille. Vi skal ikke ha noe med leietakers drift å gjøre, men ta oss av den økonomiske forvaltningen og ellers det som har med eiendomsforvaltning å gjøre. Her er vi helt krystallklare, både administrasjonen, styret og jeg, på at vi ikke skal drive med tjenester som renhold, kantine og vaktmestertjenester. Derimot skal vi drive tradisjonell eiendomsforvaltning, sier Line.

Han sier Norwegian Property er nødt til å få til et godt samarbeid med NEAS og også få en til glidende overgang til egen forvaltning. Avtalen med Avantor er imidlertid den eneste som løper med ang løpetid, slik at et skille her ligger noen år ut i tid.

Hvordan selve organiseringen og strukturen av forvaltningsdelen skal skje, er ennå ikke avgjort, heller ikke om Norwegian Property etter hvert vil hente over eksempelvis NEAS-ansatte.





Saksbehandler  
Ero

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

for

**Masterstudent : Frantz Daniel Sundelin**

**Fagområde** Eiendomsutvikling og -forvaltning:

**Utleveringsdato:** 01.09.2010

**Innleveringsdato:** 22.06.2011

**Tittel** Strategi og prosess i egen organisasjon, før kjøp av FM-tjenester.

**Formål** Etablere en sjekklister for kjøper av FM-tjenester, for egen organisasjon, for å lykkes i samarbeid med leverandør.

**Følgende hovedpunkter skal behandles:**

1. Se på de strategier og prosesser kjøper av FM-tjeneste foretar før de går ut og kjøper FM-tjenester fra leverandør.
2. Hvilke krav stiller de til egen organisasjon, og hvordan følger de opp dette, for å lykkes med outsourcing/kjøp av disse tjenestene
3. Hva sier kontraktene om dette.

Oslo  
.....  
(sted)  
.....  
Veileder / Faglærer ved NTNU

.....  
(dato)  
.....  
Leder for studieprogrammet