

Mariann Huse Julnes

# Service Level Agreement – et ledelses- og kommunikasjonsverktøy for en bedre kvalitetsledelse?

Aukra, 14. juni 2011



Oppgavens tittel: Service Level Agreement – et ledelses- og kommunikasjonsverktøy for bedre kvalitetsledelse? Service Level Agreement – a management and communication tool for a better Quality Management?	Dato: 14.06.2011		
	Antall sider (inkl. bilag): 157		
	Masteroppgave	x	Prosjektoppgave
Navn: Mariann Huse Julnes			
Faglærer/veileder: Olav Egil Sæbøe			
Eventuelle eksterne faglige kontakter/veiledere: Nils Olsson			

<p>Ekstrakt:</p> <p>Denne masteroppgaven har benyttet kvalitative og kvantitative undersøkelsesmetoder for å finne svar på problemstillingen ”Service Level Agreement – et ledelses- og kommunikasjonsverktøy for bedre kvalitetsledelse?”</p> <p>Hensikten med masteroppgaven har vært å belyse Service Level Agreement som et ledelses- og kommunikasjonsverktøy, og som et instrument for som kan bidra til bedre kvalitetsledelse. Undersøkelsesmetodene består av litteraturstudier, fire casestudier og en spørreundersøkelse, som til sammen gir flere interessante funn rundt problemstillingen.</p> <p>Resultatene fra undersøkelsene bekrefter i stor grad at SLA kan benyttes som et ledelses- og kommunikasjonsverktøy, og at SLA kan bidra til bedre kvalitetsledelse. Dette viser seg i SLA’ens evne til å gi berørte parter en tydelig forståelse for innhold, forventninger og krav i en tjenesteleveranse.</p> <p>Resultatene illustrerer dessuten tydelige forskjeller på bedriftene og personene som undersøkes, og undertegnede håper forskningen kan bidra til å gi et nyansert bilde av SLA-praksisen i Facilities Management-bransjen.</p>
---

Stikkord:

1. Kvalitetsledelse
2. Service Level Agreement
3. Ledelses- og kommunikasjonsverktøy
4. Bestillerkompetanse

---

(sign.)

## Forord

Denne masteroppgaven ble utarbeidet som en del av studieplanen til masterstudiet Eiendomsutvikling og – forvaltning ved NTNU Gløshaugen. Masteroppgaven gir 30 studiepoeng.

Hensikten med masteroppgaven er å finne ut hvordan Service Level Agreement som et ledelses- og kommunikasjonsverktøy kan bidra til bedre kvalitetsledelse.

Arbeidet med masteroppgaven har, uten å overdrive, vært svært spennende og ikke minst givende for meg som student. Måten å arbeide på og funnene underveis har gitt en stigende læringskurve, og problemstillinger rundt Service Level Agreement er svært aktuelle i Facilities Management-bransjen. Derfor er tanken på å arbeide videre med Service Level Agreement når jeg kommer ut i arbeidslivet meget spennende. Underveis i prosessen dukket det dessuten opp andre problemstillinger som hadde vært interessante å utforske nærmere. Disse gjengis i avslutningskapittelet.

Det er spennende og ikke minst inspirerende å studere funnene fra litteratur- og casestudier når det gjelder kunnskapskrav til ledere på kundesiden, f.eks. Facility Managere, kontraktssjefer og lignende. Grunnen til at det er inspirerende er at kunnskapskravene til en leder innen FM er forbløffende mange.

Jeg vil benytte anledningen til å takke de som har bidratt til masteroppgaven. Derfor rettes en stor takk til de fire bedriftene og de fem informantene som stilte opp til intervju i forbindelse med casestudiene. En stor takk rettes også til de mange respondentene som tok seg tid til å svare på spørreundersøkelsen. En takk går samtidig til veiledere Olav Egil Sæbøe og Nils Olsson som kom med gode tips under arbeidet med masteroppgaven.

En takk rettes også mot de som hjalp meg med å komme frem til problemstillingen for masteroppgaven, spesielt doktorgradstipendiat Nora Johanne Klugseth, professor Siri Hunnes Blakstad og dessuten kjære og kjente som har støttet meg mye underveis i arbeidet.

Trondheim, 14.juni 2011

---

Mariann Huse Julnes

## Sammendrag

Denne masteroppgaven har benyttet kvalitative og kvantitative undersøkelsesmetoder for å finne svar på problemstillingen ”*Service Level Agreement – et ledelses- og kommunikasjonsverktøy for bedre kvalitetsledelse?*”

Hensikten med masteroppgaven har vært å belyse Service Level Agreement som et ledelses- og kommunikasjonsverktøy, og som et instrument for som kan bidra til bedre kvalitetsledelse. Undersøkelsesmetodene består av litteraturstudier, fire casestudier og en spørreundersøkelse, som til sammen gir flere interessante funn rundt problemstillingen.

Resultatene fra undersøkelsene bekrefter i stor grad at SLA kan benyttes som et ledelses- og kommunikasjonsverktøy, og at SLA kan bidra til bedre kvalitetsledelse. Dette viser seg i SLA’ens evne til å gi berørte parter en tydelig forståelse for innhold, forventninger og krav i en tjenesteleveranse.

Resultatene illustrerer dessuten tydelige forskjeller på bedriftene og personene som undersøkes, og undertegnede håper forskningen kan bidra til å gi et nyansert bilde av SLA-praksisen i Facilities Management-bransjen.

## Summary

This Master thesis has tried to find the answer to the research question by using qualitative and quantitative research. The research question is “*Service Level Agreement – a management an communication tool for a better Quality Management?*”

The purpose of the Master thesis is to shed light upon Service Level Agreement as a management and communication tool, and as an instrument that may contribute to a better Quality Management. The research methods consist of literature studies, four casestudies and one survey which together provide several interesting findings concerning Service Level Agreements.

The research results confirm that SLA can be used as a management and communication tool, and that SLA's can contribute to a better Quality Management. This is shown through the SLA's ability to give a clear understanding of the content, the expectations and the requirements of a service delivery.

The results also illustrate the clear differences between the organizations and individuals that contribute to the research, and I hope this research can provide a nuanced picture of the practices of Service Level Agreements in the Facilities Management industry.

# Forord

## Sammendrag

## Summary

## Innholdsfortegnelse

### Figurliste

<b>1. Innledning</b> .....	<b>4</b>
1.1. Bakgrunn.....	4
1.2. Formål .....	5
1.3. Problemstilling .....	5
1.4. Avgrensning og utdyping av problemstilling .....	5
1.5. Masteroppgavens struktur .....	7
<b>2. Forskningsdesign</b> .....	<b>8</b>
2.1. Generell teori .....	8
2.1.1. Kvalitative og kvantitative metoder .....	8
2.1.2. Validitet og reliabilitet .....	9
2.1.3. Litteraturstudie .....	9
2.1.4. Intervju .....	10
2.1.5. Spørreundersøkelse .....	10
2.2. Hva ble gjort og hvorfor? .....	11
2.2.1. Litteraturstudier .....	11
2.2.2. Litteratursøk .....	12
2.2.3. Kvalitative undersøkelser .....	12
2.2.4. Kvantitative undersøkelser .....	14
2.3. Gyldighet og mulige feilkilder .....	16
2.4. Hva kunne blitt gjort annerledes? .....	18
<b>3. Litteraturoversikt</b> .....	<b>21</b>
3.1. Begrepsavklaringer .....	21
3.2. Facilities Management .....	22
3.2.1. Hva kreves av ledere i Facilities Management-bransjen? .....	24
3.3. Informert bestillerfunksjon .....	26
3.4. Kvalitetsledelse .....	27
3.4.1. Definisjoner .....	27
3.4.2. Hva er god kvalitetsledelse? .....	29
3.4.3. Hva kreves av ledere i kvalitetsledelse? .....	31
3.4.4. Kommunikasjonens rolle .....	33
3.5. Service Level Agreement .....	33
3.5.1. KPI .....	36
3.5.2. Berørte parter .....	38
3.5.3. Benchmarking .....	38
3.6. Kontrakter i offentlig og privat sektor .....	39

3.7.	Oppsummering av litteraturoversikten.....	40
<b>4.</b>	<b>Resultater .....</b>	<b>43</b>
4.1.	Fire casestudier .....	43
4.1.1.	Case 1 – Energiselskap .....	43
4.1.2.	Case 2 – IT-selskap.....	48
4.1.3.	Case 3 – Drifts- og serviceselskap .....	52
4.1.4.	Case 4 – Samferdselselskap .....	57
4.2.	Resultater fra spørreundersøkelsen .....	60
<b>5.</b>	<b>Oppsummering .....</b>	<b>73</b>
5.1.	Resultatenes svar på forskningsspørsmålene .....	73
5.2.	Hvordan kan en SLA benyttes som et ledelses- og kommunikasjonsverktøy i FM-bransjen? .....	73
5.2.1.	Bli SLA benyttet som et ledelses- og kommunikasjonsverktøy?.....	73
5.2.2.	Bli SLA benyttet som ledelses- og kommunikasjonsverktøy i hverdagen?.....	74
5.2.3.	Hvordan kan en SLA benyttes som et ledelses- og kommunikasjonsverktøy i FM-bransjen? ...	74
5.2.4.	Hvordan blir SLA kommunisert til de ansatte og hvilket utbytte har de ansatte av å kjenne til slike avtaler?.....	77
5.3.	Hvordan kan SLA bidra til en bedre kvalitetsledelse? .....	77
5.3.1.	Hvordan kan prosessen med å utarbeide SLA bidra til en bedre kvalitetsledelse? .....	79
5.4.	Hvilke parter berøres av SLA og hvilke kunnskaper kreves det av disse?.....	80
<b>6.</b>	<b>Diskusjon .....</b>	<b>83</b>
6.1.	Hvordan kan en SLA benyttes som et ledelses- og kan kommunikasjonsverktøy i FM-bransjen?.....	83
6.1.1.	Bli SLA benyttet som et ledelses- og kommunikasjonsverktøy?.....	83
6.1.2.	Bli SLA benyttet som et ledelses- og kommunikasjonsverktøy i hverdagen? .....	84
6.1.3.	Hvordan kan en SLA benyttes som et ledelses- og kommunikasjonsverktøy i FM-bransjen? ...	84
6.1.4.	Hvordan blir SLA kommunisert til de ansatte og hvilket utbytte har de ansatte av å kjenne til slike avtaler?.....	88
6.2.	Hvordan kan SLA bidra til en bedre kvalitetsledelse? .....	89
6.2.1.	Hvordan kan prosessen med å utarbeide SLA bidra til en bedre kvalitetsledelse? .....	91
6.3.	Hvilke parter berøres av SLA og hvilke kunnskaper kreves det av disse?.....	92
6.4.	Andre relevante funn.....	95
6.5.	Diskusjon av metode.....	96
<b>7.</b>	<b>Avslutning .....</b>	<b>97</b>
7.1.	Konklusjon.....	97
7.2.	Anbefalinger til videre forskningsarbeid.....	98

## Kilder

## Vedleggsliste

## Figurliste

Figur 1 - Steg i god kvalitetsledelse (Sæbøe, 2009, s. 5) .....	30
Figur 2 - Overvåkning av CO <sub>2</sub> -utslipp (Fraley, P. & Smietana, F. (2011) .....	37
Figur 3 - Spørsmål 1: Hvilken stilling har du i nåværende jobb?.....	61
Figur 4 - Spørsmål 2: Hvor lenge har du vært ansatt i nåværende stilling? .....	62
Figur 5 - Spørsmål 3: Hvor mange ansatte er det ved din nåværende arbeidsplass?.....	62
Figur 6 - Spørsmål 5: Hvis du har deltatt i utarbeidelse av SLA eller lignende avtaler, hvilken rolle hadde du i prosessen? .....	63
Figur 7 - Spørsmål 6: Antall SLAer .....	66
Figur 8 - Spørsmål 6: Antall SLAer utarbeidet .....	63
Figur 9 - Spørsmål 6: Antall SLAer evaluert .....	64
Figur 10 – Spørsmål 8: Jeg skulle ønske jeg hadde mer kunnskap om SLA eller lignende avtaler .....	64
Figur 11 - Spørsmål 8: Jeg har lite kunnskap om SLA eller lignende avtaler.....	65
Figur 12 - Jeg har god nok kunnskap om SLA .....	68
Figur 13 - Jeg føler meg svært kompetent innen SLA .....	65
Figur 14 - Spørsmål 9: Hvordan blir SLA (eller lignende avtaler) kommunisert til de ansatte?.....	66



# 1. Innledning

I dette kapittelet presenteres bakgrunn og formål med masteroppgaven, i tillegg til at problemstillingen presenteres og avgrenses. Til slutt forklares masteroppgavens struktur og oppbygging.

## 1.1. Bakgrunn

En årsak til valg av tema er at Service Level Agreement oppleves som en aktuell problemstilling i dagens Facilities Management-bransje. Kollegaer i FM-bransjen har gitt uttrykk for flere typer utfordringer knyttet til Service Level Agreements (SLA), noe som gir inspirasjon til å utforske området nærmere. Et omstridt tema innen området er bestillerkompetanse, både blant leverandører og kunder. Siden en tjenestenivåavtale (SLA) berører flere ulike parter, er det viktig å vite hvilke kunnskaper som kreves av hvem. Ledere i bransjen gir uttrykk for at det krever mye av dem når de skal sette seg grundig inn i slike avtaler. Dette gjelder ikke minst for nyansatte ledere som har begrenset erfaring med slike avtaler. Derfor er det spennende å se nærmere på hva som kreves av ledere i FM-bransjen og hvordan ledere kan benytte en SLA som ledelses- eller kommunikasjonsverktøy både i det daglige og når slike avtaler skal utarbeides eller reforhandles. Dette er samtidig viktig å finne ut av fordi SLA kan være et fremtidig arbeidsområde for undertegnede. Det er dessuten aktuelt å se på hvordan prosessen med å utarbeide en SLA kan bidra til bedre kvalitetsledelse hos en bedrift (kunde).

Et tidligere prosjektarbeid som er utarbeidet ved NTNU høsten 2010 er også med på å gi inspirasjon til masteroppgaven. Det er prosjektarbeidet til Julnes og Myhra (2010) hvor det utforskes nærmere rundt hvilke innvirkninger samspillet mellom eier, forvalter og bruker (ofte kunden) i privat og kommunal eiendomsforvaltning har på vedlikehold av bygninger. Tre private bedrifter blir intervjuet, og ett av funnene viser at bruker (kunden) og eier har både motstridende og sammenfallende interesser når det gjelder hva som bør inngå i leieavtaler og SLAer. En av brukerne er svært opptatt av å betale kun for de ytelsene som er nødvendige og ikke noe utover dette. Det er ofte diskusjoner mellom bruker og eier rundt hvem som skal bære kostnadene, spesielt når det dukker opp nye problemstillinger. Brukeren mener at eieren ofte forsøker å forskyve kostnadene over på brukeren. I to av bedriftene er det eieren som forhandlet frem avtalene med leverandørene på vegne av brukeren. Brukeren opplyser eier om hvilke krav de har, og videre er det eier som forhandler disse kravene frem. Dette er et interessant funn som setter spørsmålsteget rundt hvem som bør besitte bestiller- (og forhandlings)kompetanse.

Med disse opplysningene i bakhånd, og ved hjelp av egne forelesningsnotater fra flere av fagene gjennomført ved NTNU, ble selve problemstillingen utviklet gjennom et idékart (se vedlegg I).

## 1.2. Formål

Hensikten med masteroppgaven er å belyse de problemstillingene som nevnes i kapittel 1.3. Formålet er å finne ut mer om hvordan en Service Level Agreement (SLA) kan fungere som et ledelses- og kommunikasjonsverktøy, og hvordan dette kan bidra til bedre kvalitetsledelse.

## 1.3. Problemstilling

Hovedproblemstillingen for masteroppgaven er *Service Level Agreement – et ledelses- og kommunikasjonsverktøy for bedre kvalitetsledelse?* For å kunne besvare en slik problemstilling velges det ut tre forskningsspørsmål:

- *Hvordan kan en SLA benyttes som et ledelses- og kommunikasjonsverktøy i FM-bransjen?*
- *Hvordan kan SLA bidra til en bedre kvalitetsledelse?*
- *Hvilke parter berøres av SLA og hvilke kunnskaper kreves det av disse?*

Problemstillingen har en faglig, personlig og sosial *relevans*, og med det menes det at den er aktuell i studiesammenheng, den er spennende og interessant å arbeide med, og arbeidet kan være til praktisk nytte og av betydning for andre enn forskeren (Pettersen, 2008).

Undertegnede tror at denne masteroppgaven vil gi andre studenter og kanskje til og med ledere i FM-bransjen mye nyttig informasjon. Informanter og respondenter som har bidratt viser stor interesse, og undertegnede håper derfor at disse vil få glede av lese masteroppgaven.

## 1.4. Avgrensning og utdyping av problemstilling

Først vil begrepene kvalitetsledelse og Service Level Agreement forklares. Disse begrepene presenteres her fordi de er sentrale gjennom hele masteroppgaven. Forklaringene av begrepene er basert på all litteratur som har blitt gjennomgått i kapittel 3 – Litteraturoversikt. Andre begreper blir definert i kapittel 3.

Kvalitetsledelse: Dette er et begrep som på engelsk kalles Quality Management eller Total Quality Management. Det er en ledelsesfilosofi som handler om kontinuerlig å tilfredsstille kundenes behov, forventninger og krav med rett tilpasset kvalitet og til lavest mulig kostnad, gjennom å utnytte engasjementet til alle medarbeiderne i en virksomhet. Med lavest mulig kostnad menes det å forstå at feilaktig utført eller for dårlig utført arbeid fører til høyere kostnader enn nødvendig. I kvalitetsledelse satses det på å forebygge slike feil for å unngå ekstrakostnader.

Service Level Agreement (SLA): er det vi på norsk kaller en tjenestenivåavtale (evt. servicenivåavtale). Dette er en avtale mellom bestiller (f.eks. ledere som kunde på vegne av en virksomhet) og leverandør av tjenester (f.eks. leverandører innen renhold, kantine, driftsoperatørtjenester, vaktservice, post, resepsjon etc.). Dette gjelder også avtaler internt i en virksomhet, f.eks. en intern avtale mellom en administrasjonsavdeling og en driftsavdeling.

Det er ofte én SLA per tjeneste som leveres. Hver enkelt SLA er ofte del av en omfattende rammeavtale/hovedavtale mellom kunde og leverandør. Slike rammeavtaler regulerer det juridiske mellom partene. SLAene regulerer det mer tekniske aspektet, eksempelvis hvilket kvalitetsnivå/servicenivå hver enkelt ytelse (tjeneste) skal ha, hvilken pris ytelsene skal ha, hvordan ytelsen skal måles (for å sjekke om den er utført godt nok) og eventuelle konsekvenser ved for dårlig utført ytelse i forhold til avtalen.

De tre underspørsmålene skal besvares gjennom litteraturstudier, kvalitative og kvantitative undersøkelser. Flere casestudier (kvalitative undersøkelser) gjennomføres blant ledere i Facilities Management-bransjen. Spørreskjemaer (kvantitativ og kvalitativ undersøkelse) sendes ut til 30 ledere i FM-bransjen internasjonalt. Størstedelen av litteraturstudiene omhandler litteratur fra fagområdene Facilities Management og Quality Management. En viktig årsak til valg av casestudier og spørreundersøkelse er at det finnes begrenset og ofte kun kortfattet litteratur om Service Level Agreement. Derfor blir det viktig å hente inn mest mulig informasjon om SLA gjennom informanter og respondenter. Dette er samtidig en årsak til at det oppleves som nyttig å bidra med mer forskning rundt SLA. Til sammen skal disse undersøkelsesmetodene forsøke å svare på hovedproblemstillingen.

Her utdypes og avgrenses hvert enkelt forskningsspørsmål:

*Hvordan kan en SLA benyttes som et ledelses- og kommunikasjonsverktøy i FM-bransjen?*

Forskningsspørsmålet avgrenses til å gjelde Facilities Management-bransjen, siden dette er et av de viktigste fagområdene i masterstudiet Eiendomsutvikling og -forvaltning. Her tenkes det både på SLA som et verktøy ved intern arbeidsplass og som et verktøy for kommunikasjon mellom bestiller/klient og tjenesteleverandør. Hvordan kan lederne i en bedrift benytte SLA som ledelsesverktøy? Blir SLA overhodet benyttet som et ledelsesverktøy? Er det et verktøy som benyttes i hverdagen eller kun ved spesielle tilfeller? Hvordan blir SLA kommunisert til de ansatte (f.eks. brukerne i et bygg) og hvilket utbytte har de ansatte av å kjenne til slike avtaler?

*Hvordan kan SLA bidra til en bedre kvalitetsledelse?*

Her spekuleres det i om en SLA som et ledelses- og kommunikasjonsverktøy kan lede til en bedre kvalitetsledelse. For å finne ut av dette ønskes det blant annet å gå nærmere inn på selve prosessen med å utarbeide SLA. Bedriften er i slike situasjoner nødt til å fokusere på hvilke behov de har og hvilke kvalitetskrav de ønsker seg, noe som igjen kan bidra til at ledelsen ser nye muligheter og metoder for å oppnå bedre kvalitet på enkelte serviceytelser. Dette er derfor spennende å se nærmere på hvordan slike prosesser kan bidra til en bedre kvalitetsledelse for bedriften. Kan prosessen med å utarbeide SLA bidra til en bevisstgjøring i forhold til kvalitet og kvalitetsledelse?

*Hvilke parter berøres av SLA og hvilke kunnskaper kreves det av disse?*

Her tenkes det blant annet på ledere ved kundesiden, ansatte/sluttbrukere, tjenesteleverandøren og dens ansatte. Her tenkes det på hvilke kunnskaper som kreves av kunden når en avtale skal utarbeides og hvilke kunnskaper de ansatte må inneha for å forstå innholdet i en SLA som direkte berører dem. Det er dessuten aktuelt å se nærmere på hvilke kunnskaper tjenesteleverandøren bør besitte. Det settes spesielt fokus på hvilke kunnskaper ledelsen for både leverandør og kunde bør ha. På bakgrunn av dette velges det å avgrense innsamlingsområdet til å gjelde kunnskaper hos ledere, tjenesteleverandør, tjenesteleverandørens ansatte og sluttbrukerne/leietakerne.

### **1.5.Masteroppgavens struktur**

Denne masteroppgaven har en tradisjonell struktur med innledning, metodekapittel (forskningsdesign), litteraturoversikt, resultatkapittel, oppsummering av resultatene, diskusjonskapittel og til slutt en konklusjon.

I innledningen presenteres bakgrunn, formål, problemstillinger og avgrensninger. De ulike undersøkelsesmetodene presenteres i kapittel 2, hvor en vurdering av masteroppgavens gyldighet utdypes. I kapittel 3 fremstilles relevant litteratur, og temaene Facilities Management, kvalitetsledelse og Service Level Agreement. Videre presenteres funnene fra de kvalitative og kvantitative undersøkelsene i kapittel 4, og i kapittel 5 oppsummeres de viktigste resultatene fra litteraturstudier, casestudier og spørreundersøkelsen. Disse funnene drøftes videre i kapittel 6 og til slutt konkluderes det i kapittel 7.

## 2. Forskningsdesign

Forskningsdesignet i en masteroppgave kalles ofte metodekapittel, og handler om hvilke metoder som velges og benyttes, og hvordan forskeren planlegger å gi svar på problemstillingen og forskningsspørsmål. Svarene på hvordan forskeren har tenkt å løse oppgaven og hvorfor de ulike metodene velges, presenteres også i dette kapitlet.

Her velges det å legge metodekapitlet før litteraturoversikten fordi det ønskes en god flyt mellom teori, resultater og drøfting i masteroppgaven. Først presenteres generell teori om metodene som benyttes, fordeler og ulemper ved disse og mulige feilkilder som kan oppstå. Videre beskrives metodene som er benyttet, hvem som er undersøkt og hvordan, i tillegg til at disse valgene begrunnes og undersøkelsesmetodenes gyldighet og troverdighet vurderes.

### 2.1. Generell teori

Her presenteres generell teori tilknyttet metodene som benyttes i masteroppgaven. Kvalitative og kvantitative metoder beskrives nærmere, og begrepene validitet og reliabilitet utdypes. Dessuten kommenteres undersøkelsesformene litteraturstudier, intervju og spørreundersøkelser.

#### 2.1.1. Kvalitative og kvantitative metoder

Kvalitative undersøkelsesmetoder skal innhente *mykdata*, nærmere bestemt data som ikke er målbare og som sier noe utdypende om temaet som undersøkes. Kvantitative metoder innhenter *harddata*, med andre ord målbare tall eller data. I følge Larsen (2007) er kvalitative metoder den beste fremgangsmåten hvis en ønsker å oppnå helhetsforståelse, mens kvantitative er best dersom en ønsker *representativitet*. I kvalitative undersøkelser oppnås ofte en nærhet til informanten, mens i kvantitative ønsker en distanse. Det er dermed ikke sagt at en kvalitativ metode ikke kan være representativ, eller at en kvantitativ metode ikke kan gå i dybden. Dette er avhengig av forskerens evne til å formulere seg, innhente data og ikke minst tolke resultatene.

En kvalitativ metode er på mange måter det motsatte av den kvantitative metoden, og slik sett kan de to metodene kombineres for å utfylle hverandres styrker og svakheter (Askerøi, 2009). En slik kombinasjon kalles *metodetriangulering*.

Det finnes fordeler og ulemper med begge undersøkelsesmetodene. Ved kvantitative metoder er fordelene at bredden på dataene er stor, og muligheten for å *generalisere* er til stede, det vil si ”trekke slutninger som gjelder for flere enn de som er med i undersøkelsen” (Larsen, 2007, s. 36). Generalisering forutsetter for øvrig at utvalget av respondenter er *tilfeldig* og dermed også *representativt* for en hel populasjon. Informantene er ofte anonyme, noe som kan øke sjansen for at de svarer ærlig på spørsmål. Dessuten kan det utarbeides statistiske analyser fra dataene, slik at det gis en god oversikt over funnene gjennom figurer og tabeller (Larsen,

2007). Ulempene er at det kun oppnås begrensede opplysninger om informantene, noe som kan resultere i at en ikke får med all relevant informasjon.

Det er like mange fordeler og ulemper ved å benytte en kvalitativ metode som en kvantitativ. Kvalitative metoder bidrar ofte til at forskeren møter informantene sine personlig, og dette gir forskeren mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål eller oppklare eventuelle uklarheter for informanten, og på denne måten sikre en høyere *validitet*. Ulempene ved kvalitative undersøkelser er at de ofte er mer tidkrevende og kostbare, og at det er vanskeligere å *generalisere* ut fra funnene. Larsen (2007) mener at informantene også kan ha større vanskeligheter med å svare ærlig når de sitter ansikt til ansikt med intervjueren. Det er dessuten fare for at intervjueren kan påvirke svarene til informanten gjennom oppførsel, kroppsspråk eller spørsmålsformulering. Ulempene kan forebygges ved å sikre informantenes anonymitet eller konfidensialitet, og unngå å påvirke informanten ved f.eks. å stille ledende spørsmål eller bedømme personen ut fra det han eller hun svarer.

### 2.1.2. Validitet og reliabilitet

Når det snakkes om en undersøkelses *gyldighet* eller *troverdighet* menes det ofte hvor høy validitet den har. *Validitet* handler om å skaffe de dataene som er relevant for problemstillingen i en oppgave. En forsker må forberede undersøkelsen sin meget godt for å oppnå høy *validitet* med kvantitative metoder. Årsaken er at det er lettere å trekke feilslutninger nettopp fordi grunnlaget for tolkning kan være for tynt. Dessuten er det større sjanse for bortfall, det vil si at flere av informantene f.eks. unngår å svare på tilsendt spørreskjema. Hvis dataene behandles unøyaktig kan undersøkelsen også få lav *reliabilitet*. Slike ulemper kan derfor forebygges ved å være nøyaktig i behandling av data og ved å forberede undersøkelsen godt. Reliabiliteten testes ved flere forskere utfører den samme undersøkelsen, og hvis disse får samme resultat har undersøkelsen høy reliabilitet. Nøyaktighet er vanskelig å oppnå ved kvalitative metoder, nettopp fordi tolkningene kan bli mange og metodene lett kan påvirkes av informanten eller intervjueren. Dette bidrar til at svarene kan variere fra informant til informant og tolkningene av svarene kan tolkes ulikt fra forsker til forsker. Påliteligheten eller *reliabiliteten* er derfor lavere ved kvalitative undersøkelser. Kvantitative undersøkelser hvor f.eks. svaralternativene er bestemt på forhånd er en meget god måte å sikre høy reliabilitet på.

Kildekritikk er viktig og det bør alltid stilles spørsmål rundt undersøkelsenes troverdighet, både når det gjelder troverdigheten til data, til kilder (informanter, respondenter, sekundærdata) og til forskerens egen analyse og tolkning (Løwendahl & Wenstøp, 2008).

### 2.1.3. Litteraturstudie

En forsker kan samle inn både primær- og sekundærdata. *Primærdata* ”er nye data som forskeren selv samler inn gjennom ulike metoder” (Larsen, 2007, s. 42). Data som allerede eksisterer og som er innsamlet av andre forskere, kalles *sekundærdata*. I denne masteroppgaven benyttes begge metodene. Sekundærdata er den teorien som er samlet inn i

kapittel 3, mens primærdata er resultatene fra de undersøkelsene som blir gjennomført i arbeidet med masteroppgaven. Ved kildegranskning av sekundærdata er det viktig å være kritisk til kilden og vurdere hvor troverdig metodene og arbeidet til kilden er. Dette kalles *kildekritikk*.

#### **2.1.4. Intervju**

Det finnes flere typer intervju; du har f.eks. vanlige intervjuer, gruppeintervjuer og samtaler, og disse kan være strukturerte, ustrukturerte eller en kombinasjon av disse.

*Ustrukturert intervju* innebærer en intervjuguide med ”en liste av spørsmål eller stikkord som vi bruker som en veiledning under intervjuet” (Larsen, 2007, s. 83). Det er ikke hensiktsmessig at intervjueren styrer intervjuet i for stor grad, men at informanten får snakke fritt rundt de temaene eller spørsmålene som tas opp. Intervjueren har ansvar for at samtalen bidrar til å svare på problemstillingen.

Det er ofte slik at det kan oppstå feilkilder i de ulike intervjumetodene, og derfor belyses noen av disse feilkildene her. *Intervjueffekt* betyr at ”intervjueren påvirker informanten gjennom oppførsel eller ytre kjennetegn” (Larsen, 2007, s. 104). *Spørsmåls-effekt* handler om at intervjueren kan stå i fare for å stille ledende spørsmål til informanten, og dermed risikere å få et annet svar enn om spørsmålet var nøytralt. Ledende spørsmål gjør at dataene ikke er pålitelige og dermed har lav reliabilitet. En informants svar kan samtidig hemmes av såkalt *konteksteffekt*, det vil si at svarene påvirkes av tidligere spørsmål allerede stilt underveis i intervjuet. Størst fare for slik påvirkning kan skje når det stilles sensitive spørsmål. Derfor er det viktig å tenke gjennom slike effekter på forhånd, stille godt forberedt til intervjuet og være bevisst på disse påvirkningseffektene. En annen måte å sikre at dataene er tolket riktig, kan være å sende ut et referat eller en transkribert tekst fra intervjuet hvor informantene bes om å godkjenne teksten. Dermed kan informantene selv si fra om noe er misforstått eller bør endres på, og på denne måten kvalitetssikres resultatene.

#### **2.1.5. Spørreundersøkelse**

Spørreskjemaer kan blant annet sendes ut via post, e-post eller som en link på en hjemmeside. Selv om det kan være vanskeligere å få informantene til å svare på slike skjemaer, er de mindre kostbare og mer tidsbesparende enn enkelte kvalitative metoder. I dag finnes det dessuten ”utmerkede nettbaserte verktøy som gjør det både enkelt å designe spørreskjemaet og analysere dataene” (Løwendahl & Wenstøp, 2008, s. 51), noe som illustreres i kapittel 2.2.4.

Det er lurt å sikre at svarkategoriene i skjemaet er hensiktsmessig formulert og ikke minst relevante for problemstillingen. Ved behandling av dataene i spørreundersøkelser er det viktig å være presis og nøyaktig. Dette har sammenheng med undersøkelsens reliabilitet (Larsen, 2007).

## 2.2.Hva ble gjort og hvorfor?

Det er viktig å ha en klar og tydelig problemstilling i starten av arbeidet med masteroppgaven, noe undertegnede har når *søknad om uttak av masteroppgave* godkjennes 17.januar 2011 (se vedlegg II). Undertegnede føler seg komfortabel med å arbeide med et fastsatt mål og problemstillingen har derfor ikke forandret seg underveis.

Et mål er å styrke validitet og reliabilitet i undersøkelsen, og derfor velges det både en kvalitativ og kvantitativ undersøkelsesmetode. Metodene som velges er intervjuer som grunnlag for casestudier, og en spørreundersøkelse for å innhente flere synspunkter rundt forskningsspørsmålene. Det blir dessuten gjennomført en litteraturstudie av sekundærdata.

Når det gjelder valg av informanter og respondenter begrunnes dette nærmere her. Utvelgelse av variabler gjelder spesielt for kvantitative metoder, selv om det også kan forekomme ved kvalitative undersøkelser. Med variabler menes det ”egenskaper som varierer med de som er med i undersøkelsen” (Larsen, 2007, s. 79). I denne masteroppgaven har ikke valg av variabler vært hovedfokuset, men det har vært viktig å finne *de rette intervjuobjektene* og respondentene. Ved intervjuene er det særlig viktig å få svar som går i dybden på problemstillingen, og en helhetsforståelse er ønskelig. Ved spørreundersøkelsen er det også et mål å oppnå utdypende informasjon, blant annet gjennom to spørsmål hvor respondentene får svare fritt. Årsaken til at personer fra hele verden blir valgt ut til å svare, er at de arbeider med Facilities Management til daglig, og de kan dermed gi et bredere perspektiv på forskningsspørsmålene.

Informantene som skal intervjues blir plukket ut gjennom *skjønnsmessig utvelging*, *snøballmetoden* og til en viss grad *utvelging ved selvseleksjon*. Skjønnsmessig utvelgelse vil si at forskeren tror disse personene representerer en typisk gruppe mennesker eller et variert utvalg mennesker. Med snøballmetoden tar forskeren kontakt ”med personer som han/hun antar kan mye om det aktuelle temaet” (Larsen, 2007, s. 78). I dette tilfellet kontaktes min veileder, Olav Egil Sæbøe, for tips om bedrifter som kan bidra til problemstillingen.

Utvelgelse ved selvseleksjon vil si at respondentene selv melder seg frivillig til å delta i undersøkelsen. Det siste er også tilfellet for de respondentene som melder seg frivillig til å svare på den elektroniske spørreundersøkelsen. Ved slike utvelgingsmetoder kan det ikke *generaliseres*, det vil si at utvalget ikke nødvendigvis blir *representativt* for hele verdens befolkning. I denne masteroppgaven er det derimot viktigere å oppnå en helhetsforståelse rundt problemstillingen, enn å vise at utvalget er representativt.

### 2.2.1. Litteraturstudier

For å belyse problemstillingene i kapittel 1 behøves god bakgrunnsinformasjon om flere større fagområder, slik som kvalitetsledelse og Facilities Management. Et grundig litteratursøk blir derfor gjennomført, og dette forklares nærmere i kapittel 2.2.2. Størstedelen av litteraturen hentes fra fagmiljøer og fagpersoner med tilknytning til Facilities Management



og Total Quality Management. Noe av litteraturen hentes fra eget fagmiljø og er pensumlitteratur ved NTNU.

Årsaken til at litteraturstudier velges som en av undersøkelsesmetodene, er at det finnes mye god sekundærdata om temaene FM og TQM. Disse dataene kan bidra sterkt til å svare på forskningsspørsmålene i masteroppgaven, og derfor er det naturlig å undersøke dataene nærmere.

Størstedelen av dataene kommer fra fagbøker, mens noe innhentes via internett, forelesninger og pensumlitteratur. Litteraturstudiet er omfattende og kan forhåpentligvis gi andre lesere læring og god innsikt i fagområdene FM og TQM, i tillegg til at det belyser masteroppgavens forskningsspørsmål på en god måte.

### **2.2.2. Litteratursøk**

Her gis det en kort presentasjon av søkehistorikken i forbindelse med litteraturstudiet.

Store deler av litteratursøket gjennomføres gjennom BIBSYS sin søkedatabase. Flere titalls bøker sendes til Biblioteket for Arkitektur og billedkunst ved NTNU, og disse gjennomgås i løpet januar og februar 2011. Det blir dessuten foretatt flere søk i Google Scholar i samme tidsrom, og flere av litteraturfunnene derfra resulterer i flere lånte bøker fra Biblioteket for Arkitektur og billedkunst, og dessuten andre biblioteker i BIBSYS-nettverket (blant annet Biblioteket ved Høgskolen i Akershus).

Søkeord som benyttes er eksempelvis "Quality Management", "kvalitetsledelse", "SLA", "Service Level Agreement", "Facilities Management", "Facility Management", "ledelsesverktøy", "management tool", "kommunikasjon" og lignende søkeord. Store deler av litteraturen er dermed skrevet på engelsk.

I forbindelse med generell teori om undersøkelsesmetoder og oppgaveskriving blir det også innhentet andre bøker fra BIBSYS-databasen. Søkeordene som benyttes er "rapportskriving", "skrive masteroppgave" og lignende søkeord.

### **2.2.3. Kvalitative undersøkelser**

Intervjuer foretas hos to private og to offentlige aktører innen Facilities Management. Disse intervjuene resulterer i casestudier som presenteres i kapittel 4.

Casestudier betyr at et lite utvalg av enheter undersøkes. Bakgrunnen for å benytte seg av casestudier er å oppnå innsikt og helhetsforståelse, og derfor er det ikke et mål å kunne generalisere eller skaffe representative data. Resultater fra casestudier har derfor lav reliabilitet, fordi det er vanskelig for en annen forsker å oppnå eksakt samme resultat som i denne undersøkelsen. Årsaken til dette er at informantene vil oppgi ulike svar i en slik

undersøkelse basert på hvor de arbeider, hvor de kommer fra og hvilke tidsepoke de befinner seg i.

En *forespørsel om intervju* (se vedlegg III) sendes ut til 8 personer fra ulike bedrifter som arbeider med Facilities Management. Dette er personer som jeg tror er kjent med Service Level Agreement og lignende avtaler, og nettopp derfor velges de ut. Alle informantene får vite at deres svar vil bli behandlet med anonymitet.

En årsak til at 8 personer velges ut, er at det ofte er noen som ikke kan stille opp, og derfor er det bedre å spørre for mange enn for få. Fire av dem svarer positivt på introduksjonsbrevet, mens de fire andre unngår å svare. Det velges å gå videre med de fire personene som svarer positivt. I utgangspunktet skulle det helst ha vært seks personer, men fire er også et tilstrekkelig antall. Det er et mål å skaffe personer fra både offentlig og privat sektor for å kunne styrke masteroppgavens resultater. Siden det er to fra offentlig og to fra privat sektor som svarer positivt på forespørselen, blir utvalget godkjent.

Det avtales at alle intervjuene gjennomføres i et tidsrom på fem dager i april. Flybillett til Østlandet bestilles og intervjuene settes i gang. Årsaken til at Østlandet velges ut er at det oppleves lettere å få tak i informanter der, og at jeg dessuten får mulighet til å treffe tidligere kollegaer i samme tidsrom.

Fire ledere innen Facilities Management intervjues; to arbeider i private virksomheter, mens de to siste arbeider i offentlige virksomheter. De offentlige virksomhetene er lokalisert på Østlandet, mens de private er lokalisert både i inn- og utland. De som blir intervjuet arbeider imidlertid ved lokasjoner på Østlandet, foruten informant 1 fra case 1 som befinner seg i Midt-Norge. Intervjuene avholdes ved informantenes arbeidssted, med unntak av case 2 og 4, hvor intervjuene avholdes i hjemmene til informantene. Dette gjøres fordi disse informantene er tidligere kollegaer av undertegnede, og intervjuet skjer i forbindelse med sosial sammenkomst.

Intervjuene starter med at jeg kort presenterer meg selv og masteroppgaven, informantene blir forklart hva som skjer videre med den informasjonen som innhentes under intervjuet, og litt om prosessen videre (f.eks. godkjenning av referat i etterkant av intervjuene). Videre deles intervjuguiden ut og intervjuet begynner. Det oppleves ikke nødvendig å gi en lang presentasjon av masteroppgaven, siden informantene på forhånd hadde en tydelig oppfatning av hva som kreves av dem. Årsaken er trolig introduksjonsbrevet som gir en konkret og omfattende beskrivelse av masteroppgaven og hvilken informasjon som skal innhentes.

Intervjuguiden er strukturert slik at den har fem ulike tema med spørsmål til hvert tema (se vedlegg IV). Likevel blir ikke spørsmålene stilt i samme rekkefølge i hvert intervju, rekkefølgen varierer, og noen spørsmål blir slått sammen fordi informanten allerede har gitt svar på begge. En slik intervjuguide er en mellomvariant av ustrukturerte og strukturerte intervjuguiden. Denne blir ikke sendt ut på forhånd, men informantene får dem i starten av intervjuet.

Det gjennomføres lydopptak av intervjuene via en bærbar laptop. Opptakene er på mellom en og to timer hver, og med fire intervjuer blir det en tidkrevende prosess å skrive referater. Dette er undertegnede klar over på forhånd, og tiden til å bearbeide stoffet er derfor planlagt. Referatene blir skrevet kort tid etter intervjuene er gjennomført, slik at stoffet er ”friskt i minnet” og mer håndterbart. Videre blir referatene sendt tilbake til informantene for godkjenning (se vedlegg XI). De transkriberte *referatene* fra hvert intervju er med i masteroppgaven som vedlegg X.

Bakgrunnen for valg av å bruke lydopptak er at intervjuene blir relativt lange, og mye stoff skal innhentes på en til to timer. Dessuten har lydopptak blitt benyttet ved tidligere prosjektoppgaver ved NTNU med gode resultater, og selv om bearbeidingen av stoffet kommer til å ta lang tid, er det et utmerket hjelpemiddel for å få med seg alt som blir nevnt under intervjuene. Likevel er undertegnede forberedt på at enkelte informanter kan oppfatte lydopptak som et ekstra press til å svare ”riktig” på spørsmålene, noe som kan bidra til at informantene gir svar som de tror intervjueren vil høre. Derfor er det viktig å få informanten til å føle seg trygg, og at han eller hun ”ikke får følelsen av å bli bedømt eller vurdert, eller bli sett på som uvitende eller utilstrekkelig” (Larsen, 2007, s. 86).

#### **2.2.4. Kvantitative undersøkelser**

En elektronisk spørreundersøkelse på engelsk bestående av 10 spørsmål sendes ut til 30 internasjonale ledere innen Facilities Management, og resultatene fra denne presenteres i kapittel 4.

Når det gjelder spørreundersøkelsen er tanken å sende den ut til ledere innen Facilities Management i Norge. Spørreskjemaet utarbeides i EasyFact, et nettbasert spørreundersøkelsesprogram hvor det tilbys en gratisversjon. Det tillates opptil 30 respondenter og 10 spørsmål i gratisversjonen, og det kan utarbeides analyser, grafer og tabeller av resultatene.

Spørsmålene i slike spørreskjema kan være lukket (gitte svaralternativer) eller åpne (respondenten kan svare fritt), eller det kan velges å kombinere disse. Kombinasjon av lukkede og åpne spørsmål velges ut, selv om dette er mer krevende å behandle i etterkant. Dette velges fordi det ønskes en kvalitativ utdyping av to av spørsmålene. Ved enkelte andre spørsmål gis respondenten også mulighet til å utdype svaret sitt i egnede kommentarfelt. Spørreundersøkelsen er derfor både av kvalitativ og kvantitativ karakter. Dessuten blir fremmedordene Service Level Agreement og Quality Management forklart i teksten i spørreskjemaet, og det er en god måte å sikre at respondentene forstår hvilke temaer undersøkelsen dreier seg om.

Spørreskjemaet blir utformet i det nettbaserte programmet EasyFact i slutten av mars, og videre er utfordringen å få tak i e-post adresser til mulige respondenter. Jeg ønsker å kontakte personene på forhånd, og gi dem mulighet til selv å bestemme om de ønsker å være med. Dette viser seg å være en tidkrevende prosess, og det å kontakte alle lederne telefonisk først

blir for arbeidskrevende. Det er når jeg plutselig får en invitasjon via Facebook til å svare på en spørreundersøkelse selv, at tanken om å bruke sosiale medier som kontaktmiddel dukker opp. Her tenkes det på LinkedIn som et aktuelt sosialt nettverk for forretningskontakter. LinkedIn benyttes mest i forretningsammenheng, og ”har 70 millioner registrerte brukere” (Wikipedia, 2011, 1. avsnitt). Disse brukerne oppretter profiler hvor de kan legge til CV, bilde, nåværende jobbsituasjon og lignende. Noen bedrifter benytter til og med LinkedIn som rekrutteringskanal og utlyser stillinger via nettverket.

Jeg er allerede medlem av LinkedIn og i tillegg medlem av LinkedIn-grupper som FM Professionals, FM Professionals International og FM Zone. Dette er grupper hvor flere av brukerne arbeider med FM til daglig, og utveksler meninger og synspunkter på tema eller problemstillinger som er interessante for dem. Ved å studere profilene til de som er medlem i disse gruppene, kunne en finne ut hvem som er egnet til å svare på spørreundersøkelsen. Det velges derfor ut personer som jobber med FM, og som har stillingstitler som Facilities Manager, Contract Manager, Facilities Coordinator eller lignende. Disse personene kommer fra flere ulike land i verden, blant andre India, Nederland, USA, Kina, Sverige og Norge.

I forkant av utsendelse av spørreundersøkelser er det vanlig å sende ut et *følgebrev* hvor respondenten får informasjon om undersøkelsen; hva den handler om, hvor lang tid den tar, garanti for anonymitet og lignende. Det blir derfor sendt ut en forespørsel (se vedlegg V) til disse personenes LinkedIn-postkasse, hvor de selv kan ta standpunkt til å være med eller ikke. Respondentene garanteres full anonymitet. Hvis de vil være med, svarer de med å oppgi sin e-postadresse slik at spørreskjemaet kan sendes til dem. Denne forespørselen blir sendt ut til 133 personer, og den fokuserer på å være høflig og gi personene mulighet til å bestemme selv om de vil være med eller ikke. All informasjon foregår på engelsk. Målet er å skaffe 30 respondenter til spørreundersøkelsen, noe som oppnås i løpet av to til tre uker.

Spørreundersøkelsen som i utgangspunktet var utarbeidet på norsk, blir nå utarbeidet på engelsk (se vedlegg VIII). Videre sendes denne spørreundersøkelsen ut til 30 personer i midten av april 2011. Sammen med spørreundersøkelsen sendes en e-post til respondentene hvor de får praktiske opplysninger knyttet til undersøkelsen (se vedlegg VII). Etter hvert som respondenter melder seg frivillig, mottar de et kort *takkebrev* hvor det opplyses om at spørreundersøkelsen vil sendes ut i løpet av kort tid (se vedlegg VI). Dette gjøres fordi det er viktig å holde en positiv kontakt med respondenten slik at de ikke faller fra, og dessuten bekrefte at du har mottatt deres svar.

Selv om 30 personer blir oppnådd innen to uker, får jeg ”JA” fra 10 personer til, og bestemmer meg for å sende ut det samme spørreskjemaet til dem for å oppnå et større tolkningsgrunnlag. For å gjøre dette må det opprettes en spørreundersøkelse til i EasyFact, fordi gratisversjonen av programmet kun tillater 30 respondenter per spørreskjema. Dette blir gjort og spørreundersøkelsen lages helt lik den andre, med unntak av at linken til å svare på skjemaet er annerledes.

Det oppstår imidlertid problemer med den siste spørreundersøkelsen, fordi linken til skjemaet rett og slett er feil. Dette oppdages ved at en av respondentene sender meg en e-post og forklarer situasjonen. Selv om feilen rettes opp med en gang, har det sannsynligvis gått for lang tid, og puringer har blitt sendt ut til respondentene. For at svarene deres skal bli registrert må de svare på spørreskjemaet en gang til, noe som flesteparten ikke velger å gjøre. Det er forståelig at en ikke ønsker å svare på det samme flere ganger, og kun tre respondenter sender inn svarene sine på nytt. Siden tolkningsgrunnlaget for de 10 siste personene blir meget svakt, velger jeg å gå bort i fra resultatene og ikke inkludere de i masteroppgaven, selv om et ”negativt funn” også er et funn i seg selv.

Hvis en respondent ikke svarer innen fristen (21.april 2011), sendes det ut en påminnelse for å motivere vedkommende til å svare (se vedlegg IX). Responsen fra den første spørreundersøkelsen er at 24 av 30 personer svarer på skjemaet, og det gir en svarprosent på 80 %. Dette er en høy svarprosent og årsaken kan være at temaet er interessant for respondentene, og at de dessuten sier seg villige til å svare på undersøkelsen før den blir sendt ut. Larsen (2007) nevner at det ikke finnes fasitsvar på hvor høy en svarprosent bør være og Løwendahl & Wenstøp (2008) mener at svarprosenten ofte er mellom 20 og 40 %. En høy svarprosent betyr likevel ikke at spørreundersøkelsen er representativ, med mindre det er gjort et tilfeldig utvalg av respondenter. Dette er ikke et tilfeldig utvalg.

Jeg ønsker å beskrive dataene som er innhentet gjennom såkalt *deskriptiv statistikk*, det vil si gjennom tabeller, grafer eller figurer som gjør det lettere å forstå, beskrive og tolke dataene. Dette gjøres i presentasjonen av resultatene i kapittel 4. Det kan være vanskelig å *generalisere* ut fra dataene som blir innhentet fordi utvalget av respondenter ikke er *tilfeldig*.

### **2.3.Gyldighet og mulige feilkilder**

Her presenteres mulige feilkilder i forbindelse med undersøkelsesmetodene, samtidig som undersøkelsenes gyldighet drøftes.

I det ene intervjuet (case 3) kan det hende at lydopptak blir en hindring for informanten i det å svare 100 % ærlig, for denne personen snakker friere etter at lydopptakeren avslås og intervjuet avsluttes. Det som blir nevnt etter at lydbåndet slås av er likevel ikke relevant for masteroppgaven, men kan tyde på at noen av svarene som ble gitt under intervjuet ikke stemmer med virkeligheten. At informanten snakker mer ”fritt” etter at lydbåndet stoppes kan bety at personen er mer avslappet, men dette kan samtidig ha sammenheng med at intervjuet er ferdig. Dette kan være en mulig feilkilde til masteroppgaven.

Noe som er positivt med lydopptak er at en kan vurdere sin egen opptreden under intervjuene. Under intervjuet bør intervjueren være mest mulig nøytral, og unngå å stille ledende spørsmål. Når lydopptaket fra det ene intervjuet blir gjennomgått, legger jeg merke til at jeg stiller ett spørsmål som kan ha vært ledende for svarene som blir gitt. Dermed kan informanten hemmes av *spørsmåleffekten* (se kapittel 2.1.4). Dette gjelder case 3 hvor det ledende spørsmålet er markert med blå tekst i referatet fra intervjuet (se vedlegg X). Dette spørsmålet er for øvrig

ikke med i intervjuguiden, men er et såkalt oppfølgingsspørsmål eller spontant spørsmål som dukker opp underveis. Uansett er det viktig å nevne at intervjueren i dette tilfellet kan ha påvirket svarene og at dette kan være en mulig feilkilde i masteroppgaven.

Ved ett av intervjuene (case 1) stiller det opp to personer, hvor den ene er fysisk tilstede, mens den andre deltar via videokonferanse fra en annen lokasjon i Norge. Dette oppleves ikke som noen hindring for resultatene, fordi forbindelsen er perfekt, og kommunikasjonen mellom informantene og intervjuer fungerer meget godt. Den eneste hindringen som oppstår er at brannalarmen går, og intervjuet mister 20 minutter, men denne tiden hentes imidlertid inn igjen, og alle spørsmål besvares uten at noen opplever et tidspress. Dette er ikke en direkte feilkilde, men det er mulig at flere argumenter kunne ha dukket opp dersom intervjuet ikke måtte avbrytes midtveis.

Ved case 2 og 4 hvor intervjuene skjer i sosial sammenheng, oppleves det i begynnelsen litt kunstig å intervju vedkommende. Dette endrer seg når vi har pratet en del, og intervjuet kan starte. Under disse intervjuene opplever ingen tidspress, og derfor er det lett å komme inn på tema som ikke svarer på forskningsspørsmålene. Intervjuene tar derfor noe lengre tid her enn i case 1 og 3. Undertegnede ser i ettertid at dette kan ha vært en ulempe med tanke på rekkefølgen og flyt i intervjuet, samtidig som det likevel har blitt svart på forskningsspørsmålene. Ulempen er i så fall at informanten kan ha blitt påvirket gjennom *konteksteffekten* (se kapittel 2.1.4), noe som kan gjøre resultatene mindre troverdige. Et eksempel er når informanten kommer inn på et dårlig forhold til en av sine ansatte; dette kan påvirke det svaret som blir gitt på neste spørsmål, selv om forholdet ikke har noe med forskningsspørsmålene å gjøre. Det er med andre ord fare for at svarene er påvirket i negativ effekt, fordi informanten nettopp har snakket om en negativ hendelse. Dette er likevel vanskelig å avgjøre, men er viktig å nevne fordi det kan være en mulig feilkilde i masteroppgaven.

For at undersøkelsen skal være gyldig er det viktig at informanter kjenner seg igjen i det som blir skrevet om dem, og derfor er selve tolkningen av intervjuene en avgjørende faktor. Ved at intervjueren benytter seg av lydopptak under intervjuene blir tolkningen enklere, selv om bearbeidingen av stoffet tar lang tid. Informantene som har blitt intervjuet får mulighet til å godkjenne de innhentede dataene ved å se gjennom referatet som transkriberes fra lydopptakene og rette opp eventuell misforståelser eller feil. På denne måten styrkes undersøkelsens gyldighet og troverdighet.

Det oppdages tidlig i arbeidet at det er viktig å være nøyaktig i behandlingen av dataene fra spørreundersøkelsen. Det er mange tall og variabler å holde styr på, og derfor blir det gjort et par feil til å begynne med. Disse rettes opp med en gang, og inntasting av data gjennomgås en gang til. Det oppleves dessuten at det er lett å gjøre feil når diagrammene i Microsoft Excel skal utarbeides, disse blir heldigvis oppdaget når resultatene skal presenteres i selve masteroppgaven og blir rettet opp umiddelbart. Dermed blir det nødvendig å gå gjennom diagrammene en gang til for å se at alt stemmer. Dette kunne ha blitt en feilkilde dersom ikke feilene oppdages.

En mulig feilkilde er at respondentene kommer fra vidt forskjellige land i verden. Dette kan gi skjevheter eller ulikheter i svarene de gir. Likevel er det viktig å oppnå et bredt utvalg respondenter, og at de som velges ut selv er villige til å delta. Motivasjonsfaktoren og viljen til å bidra til spørreundersøkelsen er dermed stor, og gir en større troverdighet til masteroppgaven.

Noe som alltid kan være en feilkilde i spørreundersøkelser er formuleringen på spørsmålene som stilles til respondentene. Dette ser ikke ut til å forekomme i stor grad i denne masteroppgavens spørreundersøkelse. Likevel er det aldri en garanti for at respondentene svarer 100 % ærlig på spørsmålene, og det kan være spørsmål de misforstår eller ikke forstår i det hele tatt. For å unngå dette legges det inn forklaringer under spørsmål hvor det er begreper som respondenten kan være usikker på, eller spørsmål som kan være uklare. Spørsmål 7 og 10 hadde åpne svar, det vil si at respondenten kunne svare fritt på spørsmålet uten å krysse av alternativer. For å sikre at respondentene skulle svare på spørsmålet, blir det obligatorisk å svare på spørsmålet før undersøkelsen kan ferdigstilles. Dette resulterer i både svært korte og svært utdypende svar fra respondentene. Ved at alle svarer på spørsmålene i stedet for å svare "blankt" styrkes undersøkelsens troverdighet.

Det at respondentene kan utdype enkelte spørsmål i kommentarfelt gir også en større troverdighet til undersøkelsen, fordi dette er en måte å hindre mulige feilkilder på. Undertegnede mener dessuten at undersøkelsen styrkes ved å holde en profesjonell kontakt med respondentene både før, under og etter undersøkelsen. Dette kan motivere respondentene til å svare på undersøkelsen, og til å lese masteroppgaven i etterkant.

Ved både intervjuer og spørreundersøkelse har de riktige spørsmålene blitt stilt, og forskningsspørsmålene har blitt besvart i tilstrekkelig grad. Behandlingen i data har omsider vært nøyaktig, og på bakgrunn av dette kan en si at masteroppgaven har høy validitet.

Likevel kan det oppstå skjevheter fordi utvalget ikke er representativt og enkelte informanter har blitt noe påvirket av intervjuer under intervjuene. Det kan dessuten være vanskelig for en annen forsker å komme frem til nøyaktig samme resultat, og disse årsakene gir masteroppgaven en lav reliabilitet.

## **2.4.Hva kunne blitt gjort annerledes?**

Noen momenter i arbeidet med masteroppgaven kunne blitt gjort annerledes og derfor er det viktig å påpeke disse.

Ved intervjuene kunne en del komponenter vært gjort annerledes. Det gjelder særlig dette med å unngå spørsmåls-effekt og kontekst-effekt. Det vil si unngå å stille ledende spørsmål til informanten i case 3, selv om dette kun gjelder ett spørsmål. Kontekst-effekten kunne ha vært unngått dersom intervjuet hadde blitt gjennomført med litt strengere tøyler, det vil si at med en gang vi beveger oss utenfor tema, bør intervjueren stramme inn igjen. Dette er noe som ikke føles helt naturlig, men som kunne ha blitt gjort på en bedre måte.

For å gjøre informanten tryggere kunne en dessuten velge å kutte ut lydopptakene, men dette forutsetter at intervjueren enten får med seg alt som blir sagt eller at det hentes inn en ekstra medspiller som kan notere. Det siste alternativet kunne likevel bidratt til å gjøre situasjonen mer anstrengt enn ved bruk av lydopptak, og det kunne risikert at informantene ikke hadde svart ærlig på spørsmålene.

Til intervjuene kunne det dessuten blitt valgt flere informanter, og eventuelt kutte ut å sende ut spørreskjema. På den måten kan den kvalitative undersøkelsen styrke sitt tolkningsgrunnlag og dermed også sin gyldighet. På grunn av tidsbegrensninger i arbeidet med masteroppgaven, blir denne metoden ikke valgt.

Forespørselen om intervju kunne eventuelt sendes ut på et tidligere tidspunkt, og sendes til flere for å øke sjansene for å få flere informanter til å stille til intervju. Undertegnede føler samtidig at det har kommet mange gode funn ut fra de fire intervjuene som har blitt gjennomført. Det er dessuten viktig for undertegnede å ha intervjuet klart for seg, før det sendes ut en forespørsel om intervju. Dette er fordi det er lettere å informere informantene om det som kreves av dem. Dette føles først riktig etter å ha gjennomgått litteraturstudiene grundig.

Noe annet som kan gjøres annerledes er å finne informanter som er mer like hverandre, det vil si eksempelvis kun informanter fra kundesiden, og av en lik størrelsesorden. Dette er imidlertid noe mer ressurskrevende, og en er avhengig av at informantene er villige til å stille til intervju.

Det er synd at tekniske problemer skal ødelegge for den andre spørreundersøkelsen. Hvis denne undersøkelsen hadde fungert som den skulle, kunne tolkningsgrunnlaget i masteroppgaven styrkes ved å få inn flere svar fra flere respondenter. Likevel må undertegnede være godt fornøyd med en svarprosent på 80 %.

Som nevnt er det viktig å være nøyaktig i behandling av data, og dette oppdages når dataene til spørreundersøkelsen skal behandles. Selv om feilene oppdages, kunne de ha vært unngått på et tidligere stadium ved å være mer nøyaktig. Undertegnede er samtidig glad for at feilene oppdages, slik at de kan rettes opp før resultatene skal drøftes i kapittel 6.

Det som dessuten burde undersøkes nærmere er *fracfallsskjevheten* i undersøkelsen, det vil si ”om det er systematisk forskjell på dem som svarte og dem som ikke svarte” (Løwendahl & Wenstøp, 2008, s. 52). Dette er ofte vanskelig å finne ut, og derfor er det en større sjanse for at resultatene kan feiltolkes.

Spørreskjemaet hadde kun 10 spørsmål fordi det ikke tillates flere i gratisversjonen av Easyfact. Dette er både en ulempe og en fordel. Samtidig som en gjerne skulle hatt med fem spørsmål til for å besvare flere forskningsspørsmål, vil en kortere spørreundersøkelse virke mer attraktiv på respondenter som har det travelt i hverdagen. Dette er et spørsmål om



hvordan en vil avgrense spørreundersøkelsen, og undertegnede føler å ha fått svært mye ut av de 10 spørsmålene som har blitt stilt.

En kan dessuten velge å sende ut spørreundersøkelsen til kun norske respondenter, og ikke inkludere internasjonale slik det er gjort her. Dette er også et avgrensingsspørsmål og i denne masteroppgaven vurderes det viktigere å få et bredt og helhetlig perspektiv på Service Level Agreement, enn å avgrense utvalget av respondenter til kun Norge.

### 3. Litteraturoversikt

I dette kapittelet presenteres litteratur som har sammenheng med problemstillingen *Service Level Agreement – et ledelses- og kommunikasjonsverktøy for bedre kvalitetsledelse?* Litteraturen som anvendes skal bidra til at undertegnede tilegnes ny kunnskap, og dessuten benyttes i drøftingen av resultatene i kapittel 6.

Det er skrevet mye god litteratur om *kvalitetsledelse*, noe dette kapittelet vil illustrere. Likevel er det vanskelig å finne relevant primær- og sekundærdata rundt *Service Level Agreements*. I de fleste av bøkene som har blitt undersøkt finner du ofte SLA kun som et lite og kortfattet kapittel i Facilities Management håndbøker eller bøker om Quality Management. Ved masterstudiet i Eiendomsutvikling og – forvaltning finnes det derimot noe relevant pensumslitteratur om SLA, og disse kildene inkluderes derfor i dette kapittelet. Fokuset i denne masteroppgaven har vært å finne litteratur som belyser problemstillingen på en hensiktsmessig måte, og som kan bidra til å svare på forskningsspørsmålene knyttet til problemstillingen.

#### 3.1. Begrepsavklaringer

For ordens skyld gis det noen korte forklaringer på enkelte begreper som blir benyttet i deler av masteroppgaven. Begrepene *Service Level Agreement* og *Quality Management* (*kvalitetsledelse*) er allerede presentert i kapittel 1.4.

**Klient/kunde:** Er som oftest en organisasjon som har kjøpt eller skal kjøpe tjenester fra en leverandør. Kjøpene foregår ofte ”gjennom avtaler om fasilitetsstyring” (Mørk, Bjørberg, Sæbøe & Weisæth, 2008, s.26), eller såkalte Service Level Agreement og tjenesteavtaler.

**Leverandør:** ”En som leverer en fasilitetstjeneste eller et produkt” (Mørk, Bjørberg, Sæbøe & Weisæth, 2008, s. 30). Denne definisjonen er hentet fra NS-EN 15221-1 – *Fasilitetsstyring. Del 1: Termer og definisjoner*. En (intern eller ekstern) leverandør er ofte en organisasjon som leverer spesifikke tjenester, og som f.eks. kan levere tjenestene til en klient/kunde etter avtale om fasilitetsstyring (SLA).

**Bestiller:** Er en ”fysisk eller juridisk person som engasjerer entreprenører eller leverandører til å utføre et oppdrag” (Mørk, Bjørberg, Sæbøe & Weisæth, 2008, s. 6). Her er det viktig å påpeke at bestilleren også kan være den organisasjonen som gir leverandøren et oppdrag. En bestiller kan f.eks. være en Facility Manager som bestiller fasilitetstjenester på vegne av en kunde/klient, hvor kunden har definert bestillingen etter behov, forventninger og krav fra sluttbrukerne.

**Sluttbruker:** ”Person som mottar fasilitetstjenester” (Mørk, Bjørberg, Sæbøe & Weisæth, 2008, s. 46). Dette kan f.eks. være ansatte eller besøkende i ett bygg. Definisjonen er hentet fra NS-EN 15221-1 – *Fasilitetsstyring. Del 1: Termer og definisjoner*.

**Responstid:** Den tiden det tar fra en hendelse er rapportert, til hendelsen er ferdig utbedret.

**Ytelse (engelsk: performance):** Utførelse eller prestasjon, det vil si selve utførelsen av en bestemt tjeneste. Ofte måles resultatet på en ytelse, med andre ord vil det si en ytelse/utførelse medfører et resultat, og dette måles for å finne ut om ytelsen er god nok.

**Procurement (norsk: anskaffelse):** Prosess hvor bestillerfunksjonen ansetter og går inn i kontrakt med en virksomhet (tjenesteleverandør) som skal yte en tjeneste som alternativt kunne blitt utført internt i bedriften (Barret & Baldry, 2003).

**Outsourcing (norsk: tjenesteutsetting):** Prosess hvor bestillerfunksjonen ansetter og går inn i kontrakt med en virksomhet (tjenesteleverandør) som skal yte en tjeneste som *FØR* ble utført internt i bedriften. Bedriften viderefører derfor visse verdier til leverandøren, eksempelvis ledelsesansvar og personell (Barret & Baldry, 2003). Det er en ”prosess hvor serviceytelsene endres fra å bli ivaretatt internt (in-house) til å bli ivaretatt av en ekstern leverandør av serviceytelser” (Jensen, 2001). Outsourcing dreier seg om ivaretagelse av flere serviceytelser, mens *outtasking* dreier seg om enkeltvise serviceytelser.

**Bundling (norsk: å pakke flere av det samme under ett):** Å samle noen kontrakter under ett og gi én leverandør ansvaret for alle tjenestene knyttet til disse. Neste steget blir å samle flere *bundler* i ett og ansvaret for disse gis til den samme leverandøren. Noen vil si at dette er å gå i retning av Total Facilities Management (Barret & Baldry, 2003). Bundling blir i praksis ofte delt inn i to ulike bolker (eller bundler), en for ledelsesfunksjoner og en for operative funksjoner.

**Total Facilities Management – TFM:** ”En samlet outsourcing av serviceytelser i en kontrakt med én leverandør” (Jensen, 2001, s. 29). Her omfattes de operative tjenestene, men også de taktiske og strategiske FM-funksjonene (Jensen, 2001).

### 3.2. Facilities Management

Facilities Management er det vi i Norge beskriver som *fasilitetsstyring*, med følgende definisjon: ”Integrasjon av prosesser i en organisasjon for å opprettholde og utvikle avtalte tjenester som støtter og forbedrer effektiviteten til organisasjonens primære aktiviteter” (Sæbøe & Blakstad, 2009, s. 4). Primære aktiviteter er det samme som kjernevirksomheten til en organisasjon. Facilities Management handler derfor om å tilrettelegge støttetjenester slik at en organisasjon kan fokusere på og effektivisere sine viktigste prosesser.

I følge Cotts, Roper & Payant (2010) er en av de nyligste definisjonene på Facilities Management slik: ”en profesjon som omfatter flere disipliner som skal sikre funksjonalitet i bygningsmiljøer gjennom å integrere mennesker, sted, prosess og teknologi” (s. 4). Denne definisjonen angir FM som et profesjonelt yrkesområde, og integrerer i større grad teknologi som en viktig del av FM. Det nevnes også at yrkesområdet ”omfatter flere disipliner”, og dette er fagområder som kantinedrift, renhold, vakt og sikkerhet, resepsjonsdrift, energi,

flytteprosesser, miljø, arealforvaltning, vedlikehold, IT, kontorstøtte, livssyklusperspektiv og ikke minst den bygningsmessige forvaltningen av bygg og eiendommer. Definisjonen vektlegger ”funksjonalitet i bygningsmiljøer” og dette illustrerer hvor viktig funksjonelle lokaler og bygninger er for dagens brukere. Definisjonen er relativt ny og er derfor oppdatert og svært relevant i forhold til hvordan FM fungerer som profesjon i dag.

De siste tiårene har det blitt mer og mer populært med outsourcing av tjenester, noe som har ført til en større grad av profesjonalisering av FM. Dette gjelder både hos interne og eksterne leverandører. Fokuset har også blitt større når det gjelder kvalitetsstyring av FM-tjenestene (Jensen, 2001). Best, Langston & Valence (2003) mener at tilgangen på *state of the art* informasjonsteknologi er nødvendig hvis outsourcing skal implementeres på en suksessfull måte. Dette er noe som bekreftes i stor grad av definisjonen til Cotts, Roper & Payant fra 2010 i forrige avsnitt.

FM handler i hovedsak om koordinering og helhetstenking. Det vil at hver enkelt støttefunksjon blir samlet under en delvis eller total ressursforvaltningsledelse. Hensikten er å få til en mer effektiv produksjon for kjernevirksomheten. Slik forvaltning ledes ofte av en Facility Manager. Tjenester knyttet til hver støttefunksjon kan utføres både av interne (inhouse) og eksterne (outsourcing) leverandører (FM Konsulterna, 2004).

Total Facilities Management (TFM) vil si at kunden bestiller samtlige av sine tjenester hos én leverandør (Alexander, 1997). Siden det derfor kun blir en leverandør å forholde seg til, spares det administrasjonskostnader blant annet ved færre faktureringer. I følge Alexander (1997) kan ulempene være at kunden opplever mangel på kontroll, eller at leverandøren og kunden ikke har samme oppfatning av hva som skal leveres. Det siste punktet er en risiko mellom leverandører og kunder uansett om det er i TFM eller om det dreier seg om flere tjenesteleverandører. Atkin & Brooks (2009) mener at TFM-modellen ”har vist seg å være lite fleksibel [...] og konsekvensen er at fokuset er på taktisk ledelse og ikke strategisk ledelse av kundens portefølje” (s. 170). I følge Sæbøe & Blakstad (2009) er det ”foreløpig få FM-leverandører i det norske markedet som har kapasitet og kompetanse til å levere Total FM” (s. 21), noe kan tyde på at slike leverandører er vanskelig å få tak i.

Flere litterære kilder<sup>1</sup> viser nå til en utvikling hvor flere klienter velger ”å alliere” seg på strategisk nivå med en leverandør i et såkalt *partnerskap* (engelsk: *partnering*). Dette vil si at begge parter deler ansvaret for tjenesteytelsene og – leveransene, ”inkludert fordelene som oppnås fra effektivitet og kostnadsbesparelser” (Barret & Baldry, 2003, s. 144). Hvis leverandøren og kunden inngår et slikt langsiktig partnerskap, blir utfordringene det å dele kostnader, dele overskudd og ikke minst dele informasjon man helst ikke kunne tenke seg å dele med andre firmaer (Booty, 2006). En forutsetning for at slike partnerskap skal bli suksessfulle er at Facility Manageren må behandle eksternt personell som sine egne medarbeidere i FM-teamet (Cotts, Roper & Payant, 2010). Det er essensielt at alle medarbeiderne har et likt kundefokus og at alle arbeider etter de samme målsetningene. FM-

---

<sup>1</sup> Barret & Baldry (2003), Booty (2006), Atkin & Brooks (2009)

lederen må skape en vinn-vinn-situasjon for begge parter i slike partnerskap, og møter mellom partene bør holdes jevnlig for å evaluere og vurdere situasjonen.

### 3.2.1. Hva kreves av ledere i Facilities Management-bransjen?

Når tjenester skal outsources er det helt nødvendig at organisasjonen etablerer en *profesjonell bestillerfunksjon*, ofte kalt ICF – Intelligent Client Function (se kapittel 3.3). Det behøves nemlig godt kvalifiserte faglige ressurser som har ansvar for å følge opp tjenesteleverandørens innsats. Det må rett og slett være noen som kvalitetssikrer at serviceytelsene tilfredsstiller kravene i SLA'er og kontrakter mellom leverandøren og bestilleren (Jensen, 2001). Siden nesten alle FM-organisasjoner har noe med outsourcing å gjøre, er ”kontraktsforhandlinger og administrative egenskaper essensielle for alle Facility Managere” (Cotts, Roper & Payant, 2010, s. 3).

Her følger en liste over karakteristikkene en suksessfull Facility Manager bør ha i dagens næringsliv:

- *Næringslivsleder*
- *Strategisk planlegger og iverksetter*
- *Ressursinnhenter*
- *Finansiell leder*
- *Talsperson og forkjemper*
- *Mentalt rask kjøper, utleier, og entreprenør med stor respekt for etikk*
- *Informasjonsleder*
- *Miljøverner*
- *Nettverksbygger*
- *Mentor*
- *Innovatør*
- *Risikovillig*
- *Overlever* (Cotts, Roper & Payant, 2010, s. 13).

En Facility Manager (kalles videre FM'er) vil kanskje bli overveldet når han ser alle disse karakteristikkene, og det er lite sannsynlig at alle FM'ere besitter slike egenskaper. Det viser likevel en tendens til hva samfunnet krever av en Facility Manager. Kontraktsforhandlinger og administrative egenskaper står ikke nevnt i denne listen, men som nevnt tidligere mener forfatterne at dette er svært viktige egenskaper for en FM'er. I følge Sæbøe & Blakstad (2009) er ”innkjøpsstrategi, forhandlingsdyktighet, avtaleutforming og styring av leverandører og avtaler” (s. 40) viktige og voksende kunnskapskrav i FM-bransjen. I leverandørmarkedet vokser kompetansen på disse områdene i takt med kundemarkedet.

Atkin & Brooks (2009) skriver at forskning viser at de mest ønskelige egenskapene hos en Facility Manager er ”integritet, organisasjons- og kommunikasjonsferdigheter” (s. 243). Dessuten må en FM'er kunne forstå hvordan mennesker yter på sitt beste, og hva som skal til for å få til dette. Det handler om å kunne fungere som en informert bestillerfunksjon (se

kapittel 3.3). FM'ere bør forstå hvordan bygninger og fasiliteter påvirker og støtter brukerne og deres arbeid. Atkin & Brooks (2009) har utarbeidet en oversikt over den kjernekompetansen de mener en Facility Manager bør ha, og listen ser slik ut:

- *Real Estate Management*
- *Financial Management*
- *Organisational Management*
- *Innovation and Change Management*
- *Human Resources Management* (s. 245).

Fordi disse fagområdene er meget ulike, skjønner vi at det kreves en svært bred kompetanse av FM'ere. De må ha kunnskaper alt i fra bygningsmiljøer, regnskap, økonomi, organisering, teknologi, IKT, endringsledelse, HMS, motivasjon til ledelse og lovverk knyttet til ansatte og arbeidsmiljø.

Keith Alexander (1997) mener at Facility Managere blir dømt ut fra deres ledelseegenskaper i motsetning til deres tekniske kompetanse. Facility Managere må dessuten være i stand til å forutse hvilke konsekvenser endringer har, i tillegg til den muligheten og potensialet som ligger i det å gjøre endringer. De bør ha en intuisjon for hvilke tjenester som vil møte kundenes forventninger i høyest mulig grad. Det er også essensielt at ledere innen FM har de rette lederegenskapene for å lede team til å levere tjenester som gjør kundene fornøyde. Evne til å kommunisere er derfor en svært viktig lederegenskap, spesielt med tanke på å motivere sine ansatte til å yte sitt beste. Jensen (2001) mener at evnene til kommunikasjon og ledelse er de viktigste egenskapene innen FM.

Det å håndtere kundeservice handler om å håndtere forventninger fra kunden. For at FM'eren skal finne ut om kundens forventninger har blitt ivaretatt, må han og hans FM-medarbeiderne være villige til å måles på ytelse, kvalitet og resultat. Det er svært viktig å variere måle metodene og måter å få input fra kunden på, siden hver metode har en kort levetid. Dette er likevel problematisk siden dataene dermed kan bli svært varierte alt etter hvilken måle metode som benyttes, og dataene kan derfor bli vanskelige å sammenligne. FM'eren må forbedre virksomheten kontinuerlig gjennom "målsettinger, målinger og justeringer" (Cotts, Roper & Payant, 2010, s. 462). Det viktigste er å få til gode og konsistente målinger over lengre tid, men kvaliteten på måle metodene bør hele tiden evalueres. Det nevnes dessuten at en Facility Manager bør forsøke å snakke med kundene for å kunne innhente verdifulle meninger som kan bidra til å gjøre FM-avdelingen bedre (Cotts, Roper & Payant, 2010).

Facility Managere bør ha fokus på å tilfredsstille kundenes forventninger, krav og behov. Dette er fordi kunder forventer kvalitet og de ønsker en pålitelig tjeneste som møter deres krav, i tillegg til at de ønsker "valuta for pengene" (Alexander, 1997, s. 61).

Per Anker Jensen (2001) mener at FM-funksjonen må fokusere på verdiskaping i virksomheten, og ikke kun kostnadsbesparelser. Får de til dette vil FM få en sterkere posisjon

i virksomhetsledelsen. Det har seg nemlig slik at FM-funksjonen ofte har blitt sett på som en utgiftspost og forventningene har derfor vært høye når det gjelder innsparing av kostnader.

Cotts, Roper & Payant (2010) nevner at Facility Managere er i ferd med å bli mer forretningsorientert enn de har vært tidligere, og dette kan ha sammenheng med at FM i høyere grad er blitt profesjonalisert. Forfatterne etterlyser likevel bedre utdanningstilbud for FM'ere, og ytterligere mer og bedre forskning og litteratur på området.

Outsourcing er i dag en vanlig og svært utbredt forretningsmodell både i Norge og internasjonalt. Mange Facility Managere får derfor ansvar for å følge opp og ivareta kontrakter med eksterne leverandører (Booty, 2006). En utfordrende del av hverdagen er derfor å arbeide sammen med leverandørene på et strategisk nivå, slik at leverandøren tilfører verdi til kunden. Selv om kanskje fokuset for 20-30 år siden kun var å spare kostnader, er fokuset i dag rettet noe mer mot tilgangen på kunnskap. Kundene har stadig høyere krav og forventninger, og som følge er det viktig for en Facility Manager å ansette de mest kompetente leverandørene (til en god pris). Booty (2006) mener at fremtiden kan tilby "outsourcing av kjernevirksomheter, til og med strategisk ledelse" (s.262) av kundens virksomhet. Noe av bakgrunnen til dette er troen på at jobben kan gjøres bedre og kundens image kan forbedres, i tillegg til at dyre ledelseskostnader kan reduseres eller til og med tas bort. Samtidig har det vært tegn på at enkelte bedrifter som tidligere har satset stort på outsourcing, nå velger å ta tilbake de tjenestene og forvalte de internt (inhouse).

Interesseorganisasjoner innen Facilities Management som IFMA (International Facility Management Association) ser på kvalitetsledelse som et av kjerneområdene en Facility Manager bør ha kunnskap om (Best, Langston & Valence, 2003). Kravene til Facility Manageren blir således enda høyere. Kvalitetsledelse beskrives i kapittel 3.4.

### **3.3. Informert bestillerfunksjon**

Det er ofte slik at brukere i en organisasjon eller bygning har en egen enhet som bestiller tjenester på vegne av brukerne. I følge Sæbøe & Blakstad (2009) er det viktig at en tjenesteleverandør er oppmerksom på at noen bestillere ikke alltid har de rette kunnskapene om hva brukernes behov er. Uansett er det bestillerens ansvar å bestille i henhold til et "definert og godkjent brukerbehov" (s. 37). Det er tross alt brukernes opplevelse av de tjenestene som leveres som er viktigst. Derfor er det viktig at de som skal bestille tjenester har kunnskaper om hvilke brukerbehov som eksisterer i brukerorganisasjonen.

En informed client function (ICF) er det vi på norsk kaller for en informert bestillerfunksjon. "En informert bestillerfunksjon vurderer behovene, fastsetter servicenivåer og kjøper tjenester som kan innfri disse kravene" (Alexander, 1997, s.9). Det dreier seg om å ha de rette kunnskapene og den riktige kompetansen som bestiller, for å kunne bestille rett tjeneste og kvalitetsnivå (Sæbøe & Blakstad, 2009). Denne kompetansen er like viktig å inneha uansett om en skal bestille for en intern eller en ekstern brukeravdeling.

I følge Sæbøe & Blakstad (2009) er det flere kriterier som må oppfylles for å kunne ha en ICF. Disse er blant annet å ”kjenne egen bedrifts organisasjon, kultur, ”kunder” (tjenestebrukere) og deres behov” (s. 37). En må dessuten kunne strategisk planlegging og ha kunnskaper om leverandører i markedet, samtidig som det er en fordel å videreutvikle kompetanse og ferdigheter internt i samsvar med strategiene i egen bedrift. Bestilleren må kunne spesifisere og forstå ”målbare tjenestekrav og – spesifikasjoner” (s. 37). Det er viktig at bestilleren har forhandlingskompetanse eller eventuelt søker slik kompetanse hos andre bidragsytere når avtaler skal utarbeides. Benchmarking er dessuten sentralt for å kunne sammenligne seg med andre i bestillermarkedet. En annen viktig egenskap er evnen til å følge opp eller overvåke leveranser, og utøve god ledelse mot leverandører. Sæbøe & Blakstad (2009) understreker at oppfølgingskompetanse en kompetanse som bør beholdes internt, selv om organisasjonen ”har outsourcet alle sine fasilitetstjenester til eksterne leverandører (s. 46).

Atkin & Brooks (2009) er enig i flere av disse kriteriene, men påpeker samtidig disse kriteriene:

- *Håndtere implementering av outsourcing*
- *Minimere risiko for organisasjonens fremtid – Risikoledelse*
- *Avtale overvåkningsstandarder*
- *Undersøke brukerne og deres tilfredshet med servicen*
- *Revidere servicenivåer for å sikre at de fortsatt møter brukernes behov*
- *Utvikle leveransestrategier i samarbeid med leverandører (s. 5).*

Dette illustrerer de mange varierte kunnskapene en informert bestillerfunksjon bør besitte.

### **3.4.Kvalitetsledelse**

I dette underkapittelet skal begrepet kvalitetsledelse defineres, samtidig som det forsøkes å beskrive hva som inngår i god kvalitetsledelse. Dessuten er det viktig å finne ut hva kvalitetsledelse krever av ledere, og hvilken rolle kommunikasjon har i forhold til denne typen ledelse.

#### **3.4.1. Definisjoner**

Kvalitetsledelse har i dag blitt en forretningsfilosofi for flerfoldige bedrifter rundt om i verden. På engelsk benyttes uttrykkene Quality Management og Total Quality Management om kvalitetsledelse (Alexander, 1997). Denne teksten vil derfor bruke kvalitetsledelse eller TQM videre i teksten.

Facilities Management er svært nært knyttet til kvalitetsledelse siden ”kvalitet, verdi og risiko” er noen av hovedpunktene som FM forsøker å forbedre gjennom ulike ledelsesstrategier (Alexander, 1997). Kvalitet innen FM vil si ”å tilfredsstille kundens krav, redusere kostnader ved å gjøre ting riktig første gangen og unngå slurv ved å eliminere feil” (s. 62). Det som er spesielt for kvalitetsledelse er det stadige fokuset på forbedringer og



anerkjennelsen av at kostnader knyttet til kvalitet kan reduseres ved å benytte ”riktige holdinger, forbedrede prosesser og effektivt teamsamarbeid” (Alexander, 1997, s. 57). Det å oppdage problemene før de inntreffer er essensielt (Best, Langston & Valence, 2003).

Høyt kundefokus er en viktig faktor for god kvalitetsledelse. Det blir ofte sagt at kvalitetsledelse ikke er ”en teknikk eller en kampanje, men en måte å drive forretning på” (Alexander, 1997, s. 59). Det vil samtidig si at Facility Managere ikke har råd til å ignorere kvalitetsledelse fordi dette kan være fremtidens mest suksessfulle ledelsesfilosofi dersom den utføres riktig. Dette forutsetter blant annet forpliktelser fra toppledelsen. Dessuten må leverandøren inkluderes og behandles slik at de er med på å ivareta og levere kvalitet til kunden (Best, Langston & Valence, 2003).

Et formål med kvalitetsledelse er kontinuerlig å forbedre ”produkter, prosesser og tjenester ved hjelp av aktiviteter som involverer hele virksomheten i en integrert innsats med formål å tilfredsstille kundekrav og – forventninger” (Jensen, 2001, s. 44). Kvalitetsledelse kan bare oppnås ved å involvere samtlige ansatte i en virksomhet og sørge for at de er engasjert, kompetent og motivert til å gjennomføre TQM. Kvalitetsledelse handler også om å forebygge *kvalitetskostnader* knyttet til feil utført arbeid eller feil ved produkter.

*Kvalitet* handler om å møte kundens forventninger eller krav. Det er først og fremst kunden som avgjør om den *opplevde* kvaliteten av produkter eller tjenester er god nok. Best, Langston & Valence (2003) definerer kvalitet som å ”konsekvent produsere det kunden ønsker og samtidig redusere feil” (s. 271).

Ifølge Wig (2009) finnes det tre ulike kvalitetsnivåer; basiskvalitet, krevende kvalitet og kvalitet X. Basiskvalitet er det laveste nivået og må være til stede for at kundene ikke skal klage. Krevende kvalitet handler om å oppfylle kundenes forventninger med å levere god kvalitet, og dessuten drive med kontinuerlig forbedring. Kvalitet X er det høyeste nivået, og handler om å fange opp fremtidige behov hos kunden som kunden selv ikke har oppdaget ennå. Det høyeste kvalitetsnivået medfører ofte innovasjon og nyskaping.

Disse nivåene tilsvarer tre viktige perspektiver på kvalitetsledelse:

- ***Ha ett øye på fortiden***

Standardisere. Se tilbake på hvilke metoder som har fungert best, og finn *beste praksis*.

- ***Ha ett øye på nåtiden***

Kontinuerlig forbedring. Oppdag metoder som kan ”gjøre ting enklere, raskere, bedre, billigere og sikrere” (Wig, 2009, s. 51).

- **Ha ett øye på fremtiden**

Innovasjon og gjennombrudd. Forsøk å fange opp fremtidige behov blant kunder og i samfunnet, og benytt nyskaping for å løse slike behov.

Keith Alexander (1997) beskriver seks prinsipper for kvalitetsledelse:

1. **Filosofien** – I kvalitetsledelse nytter det kun med forebyggende prosesser og ikke akutt behandling.
2. **Tilnærmingen** – Facility Manageren må være et forbilde for resten av ”teamet” når det gjelder utøvelse av kvalitetsledelse.
3. **Skalaen** – Alle er ansvarlige. Det vil si at alle ansatte bør stille seg spørsmålene: ”Kommer den jobben jeg gjør til å hjelpe kunden?”; ”Finnes det en bedre eller mer effektiv måte å gjøre dette på?”; ”Hvordan kan jeg forbedre jobben min og yte bedre service til kunden uten å øke kostnader?”; ”Tar jeg ansvar for å forbedre kvaliteten av mitt arbeid?” (s. 63).
4. **Tiltakene** – Gjøre tiltak som reduserer kostnadene knyttet til kvalitet.
5. **Standarden** – ”For å gjøre det riktig, må du gjøre det riktig første gangen” (s. 64).
6. **Temaet** – Kontinuerlig forbedring i alt som gjøres i forhold til kunden og det å redusere kostnader.

Disse prinsippene illustrerer mye av det som allerede er nevnt i dette kapittelet, med unntak av punkt 3 som beskriver alle som ansvarlige for å få til god kvalitetsledelse. Dette er et viktig poeng som omtales nærmere i kapittel 3.4.2.

### 3.4.2. Hva er god kvalitetsledelse?

God kvalitetsledelse vil kjennetegnes av ansatte som utøver selvledelse og kontinuerlig forbedring. Selvledelse handler om at de ansatte selv skal være i stand til å forstå og ”ha kontroll over sin egen prosess” (Wig, 2009, s. 110). I kvalitetsledelse innebærer dette at samtlige ansatte forstår hvordan kvalitet oppleves av kunden, og hvordan de selv kan påvirke resultatet (kvaliteten) ved å utøve kontinuerlige forbedringer i egen arbeidsprosess. Andre forutsetninger for at selvledelse skal finne sted er at ansatte har tilstrekkelig kompetanse på arbeidsområdet, de vet hva som forventes av dem, de får tilbakemeldinger og de får mulighet til å foreta endringer som kan forbedre prosessen. (Wig, 2009).

I figur 1 illustrerer Olav Egil Sæbøe (2009) stegene i god kvalitetsledelse, hvor en alltid må begynne med å analysere behov og forventninger. Disse stegene er en del av en kontinuerlig forbedringsprosess, og er nyttig fordi et stort flertall organisasjoner er i stadig endring, og derfor bør stegene evalueres og eventuelt endres i takt med organisasjonsendringer. Denne figuren er også å finne i Sæbøe & Blakstad (2009), hvor de fire første ”pilene” utgjør grunnlaget for å utarbeide en Service Level Agreement.



Figur 1 - Steg i god kvalitetsledelse (Sæbøe, 2009, s. 5)

Kontinuerlig forbedring er nødvendig fordi kundebehov er i konstant endring, nye konkurrenter dukker opp på markedet og virksomhetens egne prosesser kan utdateres. Kontinuerlige forbedringer bør derfor være en permanent del av hverdagen hvor alle prosesser planlegges, utføres, kontrolleres og korrigeres. (Wig, 2009). Konkurrenter forbedrer seg hele tiden og evaluering av virksomhetens egne tjenester er derfor svært nødvendig.

Keith Alexander (1997) mener at kontinuerlig forbedring sannsynligvis er den vanskeligste, men mest grunnleggende delen av kvalitetsledelse. Dette kan ha noe å gjøre med at alle ansatte må forstå og involveres i prosessen, og fordi alles innsats er avgjørende er risikoen for feilmargin høyere. For å kunne evaluere om forbedringer oppnås må det i første omgang sjekkes om målsetningene som fastsettes blir oppfylt. Dette gjøres ved å foreta målinger av ytelse, kvalitet og resultat. Cotts, Roper & Payant (2010) refererer til Shewhartsyklusen: ”Planlegg, gjør, sjekk, gjør tiltak, prøv igjen med ny informasjon, og repeter prosessen igjen” (s. 466). Dette er en fremgangsmåte som oppmuntrer til kontinuerlig forbedring av en tjeneste, produkt eller prosess.

I følge Atkin & Brooks (2009) har *partnering* eller *partnerskap* utviklet seg til å bli en populær samarbeidsform det siste tiåret. Det er en samarbeidsform som ”leverer kundetilfredshet og best verdi [...] og legger grunnlaget for en kontinuerlig forbedringsprosess” (s. 175). En kundeorganisasjon kan forbedre forholdet til leverandøren ved å tilrettelegge for bonusinsentiver og ved å benytte den ekspertisen leverandøren har å tilby. Leverandøren bør med andre ord behandles som en partner, ikke en motstander.

Det å skape et effektivt kvalitetsledelsessystem vil bidra til å frigjøre ressurser og tidsbruk som ellers ville ha benyttes på å administrere uklare og dårlig tilrettede kontrakter (Alexander, 1997). I følge Atkin & Brooks (2009) er det viktig at ikke bare kunden har et kvalitetsystem, men at også leverandøren integrerer et slikt system inn i leveransene sine.

Effektive kvalitetsledelsessystemer kjennetegnes som ”dynamiske og har evne til å tilpasse og endre seg i forhold til kundenes behov, krav og forventinger” (Summers, 2005, s.35).

Wig (2009) nevner at det er store forskjeller på strakstiltak eller brannslukking og forebyggende tiltak og prosesser. Såkalte *sagtann-bedrifter* opererer gjerne usystematisk når det gjelder forbedringer, og må stadig ”slokke branner”. I motsatt retning har vi *trappe-bedriftene* som har forebyggende tiltak og gjennomfører stadig forbedringer. Den siste typen har ofte god kompetanse i prosessledelse, i tillegg til at bedriften stadig lærer mer. Sagtann-bedriftene risikerer uproduktivitet som videre kan få negative konsekvenser i form av misfornøyde kunder og ansatte. Dermed viser det seg at det å beherske prosessledelse er en viktig del av kvalitetsledelsesprinsippet. Slike prosesser må derfor standardiseres slik at det kan oppnås kontinuerlige forbedringer.

Standardisering handler her om det operasjonelle og at man fastsetter ”hva en prosess skal prestere og hvilke metoder (hvordan) vi skal bruke for å oppnå prestasjonen hver gang” (Wig, 2009, side 158). Det må eksistere (systematiske) normer, regler eller spesifikasjoner for prosessene, og disse må implementeres slik at de blir en naturlig del av de ansattes arbeidshverdag. Et eksempel på dette kan være å standardisere en leveranse i en Service Level Agreement.

En virksomhet må finne de riktige måleindikatorer, f.eks. KPI'er eller benchmarking, som kan gi svar på hvor god bedriften er på kvalitetsledelse, kundetilfredshet, medarbeidertilfredshet etc. Ledere kan blant annet benytte måleresultater når de skal informere sine ansatte om hvilke aktiviteter som er viktige (Summer, 2005). Balansert Målstyring er en metode som måler fire områder hos virksomheten; kundefokus, interne prosesser, læring og vekst og finansiell analyse. I disse fire områdene finner vi KPIer som responstid, leveringstid, funksjonalitet, pris, kostnader, tilfredshet, motivasjon, produktivitet, risiko og ikke minst kvalitet (Summers, 2005). For at virksomheten virkelig skal være gode på kvalitetsledelse må de måle det som virkelig er viktig for organisasjonen, og ikke kun måle det som er enklest å måle. Dette er noe virksomheten kan finne ut ved regelmessige evalueringer av målemetodene (Summers, 2005).

### **3.4.3. Hva kreves av ledere i kvalitetsledelse?**

I kvalitetsledelse må ledere være veiledere og trenere (coaching) for sine ansatte, det er ikke tilstrekkelig å kun opptre som problemløser. Lederne må kunne veilede sine ansatte på en slik måte at de er i stand til å løse problemene selv. Det er ikke tilstrekkelig at kun linjelederne er i stand til å utøve kvalitetsledelse; prinsippet om kvalitetsledelse og kontinuerlige forbedringer må integreres og forstås i alle ledd av organisasjonen. Det er nettopp derfor mange bedrifter ikke har fått til kvalitetsledelse, for det krever at samtlige ansatte (til og med leverandører og samarbeidspartnere) er trent og i stand til å utøve kvalitetsledelse. Derfor får ledere som ønsker å oppnå kvalitetsledelse i sin organisasjon ansvar for å legge til rette, trene, motivere og veilede sine ansatte i riktig retning Wig (2009).

I følge Cotts, Roper & Payant (2010) kan ikke en Facility Manager oppnå perfekte resultater før han har styrket sine medarbeidere i form av såkalt *empowerment*. Det vil si at medarbeiderne får den evnen og tillatelsen til å ta avgjørelser når de kommuniserer med kunden. For å få evnen til å ta avgjørelser kreves det selvsagt trening, og de ansatte må lære og trene på hvordan kundene skal behandles. Bakgrunnen for denne ideen er at FM-avdelingene får 10-30 % ”callbacks” fra kunden når en medarbeider har vært ute i felten for å reparere eller forbedre en mangel. Cotts, Roper & Payant (2010) mener at nesten 50 % av slike callbacks kunne vært forhindre dersom medarbeideren ”hadde vært trent og gitt tillatelse til å gjøre flere typer arbeidsoppgaver eller hadde han hatt tillatelse til å gi oppgaven videre til en annen kollega i organisasjonen” (s. 473).

Direkte kundekontakt kan være en viktig del av ledere i kvalitetsledelse, spesielt for enkelte Facility Managere. Slik kundekontakt gir lederne kontinuerlig innsikt i kundens forventninger. Kundefokus er viktig fordi kunder i dag er villig til å bytte fra leverandør til leverandør for å oppnå den beste servicen eller de beste produktene. (Summers, 2005). Hvis en kunde har opplevd et produkt, en tjeneste eller service som negativ, er sjansene store for at kunden velger en annen leverandør neste gang.

Summers mener at effektive ledere innen kvalitetsledelse viser seg best i lederes måte å handle på. For å være et forbilde for sine ansatte er lederens handlinger vel så viktig som lederens uttalelser. Dwight Eisenhower sa det på en illustrerende måte: ”De hørte aldri på det jeg sa; de så alltid på hva jeg gjorde” (Summers, 2005, s.91). Derfor er det avgjørende at lederen opptrer på en hensiktsmessig måte når han er involvert i viktige aktiviteter for virksomheten.

Sæbøe & Blakstad (2009) understreker at god ledelses- og kommunikasjonskompetanse er avgjørende ferdigheter for både bestiller/kunde og leverandør. På grunn av konstante endringer er det viktig at tjenesteleverandøren ligger i forkant for å sikre at nye krav til leveransene kan tilfredsstilles. Kompetansekravene økes til det å tenke helhetlig på forretningsmessige faktorer, det å ha en god serviceholdning og kunne forutsi brukernes eller kundenes framtidige behov.

Atkin & Brooks (2009) mener at Facility Managere må ”bruke mer tid på å jobbe nærmere kundene for å lokke frem deres synspunkter på hva kvalitet betyr for dem” (s. 104). I en del situasjoner kan kvalitet bety det samme som ytelse (engelsk: performance) for kundene, fordi brukerne har forventninger som må oppfylles for at det skal være kvalitet for dem.

Atkin & Brooks (2009) mener at et forhold mellom leverandør og kunde bør oppmuntre til kontinuerlig forbedring. Det kreves imidlertid ”ferdigheter, vurderingsevne og erfaring” (s. 8) for å velge det rette forholdet med en leverandør og kunne håndtere forholdet på en god måte.

### 3.4.4. Kommunikasjonens rolle

For å få til prinsippet om kontinuerlig forbedring av kvalitet er det helt grunnleggende med god kommunikasjon. Med dette menes det at FM-temaet må holdes oppdatert på det som foregår, i tillegg til at kundene må holdes informerte, ”spesielt hvis de avtalte servicenivåene blir vanskelige å gjennomføre” (Alexander, 1997, s. 67). Det forutsetter at alle samarbeider og skaper forståelse for hverandres behov og begrensninger. Dette er noe som blir mer og mer aktuelt i fremtidens FM med tanke på partnerskap mellom leverandør og bestiller.

Ved *partnerskap* er utfordringen å få leverandørene til å tilegne seg den samme tilnærmingen til kvalitetsledelse som bestilleren har. Alexander (1997) mener at nøkkelen her er å behandle leverandørens ansatte som en del av bestillerens egen organisasjon. De er tross alt en del av fasilitetene i et bygg, og derfor er det viktig å anerkjenne dem som akkurat det. Like viktig er det at servicenivåene avtalt mellom bestiller og leverandøren tilsvarer nivåene for en TQM-tilnærming. Det er smart å skille mellom det som forventes av leverandøren og det som forventes av bestillerteamet.

Atkin & Brooks (2009) uttrykker at effektiv kommunikasjon er essensielt mellom leverandør og bestiller/kunde for å kunne få til en god implementering av strategier. Det anbefales å inngå en samarbeidende tilnæringsmetode ved håndtering av eksterne leverandører, og sikre at begge parter har en felles forståelse for interesser og et felles mål når det gjelder verdiskaping. Det er dessuten avgjørende at bestillerorganisasjonen opptrer som en informert bestillerfunksjon når SLA skal måles opp mot resultatet av leveransen. En slik informert bestillerfunksjon er beskrevet nærmere i kapittel 3.3.

### 3.5. Service Level Agreement

Før en utarbeider Service Level Agreements, har en gjerne en *rammeavtale* eller *tjenesteavtale* mellom to parter, som oftest en bestiller og en leverandør. Disse rammeavtalene regulerer de juridiske og eventuelt økonomiske forholdene mellom partene. Rammeavtalen regulerer ofte de forholdene som er ”felles for alle tjenesteleveransene” (Sæbøe & Blakstad, s. 40). Videre blir det utarbeidet *tjenestenivåavtaler* eller *Service Level Agreement (SLA)* for hver enkelt tjeneste. Disse formelle dokumentene skal ivareta bestillerens krav og kvalitetsnivå for den enkelte tjeneste. SLA er avtaler mellom bestilleren og tjenesteleverandør, enten det er internt eller eksternt. Atkin & Brooks (2009) nevner at SLA ofte sees på som en forpliktelse fra en leverandør om å levere et avtalt kvalitetsnivå til bestillerorganisasjonen.

Konseptet Service Level Agreement kommer fra 1990-årenes IT-miljø, hvor SLA blir brukt som ”et verktøy mellom bestiller og leverandør for å avtale presise kvalitetskrav, volumer, ansvarsforhold” (Sæbøe & Blakstad, 2009, s. 42). Disse avtalene skal sørge for å ivareta kompliserte IT-tjenester som det blir flere og flere av. Etter hvert har konseptet fått popularitet i flere ulike fagmiljøer, og i dag er det utarbeidet egne standarder for SLA'er i FM-bransjen. Standarden *NS-EN 15221-1 Fasilitetsstyring - Del 1: Termer og definisjoner* definerer SLA

som en ”avtale mellom klienten/kunden og tjenesteleverandøren om ytelse, måling og vilkårene for levering av fasilitetstjenester” (Sæbøe & Blakstad, 2009, s. 43), ofte kalt en avtale om fasilitetsstyring.

En bestiller kan benytte et SLA-utkast som et anbudsdokument eller en kravspesifikasjon for en tjeneste før han inngår avtale med en leverandør. I slike tilfeller er det viktig at bestilleren ”kjenner egne kostnader forbundet med produksjon av en tjeneste” (Sæbøe & Blakstad, 2009, s. 46). Likevel anbefaler Atkin & Brooks (2009) at leverandøren involveres i utarbeidelsesprosessen, slik at SLA’en utvikles i enighet mellom begge parter.

Ved utvikling av rammeavtaler eller SLA må en alltid sette av tilstrekkelig med tid og kompetanse til forhandlinger, kravspesifisering og utforming av selve avtalen. For å få til en suksessfull rammeavtale eller SLA er det viktig at en skaper en vinn-vinn situasjon for både leverandør og bestiller, det handler derfor om å utarbeide en avtale hvor begge parter kan tjene på inngåelsen (Sæbøe & Blakstad, 2009). For bestilleren kan det f.eks. være nyttig å innarbeide fleksibilitet i avtalen, slik at avtalen lettere kan justeres dersom organisasjonen gjennomgår viktige endringer. Fleksibiliteten skal komme begge parter til gode, en kontrakt bør aldri være ufordelaktig for den ene parten (Booty, 2006). Hvis avtalen er ufordelaktig for en part, vil det være svært vanskelig å gjennomføre et suksessfullt samarbeid mellom leverandør og kunde. Atkin & Brooks (2009) er enig i dette og mener at SLA’er bør oppdateres og revideres jevnlig, og ”tillate endringer ettersom erfaring med drift av kontrakten øker” (s. 88). En leverandør skal heller ikke få så strenge prestasjonskrav fra bestilleren at han ikke klarer å yte det som bestilles eller at det som ytes blir av lavere kvalitet. Det vil sjelden lønne seg for bestilleren at leverandøren går konkurs som følge av avtalen.

I følge Sæbøe & Blakstad (2009) er kjernen i fasilitetsstyring ”å levere rett kvalitet til enhver tid på alle tjenester som skal understøtte kjernevirksomhetens måloppnåelse” (s. 38). Det som er utfordringen er å omforme diffuse forventninger eller ønsker fra brukerne til spesifiserte kvalitetskrav i tjenestebeskrivelser eller tjenestenivåavtaler (SLA). Frank Booty (2006) skriver at en SLA må være nøye definert, siden avtalen skal kunne måle ytelsen til tjenesteleverandøren. Den må likevel ikke være så detaljert at ”den hindrer leverandøren i å finne egne metoder” (s.269) å utføre jobben på. Med det menes det at i stedet for å gi en detaljert beskrivelse av hvordan og hvor ofte renholdet av heisen skal foregå, fører man ansvaret for dette over på leverandøren ved å definere i SLA’en at ”heisen skal være ren til enhver tid”. Da er det opp til leverandøren hvordan han vil løse oppgaven. Dette er Sæbøe & Blakstad (2009) enig i fordi det er ”denne friheten som skal legge grunnlag for effektivitet, fleksibilitet og innovasjon i leveransen, til fordel for begge parter” (s. 42). Atkin & Brooks (2009) er enig i at tjenester bør være ytelsesbasert, og nevner at det er mer sannsynlig at ytelsesbaserte tjenester ”vil levere avtalt kvalitet til en lavere kostnad” (s. 106) enn rutinebaserte tjenester.

Det er viktig å være oppmerksom på at avtaler ofte er forbundet med enn viss prismekanisme, slik at f.eks. kostnadsrisiko videreføres til leverandøren, til kunden eller til begge parter (Sæbøe & Blakstad, 2009). De ulike prismekanismene vil ikke forklares nærmere i denne

masteroppgaven, men det er viktig å huske på at disse kan ha stor betydning for forholdet mellom bestiller og leverandør. Tjenesteavtaler kan også gi bonusinsentiver i forbindelse med gode resultater på ytelseskvaliteten. Da kan partene ofte avtale insentiver etter en *Balansert Målstyringsmodell*.

Hvis leverandøren ikke oppfyller kravene i avtalen, bør det være rom for sanksjoner i SLAen. Den bør derfor ”gi klienten mulighet å påvirke leverandørens ytelse” (Booty, 2006, s. 269). På en annen side burde SLA’en også kunne tilby bonuser eller andre positive insentiver hvis leverandøren overstiger målene som ble fastsatt.

For at SLAer skal fungere må det finnes definerte standarder og det må klargjøres hvem som skal ha ansvar for hva (Alexander, 1997). SLA skal være retningsgivende for de arbeidene som skal utføres, og opplyse om hva som skal leveres, hvor det skal leveres, hvordan det skal leveres (til hvilket kvalitetsnivå) og når det skal leveres (Atkin & Brooks, 2009). I følge Alexander (1997) må en SLA være på plass for ”å sikre at alle vet hva som forventes og kreves av dem” (s.68). SLA bør dessuten være så klar og tydelig som mulig, slik at det blir lett å benytte den som et avklaringsverktøy når diffuse situasjoner dukker opp.

Når de avsluttende forhandlingene om SLA pågår, må det huskes at målet er å bli enige om en SLA som skal fungere på dag-til-dag basis for begge parter (Booty, 2006). SLA’en er derfor det viktigste verktøyet når det gjelder taktisk ledelse av hverdagen og forholdet mellom leverandør og kunde.

Typiske feil oppstår fordi ”kunden undervurderer den framtidige arbeidsmengden som vil kreves av leverandøren” (Booty, 2006, s. 278). Dessuten er ikke alltid kunden god nok til å forhåndsdefinere omfanget som tilhører selve SLA’en og omfanget som kommer utenom kontrakten. Slik sett kan det være utfordrende for leverandøren, og misforståelser rundt ansvarsområder kan lett oppstå. Atkin & Brooks (2009) mener at leverandøren må være *villig* og ikke tvunget til å samarbeide for at kontrakten skal bli suksessfull.

For å unngå slike feil og misforståelser er det som nevnt tidligere viktig å få disse elementene på plass:

- Klar og tydelig definert SLA
- Fleksibel SLA (det vil blant annet si at det er rom for endringer)
- Åpen og aktiv kommunikasjon mellom kunde og leverandør
- Evaluering og vurdering av arbeidsoppgaver og ansvarsfordeling (Booty, 2006).

Det er ikke alle som benytter seg av SLA-formen når de inngår avtaler med hverandre. Det kan f.eks. være en intern leverandør som skal levere tjenesten, og der opprettes det ofte dokumenter eller beskrivelser som ligner på SLA, f.eks. tjenestebeskrivelser. Innholdet kan være mye av det samme, men pris er ofte ekskludert. Slike beskrivelser skal sikre kvaliteten på tjenesten som leveres, og kan være et godt alternativ til SLA. Bedrifter kan bruke slike dokumenter/beskrivelser til å benchmarke seg med andre aktører, og det kan benyttes som et



internt kommunikasjonsverktøy (Sæbøe & Blakstad, 2009). Det har dessuten blitt mer og mer populært å benytte SLA som et verktøy for å sikre kvalitet og ressursstyring i bedrifter hvor tjenestene produseres internt.

I følge Sæbøe & Blakstad (2009) kan SLA utmerket benyttes som et kommunikasjonsverktøy. Det benyttes under forhandlinger og utarbeidelse av SLA, men også som en kommunikasjon når avtalen er pågående ved at en kontinuerlig sjekker resultat av leveransen opp mot avtalt kvalitetsnivå. Når avvik eller endringer oppstår blir SLA'en også benyttet som en kommunikasjon mellom partene, hvor en viser til hva en har avtalt med hverandre.

Det er viktig å påpeke at det finnes svært mange måter å organisere Facilities Management på, og dette kan påvirke organisasjoners SLA-struktur. Enkelte bedrifter er også mer omfattende i størrelsesorden, og det vil også påvirke SLA og anvendelse av SLA, noe resultatene fra casestudiene vil illustrere (se kapittel 4). Denne masteroppgaven vil ikke ta for seg disse organisasjonsstrukturene her, da det er viktigere å få frem et helhetlig bilde av SLA uten å være for detaljert. For de bedriftene som intervjues i kapittel 4, vil organiseringen av fasilitetstjenester fremgå.

### 3.5.1. KPI

For å kunne følge opp en tjenesteleveranse og en tjenesteleverandør er det avgjørende at en har definert kriterier som kan måles. Målingene skal avgjøre om leveransen har oppnådd ønskelig kvalitetsnivå på ytelsene utført av leverandøren. Slike målekriterier kan kalles for Key Performance Indicators (KPI), som i følge *NS-EN 15221-1 Fasilitetsstyring - Del 1: Termer og definisjoner* defineres på denne måten: ”mål som gir relevant informasjon om ytelse når det gjelder levering av fasilitetstjenester” (Sæbøe & Blakstad, 2009, s. 43). På norsk er KPI det samme som ”Hovedindikator for ytelse”, men videre i denne masteroppgaven velges det å benytte ordet KPI.

En annen måte å beskrive KPI på er at de skal representere de faktorene som er avgjørende for at en leveranse skal bli en suksess, såkalte kritiske suksessfaktorer (Atkin & Brooks, 2009). En kan eksempelvis si at hvis ledergruppen skal være fornøyd med resultatene, bør leveransen ha en brukertilfredshet på minst 80 %.

Sæbøe & Blakstad (2009) gir noen eksempler på KPI'er:

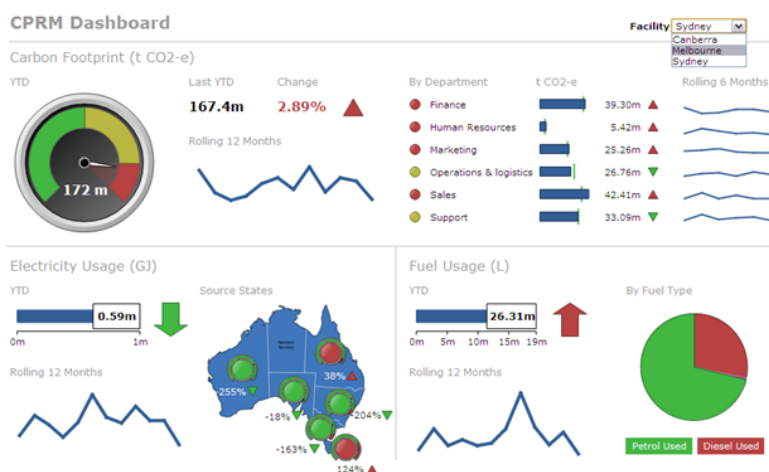
- *Arealeffektivitet m<sup>2</sup> pr. arbeidsplass, beregnet av bruttoareal*
- *Tre varme retter i kantinen fra kl. 10.30 – 13.30 (alltid tre retter, varme hele tiden)*
- *Gjennomsnittlig tid fra første oppringing til call-senteret svarer mindre enn M minutt.* (s. 43).

Diverse målemetoder kan være Balansert målstyring, spørreundersøkelser for å måle kundertilfredshet eller medarbeitertilfredshet etc. Når det er sagt, finnes det ulike typer KPI'er; de som er materielle og de som er immaterielle. Materielle KPI'er er ofte håndterlige

og objektive nøkkeltallsfaktorer slik som responstid, mens immaterielle KPI'er er subjektive faktorer som er vanskelig å tallfeste og måle, slik som hvilken nytte, fordel eller tilpasningsdyktighet en vare har for kunden (Atkin & Brooks, 2009). Immaterielle KPI'er kan også dreie seg om ansattes høflighet mot kunden, og hvordan kunden opplever service eller kvalitet. Det er faktorer som er vanskelig å måle og ikke minst sammenligne med andre nøkkeltall.

Booty (2006) mener at dersom et forhold mellom leverandør og kunde skal være suksessfullt, behøves det tydelige måleindikatorer for regulere prestasjoner og forventninger fra begge parter. Best, Langston & Valence (2003) mener at Facility Managere bør forsøke å finne de KPIene som kan reflektere bedriftens mål best, og som kan gi en indikator på hvilke trender bedriften har mot å etterfølge disse målene. Det er ikke alltid det er like lett å finne de rette indikatorene, og derfor er det viktig at en benytter tilstrekkelig med tid til å finne brukernes reelle behov, og hvordan en kan best mulig måle at disse behovene oppnås med riktig kvalitetsnivå (Sæbøe & Blakstad, 2009).

Tidligere har ”Facility Manageren tilbrakt mange dager på slutten av hver måned [...] med å samle informasjon som behøves for å rapportere til kundeorganisasjonen” (Atkin & Brooks, 2009, s. 111). I dag er ting annerledes, og det finnes flere informasjonssystemer, spesielt innen IKT, som kan gjøre dette arbeidet mye enklere. Enkelte bedrifter velger å overvåke status på leveranser eller andre viktige nøkkeltall ved hjelp av såkalte digitale instrumentbord (engelsk: *dashboard*). Disse kan eksempelvis vises på store monitorskjermer, via et internettbasert program eller gjennom programvarer beregnet for overvåkning. Et eksempel på dette er figur 2, hvor en overvåker forbruket av drivstoff og elektrisitet knyttet til CO<sub>2</sub>-utslipp. Innen Facilities Management kan slike digitale instrumentbord bestå av overvåkning av ytelser knyttet til helpdesk, renhold, kantinedrift, vakt hold og andre fasilitetstjenester (Atkin & Brooks, 2009). Slike instrumentbord kan gi en god oversikt over KPI'er eller kritiske suksessfaktorer en ønsker å måle og følge opp. Dessuten kan Facility Manageren få en kontinuerlig oversikt, i stedet for å få all informasjon i slutten av måneden, og det gir han en klar fordel når det skal rapporteres til kundeorganisasjonen.



Figur 2 - Overvåkning av CO<sub>2</sub>-utslipp (Fraley, P. & Smietana, F. (2011)

### 3.5.2. Berørte parter

Interessenter er ”alle som blir berørt av virksomheten” (Wig, 2009, side 97). Dette er eksempelvis ansatte, kunder, eiere, leverandører eller samfunnet. På engelsk benyttes ordet *stakeholder* i samme betydning som interessent gjør i Norge. Atkin & Brooks (2009) nevner ”kunder, ansatte, beslutningsmyndigheter, naboer og ”folket”” (s. 22) som interessenter til forretningsprosesser. Andre interessenter som nevnes er brukere, leverandører, leverandørens ansatte og kommuner.

Interessenter kan være ”ansatte, kunder, offentlige myndigheter, konsulenter, leverandører, aksjeeiere og toppledelse” (Best, Langston & Valence, 2003, s. 268). I relasjon med kontorbygg eller andre bygg er gjerne besøkende og brukere av bygget interessenter. ”Brukere av bygninger faller inn i to kategorier: tilbydere av bygninger, inkludert eiere, investorer og Facility og Asset Managere, og okkupantene av bygninger, inkludert leietakere, besøkende, vedlikeholdspersonell, renholdspersonell og servicepersonell” (Best, Langston & Valence, 2003 s. 275). Her blir blant annet tjenestepersonell en viktig interessent, sammen med de som befinner seg i bygningen til daglig eller som kun er på besøk.

### 3.5.3. Benchmarking

Selve begrepet benchmarking har i følge Sæbøe & Blakstad (2009) sin opprinnelse i Xerox Corporation, hvor definisjonen av begrepet lyder slik: ”den kontinuerlige prosess med å måle produkter, tjenester og praksis mot de tøffeste konkurrentene eller de bedrifter som er anerkjent som ledende i industrien” (s. 30). Her er det snakk om en kontinuerlig forbedringsprosess, hvor målet er å kunne bli bedre enn sine beste konkurrenter i bransjen.

I følge Cotts, Roper & Payant (2010) er benchmarking et konsept som stammer fra kvalitetsledelse. Med det menes det at kvalitetsledelsesprinsippene om å måle, gjøre forandringer og måle igjen er meget likt prinsippene for benchmarking.

En nyere versjon av benchmarking stammer fra *NS-EN 15221-1 Fasilitetsstyring – Del 1: Termer og definisjoner* og defineres slik: ”En prosess der ytelsen (inkl. pris) til fasilitetstjenester måles og resultatene sammenlignes internt eller eksternt” (Sæbøe & Blakstad, 2009, s. 31). Her er definisjonen knyttet kun til fasilitetstjenester, og det handler om å måle resultatene fra ytelsene enten de er utført eksternt og internt.

For å finne ut om virksomheten eller FM-funksjonen har utviklet seg, må prestasjonene måles. Resultatene fra målinger vil kunne dokumentere om bedriften har oppnådd forbedringer. Benchmarking er en av de viktigste forbedringsmetodene en virksomhet kan gjennomføre. Selv om benchmarking oftest forbindes med sammenligning av økonomiske nøkkeltall, fins det muligheter å sammenligne blant annet prosesser, rutiner, tilfredshet osv (Jensen, 2001). Benchmarking er rett og slett et verktøy for å støtte kontinuerlig forbedring av en bedrifts aktiviteter. Det handler ikke bare om å sammenligne nøkkeltall, men om å måle effektivitet på de aktivitetene som skaper nøkkeltallene (Atkin & Brooks, 2009).

Det finnes andre målemetoder eller måter å finne ut utviklingen i en virksomhet. Mål- og resultatstyring (MRS), tilfredshetsundersøkelser, fokusgrupper og løpende meldinger til helpdesk/call center er eksempler på dette (Jensen, 2001).

### **3.6.Kontrakter i offentlig og privat sektor**

Siden organisasjonene som blir undersøkt i forbindelse med casestudiene er fra både offentlig og privat sektor, er det viktig å få frem noen av de vanligste forskjellene mellom dem.

I offentlig sektor blir Facility Managere styrt av en detaljert og regulert innkjøpspolitikk, og FMeren må følge instruksjonene til en innkjøpsleder. Slike reguleringer kan i følge Cotts, Roper & Payant (2010) føre til at FM'eren ikke får med sine prioriteringer fordi innkjøpsreguleringene ikke er fleksible. En FM'er i offentlig sektor må derfor forsøke å prioritere etter de forutsetningene *Lov om offentlige anskaffelser* (Fornyings-, administrasjons- og kirkedepartementet, 2001) og dens sentrale forskrifter (Lovdata, 2011) pålegger. Forsvarssektoren har f.eks. et eget anskaffelsesregelverk (forskrift) som må følges. Offentlig sektor blir slik sett utsett for mye mer granskning enn privat sektor, og krever dessuten mer dokumentasjon av selve innkjøpsprosessen (Atkin & Brooks, 2009).

En annen utfordring for FM'eren i offentlig sektor er stramme og ofte utilstrekkelige budsjetter, som igjen gir mangel på ressurser (Cotts, Roper & Payant, 2010). Et eksempel på dette er at kommunene f.eks. får penger til utbygging av nye sykehjemsplasser, men ikke får eller har penger til drift av de nye sykehjemsplassene (Holm, 2011). Mangel på kvalifiserte ledere og personell er en stor fare i offentlig sektor. Flere FM'erne i offentlig sektor har derfor benyttet seg av konsulenter eller outsourcet flere av funksjonene for å oppnå større fleksibilitet og flere ressurser.

For å ikke gå i mot byråkratiet må Facility Manageren være "regelsmart" og vite hva som er tillatt og ikke. Det er også viktig å ha en god dialog med rådmenn, ordførere og andre folkevalgte som kan påvirke FM'erens saker eller prioriteringer. Dette er særlig fordi FM-området er en av de største utgiftspostene på budsjettet, og FM'eren må kunne vise at han kan utnytte disse utgiftspostene på best mulig måte, selv om ressursene er begrenset.

En positiv side innen det offentlige er at avdelinger ofte er mer organiserte, det finnes "mer effektive standarder, gode skriftlige prosedyrer, og en mer filosofisk tilnærming til jobbene deres enn hos private Facility Managere" (Cotts, Roper & Payant, 2010, s. 25). Dette er en klar fordel når en må følge opp mange eller større leveranser.

I privat sektor er virksomheter mer fleksible og kan enklere og raskere imøtekomme endringer. Bestilleren står her friere til å velge leverandør ut fra egne behov og ønsker (Atkin & Brooks, 2009). Anskaffelsene i privat sektor er mindre byråkratiske, og "vektlegger langsiktige samarbeidsforhold, forhandlinger og rask respons" (Cotts, Roper & Payant, 2010, s. 26). I følge Cotts, Roper & Payant (2010) er private FMere likevel under et stort press når

det gjelder redusering av kostnader og personell. Personell er dessuten ikke like stabile i privat sektor, det vil si at de har lettere for å bytte jobb oftere.

Facility Managere i privat sektor forsøker å redusere budsjettutgiftene, i stedet for å bruke mest mulig av dem mot slutten av året til mindre nødvendige prosjekter slik det ofte kan være i offentlig sektor. FM'eren i privat sektor har som mål å redusere utgiftene, i stedet for å holde seg innenfor budsjett.

I privat sektor blir FM'eren ofte dømt ut fra hvor kostnadsbevisste eller serviceorienterte de er. De må også "være komfortable med kvantitative målinger og evalueringer, siden de hyppig vil bli målt som ledere" (Cotts, Roper & Payant, 2010, s. 27). De må kunne evaluere leiekontrakter, livssyklusanalyser, prosjektkostnader og finansielle nøkkeltall.

### **3.7.Oppsummering av litteraturoversikten**

Her oppsummeres hovedfunnene i litteraturoversikten. En oppsummering av litteraturstudiene sett i lys av forskningsspørsmål og problemstilling presenteres i kapittel 5.

Facilities Management dreier seg om helhetstenking og koordinasjon av mennesker, prosess, sted og teknologi. Det er tydelig at teknologi har blitt en stadig viktigere del av FM, nettopp for å sikre funksjonaliteten i fasiliteter og bygninger. Hensikten med FM er å effektivisere en organisasjons kjernevirksomhet.

Litteraturstudiene tyder på at det er ufattelig mange kunnskaper og egenskaper en Facility Manager bør inneha. Kort oppsummert må FM'eren ha en god bestillerkompetanse, oppfølgingskompetanse, forhandlingskompetanse, administrasjonskompetanse m.m. Det behøves gode ferdigheter og egenskaper innenfor ledelse, kommunikasjon, organisering, samarbeid, økonomi, strategisk planlegging, innovasjon, kundeservice, nettverksbygging, miljø, opplæring og trening, motivasjon, innkjøp, eiendomsutvikling og – forvaltning, IKT, endringsledelse, HMS, verdiskaping. En av de viktigste egenskapene ser ut til å være det å kjenne brukernes forventninger, behov, ønsker og krav. Med alle disse kunnskapskravene er det enkelt å se at Facility Managere må ha en svært "allsidig" kompetanse innen flere ulike fagområder.

I forbindelse med bestilling av tjenester er det essensielt at kunden har en informert bestillerfunksjon som forstår og har innsikt i sluttbrukernes ønsker, behov og forventninger. Dette er det viktigste kravet til en bestiller, i tillegg til andre viktige krav om kunnskaper innen spesifisering av krav, benchmarking, forhandlinger, avtaleutarbeidelse, lovverk m.m.

Kvalitetsledelse blir også nevnt som en viktig kompetanse for fremtidens FM'ere. Dette kan være fordi fagområdene er svært nært knyttet til hverandre. Kvalitet er nemlig en svært viktig del av både FM og TQM. Kvalitetsledelsesprinsippene omfatter det å redusere kostnader, gjøre tingene riktig første gangen, tilfredsstille kundenes krav og eliminere feil ved å forebygge. Fokuset i kvalitetsledelse er kontinuerlig å effektivisere og forbedre

prosesser/rutiner, produkter eller tjenester, samtidig som samtlige ansatte i en organisasjon må være involvert i disse prosessene. For å finne ut hvor god en bedrift er på kvalitetsledelse er det viktig å benytte seg av de riktige måleindikatorene, og disse må evalueres og revideres jevnlig.

Forutsetninger for å få til god kvalitetsledelse er å ha ansatte som leder seg selv (selvledelse) og som utøver kontinuerlig forbedring i egne arbeidsprosesser. Ansatte må ha kompetanse, feedback og mulighet til å endre prosesser. Ledere som utøver god kvalitetsledelse har gode ledelses- og kommunikasjonsferdigheter, og ligger alltid i forkant av fremtidige kundebehov. God kvalitetsledelse krever dessuten kontinuerlig analysering av behov og forventninger hos kunden, og videre en kontinuerlig tilpasning til disse behovene. Bedrifter som får til god kvalitetsledelse kjennetegnes av dynamikk, tilpasningsdyktighet, forebyggende tiltak og kontinuerlig forbedringer av prosesser. Det nevnes dessuten at prosesser må standardiseres for å kunne oppnå kontinuerlig forbedring.

Litteraturstudiene viser at ledere innen kvalitetsledelse må ha mange av de samme egenskapene som en Facility Manager. Kunnskaper innen kvalitetsledelse, kundeservice, kommunikasjon, coaching, problemløsning, empowerment og motivering av medarbeidere. Dessuten har kvalitetslederens holdninger og oppførsel mye å si for hvordan de ansatte kommer til å handle. For ledere innen kvalitetsledelse er det dessuten viktig å snakke med kunder for å finne ut hvordan de oppfatter kvalitet.

Det er tydelig at kommunikasjon spiller en viktig rolle i forhold til kvalitetsledelse og prinsippene om kontinuerlig forbedring. Informasjon er en stor del av kommunikasjonen, og er viktig for å skape forståelse mellom ulike parter. Hvis *partnerskap* mellom kunde og leverandør blir mer og mer anvendt i tiden fremover, vil kommunikasjon og kompetansegap bli en av de største utfordringene.

Litteraturstudiene kan tyde på at *partnerskap* mellom kunde og leverandør vil bli mer og mer populært framover, og dette vil stille enda høyere krav til Facility Managerens kunnskaper og ferdigheter innen f.eks. kommunikasjon og samarbeid.

Service Level Agreement skal ivareta bestillerens krav til en tjeneste, uavhengig om tjenesten leveres av en intern eller ekstern leverandør. Leverandøren må gjerne være involvert i utarbeidelse av SLA. Suksesskriterier for å få til en god SLA er å sette av nok tid til utarbeidelse, definere brukernes krav riktig, skape vinn-vinn situasjon for kunde og leverandør, innarbeide fleksibilitet, definere de rette kvalitetsnivåene, benytte ytelsesbaserte målemetoder (ikke rutinebaserte) og kvalitetskrav og gi leverandøren frihet til å løse oppgavene selv. Det bør inkluderes bonus- og straffeinsentiver, opplyses om hva, hvordan og når tjenesten skal leveres, og dessuten tydeliggjøre ansvarsfordelinger mellom partene. Andre suksesskriterier er jevnlig å oppdatere SLA, ha en åpen og aktiv kommunikasjon mellom partene og motivere partene for samarbeid. SLA'er bør kunne benchmarkes med andre aktuelle sammenligningspartnere, og kan benyttes som et internt og eksternt kommunikasjonsverktøy.

KPI og andre måleindikatorer bør alltid inkluderes i SLA for å kunne avgjøre om en leveranse fungerer godt eller dårlig, og for å regulere forholdet mellom leverandør og kunde. I dag finnes det nye IT-baserte verktøy som bidrar til å overvåke og evaluere resultater fra KPI'er, og dette gir FM'ere en jevnlig oversikt over leveranserresultatene.

Litteraturstudiene viser at interessenter eller berørte parter av en Service Level Agreement er ansatte (internt og eksternt), kunder, eiere, leverandører, samfunnet, offentlige myndigheter, konsulenter, ledergrupper, besøkende, sluttbrukere/leietakere og naboer.

Benchmarking er et måleverktøy for å sammenligne egne resultater med andre organisasjoners resultater. Benchmarking er et verktøy som kan måle og evaluere bedriftens kontinuerlige forbedringer. Målet er å dokumentere eventuelle forbedringer, eller oppdage nye elementer fra andre organisasjoner som kan gi en forbedring i egen organisasjon. Eksempler på benchmarkingsverktøy er tilfredshetsundersøkelser, balansert målstyring, fokusgrupper m.m.

Litteraturstudiene viser at det er store forskjeller på Facilities Management i offentlig og privat sektor. Mens den offentlige FM'eren er underlagt restriksjoner og pålagte lovkrav, står den private FM'eren mye friere når det gjelder prioriteringer. Begge sidene opplever stramme budsjetter, men i offentlig sektor er budsjettene ofte utilstrekkelige og gir mangler på ressurser. Begge partene må vise at de kan redusere kostnader, men dette oppleves som et større press hos private FM'ere. I privat sektor er det viktig å skape fortjeneste eller overskudd til kundeorganisasjon, mens i offentlig sektor forsøker FM'ere å "bruke opp" budsjettet slik at de kan få minst det samme tilskuddet ved neste års budsjett. FM'ere i offentlig sektor har gode skriftlige prosedyrer, har ofte lojalt personell (ansatt over lengre tid) og kan ofte være mer organiserte enn private FM'ere. Likevel er det lettere for FM'ere i privat sektor å imøtekomme behov raskere enn i offentlig sektor, fordi byråkrati og lovverk ikke er like restriktiv. FM'eren i privat sektor vil samtidig bedømmes og måles oftere, og derfor er det viktig å holde seg oppdatert på kunnskaper, krav og behov i FM-bransjen.



## 4. Resultater

I dette kapittelet fremstilles resultatene fra fire intervjuer med ledere i FM-bransjen. Disse resultatene er fremstilt som fire ulike case. Videre blir resultatene fra spørreundersøkelsen presentert. Resultatene fra disse forskningsmetodene blir drøftet i kapittel 6.

### 4.1. Fire casestudier

Fire ulike ledere fra bedrifter i Østlandsområdet har blitt intervjuet i forbindelse med denne masteroppgaven. To av bedriftene er innenfor offentlig sektor, mens de to andre er i privat sektor. Referater fra intervjuene finnes i vedlegg X.

#### 4.1.1. Case 1 – Energiselskap

Bedriften som intervjues er et privat energiselskap hvor kjernevirksomheten naturlig nok er energiforsyning. De har virksomhet både i Norge og internasjonalt. Bedriften har en intern (global) organisasjonen som leverer støttetjenester innen FM, HR og økonomi. Organisasjonen leverer tjenester til ca 40 ulike land i verden, og har rundt 2200 ansatte, hvorav ca 600 ansatte er i Norge. Selv om den globale organisasjonen er internasjonal, har de ulike leveranseenheter fordelt på flere land og regioner.

I dette caset blir to personer intervjuet samtidig. Begge jobber innenfor den globale organisasjonen, hvor den ene (informant 1) leder en norsk kontrakts- og leveranseenheter innen FM, mens den andre (informant 2) jobber med utvikling av arbeidsprosesser og tjenester innen FM. Informant 1 har ansvar for å følge opp kontrakter, og har en enhet på 6 personer som arbeider med den oppfølgingen. Informant 1 har ikke direkte personalansvar, men et oppfølgingsansvar. Det er egne enheter i regionene som benytter disse avtalene og som har et direkte personalansvar.

Energiselskapet opererer med to begreper når det gjelder Service Level Agreement. Det ene begrepet er SLA, hvor de har avtaler mot sine kunder. Det andre er OLA, Operative Level Agreement, hvor en regulerer avtalene med eksterne og interne leverandører. SLA'ene er øverst, mens OLA'ene er underordnet SLA'ene. Det vil si at SLA er den avtalen den globale organisasjonen har med kunden. Videre har den globale organisasjonen en OLA med eksterne eller interne leverandører som skal levere tjenesten til kunden.

Et eksempel er bruk av IT-tjenester, hvor SLA'ene regulerer responstid osv. Enkelte IT-avdelinger er totalt avhengig av strøm, kjøling og annen teknisk drift og vedlikehold av utstyr. Disse avdelingene har derfor en OLA mot leveranseenheter (FM) som beskriver hva som skal leveres. Videre har FM en avtale med leverandører av strøm og kjøling. Slik er det et sett med OLA'ene som understøtter SLA'ene med kunden. Fra leverandørens perspektiv har de en SLA med FM hvor det er fastslått tjenestenivå og KPI-oppfølging, for å måle og sikre at leveransen er riktig. Energiselskapet har derfor en utbredt grad av SLA'ene på ulike nivå både mot kunder og mot leverandører.



Verken informant 1 eller 2 deltar direkte i utarbeidelsen av SLA'er med kunden, men informant 1 er av og til involvert i forhold til leverandører og hvilke krav de skal stille til leverandørene og KPI'ene. Informant 2 deltar ikke i faglig utarbeidelse av avtalene, men kan være med å vurdere selve måle metodene.

Begge føler de har god nok kunnskap om SLA. De har et veldig klart bilde på hvilke resultater de ønsker å oppnå, og en SLA er i den sammenheng et godt verktøy som hjelper dem å oppnå disse resultatene.

Videre mener informant 1 at benyttelsen av SLA som et ledelses- og kommunikasjonsverktøy sikkert kan forbedres. Særlig kan SLA'ene i større grad bruke KPI'er som gir kunden en forretningsmessig betydning. Bakgrunn for dette er at det ikke alltid er like enkelt å få en kunde til å bli entusiastisk eller veldig opptatt av en teknisk og faglig funksjonell KPI. Hvis det utarbeides en KPI som er tydeligere knyttet til forretningen, vil det ledelsesmessig og kommunikasjonsmessig fungere mye bedre. Informant 1 mener at dette både er krevende og vanskelig å få til.

Begge informantene blir spurt om hva en SLA krever av dem som ledere. Informant 1 mener at SLA'en er et verktøy som skal hjelpe ledere ved at den synliggjør hva de skal levere, og hva de forplikter seg til å levere. Slik er den et godt grunnlag for kommunikasjon ut mot kunden og for å stille krav mot en leverandør når de er i slike posisjoner. Informant 2 er enig i dette, men nevner at en SLA samtidig krever at lederne kjenner til innholdet i en slik avtale. Leverandørene bør også kjenne godt til innholdet i SLA'er, og det er viktig at begge parter har en felles forståelse av SLA'ens innhold.

I forhold til selve prosessen med å utarbeide en SLA blir informantene spurt om deres bedrift har noe utbytte av prosessen. Informant 1 uttrykker at han har lite kjennskap til prosessene, men at de har et rammeverk for hvordan prosessene skal foregå. Informanten er trygg på at de prosessene er gode. Når de skal stille krav i avtale med en ny leverandør ser de på hvilke SLA'er de har med kundene, og prøver å se på behov fremover og forsøker å innarbeide en slik fleksibilitet i avtalen. Disse prosessene styres av rammeverk og av personene på anskaffelsessiden.

Informant 2 trekker frem læring som et viktig utbytte av prosessen med å utarbeide SLA'er. Dette gjelder spesielt når de skal reforhandle en avtale med en eksisterende leverandør. De oppnår erfaring og læring i slike prosesser. Etter hvert som de har jobbet sammen med leverandøren i noen år, blir det lettere å se hva de kan endre, tydeliggjøre eller inkludere med i andre eller nye SLA'er. En forutsetning for slik læring er at de tenker langsiktig, slik at behovet vurderes for flere år frem i tid.

Når de reforhandler nye avtaler ser de på erfaringene de har gjort, om de har valgt de riktige kvalitetsnivåene og hvilke styrker og svakheter den forrige avtalen har hatt. De ser på hva de har gjort riktig, og vurderer om de bør legge seg på et høyere eller lavere nivå. Tidligere har energiselskapet hatt veldig strenge og detaljerte krav til hvordan leverandøren skal levere,

mens nå har de gått videre til det de kaller funksjonskontrakter, hvor de kun beskriver den tjenesten de vil ha levert og hvilke måle – og oppfølgingsmetoder de vil ha. Dermed kan leverandørene selv bestemme og finne ut hvordan de vil levere tjenesten.

Videre blir informantene spurt om prosessen med å utarbeide SLA kan bidra til en bedre kvalitetsledelse for bedriften. Begge informantene er enige i at ”ja, det kan det”. Særlig prosessen med systematisk gjennomgang av erfaringer, og det å vurdere hva de har lært er med på å skape en lærings- og forbedringskultur i energiselskapet. Det er en kontinuerlig forbedring for organisasjonen, sier informant 2. Dessuten drar de og andre bedrifter nytte av å sammenligne (benchmarke) seg med hverandre. De deltar i nettverk og veksler erfaringer om SLA’er og leveranser. Den periodevise oppfølgingen av leverandørrelasjoner er viktig for dem. SLA’ene skal være tydelig på hva som skal leveres, og de har måleparametere slik at de fokuserer forbedringsarbeid inn mot de riktige områdene. Slike oppfølginger avdekker ofte svikt eller mangler, eller ting som fungerer meget godt, og bedriften får anledning til å gi ris og ros, i tillegg til at de får tatt aksjon og tiltak på områder hvor det svikter. En SLA skal bidra til å sikre rett kvalitet, og kan være et strategisk verktøy for å velge de riktige planene og tiltakene.

I enkelte SLA’er har energiselskapet lagt til tydelige krav og forventninger til leverandøren om kontinuerlig forbedring av tjenesten, eksempelvis at leverandøren skal foreslå tiltak som kan løfte kvaliteten eller få ned kostnadene.

Begge informantene er enig i at SLA blir benyttet som et ledelses- og kommunikasjonsverktøy, særlig ved benyttelsen av KPI’er i avtalene. Dette er fordi KPI’ene og resultatene fra disse blir benyttet både i kommunikasjon med interne kunder og i avtale med eksterne leverandører. Enkelte kunder har større behov for å kjenne til KPI’er knyttet til en spesifikk leveranse, nettopp fordi leveransen er avgjørende for at de skal kunne gjøre jobben sin. Likevel er de fleste opptatt av resultatene, og ikke selve SLA’en eller KPI’ene. En toppleder er ofte mer opptatt av resultatet av hele leveransen, f.eks. i hvilken grad hans brukere er fornøyd med leveransen som han betaler for.

Positive resultater fra KPI’ene, f.eks. gode brukertilfredshetsundersøkelser på enkelte områder, blir benyttet som et kommunikasjonsverktøy på den måten at leverandøren (intern eller ekstern) har mulighet til å vise kundene eller brukerne hvor flinke de er på et spesielt område. Leverandøren kan også benytte slike positive resultater som salgargumenter.

Energiselskapet benytter seg av et standard Balanced scorecard verktøy for å måle ytelsen på tjenestene. Tidligere har det vært flere ulike slike måle- og oppfølgingsmetoder, alt etter hvem som har sittet i styret. Hvilke indikatorer de skal følge med på er opp til styreledelsen. Et eksempel kan være å plukke ut et fåtall viktige og aggregere det til gjennomsnittstall eller prosentandeler. Konseptet er godt, mener informant 1, og når de velger de riktige KPI’ene fungerer det meget godt, men hvis de har feil eller for detaljerte KPI’er, vil det ikke fungere godt på et ledelses- og strategisk nivå. KPI’er er dermed sentrale i spørsmålet om SLA som ledelses- og kommunikasjonsverktøy.

SLA'en kan fungere som et felles verktøy mellom kunde og leverandør på de områdene hvor de får det til.

Energiselskapet benytter ikke SLA som et ledelsesverktøy mot sluttbrukerne, men ledelsesmessig mellom dem selv og leverandøren, og i avtaler med oppfølging av leverandør. Vanligvis er det en leder med ansvar for å følge opp en leverandør, og tilsvarende situasjon på kundesiden, hvor det først og fremst er et ledelsesverktøy. Sluttbrukeren ser ikke i særlig grad disse avtalte tjenestenivåene i SLA'ene, med unntak av når de forlanger mer enn det som er avtalt. Da kan energiselskapet fortelle brukerne hva deres leder har avtalt og at de ikke kan kreve mer enn det som er avtalt uten å betale for det. Bedriften kan på den måten bruke SLA som en referanse og som en kommunikasjon til enkeltpersoner som sier at de trenger noe mer. Slik blir SLA'en et kommunikasjonsverktøy mot sluttbrukerne også.

SLA'en blir derimot ikke sendt ut til alle ansatte, den er forbeholdt ledelsen hos kunde og leverandør. Informant 1 mener at en SLA er skrevet på en slik måte at den ikke egner seg godt for å kommunisere ut til alle. Det er vanskelig for alle ansatte å få noe utbytte av å lese en SLA, for det vil i de fleste tilfeller være for komplisert for dem. Likevel er det viktig at den enkelte medarbeider som er med på å produsere og levere en tjeneste har kjennskap leveransenivået og hvilke måleparametere den leveransen inneholder.

Informant 2 nevner at sluttbruker er en viktig bidragsyter når det gjelder tilbakemeldinger på tjenestene. Den opplevelsen de har med tjenestene er viktig for å kunne videreutvikle eller heve standardnivået på tjenesten. For å hente inn slike opplysninger sendes det ut kunde- og brukerundersøkelser hvert år, hvor brukerne kan svare på spørsmål og gi kommentarer til de enkelte leveransene de berøres av. Energiselskapet går alltid svært grundig gjennom disse undersøkelsene både med kundene og med eksterne og interne leverandører.

Energiselskapet opplever at brukertilfredsheten er svært ulik når det gjelder kantineleveransen, selv om det er samme leverandør og konsept. I den sammenheng er det viktig at bedriften kommuniserer riktig til brukerne, og innspill fra brukerne er viktige i en kommunikasjonsprosess. Selv om en SLA er veldig tydelig og klar når det gjelder en leveranse, kan opplevelsen av leveransen være noe helt annet. Tilbakemeldingene fra kunde og bruker kan benyttes til å lage en kommunikasjonsplan, og det oppdages hva som er nødvendig å kommunisere ut til resten av organisasjonen.

De partene som berøres eller er interessenter av en SLA er kunden, ledelsen i FM, eksterne og interne leverandører. Det oppfattes slik at ledelsen hos alle disse interessentene er mer berørt av en SLA enn selve sluttbrukerne. De som skal levere eller produsere tjenesten er dessuten sterkt berørt, fordi de må vite hva kravene i SLA'ene er og eksempelvis hvor fort de må gjøre oppgavene sine for å være innenfor avtalt responstid. En annen part som berøres av SLA'er er de som er med å utvikle dem. Dette gjelder blant annet fagansvarlige som har relevant kunnskap, erfaring og kompetanse som behøves for å utarbeide en SLA. Informant 2 nevner at slik kompetanse ikke alltid er til stede hos en leverandør eller en bestiller, noe som kan forårsake at leveransen blir mindre vellykket.

I forbindelse med kompetanse oppleves det ofte et gap i dialogen om måling av en konkret leveranse hvis den ene parten har mer kompetanse enn den andre. Kompetanse knyttet til SLA og ikke minst innholdet i en SLA er en meget viktig faktor for at leveransen skal lykkes.

Dermed kommer vi nærmere inn på hvilke kunnskaper som kreves av de ulike partene som berøres av SLA. For en leder er kommunikasjon, forståelse for innholdet i en SLA, og evnen til å tenke langsiktig essensielle. For selv om en leveranse ikke er helt vellykket de første tre – fire månedene, må det vurderes med et langsiktig perspektiv. Derfor er evne til kommunikasjon viktig, for å kunne kommunisere riktig til leverandøren og til egne ansatte, og ikke minst for å få til et godt samarbeid med leverandøren. Disse egenskapene er det dessuten viktig at leverandøren besitter. Informant 1 nevner at en leder ikke bør bli for opphengt i detaljerte KPI'er, men tenke langsiktig for å kunne løfte seg til et riktig nivå. Det vil alltid være diskusjonen om hvor detaljert en skal utforme en SLA, hvor detaljert en skal måle, og hvor godt en klarer å knytte dette til virksomheten.

En leder må kunne forstå innholdet i SLA'er, og han må kunne definere sine krav og forventninger riktig, slik at det som leveres er i henhold til det han har bestilt. For å unngå misforståelser kreves det at ledere bruker tid til å forstå det som er avtalt, og at begge parter snakker seg gjennom avtalen og sikrer en felles forståelse av innholdet. Partene bør også sette av tid til periodiske gjennomganger av det som har blitt levert, og det som har blitt målt, slik at de er enige i at det som skulle leveres faktisk har blitt levert. Det å sikre at begge benytter samme typer begrep er avgjørende. SLAen er dermed et verktøy for å kommunisere mellom to parter, og for å måle en konkret leveranse. SLA-konseptet er med på å profesjonalisere og rydde i et kunde – leverandør forhold. En god SLA er avgjørende for å få til et godt og profesjonalisert kunde - leverandør forhold.

Tjenesteleverandøren bør ha en viss forståelse for eller kunnskap om kundens forretning. Energiselskapets kjernevirksomhet er å drive med energi, og det er enkelte ting som tjenesteleverandøren bør forstå angående kundens arbeidsprosesser. På den måten kan leverandøren utnytte tjenesten ved å bidra til å skape verdi for kunden. Det å utvikle en leveranse og bidra til større merverdi for kunden bør være et strategisk mål hos tjenesteleverandøren. Jo bedre leverandøren støtter kunden, jo lettere blir det for kunden å fokusere på sin kjernevirksomhet. Kompetanse om faget (SLA) er viktig, de bør ha kunnskap om tjenesten de skal levere, det kreves at de faktisk er dyktige på det de skal levere, og at de har den riktige kompetansen til enhver tid. Energiselskapet har tidligere opplevd leverandører som er veldig gode på å selge tjenesten sin, men som ikke har god nok kompetanse på det faglige når det gjelder selve gjennomføringen av leveransen.

Tjenesteleverandørens ansatte bør kunne opptre med en viss servicevennlighet. De skal vite hva de har avtalt at leveransen skal inneholde, hvilke måleparametere som er knyttet til leveransen, og hvilke krav som stilles til vedkommende som ansatt. Det er viktig at de yter service av og til, men at de dessuten bør kunne si nei til ekstra forespørsler når de ikke har mulighet.

De samme kunnskapene bør sluttbrukerne også besitte. Det vil si de bør forstå hva som er avtalt og hva de faktisk betaler for. Slike kunnskaper bør de ha for å vite hva de kan forvente av leveransen. Sluttbruker vil naturlig ha større fokus på selve sluttresultatet av leveransen enn med de faglige, tekniske og kommersielle komponentene. Slik sett skal ikke sluttbrukerne behøve å bekymre seg for antall kalorier og vitaminsammensetning i maten som serveres i kantinen, men de skal f.eks. vite at det som serveres er sunt og hygienisk og av god kvalitet, og de skal vite at det leveres til en fornuftig pris.

Energiselskapet arbeider kontinuerlig med å utvikle arbeidsprosesser i organisasjonen, og de er meget strukturert og systematisk når det gjelder å definere de ulike prosesser, roller og kompetansekrav (til disse rollene). Det de ofte stiller spørsmål rundt er i hvor stor grad de kan stille de samme kompetansekravene til leverandørene når de f.eks. skal tjenestestette en del av virksomheten de selv har utført tidligere. Uansett innser de at de ikke kan fokusere i detaljer på hvordan leverandøren utfører leveransen, men at de i stedet bør fokusere på sluttresultatet og det de ønsker å oppnå med leveransen. Derfor er SLA'en et godt verktøy som gjør det mulig å avtale slike leveranser. De kan beskrive hva de vil ha levert, og hvordan de vil måle leveransen, men det blir opp til tjenesteleverandøren å finne ut hvordan de vil gjennomføre leveransen. Dette gir leverandøren et større ansvar og om mulig et større eierskap til leveransen. Energiselskapet vil likevel ha ansvar for arbeidsprosesser knyttet til oppfølging, ledelse og opplæring innen SLA-konseptet.

En interessant diskusjon som dukker opp er om det kan finnes et alternativ til SLA-konseptet. Tidligere har det vært et regime i energiselskapet som har medført at de har levert det de faglig sett får til, og så må kunden klare seg med det. Situasjonen er ikke slik i dag. Informant 1 mener at alternativet til SLA i dag er en form for partnerskap hvor en ikke er så opptatt av å måle, eller har for teknisk pregede KPI'er. Likevel tror ikke informanten at de kommer til å gå bort ifra SLA-konseptet, siden det dreier seg mer om hvilke måleparameter som benyttes når leveransen skal følges opp og kommuniseres til de berørte partene. Informant 1 nevner at en leveranse kan automatiseres, spesielt hvor det er automatisk rapportering og kontrollrutiner, og i slike tilfeller kan det hende at en SLA ikke blir like relevant. Dette gjelder likevel ikke leveranser hvor det kreves kvalitative kontroller og målinger av mer subjektiv karakter, slik som opplevd brukertilfredshet med leveransen.

#### **4.1.2. Case 2 – IT-selskap**

IT-selskapet som intervjues har sin kjernevirksomhet rundt utvikling og salg av IT-produkter og – tjenester. De har virksomhet i Norge og internasjonalt. I likhet med energiselskapet har dette private IT-selskapet en intern (global) leverandørorganisasjon med ansvar for støttetjenester. Denne organisasjonen setter ut flere av støttetjenester, som renhold, resepsjon, kantinedrift m.fl. til en ekstern leverandør. FM blir på den måten outsourcet til kun en ekstern leverandør, som har ansvar for å følge opp underleverandører og kontrakter. Informanten som intervjues er en del av den interne leverandørorganisasjon, men er innleid gjennom et vikarbyrå og er ikke fast ansatt.

Informanten som intervjues har kontor ved to ulike bygg eller lokasjoner og har ansvar for oppfølging av FM ved disse lokasjonene. Byggene informanten arbeider i kalles for enkelhetens skyld lokasjon 1 og lokasjon 2. Ved lokasjon 1 arbeider de ansatte i IT-selskapet mye med salg og har rundt 350 ansatte. Ved lokasjon 2 arbeider ca 200 ansatte med utvikling av IT-produkter og – tjenester.

Siden informanten har vært ansatt har de skiftet ekstern leverandør én gang. De har kun én ekstern leverandør per i dag.

Verken informanten eller informantens overordnede har direkte personalansvar, fordi dette ansvaret ivaretas av HR-avdelingen. Informanten har delt oppfølgingsansvar av de eksterne leverandørene sammen med sin overordnede, og har dessuten vært med på å reforhandle kontrakter. Informanten har ansvar for den daglige driften og har derfor et rapporteringsansvar.

Den forrige eksterne leverandøren benyttet de samme SLA'ene som de har hatt i Danmark med samme IT-selskap. Det har ikke vært tid til å utarbeide ny SLA, og derfor kopieres SLA'ene fra Danmark og benyttes hos IT-selskapet i Norge. Resultatet har blitt at SLA'ene er vanskelige å forstå. Innholdet er for komplisert og dessuten på engelsk. Å kopiere SLA'ene slår feil, rett og slett fordi det nå handler om helt nye bygg og en helt annen tjenesteleverandør. Informanten ønsker at de ansatte skal kunne forstå SLA'ene, slik at de skal vite hva de skal levere. Derfor oppmuntrer informanten til at det utvikles nye SLA'er.

Heldigvis blir det etter hvert utviklet nye SLA'er, og informanten har selv vært med å utarbeide én av disse. Disse er lettere å forstå, og innholdet er mer kortfattet. I tillegg til SLA'ene har IT-selskapet utviklet såkalte tiltaksplaner. Disse blir benyttet mer aktivt enn SLA'ene, mens SLA'ene ofte blir benyttet som arbeidsbeskrivelser for de som utfører leveransen. Det forstås slik at noen av stillingene (vaktmester, resepsjonist, teknisk ansvarlig, møteromsvert) har egne SLA'er som beskriver hvilke ansvarsområder stillingene har. Informantens stilling, Facility Manager, har også en egen generell SLA hvor ansvarsområder beskrives, og hvor det beskrives hvilke ansvar en Facility Manager har i forhold til SLA'ene.

Informantens overordnede og informanten går hver uke gjennom tiltaksplanene sammen med vaktmester og teknisk ansvarlig på leverandørsiden. Da gjennomgås det som er gjort, det som ikke har blitt gjort, og det som er pågående oppgaver osv. Informanten mener at tiltaksplanene fungerer best internt i FM-teamene, og derfor har de ikke benyttet seg i stor grad av SLA'ene. I tiltaksplanene står det beskrivelser av arbeidsoppgaver, hvilken prioritet oppgaven har, kommentarer, hva som må gjøres nå, hva som er pågående aktiviteter osv.

Når informanten starter i IT-selskapet erfarer informanten at den eksterne leverandøren er meget opptatt av SLA'ene, fordi det er en del situasjoner som har oppstått, responstid som overgås og ting som ikke blir gjort. På den tiden blir SLA'ene benyttet av informantens overordnede som verktøy for at leverandøren skal få disse problemene løst. Informanten selv har derimot ikke benyttet SLA'ene på den måten, og har benyttet SLA i svært liten grad.

Informanten ser mer nytte i å benytte tiltaksplanene, nettopp fordi informanten arbeider meget tett med FM-teamene.

Informanten mener det er opp til hver enkelt bedrift hvordan de ønsker å benytte seg av SLA'er. Informanten mener at det ikke finnes noe fasitsvar på hvordan en SLA kan utarbeides og at hver enkelt bedrift bestemmer mye av innholdet selv. Informanten tror at hvordan en velger å benytte seg av SLA vil variere fra leder til leder. Når informanten begynner i jobben som Facility Manager må alle SLA'ene leses gjennom og forstås. Informanten mener at selv om det står mye i SLA'ene, er det ikke alltid slik at dette stemmer med virkeligheten.

Det viktigste er at en utarbeider en SLA som kan sikre at leverandøren leverer en god leveranse. Alle ansatte som har arbeidsoppgaver knyttet til tjenestene i en SLA må dessuten kunne forstå innholdet. En bør sørge for at alle parter forstår hvordan oppgaver og problemer knyttet til SLA'en bør håndteres.

Hos IT-selskapet er SLA'ene laget som en pakke, det vil si at alle SLA'ene er samlet i ett dokument. Når den nye leverandøren tar over etter den tidligere eksterne leverandøren, kan de se gjennom SLA'ene og se hvilke behov IT-selskapet har. Verken SLA'ene eller tiltaksplanene kommuniseres ut til alle ansatte, de er mest for ledelsen.

Ledergruppen i IT-selskapet er opptatt av å bli informert om det som skjer, og dette gjøres ofte via e-post. Informanten nevner at ledergruppen er mest opptatt av resultater, de vil se at ting blir gjort og ordnet opp i. Derfor er det ikke nødvendigvis hensiktsmessig at ledergruppen setter seg inn i samtlige SLA'er og går grundig gjennom disse.

Til spørsmålet "Hvilket utbytte tror du de ansatte/sluttbrukerne har av å kjenne til SLA'er?" svarer informanten at dette har to sider. På den ene siden tror ikke informanten at ansatte i IT-selskapet har utbytte av å kjenne til SLA'er, fordi de rett og slett er for opptatt med helt andre arbeidsoppgaver enn FM. På den andre siden synes informanten at det er viktig at SLA'ene ikke holdes skjult for de ansatte. SLA'ene kan implementeres i intranettet, slik at alle ansatte som er interessert kan se på dem. Det er viktig å gi dem muligheten, sier informanten.

IT-selskapets interne leverandør arbeider mye med eksterne leverandører, og de har måttet finne ut av hvordan de skal kommunisere med leverandørene. De eksterne leverandørene fastsetter selv deadlines for enkelte leveranser. Informanten er tydelig på at hvis ikke leverandøren leverer innen egen deadline, så må de som kunder gjøre noe. Det er uakseptabelt hvis leverandører ikke leverer i tide, fordi det får konsekvenser for den interne leverandørorganisasjonen. Skal du jobbe med leverandører, så skal du "piske" de litt av og til, sier informanten. På den måten kan de sikre at leverandøren leverer som han skal, slik at de som kunde får en riktig kvalitet på leveransen.

I IT-selskapet er det viktigere å ha en god kommunikasjon mellom teamene slik at en sørger for at ting blir gjort. De tilpasser det litt selv, hvordan de skal levere en tjeneste, og hvem som skal ha ansvar for hva. Tiltaksplanene er et nyttig verktøy som regulerer dette.

Informanten mener at SLA'er ikke behøves i like stor grad i et lite bygg med kun fire etasjer, enn dersom du har et større konsern som anvender flere millioner kroner på leveransene. I større konserner må en ha gode SLA'er. I et lite bygg, slik som de byggene de sitter i, er det lettere å ta tak i problemene umiddelbart. Hvis noe søles på et gulv, så kan f.eks. møteromsverten ta bort flekkene med én gang. Det gir en "hjemmekoselig stemning", sier informanten.

Informanten tror dessuten at bedrifter som driver med eiendomsforvaltning kan ha en helt annen måte å håndtere SLA'er på, og at de har kanskje flere og bedre systemer. IT-selskapet har ikke eiendomsforvaltning som sin kjernevirksomhet, og derfor har de ikke dedikerte personer som jobber kun med SLA. Informanten er mer opptatt av at kunden og brukerne på byggene skal være fornøyde, enn å benytte mye tid på å utarbeide gode SLA'er som faktisk ikke blir brukt. Det er viktigere å f.eks. få til gode rutiner i resepsjonen, selv om dette samtidig kan beskrives i en SLA. For informanten er det viktigere å yte service til kunden, og innføre rutiner for problemer som dukker opp (f.eks. hvis noen mister adgangskort, eller det kommer en nyansatt).

Ved lokasjon 1 oppleves det problemer rundt ventilasjon og mangel på møterom og stillerom. Informanten opplever i møtesituasjoner at ansatte i IT-selskapet er mest opptatt av lokale problemer, det som angår dem selv. De ønsker å finne løsninger på problemene i byggene hvor de arbeider.

Informanten blir spurt spørsmålet: "Hvordan ser du eventuelt for deg at en SLA kan brukes som et ledelses- og/eller kommunikasjonsverktøy?" Til det svarer informanten at det kan benyttes som kommunikasjons- og ledelsesverktøy med leverandøren og ledelsen i egen organisasjon. SLA kan benyttes i møter med leverandør, f.eks. oppfølgingsmøter, kontrollrunder eller befaringer. På den måten kan en følge opp leverandør i forhold til leveransen som er avtalt i SLA. En SLA kan dessuten benyttes som et rapporteringsverktøy i forhold til egen organisasjons ledergruppe, ved å opplyse om responstid, hendelser osv i forbindelse med leveransen.

Tiltaksplanene er mer et ledelsesverktøy for informanten enn SLA'ene. Tiltaksplanene er et verktøy som fungerer veldig godt for den interne leverandørorganisasjonen i Norge, men også i andre deler i organisasjonen internasjonalt. Det viktigste er at en har gode rutiner for hvordan en arbeider, at en løser problemer og har kontroll over situasjonen.

Informanten er enig i at SLA som et ledelses- og kommunikasjonsverktøy kan bidra til en bedre kvalitetsledelse for bedriften. Dette gjelder spesielt oppfølging av leveranser. For selv om ledere slutter hos kunde- eller leverandørorganisasjon, kommer nyansatte ledere til å bidra med samme oppfølging fordi bedriften har etablerte SLA'er. Det forutsetter at SLA'en er godt utviklet og at den har fungert godt tidligere. Poenget er at hvis en har en god SLA vil en ny leder kunne følge opp på samme måte som andre ledere.



Det er flere parter som berøres av en SLA. Først og fremst er det egen ledelse som må bestemme og fastsette kravene som leverandøren skal følge opp. Videre blir både kunde og sluttbruker berørt. Hvis en leverandører ikke klarer å levere, får det konsekvenser for flere parter. Derfor er det viktig med en god SLA, slik at en kan sikre at leverandøren leverer, men også at ledelsen hos kunden er tydelig på hva som er viktig.

I andre større konserner er leverandøren mer som en samarbeidspartner. Det kan være fordi det er store og kostbare områder, slik at en god relasjon med leverandøren er avgjørende. En SLA kan derfor fungere som en sikkerhet for begge parter. I IT-selskapet er ledelsen strengere, mener informanten. De ville trolig ikke spurt leverandøren om anbefalinger eller ekspertise dersom det skal utarbeides en ny SLA.

Hos IT-selskapet blir en mer opphengt i smådetaljer, mener informanten. Dette er fordi de kun har to små bygg med tre til fire etasjer, og at det er lettere å se hva leverandøren ikke gjør riktig (f.eks. hvis leverandør glemmer å tømme en søppelbøtte). Området er arbeider på er lite og derfor er det lett å kontrollere for mye. Dette kan skape mistriksel, sier informanten, som mener at størrelsen på kontraktene har mye å si for hvor detaljert og kontrollerende de som kunde blir. Hvis kontraktene er store vil en tenke mer helhetlig på leveransen, mener informanten. FM er kun en støttetjeneste for IT-selskapet, og derfor bruker de ikke milliarder av kroner på FM. For å unngå klager fra brukerne er det derfor viktig at noen tar ansvar for å rydde opp, og at en ikke krangler om arbeidsoppgaver. Likevel er IT-selskapet meget opptatt å kontrollere, og det blir ofte diskusjoner rundt hvem som har ansvaret for hva. De er strenge med leverandøren, og flere underleverandører av renholdstjenester blir byttet ut. Informanten mener at oppfølgingen derfor ikke blir godt nok dokumentert, og at en i stedet benytter seg mye av e-poster frem og tilbake mellom ulike parter.

Videre spørres det hvilke kunnskaper leverandør, ansatte til leverandør og sluttbrukerne bør besitte. Informanten mener at en tjenesteleverandør bør sitte med ekspertise, og de bør kunne komme med anbefalinger til hva som er viktig å inkludere i en SLA. Tjenesteleverandørens ansatte bør ha kunnskaper om hvordan de skal håndtere ulike situasjoner knyttet til det som er avtalt i SLA'en, de bør vite hvordan de skal følge opp og hvordan de skal utføre arbeidsoppgavene sine. De må med andre ord ha kunnskaper knyttet til den tjenesten eller det fagområdet de skal levere på. Sluttbrukerne bør kjenne til frekvenser på hvor ofte en tjeneste skal leveres, slik at ledelsen på kundesiden kan unngå store mengder klager. Sluttbrukerene må rett og slett vite hva de kan forvente av en tjeneste, og derfor må frekvenser på tjenestene synliggjøres for dem.

#### **4.1.3. Case 3 – Drifts- og serviceselskap**

Bedriften som intervjues er et offentlig drifts- og serviceselskap, hvor informanten er ansatt i renholdsenheten i dette selskapet. Informanten har utdanning og arbeidserfaring innen husøkonomi og serviceledelse og arbeider som husøkonom i nåværende stilling. Selskapet er en offentlig virksomhet som leverer tjenester til flere offentlige kunder/bygg på Østlandet. Informanten som intervjues har ansvar for tre kunder/bygg. I hele selskapet er det omkring 500 ansatte, hvorav 70 er renholdere, og informanten har personalansvar for ca. 20 av disse

renholderne. Bedriften har dessuten to renholdsledere og en husøkonom som har ansvar for andre kunder/bygg.

Renholdet utføres av eget personell, mens enkelte tjenester er satt ut til eksterne leverandører, deriblant vinduspuss, matteservice og planteservice. Informanten arbeider derfor mye med oppfølging av avtaler med leverandørene. Dessuten arbeider informanten med fornying og innføring av nye rammeavtaler, og som ansatt i en fagavdeling har informanten delansvar for den faglige biten i kontrakter og kravspesifikasjoner. De har egne jurister som håndterer og veileder i innkjøpsprosessene.

Selskapet har ikke Service Level Agreement, men en lignende avtale som kalles *tjenestebeskrivelser*. Disse må først godkjennes på avdelingsdirektørnivå før de sendes ut til kundene i en samlet leveranse fra drifts- og serviceselskapet. Tjenestebeskrivelsene beskriver mål, beskrivelse, tjenestenivåer, kvalitetsnivåer, avgrensninger, styringsparametere osv for hver enkelt tjeneste. De sier litt om hva drifts- og serviceselskapet forplikter seg til å levere, og hva kundene kan forvente av leveransen. De beskriver dessuten styringsparametere som skal måle leveransen. På den måten er tjenestebeskrivelsene relativt lik Service Level Agreement. Drifts- og serviceselskapet kvalitetssikrer for øvrig renholdstjenesten gjennom NS-INSTA 800, som er et viktig styringsparameter sammen med blant annet brukerundersøkelser. NS-INSTA 800 er en standard som gir et kvalitetssystem for å fastsette og måle kvaliteten på utført renhold (Renholdsportalen, 2011).

Tjenestebeskrivelsene fornyes hvert år, og informanten er med på å utarbeide disse tjenestebeskrivelsene, men kun for renholdstjenesten. Beskrivelsene har fokus på å være enkle for kundene å forstå, og derfor omfatter den kun to A4-sider. Det er viktig at kunden og brukerne har en realistisk forventning til leveransen.

Informanten blir spurt om kunnskaper angående SLA/tjenestebeskrivelser, og sier at det kunne vært nyttig å ha mer innsikt i SLA, og sammenligne dette med egne tjenestebeskrivelser, for å se om disse kan utvikles på en bedre måte.

Service- og driftsselskapet har erfaring med at enkelte brukere eksempelvis forventer at kontoret skal rengjøres hver dag, og siden de rengjøres én gang i uken, kan disse brukerne ha en uheldig opplevelse i forhold til servicen de forventer. Derfor er disse tjenestebeskrivelsene et godt verktøy for å synliggjøre renholdsleveransen.

Et av spørsmålene som stilles er: ”Hva kreves en tjenestebeskrivelse (SLA) av deg som leder?” Til det svarer informanten at det er viktig å ha oversikt over rutiner i egen renholdsenhet. Det kreves at lederen har et begrep om frekvens- og kvalitetsstyrt renhold. Kundens behov kan variere og derfor kan det være utfordrende å fastsette frekvenser. Vi har såpass ulik bygningsmasse, og det er helt andre behov i et bygg som er bygd på 1800-tallet enn et bygg som er bygd på 2000-tallet, selv om noe er pusset opp. Slik sett blir det samtidig vanskelig å standardisere leveransen. Derfor er det essensielt å finne en løsning uten å være for detaljert i beskrivelsene, samtidig som en må være detaljert nok.

I tjenestebeskrivelsen for renholdstjenesten beskrives det hvilke frekvenser som skal gjelde og hvor. Dette gjøres slik at brukerne skal vite hva de kan forvente av leveransen, f.eks. hvor ofte renholderne tømmer avfallet på kontoret til brukerne. Det er dessuten viktig for renholderne selv å ha en retningslinje, og tjenestebeskrivelsene bidrar mye til dette. Siden renholdet er kvalitetsstyrt, utføres renholdet først og fremst etter behov. Det sjekkes om et område er rent eller ikke, og hvis området er rent slik NS-INSTA 800 definerer rent, behøves det ikke å rengjøre området. På den måten bidras det til at renholderne kan vurdere behovene selv og styre deler av arbeidsdagen på egen hånd. Slik sett blir forståelsen av tjenestebeskrivelsen meget viktig.

Informanten mener at drifts- og serviceselskapet kan ha utbytte av prosessen med å utarbeide SLA'er/tjenestebeskrivelser. Det gjelder spesielt det med å analysere behov og forventninger, det er ofte en "dismatch" eller en misforståelse angående brukerens forventninger. Oftest er det et fåtall mennesker som bestemmer hva tjenestebeskrivelsene skal inneholde, og det er ikke alltid at en finner de reelle behovene eller forventningene. Det kan være tilfeller hvor brukerne ønsker noe annet av leveransen, og da må drifts- og serviceselskapet vurdere behovene på nytt. Det er meget viktig for en tjenesteleverandør å treffe riktig på leveransene, uansett hvilken tjeneste det dreier seg om.

På samme måte er det med varemottaket; kanskje varemottaket burde ha andre åpningstider, fordi kundegruppene jobber annerledes. Brukerstøtten på IKT er f.eks. åpen til kl 18 om kveldene og begynner kl 7 om morgenen. Men en ser jo at trykket ikke er like høyt mellom kl 7 og 9 om morgenen, som det er mellom kl 16 og 18, og da kan en jo vurdere om en bør endre åpningstidene ettersom tidene forandrer seg. Et Høyt antall begynner idag på jobb i 8-9 tiden, og sitter litt lengre utover kvelden.

Det med å utarbeide tjenestebeskrivelser er derfor med på å finne ut mer om behovene, og sette dette i system f.eks. via brukerundersøkelser som sendes ut annethvert år. Her sjekkes brukeropplevd tilfredshet med alle tjenester. Når det gjelder renhold blir en spurt om hva en synes om renhold på kontor, i fellesarealer og på toaletter. Brukerne skal ha anledning til å kommentere spørsmålene. Noen kan synes at renholdet gjøres for sjeldent, mens andre igjen opplever renholdet for ofte og synes at det kan skape en del støy ved bruk av maskiner og lignende. Det skal være en god kvalitet på leveransen, men det må samtidig tas hensyn til timing, altså når leveransen skal foregå.

Informanten tror at prosessen med å utarbeide en SLA/tjenestebeskrivelse kan bidra til en bedre kvalitetsledelse. Renhold er et område og en tjeneste som alle har en formening om, selv om leveransen er konkret når det gjelder kvalitet. Enten er det rent eller så er det ikke rent. Det handler om brukeropplevd kvalitet, at brukerne opplever renholdet på ulike måter. Noen synes det blir rengjort for ofte, andre synes det rengjøres for sjeldent. Som tjenesteleverandør må de hele tiden analysere, undersøke og finne ut hva brukerne opplever som god kvalitet. Selv om noen synes renholdsmaskinene støyer for mye, betyr det ikke at resultatet av renholdet ikke blir godt. Opplevd kvalitet blir derfor svært individuelt og skaper ulike forventninger, og det å finne en god "match" mellom forventet service og levert service

kan derfor være utfordrende. Ved å analysere, undersøke og utarbeide nye dokumenter eller tjenestebeskrivelser forsøkes det å oppnå en bedre kvalitet. Det er hele formålet med SLA og tjenestebeskrivelser, mener informanten.

Informanten benytter tjenestebeskrivelsene som et ledelses- og kommunikasjonsverktøy. Ved å tvinge seg selv til å tenke konkret, beskrive leveransen i korthet og ikke minst presentere dette til egne ansatte, er det lettere å kommunisere hva de skal levere til kunden og brukerne. Brukerne har sjelden faglig innsikt i tjenesten, og det å kommunisere tydelig nok i forhold til brukerne blir derfor avgjørende for at brukerne skal kunne vite hva de kan forvente av en leveranse. Som leder er det viktig å være tydelig og konkret, og ikke skape tvil rundt hva som skal leveres. Tjenestebeskrivelse blir derfor aktivt benyttet, selv om de ikke er anvendt hver dag.

Tjenestebeskrivelsene tas alltid frem når de får nyansatte, og er samtidig en avtale de kan benytte hvis noe må følges opp. En kan eksempelvis vise til tjenestebeskrivelsen når det er uklare forventinger mellom kunden og drifts- og serviceselskapet. På den måten benytter informanten tjenestebeskrivelsene både mot kundesiden og egne ansatte.

Drifts- og serviceselskapet er meget fokusert på service, og når brukerne av og til ønsker seg noe utenom tjenestebeskrivelsene, har selskapet lett for å si ja til det. Informanten er klar over at dette ikke er helt etter avtalen, og at de kanskje bør bli flinkere til å si nei. Et rengjøringsbyrå ville nok tenke litt annerledes, mener informanten. Samtidig kan den ekstra servicen være meget verdifull for kunden, og det gir drifts- og serviceselskapet et godt omdømme blant kundene sine, og gjør dem konkurransedyktige i forhold til en eventuell ekstern leverandør. Det å gi litt ekstra service handler dessuten om å få til et godt samarbeid med kunden.

Informanten mener derfor at SLA/tjenestebeskrivelser som et ledelses- og kommunikasjonsverktøy kan bidra til en bedre kvalitetsledelse. Styringsparameterne er med på å bidra til dette, blant annet brukerundersøkelsen og NS-INSTA 800-kontroller i fellesskap med kunden. Dette er veldig konkrete målemetoder, og NS-INSTA 800-kontrollene skal dessuten gjennomføres via en ekstern konsulent, slik at målingen blir objektiv og sammenlignbar med andre organisasjoner. Selv om en kanskje aldri vil oppleve 100 % brukertilfredshet med renholdstjenesten, er målsetningen å ha minst 75 %.

Tjenestebeskrivelsen blir sendt ut til ledelsen i kundegruppene, men informanten ser også utbyttet brukerne kan ha dersom de kjenner til slike avtaledokumenter. Drifts- og serviceselskapet forsøker derfor å sende ut denne informasjonen på andre måter, f.eks. via intranett eller flygeblader som legges på kontorene. Dette gjøres fordi brukerne er opptatt av renholdstjenesten, og det er viktig å tydeliggjøre hvilke forventninger brukerne kan ha til tjenesten. Det er ikke alle kundene som er like flinke å informere sine ansatte (brukerne) om de praktiske opplysningene rundt tjenesten. Innenfor servicebransjen er det essensielt at brukerne vet hva de faktisk kan forvente av en tjeneste. Mange av brukerne trenger f.eks. å vite hvor de kan finne posten sin, når posten kommer, hvordan de kan bestille møterom, hva

en kan forvente av møteromstjenesten, hvor ofte blir det rengjort på kontoret, hvordan kan en ta i mot gjester i bygget, osv. På den måten er det viktig at brukerne har god nok informasjon om alle de tjenestene som angår dem. Tjenestebeskrivelsene beskriver mye av dette og avklarer en del spørsmål som brukerne har.

Det er dessuten viktig at *alle* i drifts- og serviceselskapet har kjenneskap til tjenestebeskrivelsene. Informantene tror dette er viktig for at de ansatte skal få et eierskap til tjenestebeskrivelsen, og forstå at det er viktig å levere tjenesten i henhold til tjenestebeskrivelsen. Det er hensiktsmessig å tenke helhetlig, slik at kunden kan oppleve lik service. Fra leverandørsiden tror informantene derfor det er viktig at flest mulig har en eller annen rolle, slik at alle kan få et visst eierforhold til leveransen. Når det gjelder kundesiden er det viktig at de som har oppfølgingsansvar av avtalen er involvert, men det er opp til dem hvordan de vil organisere seg. Informantene tror det å involvere alle ansatte (brukerne) vil bli for omfattende, fordi alle har en formening om hva en kan forvente av en tjeneste. Derfor er det lurt å involvere de som kan ta gode avgjørelser på vegne av brukerne. De involverte må være beslutningstakere fra kundesiden, og de må gjøre det forarbeidet som kreves i egen organisasjon.

Informantene synes det er viktig at drifts- og serviceselskapet benchmarker seg med andre lignende selskaper. De har besøkt lignende organisasjoner i Sverige, og sett på hvordan det fungerer der og hvordan de leverer sine tjenester. Informantene mener det er viktig at de som offentlig etat er konkurransedyktige, og at de klarer å følge med kundene til en viss grad. Derfor er innspillene utenfra viktig for dem, og det er interessant å se hvordan andre renholdsleverandører utarbeider sine SLA'er.

En av de viktigste kunnskapene en leder hos tjenesteleverandøren bør ha i forbindelse med SLA, er det å ha kjenneskap til hva brukerne forventer. Selv om brukerne har høye forventninger, må lederen kunne se på økonomien og vite hva som er forsvarlig og ikke, og hvilke økonomiske rammer en har før en kan love kundene noe. En leder bør ha kunnskaper i forhold til effektiv drift og service innen det fagområdet som skal leveres. Det kan derfor være lurt å ha kjenneskap til normene i bransjen, diverse nøkkeltall i bransjen osv.

Ledelsen på kundesiden bør ha kunnskaper om hva de som kunde og brukerne ønsker av en leveranse. Informantene ønsker dessuten at kundene forstår litt av innholdet i NS-INSTA 800, for hvis de ikke gjør det, blir det vanskelig å kommunisere gjennom standarden. Flere kunder misforstår og tror at NS-INSTA 800 leder til et "sykehusrenhold", altså et veldig sterilt renhold, selv om dette ikke er tilfelle. Derfor er det viktig at en klarer å finne et språk som begge forstår, og sett fra en renholdsleverandørs side er det en fordel hvis kundene kjenner til NS-INSTA 800.

Sluttbrukeren bør sitte med kjenneskap til innholdet i tjenestebeskrivelsene, de bør ha en idé om hva de kan forvente, og hvordan de kan handle dersom de ikke får levert det de har krav på. Informantene mener at det er en uheldig situasjon hvis brukerne finner seg i ting som er feil, for det har mye å si for dem som tjenesteleverandør at kundene er bevisst på hva de

betaler for, slik at de som leverandør kan gi en god oppfølging og forbedre egen leveranse. Derfor er det viktig at brukerne kjenner til innholdet og vet hvor de bør henvende seg hvis noe ikke blir gjort riktig.

Tjenesteleverandørens ansatte, altså informantens ansatte bør sitte med kunnskap om innholdet i tjenestebeskrivelsene, slik at de vet hva som skal leveres, hvor ofte det skal leveres, og til hvilket kvalitetsnivå. Den enkelte renholder må derfor ha gode kunnskaper om NS-INSTA 800, siden renholderen selv må styre arbeidsdagen ut i fra denne og frekvensene i tjenestebeskrivelsen.

Informanten tror det er viktig å være bevisst på tjenestebeskrivelser og SLA'er som et styringsverktøy, og hele tiden passe på at det stemmer med virkeligheten, at en faktisk følger opp i henhold til tjenesteavtalen. Dette er noe drifts- og serviceselskaper jobber mye med. Selv om informanten ikke leser i tjenestebeskrivelsen hver dag, kan det være situasjoner hvor en blir litt usikker, og da er tjenestebeskrivelsen god å ha for å sjekke opp hva de egentlig har lovet kunden. Dessuten brukes den særlig når renholdsenheten har nyansatte, for at de skal få en forståelse for hva som forventes av dem og hva de bør levere. Informanten mener at de kanskje bør bli enda flinkere på å kommunisere ut til den enkelte bruker på kundesiden. Likevel ønsker de ikke å "plage" brukerne med for mye informasjon. Derfor er det viktig å være kreativ og finne nye måter å informere på. Selv om en har jobbet seg gjennom et dokument og syns at dette er klart og tydelig, så er det ikke alltid det. Det vil alltid være noen som lurer på noe eller ikke forstår innholdet.

#### **4.1.4. Case 4 – Samferdselsselskap**

Samferdselsselskapet som intervjues er fra offentlig sektor og har samferdsel som sin kjernevirksomhet. Virksomheten foregår i Norge, hvor en stor del av de ansatte stort sett er lokalisert på Østlandet. Selskapet har over 3000 ansatte, og i bygget hvor informanten arbeider er det rundt 350 ansatte. Samferdselsselskapet har interne avdelinger som tar seg av støttetjenestene, og de fleste av støttetjenestene utsettes til eksterne leverandører, slik som kantinedrift og renholdstjenester. Når det gjelder vedlikeholdstjenesten arbeider fire interne driftsansvarlige med denne leveransen, og de har ansvar for vedlikeholdet ved de 60 lokasjonene som samferdselsselskapet eier.

Samferdselsselskapet har opprettet en ny intern avdeling som skal ha oppfølgingsansvar for leveransene som leveres ved disse 60 lokasjonene. Informanten arbeider i denne interne avdelingen som er under utvikling. Det er andre interne avdelinger som håndterer resten av eiendommene til samferdselsselskapet.

De fire interne driftsansvarlige har samme funksjon som en vaktmester eller driftstekniker, men har dessuten et delt oppfølgingsansvar med informanten og informantens leder. Informanten har ikke teknisk bakgrunn, og kan ikke følge opp de tekniske sakene på samme måte som driftsansvarlig. Derfor har informanten, sammen med sin leder, ansvar for det administrative knyttet til lokasjonene og kontraktene. Informanten mener det er smart å ha to

hovedansvarlige for oppfølging, siden selskapet er stort. Hvis det skjer noe helt spesielt, kan informanten dra ut til lokasjonene for å følge opp, men hovedsakelig skal informanten delegerer, følge opp og ha møter med eksterne leverandører.

Informanten er likevel opptatt av at de må kommunisere med de interne driftsansvarlige, og at de må samarbeide på en god måte. Det er derfor en målsetning å ha mange møter med de driftsansvarlige, og på den måten kan informanten både følge opp de ansatte og situasjonen ute på lokasjonene. Informanten føler seg trygg på dette med oppfølging av leverandører, oppfølging av ansatte, og det å få ting til å bli gjort gjennom andre. Selv om informanten ikke har personalansvar, ”så må en likevel fortsatt *lede* sine ansatte”, sier informanten.

Oppfølging av leverandørene er en viktig del av informantens arbeid. Bli ikke leveransen utført i henhold til kontrakten, må informanten ta tak i situasjonen og følge opp leverandører som bryter kontaktene. Informanten er relativt ny i stillingen, og må sette seg inn i alle kontraktene selskapet har med eksterne leverandører før informanten kan gå inn i reforhandlinger eller nye forhandlinger. Informanten har erfaring med leverandører fra tidligere arbeidsforhold, og vet mye om hvordan en skal følge opp kontrakter, leverandører og diverse problemer som dukker opp.

Samferdselsselskapet har ikke SLA'er eller arbeidsbeskrivelser som de ansatte kan forholde seg til. Informanten mener likevel at SLA kan være et veldig godt verktøy for dem, siden de har ansvar for å forvalte store budsjetter. Renholdstjenesten koster rundt 100 millioner kroner og 60 lokasjoner skal eksempelvis rengjøres og følges opp. Når det er store kontrakter, kan det være nyttig å ha gode SLA'er. De må vite hvordan de skal håndtere situasjoner eller problemer som dukker opp, og en SLA kan bidra til å synliggjøre dette.

På bakgrunn av dette har forslaget om å utarbeide SLA'er kommet i fokus. Informantens leder mener de bør arbeide mot dette målet. Selv om slik utarbeidelse er svært arbeidskrevende og omfattende, tror informanten de kan ha stor nytte av det i samferdselsselskapet. Hvis de skal utvikle SLA'er mener informanten at det er viktig å bruke mye tid på det. Det er en lang og mulig tung prosess som de må forberede seg godt til. Selv om de kan ha en tydelig idé om SLA, er det kanskje ikke like enkelt å gjennomføre det i praksis, mener informanten.

Samferdselsselskapet har rammeavtaler, og de forsøker å få til det de kaller serviceavtaler for områder hvor det ikke er nødvendig å sette opp en ny rammeavtale. Dette kan være områder som heisservice. Slik det er i dag må heisservice tilkalles når heisene er i ustand, og det er svært kostbart. Derfor ønsker de å utarbeide serviceavtaler som vil gi dem en raskere og rimeligere service, og som sier noe om hvordan vedlikehold og eventuelle problemer skal håndteres.

Informanten mener likevel at det er mer ønskelig med SLA når de har større kontrakter. Egentlig vil informanten at det skal være SLA på alle leveranser uansett størrelse. Det er fordi SLA'en er et verktøy som sikrer kvalitet og service knyttet til en leveranse. En mulighet

informanten ser for seg er å utvikle en standard SLA som kan benyttes med alle leverandørene.

Informanten nevner at lederen ser på det som viktig at de driftsansvarlige skal få eierskap til det de jobber med og til de lokasjonene de har ansvar for. Informanten er enig i dette, og ønsker at lokasjonene skal se godt ut.

Informanten mener å ha god kunnskap om SLA og lignende avtaler. Som leder krever en SLA at en følger opp avtalen. Det å utarbeide en SLA er bare begynnelsen, god oppfølging er avgjørende for å sikre at leveransen blir utført slik de ønsker. Derfor er det viktig å finne en god måte å følge opp SLA'ene, og det er en lederoppgave, mener informanten.

I følge informanten er det flere måter en SLA kan benyttes som et ledelses- og/eller kommunikasjonsverktøy. I samhandling med leverandør er det et ledelses- og kommunikasjonsverktøy på den måten at en måler leveransen opp mot det som er avtalt i SLA'en. Det gir rom for diskusjon, innspill og eventuelle bonusinsentiver.

I forhold til ledergruppen i egen bedrift er SLA et kommunikasjonsverktøy, for å rapportere og eksempelvis vise til gode resultater fra brukerundersøkelser knyttet til en bestemt leveranse (SLA).

SLA er dessuten noe en kan vise til dersom brukere kommer med klager eller negative tilbakemeldinger. En kan henviser til avtalen og informere om hvor ofte ting skal gjøres, hva brukerne kan forvente osv. Informanten mener dessuten at SLA kan brukes som et ledelses- og kommunikasjonsverktøy i medarbeidersamtaler med ansatte. En kan eksempelvis henviser til SLA når en drøfter forventninger til den ansatte.

Informanten fikk spørsmålet "Hvilke parter i og utenfor bedriften blir berørt av SLA?". Til det svarer informanten at det vil være nyttig å involvere flere parter når en skal utarbeide en SLA. Det er viktig at flere går gjennom eventuelle utkast og evaluerer dem. Personer med gode kunnskaper på tjenesteområdet bør involveres, og det vil også si at en bør involvere leverandøren. De sitter med ekspertise på fagområdet og kan komme med gode tips. Likevel er det kunden som setter grenser og fastsetter krav.

Samferdselsselskapet ser på en leverandør som en samarbeidspartner. Det å få til et godt samarbeid med leverandøren er avgjørende. Det er ikke alltid en har mulighet å kontrollere eller sjekke at de har levert riktig, derfor er de avhengig av å kunne stole på leverandøren. Dette har sammenheng med at kontraktene med leverandørene er store, og det er snakk om flere millioner kroner.

Når samferdselsselskapet nå skal skrive kontrakt med fire nye leverandører, ønsker og vurderer informanten å utvikle SLA'er i samarbeid med dem. Det dreier seg om store kontrakter, derfor er det viktig å fastsette hvordan oppfølgingen skal håndteres. En SLA er et skriftlig bevis på hvordan en leveranse skal leveres og er derfor et godt utgangspunkt for å håndtere en leveranse på riktig måte. Samarbeid og god kommunikasjon med leverandøren er



like viktig. SLA er med på å tette igjen gapet mellom kunde og leverandør, sier informanten. Det vil blant annet si at en fokuserer mer på samarbeid, enn å kontrollere leverandørens utførelse av tjenestene i detalj. Helhet er viktigere enn detaljer, mener informanten.

I samferdselsselskapet har de et godt forhold til leverandørene, og de opplever at leverandørene gjør ting uten at de blir bedt om det. Leverandøren oppdager selv hva de som kunde har behov for, og forsøker derfor å hjelpe samferdselsselskapet med å holde brukerne fornøyde.

Informanten har selv arbeidet med både små og store kontrakter, og mener at det er store ulikheter i måten å arbeide på. I samferdselsselskapet blir alt som skal følges opp dokumentert og gjort rede for. Dette har sammenheng med at det benyttes millioner av kroner på FM, og derfor er det nødvendig at selskapet har kontroll i systemet.

Noe av de ansatte kan ha utbytte av å kjenne til SLA eller lignende avtaler, tror informanten. Det gjelder spesielt de som arbeider på samme avdeling som informanten. Likevel tror ikke informanten at alle er like interessert i SLA-detalljer og at flere derfor ikke har utbytte av det. Det er dessuten en vanskelig sak å vurdere for informanten, siden de ikke har SLA'er i systemet ennå.

Når det gjelder kunnskaper hos ledere innen FM svarer informanten følgende: "Det er viktig å være fleksibel og ikke for detaljert. En må ha et godt forhold til leverandøren, og være mer opptatt av det helhetlige bildet. Samarbeid er viktigere enn å kontrollere".

Vedrørende kunnskaper hos tjenesteleverandør er det viktig at både leverandør og kunde er gode på samarbeid. De ansatte til tjenesteleverandøren bør forstå arbeidsoppgavene og fagområdet sitt. Det er en fordel at de kan service, lærer fort osv. Informanten mener at det er enklere for en ansatt å levere riktig i forhold til SLA hvis en forstår arbeidsoppgavene sine.

Sluttbrukere bør ha en forståelse for hva SLA betyr, selv om dette ikke er noe som forventes. Det er viktig at de kjenner til hva de kan forvente av en leveranse, men det forutsetter at de får slik informasjon fra ledelsen.

## **4.2.Resultater fra spørreundersøkelsen**

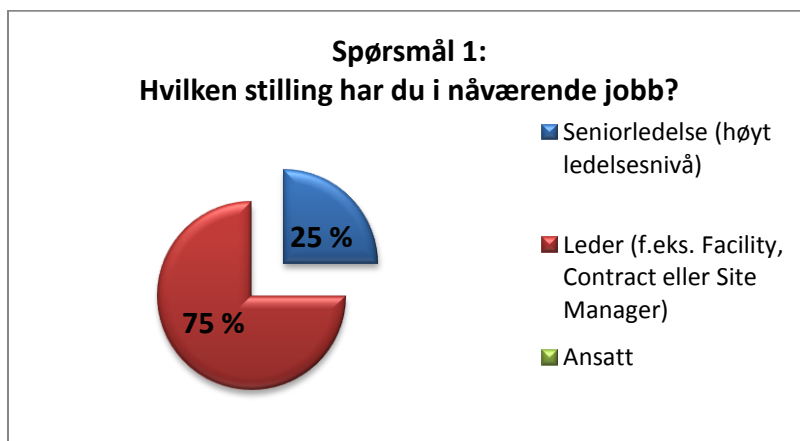
En elektronisk spørreundersøkelse blir sendt ut til 30 ledere fra Facilities Management-bransjen i hele verden. Disse blir plukket ut via nettverket LinkedIn fordi de har mye med FM, kontrakter og Service Level Agreement å gjøre i sin nåværende (eller tidligere) arbeidshverdag. Hele 24 av de 30 respondentene svarer på spørreundersøkelsen, og dataene fra disse fremstilles videre i dette kapittelet. Videre presenteres oppsummering av resultatene i kapittel 5, og drøfting av resultatene i kapittel 6.

Spørreundersøkelsen består av 10 spørsmål, hvorav to av dem er av kvalitativ karakter, og de resterende er av kvantitativ karakter. Dataene fra undersøkelsen blir satt inn i Microsoft Excel,

og bearbejdet videre der. Det blir først utarbejdet en tabell med variabler, og videre blir disse dataene utarbejdet til stolpe-, kolonne-, og sektordiagrammer for å fremstille resultatene på en oversiktlig måte (se vedlegg XII). De kvalitative dataene behandles slik at respondentenes svar blir satt inn i en tabell og oversatt til norsk (se vedlegg XII).

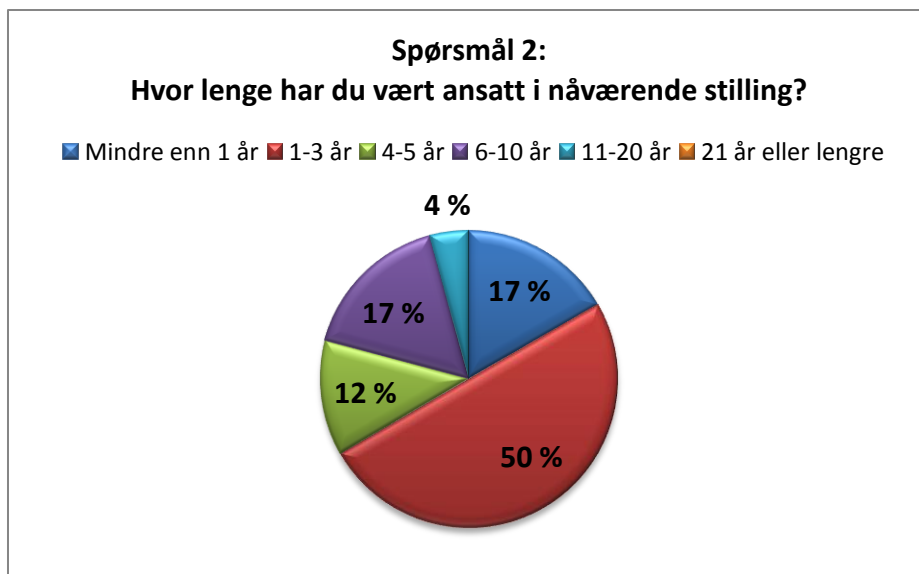
Resultatene fra spørreundersøkelsen er meget omfattende, og det er ønskelig å presentere dataene så oversiktlig som mulig. Derfor fremstilles diagrammene først, og de kvalitative dataene fra spørsmål 7 og 10 til slutt. De kvantitative spørsmålene er fra spørsmål 1-6, 8 og 9.

Respondentene blir først spurt om bakgrunnsinformasjon angående stilling, varighet og arbeidsplass. Figur 3 viser at alle respondentene er ledere, hvorav hele 75 % er ledere, mens 25 % er seniorledere. Ingen av respondentene er vanlige ansatte, noe som heller ikke er forventet siden utvelgelsen via LinkedIn er spesifikt rettet mot ledere.



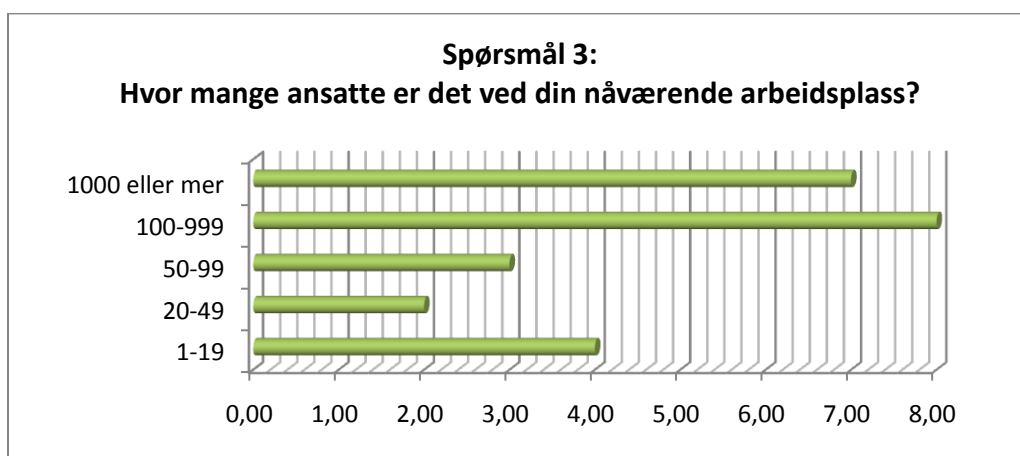
Figur 3 - Spørsmål 1: Hvilken stilling har du i nåværende jobb?

Det er interessant å vite hvor lenge respondentene har vært ansatt i nåværende stilling, spesielt med tanke på spørsmålene som kommer senere i spørreundersøkelsen om Service Level Agreement. Det er dessuten viktig for å danne et bilde av hvor erfarne respondentene er i sitt arbeid, selv om de samtidig kan erfarer fra tidligere arbeidsplasser. Det viser seg at 50 % har arbejdet i 1-3 år i samme stilling, mens kun 1 person har arbejdet mellom 11-20 år. Dette fremkommer i figur 4 hvor en samtidig ser at ingen har arbejdet i nåværende stilling i mer enn 21 år. En andel på 17 % har arbejdet mindre enn 1 år i sin nåværende stilling. Siden 50 % har arbejdet mellom 1 og 3 år i samme stilling, er det sannsynlig at de har opparbejdet en del kunnskaper og erfarer rundt Service Level Agreement. Dette styrker undersøkelsens troverdighet.



Figur 4 - Spørsmål 2: Hvor lenge har du vært ansatt i nåværende stilling?

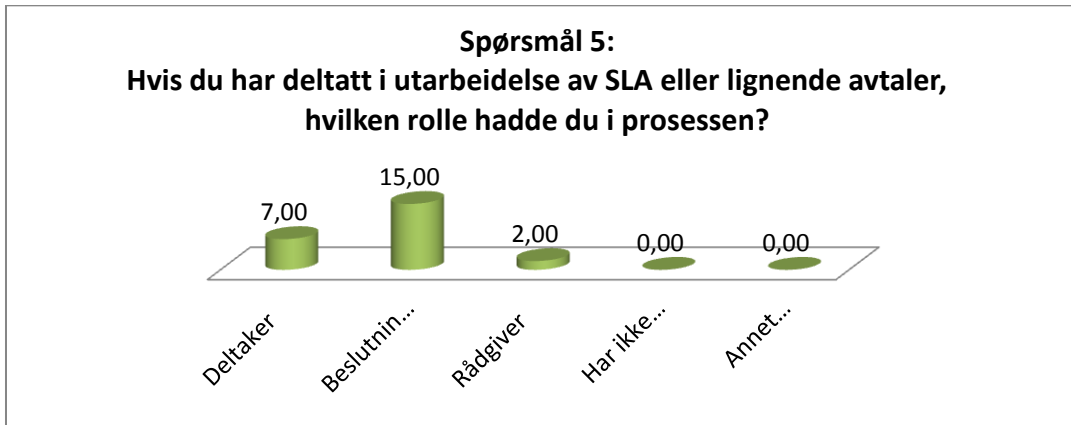
For å få en bedre forståelse av respondentenes arbeidsplass blir det spurt om hvor mange ansatte bedriften har. Resultatene av dette vises i figur 5. Det viser seg at mange arbeider i bedrifter med flere enn 100 ansatte eller flere enn 1000 ansatte, mens f.eks. 4 respondenter arbeider i bedrifter med kun 1-19 ansatte. Dette kan gi tydelige forskjeller i måten respondentene svarer på spørsmålene.



Figur 5 - Spørsmål 3: Hvor mange ansatte er det ved din nåværende arbeidsplass?

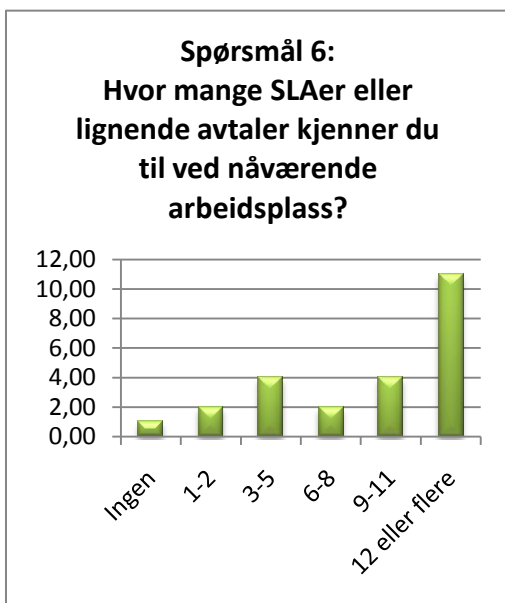
Videre i spørreundersøkelsen er det viktig å finne ut om bedriften respondentene jobber i faktisk har Service Level Agreement, og hvilken rolle respondentene har hatt i forhold til det å utarbeide SLA'er. Svarene på spørsmål 4, "Har din bedrift SLA'er eller lignende avtaler med leverandører?", viser at samtlige av respondentenes bedrifter har SLA'er (se vedlegg XII), og i følge svarene på spørsmål 5 har hele 15 respondenter hatt rolle som *beslutningstaker* når SLA'er skal utarbeides (se figur 6). En ser samtidig at alle har vært med i prosessen med å utarbeide SLA, siden ingen har svart "har ikke deltatt". Dette motstrider noe i forhold til svarene som blir gitt på spørsmål 6, hvor noen svarer at de ikke har vært med å utarbeide eller evaluere SLA'er. Det betyr at de dermed heller ikke kunne ha deltatt som

rådgiver, beslutningstaker eller deltaker. Det er mulig at noen av respondentene har misforstått deler av spørsmålene.

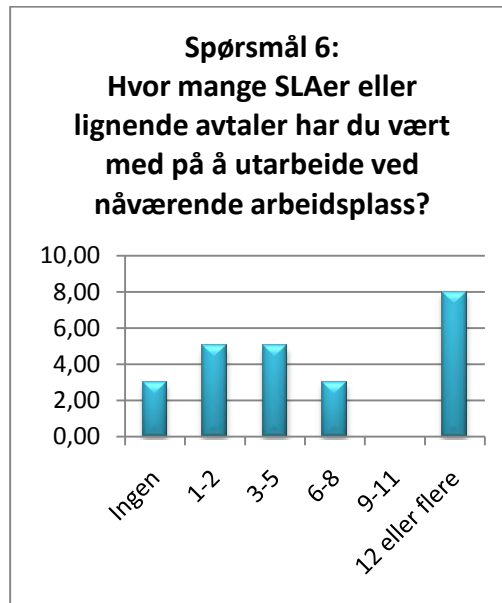


Figur 6 - Spørsmål 5: Hvis du har deltatt i utarbeidelse av SLA eller lignende avtaler, hvilken rolle hadde du i prosessen?

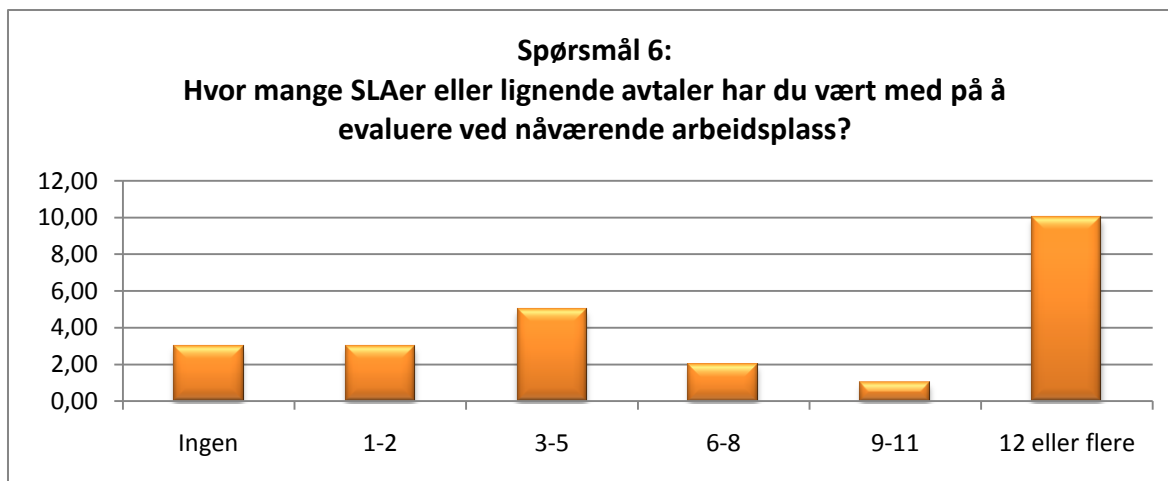
Spørsmål 6 består av tre underspørsmål hvor det er ønskelig å finne ut hvor mange SLAer de kjenner til, har utarbeidet og evaluert ved nåværende arbeidsplass. Resultatene vises i figur 7, 8 og 9.



Figur 7 - Spørsmål 6: Antall SLAer



Figur 8 - Spørsmål 6: Antall SLAer utarbeidet

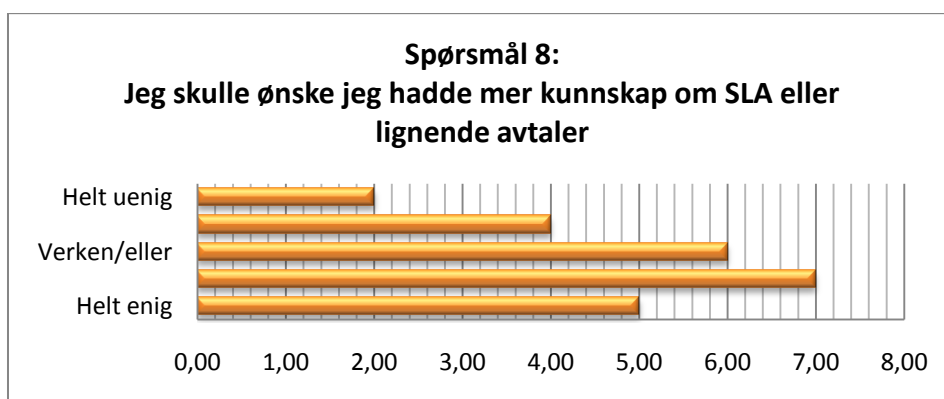


Figur 9 - Spørsmål 6: Antall SLAer evaluert

Fra figur 7 ser en at hele 11 respondenter kjenner til 12 eller flere SLAer ved nåværende arbeidsplass, noe som tyder på at det er mange bedrifter som har et stort antall SLAer. Det er viktig å bemerke at én respondent ikke kjenner til SLAer på arbeidsplassen i det hele tatt, noe som kan påvirke denne respondentens svar ved de etterfølgende spørsmålene i spørreundersøkelsen. Ut i fra figur 8 og 9 er det tre respondenter som ikke har vært med å utarbeide eller evaluere SLAer ved sin nåværende arbeidsplass. Samtidig er det positivt at 8 respondenter har vært med å utarbeide 12 eller flere SLAer, mens 10 respondenter har vært med å evaluere 12 eller flere SLAer. Slike funn er positive for å styrke undersøkelsens validitet.

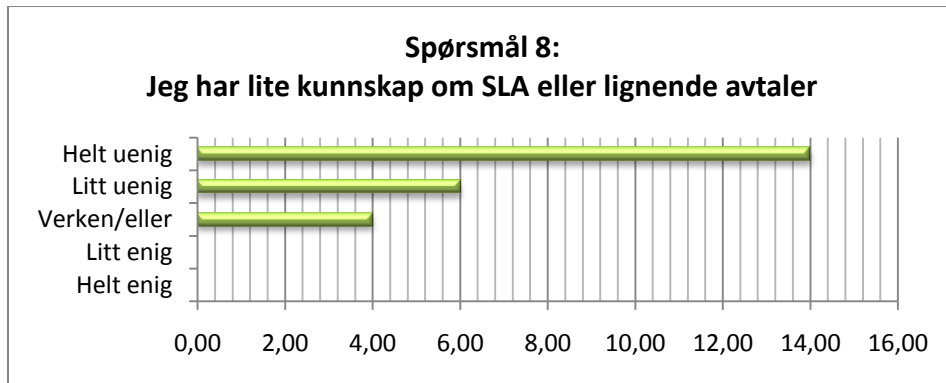
Respondentene blir spurt om å svare på fire påstander om det å ha kunnskaper om Service Level Agreement, og her dukker det opp noen interessante funn. Alle påstandene har sammenheng med hverandre, og dette blir gjort bevisst for å sikre at respondentene svarer det de virkelig mener, og ikke kun velger hvilket som helst alternativ uvilkårlig.

Figur 10 viser at 12 respondenter er litt eller helt enig i påstanden om at de skulle ønske de hadde mer kunnskap om SLA eller lignende avtaler, samtidig som 6 respondenter er litt eller helt uenig i dette.



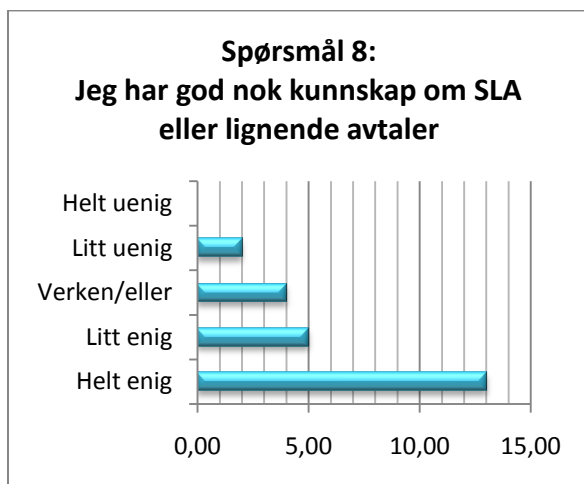
Figur 10 – Spørsmål 8: Jeg skulle ønske jeg hadde mer kunnskap om SLA eller lignende avtaler

Når neste påstand stilles ser vi en helt annen selvsikkerhet blant respondentene (se figur 11). Hele 20 av respondentene er litt eller helt uenig i at de har lite kunnskap om SLA eller lignende avtaler. Det er ingen som er litt eller helt enig i at de har lite kunnskap om SLA, noe som er et positivt funn for undersøkelsens troverdighet.

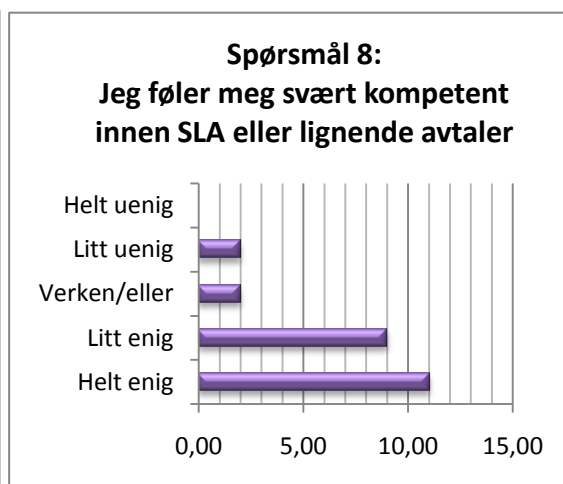


Figur 11 - Spørsmål 8: Jeg har lite kunnskap om SLA eller lignende avtaler

De to neste påstandene er relativt like, men de er formulert på forskjellige måter. Hensikten er å sjekke hvor gode kunnskaper de har om SLA eller lignende avtaler. Her presenteres figur 12 og 13 side om side for å illustrere likheter og ulikheter mellom svarene.



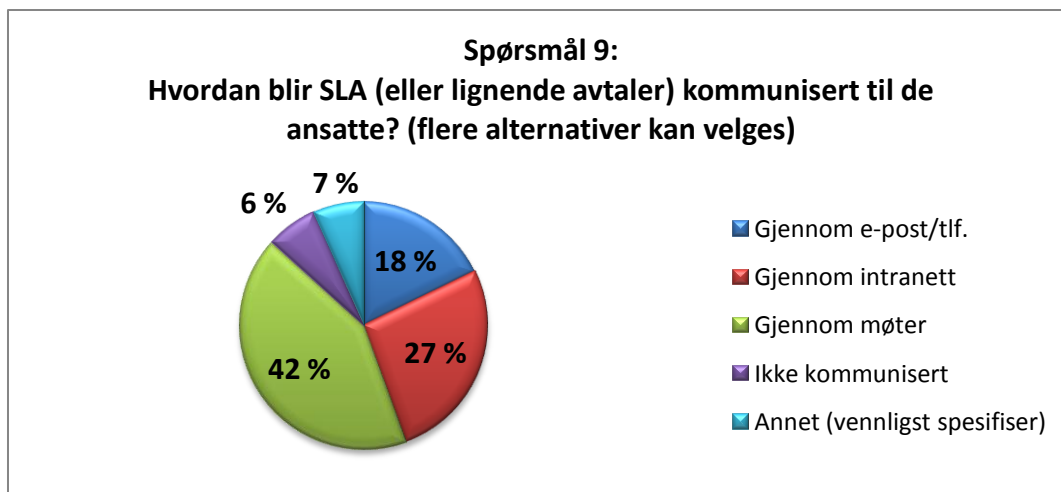
Figur 12 - Jeg har god nok kunnskap om SLA



Figur 13 - Jeg føler meg svært kompetent innen SLA

Det viser seg at respondentene stor sett er enige i at de føler seg svært kompetent innen SLA og lignende avtaler, men at ikke fullt like mange ser seg enig i at de har gode nok kunnskaper på området. Dette kan være et tegn på at de likevel ønsker mer kompetanse om SLA.

Ved spørsmål 9 kan respondentene hake av så mange alternativer de vil, fordi flere av alternativene kan være riktig svar på dette spørsmålet. Det er flere av respondentene som derfor haker av flere alternativer, men for å oppsummere hvilke kommunikasjonsmetoder som blir mest benyttet presenteres funnene prosentvis i et sektordiagram (se figur 14).



Figur 14 - Spørsmål 9: Hvordan blir SLA (eller lignende avtaler) kommunisert til de ansatte?

Det er tydelig at *møter* er den mest brukte metoden for å kommunisere SLA ut til de ansatte, etterfulgt av *intranett* og *e-post/tlf.* Ved kategorien ”annet” er det 3 respondenter som kommenterer; de nevner tre andre alternativer som SLA blir kommunisert gjennom. De to første alternativene er månedlig rapportering via plasmaskjerm og utlevering av hardkopi (av SLA). Det siste alternativet er at det ikke blir kommunisert hos nåværende arbeidsgiver.

Nå har resultatene fra spørsmål 1-6, 8 og 9 blitt gjennomgått. I de neste avsnittene presenteres resultatene fra spørsmål 7 og 10, hvor dataene er kvalitative.

Spørsmål 7 er: ”Hvordan kan SLA eller lignende avtaler bidra til en bedre kvalitetsledelse for din nåværende arbeidsplass?” Alle 24 respondentene svarer på spørsmålet, noen svarer kort, mens andre gir omfattende og utdypende svar. Resultatene fremstilles i tekst, siden omfanget blir for omfattende til å utarbeide en tabell.

Respondent 1 mener at en kan oppnå en bred synlighet av tjenestenivåene både for kunde og leverandør ved å opprette flere SLA’er. Samtidig kan det å opprette mange SLA’er føre til at tjenesteleverandøren ikke klarer å oppfylle tjenestenivåene, eller at han sammenstiller resultatene fra ytelsene slik at en dårlig ytelse dekkes av en bedre ytelse. Derfor er det viktig å finne kritiske suksessfaktorer for bedriften (kunden) og opprette gode tjenestenivåer som leverandøren kan fokusere på. En løsning kan være å etablere digitale instrumentbord for kunde og leverandør, slik at både oppturer og nedturer kan deles. Respondenten mener dessuten at strafferammer kan bidra til et mindre effektivt partnerskapsforhold. Det er viktig å forhandle frem SLA’er som virkelig er nyttige for både leverandør og kunde. Respondenten mener at SLA’er ikke bør være for detaljerte, siden forhandlinger om endringer er vanskeligere etter at avtalen er signert.

Respondent 2 gir et relativt kort svar og skriver at SLA’er er et godt verktøy for å ”kontrollere og evaluere servicetjenester”.

Respondent 3 mener at SLA'er er nyttige som grunnlag for kvalitetsrevisjoner, fordi de gir en liste over tjenestene som skal utføres. For å kunne forbedre kundetilfredshet er det dessuten viktig at en gjør en grundig analyse av kundenes behov og krav før en utvikler selve SLA'en.

Respondent 4 nevner at SLA er et meget godt verktøy for å måle leveransen, som igjen kan bidra til en vurdering av kundetilfredsheten. Dette forutsetter imidlertid at målemetodene er objektive slik at kundebehovene er mest mulig objektive før de etableres i en SLA.

Respondent 5 gir en grundig og utdypende svar på spørsmål 7, og mener blant annet at SLA'er ofte innføres for å få til en bedre kvalitetsledelse både for kunden, tjenesteleveransen og organisasjonens effektivitet. SLA gir en tydelig ramme for leveransen, den overvåker ytelsen og kvaliteten på leveransen, og støtter slik sett kontinuerlig forbedring. Likevel krever dette forpliktelser fra begge parter uansett hvem sluttbrukerne er. Kunden må kunne definere hva de som sluttbrukerne behøver av leveransen, og det bør i SLA'en beskrives hva tjenesteleverandøren krever av kunden. Respondent 5 skriver at SLA'er bør inneholde detaljert informasjon om hvordan leveransen vil overvåkes, evalueres, måles og forvaltes. Dessuten bør den inneholde informasjon om hvordan en skal løse konflikter og hvordan en skal gi tilbakemeldinger til hverandre. Likevel mener respondent 5 at det er kultur og vilje i en bedrift som avgjør hvor nyttig en SLA kan være. Hva som oppleves som "god service" vil variere, noe som gjør at kommunikasjon mellom partene er avgjørende. Begge parter må oppnå en felles forståelse og enighet.

For å evaluere tjenestetilbudet med hensikt å forbedre det, er engasjement og vilje avgjørende. Respondent 5 mener at det samtidig er viktig å være "åpen for tilbakemeldinger, utfordre tradisjonelle måter å arbeide på, diskutere problemer knyttet til tjenesten med kunder (for å øke forståelse mellom partene), lytte, forhandle og finne kompromiss som tilfredsstillende behovene til begge parter" (se vedlegg XII). En SLA bør dessuten være fleksibel slik at det kan bli enighet om endringer i ettertid. En SLA er et levende dokument og må jevnlig oppdateres, slik at den ikke blir statisk eller utdatert. Den bør dessuten være på samme nivå som dagens gjeldende kvalitetskrav, og en bør forsøke å styrke eller utvikle disse ytterligere.

Respondent 6 sier at SLA sikrer at prosesser "gjennomføres med et bestemt kvalitetsnivå innen et visst tidspunkt" (se vedlegg XII). Dessuten bidrar SLA til å koordinere aktiviteter og kommunikasjon. Dette gir ikke svar på spørsmålet.

Respondent 7 mener at SLA har en fordel fordi det er et dokument som sendes ut til flere leverandører før en finner en leverandør en ønsker å benytte. På den måten er tjenesten forhåndsbestilt og tjenestene utføres med en forebyggende effekt, det vil si at en skal slippe å ringe etter service ved behov fordi behovene allerede skal være tilfredsstillende. For en leverandør av tjenester vil det være lettere å få fornøyde kunder ved å arbeide forebyggende, altså ved å opprettholde nivået på tjenesten slik at kunden slipper å klage. I respondent 7 sin bedrift er det en fordel at SLA'en bidrar til å "automatisere" leveransen, slik at Facility Manageren kan fokusere på andre oppgaver.



Respondent 8 skriver at en SLA alene ikke kan bidra til bedre kvalitetsledelse, men at den må koordineres med ”forebyggende kontoadministrasjon og årlig forbedring av SLA” (se vedlegg XII). Dette må settes i sammenheng med rykte til leverandøren og kunde- og medarbeiderundersøkelser.

Respondent 9 nevner at SLA bidrar til å unngå hull/gap slik det betyr i SERVQUAL-modellen. Den bidrar til at begge parter vet hvordan ytelsen skal være og hvordan den skal måles. Med hull/gap menes det trolig de ”gapene” som oppstår hvis *forventet* kvalitet på service ikke samsvarer med *opplevd* kvalitet (Furneaux, 2006). Det vil si at med en SLA vet kunden hva han kan forvente, og SLA’en bidrar til at tjenesteleverandørens ansatte vet hva de skal levere til kunden.

I bedriften til respondent 10 har de en SLA for de ansatte i ulike avdelinger. SLA’en fungerer som en ”håndbok for ansatte”, og bidrar til at alle har god kjennskap til sine roller, forpliktelser, forventninger til ytelse og andre ansatte (både internt og eksternt), og dessuten hvilke mål som gjelder til enhver tid. Bedriften har dessuten SLA’er for brann og sikkerhet, diverse vedlikeholdstjenester, renovasjon, vindusvask osv. De har til og med en egen ledelsestjenestenivåavtale. Respondent 10 mener at tydelige SLA’er åpner for tydelig kommunikasjon, og når en leverandør ikke oppfyller avtalen kan han bli erstattet. En klar og tydelig forhåndspris bidrar dessuten til at de kan forbedre budsjettene sine med stor nøyaktighet.

Respondent 10 mener at SLA er et viktig verktøy for en leder for å ”sikre best mulig service til best mulig pris”. Ved å tilby leverandøren et prosentvis overskudd dersom de leverer innen et avtalt kvalitetsnivå, kan ledelsen sikre at ”leverandøren gjør jobben riktig den første gangen”.

Respondent 11 skriver kort at SLA gir tidsrammer å arbeide etter, men at dette bør balanseres slik at en ikke skaper urimelige tidsrammer. Dette gir ikke svar på spørsmålet.

I følge respondent 12 bidrar SLA til å beskrive minimumskriteriene som leverandøren må oppfylle ved å levere en tjeneste. Respondenten skriver at ”begrepene er målbare, det er en kompakt ramme og SLA’en kan enkelt sendes til en arbeidsgruppe” (se vedlegg XII). SLA kan bidra til å beskrive retningslinjer for de områdene ledelsen oppfatter som viktige; nemlig hvordan en tjenestes effektivitet kan spores, rapporteres og behandles, hvordan servicerelaterte krav vil løses, og hvordan en kan kontrollere eller overvåke arbeidet knyttet til leveransen.

Respondent 13 nevner at SLA bidrar til at ansatte hos tjenesteleverandøren forstår forventningene fra kunden og hvilke målekriterier som benyttes. Når en analyserer ytelsen opp mot SLA’en kan ledelsen finne ut hva som gjøres godt, hva som bør forbedres og hva kunden trenger mer av.

Etter det respondent 14 nevner er SLA et perfekt verktøy for å måle ytelsen til en leverandør. Det forutsetter imidlertid at SLA tilfredstiller SMART-modellen, det vil si at en SLA må være målbar, klar/tydelig. SMART-modellen ”viser til mål som er Spesifikke, Målbare, Akseptable, Relistiske og Tidsbestemte” (Kuvaas, 2010, 2. avsnitt). Respondenten mener at SLA bidrar til at håndtering av leverandører blir bedre og mer profesjonell, og at SLA gjør det enklere å ”vurdere ytelse og målekvalitet på tjenesten” (se vedlegg XII).

I følge respondent 15 er SLA en fordel fordi den gir en klarhet og enighet rundt leveransen av en tjeneste. Bedriften respondenten arbeider i definerer først SLA'en før de går til markedet for å finne den rimeligste leverandøren (kombinert med andre viktige faktorer).

Respondent 16 mener at SLA hjelper tjenesteleverandøren med å oppnå det kvalitetsnivået kundene forventer på de enkelte tjenestene. Dette gjøres ved hjelp av forhåndsbestemte KPI'er. Dette gir ikke et tydelig svar på spørsmålet.

”Kvaliteten på en tjeneste med SLA må være minst lik om ikke bedre for hvert år”, mener respondent 17. Hvis ikke dette gjøres kan kunden benytte SLA som et verktøy for å avslutte kontrakten og finne en ny leverandør. En SLA må være godt utviklet og medføre disiplin hvis den skal forbedre kvaliteten på leveransen.

For respondent 18 er de riktige KPI'ene i en SLA avgjørende for å gjøre målingene mest mulig objektive. Resultatene fra KPI'ene kan gjøre ledelsen i bedre stand til å gjøre en effektiv oppfølging av leveransen. ”Planlegg-gjør-sjekk-handle” er en forebyggende metode som kan bidra til reelle tiltak. Hos respondent 18 sin bedrift splitter de SLA opp i CLA (klientnivåavtaler) og OLA (operative nivåavtaler) hvor begge avtaler fokuserer på engasjementet til de involverte. Det handler om ”kvalitet – mennesker – tid og penger”.

I følge respondent 19 kan en riktig utarbeidet SLA bidra til at ”leverandøren kan fungere som en *partner* i forretning med eier” (se vedlegg XII), og på den måten skape merverdi for eier (kunden). Respondenten mener at verdi er avgjørende og at SLA'er bør baseres på forbedringer for at leverandøren skal kunne benytte egen kompetanse på et område han har ansvar for.

Respondent 20 skriver at SLA kun beskriver tjenesten og er derfor avhengig av spesifikke og objektive KPI'er for å kunne måle ytelsesresultater. Respondenten mener at ledelse ikke er mulig uten å kunne måle. Det er viktig med god dokumentasjon av ytelsene for å tilrettelegge for åpenhet og ærlighet mellom kunde og leverandør. En kan dessuten oppnå bedre ytelse og kostnadseffektivitet med gode KPI'er og SLA'er. Hvis kunden har flere fasiliteter er det mulig å utarbeide god informasjon om hele porteføljen for ledelsen, og videre få til en bedre ”kontinuitet, kvalitet og kostnadseffektivitet” på tvers av hele den globale porteføljen.

En SLA kan i følge respondent 21 bidra med ekspertise fra leverandørsiden og oppnå god eller høy kvalitet selv ved lave kostnader. Det forutsetter at en er i stand til å måle leveransen gjennom eksempelvis benchmarking og undersøkelser. Resultatet er at det alltid er leveranser

som fungerer godt, samtidig som en evaluerer om noen av leveransene må forbedres. Dette bidrar til å kontrollere kvalitetsnivået på leveransen og det som ellers er avtalt. Målet er at ”kostnadene opprettholdes i balanse med nåværende tjenestebehov” (se vedlegg XII).

Respondent 22 svarer kort at SLA er et hjelpemiddel når en skal fastsette KPI'er, noe som ikke svarer tilstrekkelig nok på spørsmålet.

For respondent 23 er SLA et verktøy som er med på å måle (målstyring), som videre enten gir bonus eller straff, og som kan føre til at avtalen avsluttes. SLA er et levende dokument og kan endres hvis begge parter er enig om det. Dette gir ikke direkte svar på spørsmålet, men bekrefter samtidig funn som er gjort i litteraturstudiene.

I følge respondent 24 gir SLA et tydelig rammeverk for en målbar og spesifikk leveranse, og det bør aldri være noe tvetydighet om hvilke krav som stilles for leveransen. Forventninger skal være tydelige, og SLA'en bør kunne måle ytelsesresultat både når det gjelder kostnad og selve utførelsen av oppgavene.

Spørsmål 10 lyder slik: ”Hvordan kan SLA eller lignende avtaler benyttes som et ledelses- og/eller kommunikasjonsverktøy?” Svarene på spørsmålet blir meget varierte, og en tabell (se vedlegg XII) utarbeides for å organisere dataene. Resultatene oppsummeres her i tabellform for å kortfatte innholdet, og gjøre funnene oversiktlig. Disse funnene oppsummeres videre i kapittel 5, derfor velges det ikke å kommentere tabellene her.

## SLA som et ledelsesverktøy

- Forebygge konflikter
- "Levende dokumenter" - Gir rom for justeringer og forbedringer av avtalen ved gjensidig enighet
- Administrere leveranser og leverandører
- Opplæringsverktøy for leverandør og for kunde/overvåker
- Fordeler ansvaret mellom leverandør og kunde
- Tydeliggjør forhold og forventninger mellom leverandør og kunde
- Gir et rammeverk for vurdering og måling av ytelser
- Kan omfatte styringsmodell, hvordan håndtere avvik, omfang og formål, kvalitetsledelse og forbedring av prosesser --> Gjør at en kan spore og måle organisatorisk og operativ ytelse, kundeservice og individuelle prestasjoner
- KPI er med på å sikre tydelighet og ansvarsfordeling for prosessene i en leveranse, og kan dessuten benyttes som indikatorer for å oppdage feil knyttet til en tjeneste
- Sikre at en leveranse utføres innen avtalt responstid
- Sikre kvalitetsnivået av en leveranse
- Avklare hva en leveranse skal inneholde og hvordan den skal måles
- Håndtere leverandørens responstid
- Overvåke team som ikke er tilstrekkelig overvåket
- Evaluere ytelsen fra leverandør. Hvis ikke SLA overholdes kan justeringer av kontrakt eller diskusjon om ytelse være nødvendige tiltak, eller i verste fall stoppe utbetalinger til leverandøren
- Tydelig og målbar SLA gir godt grunnlag for Performance Management
- Straffer eller insentiver kan bidra til en bedre service og kvalitet
- Spore utviklingen av tjenesteleveransen ved hjelp av nøkkeltall, samt rapportere til en eier
- Holder ledelsen informert om aktuell status på hvert kvalitetsnivå, og kan gi mulighet til å endre input
- Definerer leveransen, KPI'er og kvalitetsnivåer best mulig slik at det blir lett å hente ut nøkkeltall og andre sammenlignbare tall
- Kan gi leverandør frihet til å bidra med forretningsmessig ekspertise, samtidig som de får friheten til å bruke egen kultur og egne prosesser for å styre leveransen
- Gir et klart rammeverk å operere etter og leverandørens ytelse kan måles direkte. SLA-rapporter, eller balansert målstyring kan tilby detaljer knyttet til ytelsen, positive eller negative og belyse muligheten for vekst eller forbedring

## SLA som et kommunikasjonsverktøy

- *Håndtere og gi en felles forståelse for forventninger, ønsker og behov hos kunden*
- *Åpne opp for kommunikasjon før SLA er ferdig utarbeidet*
- *SLA'en er objektiv når en skal måle ytelsen av en tjeneste, og sikrer at begge parter bruker de samme kriteriene for å evaluere tjenestekvalitet*
- *Øker forståelse og gir en tydelig ansvarsfordeling*
- *Gir systemer for rapportering, tilbakemeldinger og insentiver (balansert målstyring, prosess- og kunderapportering)*
- *Avklare kvalitetsnivå*
- *En god måte å kommunisere og løse akutte problemer som oppstår i forbindelse med SLA'en*
- *Bruk objektive målemetoder og KPI'er som er enkle å håndtere (f.eks. responstid)*
- *SLA som implementeres i instrumentbord (visningsskjermer) kan benyttes som et kommunikasjonsverktøy ut mot ansatte innenfor kontorlokaler. Instrumentbord gir samtidig mulighet for overvåking av leveranse og leverandørytelse, og dermed unngå økte kostnader*
- *Kontrollere tjenestenivået ved å kommunisere med dine ansatte. Dette går begge veier, og involverer automatisk de ansatte i den daglige virksomheten. Normalt gjør dette de ansatte lykkeligere og forhåpentligvis mer produktive*
- *Kommunisere SLA via intranett*
- *Formidle innsats og målrettet arbeid*

## 5. Oppsummering

I dette kapitlet oppsummeres resultatene og funnene fra litteraturstudier i kapittel 3, og resultatene fra casestudier og spørreundersøkelse i kapittel 4.

### 5.1. Resultatene svar på forskningsspørsmålene

Hensikten med denne masteroppgaven er å finne ut om Service Level Agreement er et ledelses- og kommunikasjonsverktøy som kan bidra til bedre kvalitetsledelse, og hvordan dette eventuelt lar seg gjøre. Det blir derfor utarbeidet tre forskningsspørsmål for å kunne svare på hovedproblemstillingen.

De tre forskningsspørsmål gjentas for ordens skyld her:

- *Hvordan kan en SLA benyttes som et ledelses- og kommunikasjonsverktøy i FM-bransjen?*
- *Hvordan kan en SLA bidra til en bedre kvalitetsledelse?*
- *Hvilke parter berøres av SLA og hvilke kunnskaper (f.eks. bestillerkompetanse) kreves det av disse?*

Litteraturstudier, casestudier og spørreundersøkelse har bidratt til å besvare disse forskningsspørsmålene, og resultatene oppsummeres her ved å besvare forskningsspørsmål for forskningsspørsmål.

### 5.2. Hvordan kan en SLA benyttes som et ledelses- og kommunikasjonsverktøy i FM-bransjen?

Dette forskningsspørsmålet har flere delspørsmål som må besvares:

- Blir SLA benyttet som et ledelses- og kommunikasjonsverktøy?
- Blir SLA benyttes som et ledelses- og kommunikasjonsverktøy i hverdagen?
- Hvordan kan en SLA benyttes som et ledelses- og kommunikasjonsverktøy i FM-bransjen?
- Hvordan blir en SLA kommunisert til de ansatte (f.eks. brukerne i et bygg), og hvilket utbytte har de ansatte av å kjenne til slike avtaler?

#### 5.2.1. Blir SLA benyttet som et ledelses- og kommunikasjonsverktøy?

For å kunne besvare forskningsspørsmålet må en først finne ut om SLA overhodet blir benyttet som et ledelses- og kommunikasjonsverktøy. Dette bekreftes mer eller mindre av litteraturstudier, casestudier og resultatene fra spørreundersøkelsen.

Litteraturstudiene peker på at SLA burde benyttes både som et internt og eksternt kommunikasjonsverktøy. Dette fremkommer i Sæbøe & Blakstad (2009). Litteraturstudiene

bekrefter imidlertid ikke at SLA *blir* benyttet som et ledelses- og kommunikasjonsverktøy, men at det *burde* benyttes som det.

Casestudiene bekrefter i stor grad at SLA blir benyttet som et ledelses- og kommunikasjonsverktøy. Dette synliggjøres spesielt i case 1 og 3, da disse benytter SLA/tjenestebeskrivelser både internt mot egne ansatte, og eksternt mot kunder eller leverandører. I case 2 benyttes ikke SLA i like stor grad, og i tilfeller hvor det benyttes er det kun mot leverandørene. Case 2 benytter seg derimot i større grad av tiltaksplaner som er mer detaljerte og beskrivende enn SLA'ene. Case 4 har ikke utarbeidet SLA ennå, men ønsker å benytte det som et ledelses- og kommunikasjonsverktøy i samarbeid med leverandører. Det er aktuelt for dem å involvere leverandøren og hans ekspertise når SLA mellom dem skal utvikles.

Spørreundersøkelsen har ikke undersøkt dette nærmere, derfor kan ingen tydelige funn gjengis her. Respondentene har derimot besvart spørsmålet ”Hvordan kan SLA eller lignende avtaler benyttes som et ledelses- og/eller kommunikasjonsverktøy?” (se kapittel 5.2.3), og har dermed besvart spørsmålet ved å gå ut i fra at SLA *blir* benyttet som et ledelses- og kommunikasjonsverktøy.

### **5.2.2. Blir SLA benyttet som ledelses- og kommunikasjonsverktøy i hverdagen?**

Litteraturstudiene og resultatene fra spørreundersøkelsen sier ikke noe spesifikt om at ledere bør benytte SLA som ledelsesverktøy i hverdagen, og resultatene fra casestudiene tyder heller ikke på at dette er vanlig praksis. SLA ser ut til å benyttes mye i samarbeid og i kommunikasjon med leverandører, men ikke like mye mot ansatte. Dermed ser det ikke ut til at det er et ”hverdagsverktøy”, men et verktøy som benyttes når det er behov for det. Dette kan eksempelvis være når det er uklarheter om hvem som har ansvar hva, og når kunder eller sluttbrukere kommer med klager eller krav som går utenfor avtalen.

### **5.2.3. Hvordan kan en SLA benyttes som et ledelses- og kommunikasjonsverktøy i FM-bransjen?**

Litteraturstudiene viser at *kommunikasjon* spiller en viktig rolle i FM-bransjen. SLA er et verktøy for både ledelse og kommunikasjon mellom ulike parter som berøres av SLA. Den skal gi bestilleren garanti for levering av en tjeneste, og SLA regulerer forholdet mellom leverandør og bestiller/kunde. Det er viktig å ha en åpen kommunikasjon mellom partene, og det er også viktig at leverandøren involveres i utarbeidelsen av SLA. SLA'en er et ledelses- og kommunikasjonsverktøy ved å formidle hva, hvordan og når en tjeneste skal leveres.

Casestudier tyder på at SLA som et ledelses- og kommunikasjonsverktøy kan synliggjøre hva som forventes av ledere og ansatte, og er et verktøy som hjelper ledere med å oppnå fastsatte mål. SLA'er er dessuten med på å synliggjøre leveransen for brukerne, vise dem hva de kan forvente av leveransen og dermed bidra til å redusere antall klager.

Resultatene fra spørreundersøkelsen tyder på at SLA som et kommunikasjonsverktøy kan være med på å forebygge konflikter, blant annet gjennom å håndtere og gi en felles forståelse for forventninger, ønsker og behov fra kundesiden. Tydeliggjøring av kvalitetsnivåer og en tydelig ansvarsfordeling mellom partene er dessuten sentralt i en SLA. Før selve utarbeidelsen av SLA er avsluttet, bør kunde og leverandør kommunisere med hverandre for å utvikle en hensiktsmessig SLA som vil fungere for begge parter. På den måten blir SLA objektiv og kan sikre at partene benytter samme kriterier når de skal evaluere og måle kvalitetsnivåer og KPI'er.

I følge resultater fra spørreundersøkelsen gjør SLA'en det lettere for en leder å kommunisere og rapportere til ledergruppe/eiere ved hjelp av nøkkeltall, og er en god måte å holde ledergruppen/eiere oppdatert på kvalitetsnivå, KPI'er og kritiske suksessfaktorer. På den måten gir SLA et godt system for rapportering, tilbakemeldinger og insentiver (straff og belønning). Casestudiene viser også at SLA kan fungere som et kommunikasjonsverktøy når det gjelder rapportering til egen organisasjon.

I følge casestudiene fungerer KPI som et kommunikasjonsverktøy ved å formidle resultater videre til kunder og leverandører. Positive resultater kan kommuniseres til ledelsen og brukerne for å vise innsatsen til leverandøren, slik sett kan SLA'ens resultater også være salgsargumenter. Dette kan være nyttig for case 2 hvor enkelte av brukerne i bygget ikke setter stor nok pris på Facilities Management. Enkelte kunder eller organisasjoner verdsetter ikke Facilities Management like høyt. Dette bekrefter funn fra spørreundersøkelsen. For noen bedrifter er derfor SLA meget viktig for å kommunisere og formidle innsats og målrettet arbeid.

Resultater fra spørreundersøkelsen viser at SLA er et godt verktøy for å kommunisere og løse akutte problemer som er knyttet til leveransen, derfor er det alltid lurt å benytte så objektive målekriterier som mulig. En SLA kan dessuten formidles til større deler av en organisasjon ved å implementere den i et digitalt og eventuelt nettbasert instrumentbord. Intranett er også en kommunikasjonsform å formidle SLA gjennom. Slik kan SLA nå ut til flere ansatte og bidra til å kommunisere kvalitetsnivåer og målekriterier. En respondent mener dessuten at det å inkludere ansatte kan virke i positiv retning og gjøre dem mer produktive.

SLA er i følge casestudiene et verktøy som kommuniserer mellom to parter, og kan fungere som et felles verktøy mellom kunde og leverandør. SLA kan f.eks. benyttes som et ledelses- og kommunikasjonsverktøy i oppfølgingsmøter, befaringer og kontrollrunder med leverandøren. Mot ansatte kan SLA kommuniseres som en del av opplæring av nyansatte. SLA kan trekkes frem når det er uklare forventninger mellom kunde og leverandør. Dessuten kan SLA benyttes som et ledelses- og kommunikasjonsverktøy i medarbeidersamtaler når f.eks. forventninger til den ansatte diskuteres. SLA blir benyttet som et kommunikasjonsverktøy mot sluttbruker når sluttbruker ber om tjenester utover det som er avtalt.



Litteraturstudiene tyder på at SLA blir et *ledelsesverktøy* mot leverandøren ved å inkludere staffe- og bonusinsentiver. Ved å benytte ytelsesbaserte beskrivelser av tjenesten i SLA'en, gir kunden mye av ansvaret over til leverandøren, og leverandøren bestemmer selv hvordan de definerte kravene til leveransen skal løses. For å benytte SLA som et ledelsesverktøy er det viktig å inkludere fleksibilitet i avtalen, og dessuten holde SLA'en oppdatert.

Casestudiene viser at SLA skal sikre en god leveranse og rett kvalitet, måle en konkret leveranse og kan fungere som et strategisk ledelsesverktøy. SLA'en kan være et ledelsesverktøy ved å beskrive hvordan en bør håndtere ulike problemer, konflikter eller situasjoner. KPI'ene i SLA'en kan utvikles slik at den er nyttig for kundens forretningsprosesser, og sikte mot å gi merverdi for kunden. Case 4 er tydelig på at kommunikasjon og samarbeid med leverandøren er like viktig som det å ha en god SLA. De opplever at leverandøren retter opp ting uten at de har gitt dem beskjed om det. Dette kan tyde på et åpent forhold hvor leverandøren skaper merverdi for kunden.

I følge resultater fra spørreundersøkelsen kan SLA helt klart fungere som et ledelsesverktøy. En SLA kan omfatte styringsmodell, strategiske mål, kvalitetsledelse og forbedring av prosesser, slik at en kan finne ut mer om organisatorisk og operativ ytelse, og dessuten måle service og individuelle prestasjoner. SLA'en kan dessuten omfatte KPI'er som f.eks. benyttes for å oppdage feil eller mangler knyttet til en leveranse. Den skal sikre avtalt kvalitet på leveransen, og sørge for at leveransen utføres innen den avtalte responstiden.

Resultat fra spørreundersøkelsen viser at SLA kan være med på å avklare innholdet i en leveranse, forebygge konflikter, administrere leveranser og leverandører, gi opplæring til ulike parter, fordele ansvar, gjøre leveransen målbar, tydeliggjøre forventninger mellom parter og gi et rammeverk for vurdering og måling av ytelse. Videre kan SLA gi opplysninger om hvordan en skal håndtere avvik og konflikter, responstid, og hvordan leverandørens ytelse skal vurderes og eventuelt straffes eller belønnes. En SLA kan benyttes for å overvåke team som ikke er tilstrekkelig overvåket.

For en leder kan SLA i følge resultatene fra spørreundersøkelsen bidra til å gjøre det enklere å spore leveransens utvikling ved hjelp av nøkkeltall, samtidig som rapporter, balansert målstyring og andre mekanismer gir ytterligere detaljer knyttet til leveransen. Disse elementene belyser det som må forbedres eller endres. En SLA regulerer også mulighet for straff eller belønning til leverandøren.

SLA'en skal i følge casestudiene være et ledelsesverktøy som bidrar til å følge opp leverandør og leveranse, og som kan gi rom for innspill, diskusjon eller insentiver. Case 1 mener at en SLA benyttes som et ledelsesverktøy mot leverandører og ikke mot sluttbrukere. Case 2 benytter tiltaksplaner mer aktivt som et ledelsesverktøy enn SLA.

#### **5.2.4. Hvordan blir SLA kommunisert til de ansatte og hvilket utbytte har de ansatte av å kjenne til slike avtaler?**

Litteraturstudiene har ikke funnet noe spesifikt angående hvordan SLA blir kommunisert til ansatte eller hvilket utbytte ansatte har av å kjenne til slike avtaler.

Casestudiene viser tydelig at SLA ikke kommuniseres ut til alle ansatte, og at verktøyet er mer eller mindre forbeholdt ledelsen på kunde- og leverandørsiden. Årsaken til at det ikke kommuniseres er f.eks. at sluttbruker har mer enn nok å gjøre i sitt eget arbeid, og derfor ikke bør "plages" med SLA'er. Informanten i case 2 mener likevel at de ansatte som har lyst å lese SLA, bør få mulighet til det, eksempelvis via intranett eller lignende. Case 3 forsøker å kommunisere noe av innholdet i SLA til sluttbrukerne ved å legge flygeblader på sluttbrukernes kontorer. Dette er eksempelvis informasjon om frekvenser og hva brukerne kan forvente av tjenesten. Kunden i case 2 og 3 er mest opptatt av de tjenestene og problemene som berører dem selv. Case 4 har ikke opprettet SLA ennå, men informanten kunne likevel se for seg at noen av de ansatte kan ha utbytte av å kjenne til SLA'er, mens andre igjen ikke vil ha bruk for det.

Resultatene fra spørreundersøkelsen viser at SLA blir kommunisert gjennom møter, intranett, e-post og/eller telefon. Andre metoder å kommunisere SLA videre på er månedlig rapportering via plasmaskjerm og utlevering av selve SLA'en i hardkopi. En respondent svarer at SLA ikke blir kommunisert. Siden spørreundersøkelsen ikke spør etter hvilket utbytte de ansatte har av å kjenne til SLA, er det ingen resultater knyttet til det som presenteres her.

#### **5.3. Hvordan kan SLA bidra til en bedre kvalitetsledelse?**

Her må forskningsspørsmålet og spørsmålet "Hvordan kan prosessen med å utarbeide SLA bidra til en bedre kvalitetsledelse?" besvares. Først oppsummeres resultatene som svarer på forskningsspørsmålet: "Hvordan kan SLA som et ledelses- og kommunikasjonsverktøy bidra til en bedre kvalitetsledelse?"

Funnene i litteraturstudiene tyder på at SLA som et ledelses- og kommunikasjonsverktøy kan bidra til bedre kvalitetsledelse. Dette er fordi kvalitetsledelsesprinsippene omfatter det å redusere kostnader, gjøre tingene riktig første gangen, tilfredsstille kundenes krav og eliminere feil ved å forebygge. SLA'en kan i aller høyeste grad bidra til å regulere disse prinsippene. Det er dessuten viktig at SLA'en er tilpasningsdyktig når det skjer endringer for å bidra til god kvalitetsledelse.

For å oppnå kontinuerlig forbedring er det i følge litteraturstudiene viktig at prosesser standardiseres. En SLA kan i stor grad bidra til å standardisere en leveranse, og på denne måten bidra til god kvalitetsledelse. Kommunikasjon og informasjon er viktig for å oppnå en god kvalitetsledelse, og SLA som et kommunikasjonsverktøy vil kunne bidra til dette.

Benchmarking av SLA'er er med på å synliggjøre forbedringsområder for en bedrift, og er et steg til god kvalitetsledelse.

Funn fra casestudiene tyder også på at SLA som et ledelses- og kommunikasjonsverktøy kan bidra til bedre kvalitetsledelse. I følge case 2 kan SLA bidra til bedre kvalitetsledelse når det gjelder leverandør oppfølging. Hvis en har en god SLA, kan nyansatte ledere følge opp på samme måte som avtroppende ledere.

Casestudiene uttrykker at styringsparameterne, altså måleindikatorne som f.eks. brukerundersøkelser, er med å bidra til en bedre kvalitetsledelse. Målingen er objektiv og utføres av eksterne konsulenter. Dessuten kan benchmarking med lignende leverandørorganisasjoner bidra til nyttige innspill utenfra. De må kontinuerlig forsøke å finne ut hva kunden forventer og opplever som god kvalitet.

Casestudiene trekker dessuten frem benchmarking og oppfølging av leverandørrelasjoner som en viktig faktor, fordi en ofte finner ut hva som gjøres feil, hva som må forbedres, og hva som fungerer meget godt. Energiselskapet i case 1 har dessuten lagt tydelig krav om kontinuerlig forbedringer i enkelte SLA'er med leverandører, slik at leverandør eksempelvis kan forslå tiltak eller redusere kostnader for dem som kunder. Selskapet benytter et Balansert Målstyringsverktøy når de skal måle ytelsen på leveransene.

Funnene fra spørreundersøkelsen tyder på at SLA som et ledelses- og kommunikasjonsverktøy kan bidra til en bedre kvalitetsledelse for bedrifter. SLA kan innføres for å oppnå bedre kvalitetsledelse både for kunde- og leverandørorganisasjon. SLA kan bidra til bedre synlighet av kvalitetsnivåene for både kunde og leverandør. Digitale instrumentbord vil synliggjøre og bevisstgjøre resultatene fra leveransen. SLA skal kontrollere, evaluere og revidere tjenester og kvalitet. SLA gir tydelige rammer, overvåker ytelse og kvalitet på leveransen, og bidrar derfor til en kontinuerlig forbedring. SLA bør inneholde informasjon om konflikthåndtering og feedback. God kommunikasjon, felles forståelse, felles språk, og enighet mellom kunde og leverandør er avgjørende for god kvalitetsledelse.

Resultatene fra spørreundersøkelsen viser at SLA er et godt måleverktøy for å vurdere kundetilfredshet, eller vurdere hva som gjøres godt og hva som må forbedres. Håndteringen av leverandører blir dessuten mer profesjonell med en SLA i bakhånd. SLA skal gi klare og tydelige rammer for leveransene.

En SLA er i følge resultat fra spørreundersøkelsen et levende dokument som må ajourføres jevnlig, og dermed revideres for nye forbedringer av avtalen. Det vil dessuten være nyttig for en leverandør å arbeide forebyggende, slik det ofte avtales i SLA'er, og dermed opprettholde nivået på en tjeneste og unngå klager fra kunden. En annen måte å forebygge på er "planlegg-gjør-sjekk-handle"-metoden. For én av respondentene bidrar SLA til å automatisere leveransene, noe som gir Facility Manageren tid til å fokusere på sine kjerneoppgaver.

SLA skal ifølge resultat fra spørreundersøkelsen bidra til å unngå gap mellom leverandørens og kundens oppfatninger av kvalitet. SLA må derfor opplyse om hva leverandørens ansatte skal levere, og hva kunden kan forvente av tjenesten. En SLA kan beskrive hvordan effektiviteten på leveransen skal overvåkes, rapporteres og håndteres, hvordan servicerelaterte krav skal løses, og hvordan leveransen kan kontrolleres eller overvåkes.

Resultatene fra spørreundersøkelsen viser at SLA kan sørge for den beste servicen til den beste prisen. En måte å gjøre dette på er å tilby leverandøren en del av overskuddet, slik at leverandøren motiveres til ”å gjøre ting riktig den første gangen” (et av hovedprinsippene for kvalitetsledelse).

Gode SLA’er og KPI’er kan i følge resultat fra spørreundersøkelsen bidra til bedre kostnadseffektivitet og en bedre ytelse av tjenestene som leveres. Benchmarking og målinger knyttet til SLA’en er viktige for å oppnå høyere kvalitet på leveransene.

### **5.3.1. Hvordan kan prosessen med å utarbeide SLA bidra til en bedre kvalitetsledelse?**

Det er ikke bare SLA som verktøy i seg selv som kan bidra til bedre kvalitetsledelse. Selve prosessen med å utarbeide SLA er også en viktig del av en kvalitetsledelsesprosess. I følge funnene i litteraturstudiene kan prosessen med å utarbeide SLA bidra til bedre kvalitetsledelse ved å gjennomgå de fire første trinnene i ”steg i god kvalitetsledelse” i figur 1. Fasen som analyserer forventninger og behov hos kunden i utarbeidelsesprosessen bidrar til kontinuerlig forbedring av leveransen. Når det gjelder utarbeidelse av SLA er det viktig å involvere leverandøren, siden han besitter ekspertise på tjenesteområdet. Dessuten må de riktige måleindikatorene benyttes, og disse bør periodisk evalueres og revideres.

Casestudiene trekker frem læring som et viktig utbytte av prosessen med å utarbeide SLA. Informanten i case 1 mener at prosessen kan bidra til bedre kvalitetsledelse, nettopp på grunn av systematisk gjennomgang av det de har lært og erfaringer de har fått. Det er med på å skape en lærings- og forbedringskultur i selskapet, og dette er dessuten en kontinuerlig forbedringsprosess.

SLA’er skal i følge casestudiene være enkle å forstå for kunden, være konkret og kortfattet, og skal bidra til en lik service i forhold til det som er avtalt.

For case 3 er fasen med å *analysere behov og forventninger* i utarbeidelsesprosessen med på å finne de rette nivåene som må inkluderes i SLA’en. Dette er en utfordrende oppgave, fordi alle brukere opplever leveransene på forskjellige måter. Det blir dessuten utført brukerundersøkelser for å finne ut mer om opplevd tilfredshet med leveransene. Denne undersøkelsen og fasen med å analysere behov og forventninger er derfor avgjørende for at drifts- og serviceselskapet skal treffe riktig på leveransene. Nettopp fordi renhold i case 3 er en leveranse som mange mener noe om, er det viktig at prosessen med utarbeidelse av SLA gjøres riktig. Som leverandør må drifts- og serviceselskapet kontinuerlig analysere, undersøke

og finne ut hva brukerne opplever som god kvalitet. Brukeropplevd kvalitet er svært individuelt, og derfor er det utfordrende å finne ut hva som passer alle best.

Resultatene fra spørreundersøkelsen gir mange varierte svar på spørsmålet ” Hvordan kan SLA eller lignende avtaler bidra til en bedre kvalitetsledelse for din nåværende arbeidsplass?”. Enkelte av svarene belyser også spørsmålet ”hvordan kan prosessen med utarbeidelse av SLA bidra til en bedre kvalitetsledelse for en bedrift?”. Disse svarene presenteres her.

For én av respondentene kan en riktig definert SLA bidra til et *partnerskapsforhold* mellom leverandør og kunde, og videre gi kunden merverdi ved at leverandøren har innsikt i kundens forretningsprosesser.

Resultatene fra spørreundersøkelsen viser at det er viktig å definere de riktige KPI'er, kritiske suksessfaktorer og kvalitetsnivåer. Dette krever at begge parter definerer hva de krever av hverandre. SLA bør ikke være for detaljert, men fleksibel, slik at det blir lettere å gjøre endringer i fellesskap i etterkant av avtaleinngåelsen. En grundig analyse av forventninger, behov og krav fra kunden er viktig før en utarbeider SLA, slik at bedre kundetilfredshet kan oppnås. Én respondent mener at SLA må medføre disiplin (*forstås her som: straff eller strenge grenser*) hvis den skal bidra til å forbedre kvalitet på en leveranse. En annen respondent mener at en bør unngå slike strafferammer.

En av respondentene mener at SLA ikke er tilstrekkelig for å få til bedre kvalitetsledelse, men at dessuten kulturen, engasjementet og viljen i organisasjonen er avgjørende. Derfor er det viktig å ha åpenhet for tilbakemeldinger, bryte opp i tradisjonelle arbeidsmønster, drøfte spørsmål i tilknytning tjenesten, lytte, forhandle og finne frem til ordninger som fungerer for begge parter.

#### **5.4.Hvilke parter berøres av SLA og hvilke kunnskaper kreves det av disse?**

Her gjengis funn fra litteraturstudier og casestudier, siden spørreundersøkelsen ikke har tilnærmet seg denne problemstillingen. Det er flere parter som berøres av SLA. Litteraturstudiene viser at interessenter eller berørte parter av en Service Level Agreement er ansatte (internt og eksternt), kunder, eiere, leverandører, samfunnet, offentlige myndigheter, konsulenter, ledergrupper, besøkende, sluttbrukere/leietakere og naboer.

I følge casestudiene er berørte parter ledelsen hos leverandør og kunde, eksterne og interne leverandører, sluttbrukerne og fagansvarlige som er med å utvikle SLA.

Ulike kunnskaper kreves av disse partene, men masteroppgaven har valgt å fokusere på kunnskaper til ledere, tjenesteleverandør, tjenesteleverandørens ansatte og sluttbrukerne. Litteraturstudiene har først og fremst fokusert på kompetanse og kunnskaper hos Facility og Quality Managere, og har derfor ikke funnet like mye informasjon om hvilke kunnskaper som

kreves av leverandør, tjenesteleverandørs ansatte og sluttbrukere. Kunnskaper som kreves av ledere i FM-bransjen er imidlertid svært mange, og de viktigste er bestillerkompetanse, forhandlingsevner, innkjøps-, oppfølgings- og administrativ kompetanse. Videre kreves det å ha gode ferdigheter innen kommunikasjon, ledelse, økonomi, organisering, strategisk planlegging, kundebehandling, coaching, opplæring og trening av ansatte, teknologi, verdiskaping og kvalitetsledelse.

Casestudiene viser at ledere må kunne tenke langsiktig, og de bør ikke utarbeide for detaljerte SLA'er. Ledere må ha gode kommunikasjonsevner, de må kunne forstå innholdet i SLA'er, og de bør ha evne til å skape gode relasjoner med leverandørene. En leder må kunne definere krav og forventninger på riktig måte, slik at det samsvarer med det som skal leveres. Derfor er det viktig at lederen har kunnskaper om hva brukerne forventer og ønsker seg. Det er dessuten viktig at lederen på kundesiden har gode oppfølgingssegenskaper, og kan ta gode beslutninger på vegne av brukerne og at de gjerne setter seg inn enkelte faglige aspekter ved den leveransen som skal leveres (f.eks. NS-INSTA 800).

Det kan i følge casestudiene ofte være et gap i dialogen mellom kunde og leverandør hvis kompetansenivået er ulikt. Derfor er det viktig at leverandøren ofte har de samme kunnskapene som kunden og omvendt. En felles forståelse og et felles språk mellom begge parter er viktig. I følge case 1 bidrar SLA til et mer profesjonelt kunde- og leverandørforhold.

Casestudier viser at en tjenesteleverandørs leder bør ha kunnskaper om kundens kjernevirksomhet, slik at leverandøren kan bidra til å skape merverdi for kunden, og dette bør være en strategisk målsetning for alle leverandører. Leverandøren bør dessuten kunne faget sitt (eksempelvis NS-INSTA 800 og renhold), og være dyktig innenfor den leveransen han skal levere. For kunden er det viktig at leverandøren har riktig kompetanse til enhver tid. Case 2 mener at leverandøren bør sitte med ekspertise, og bør kunne komme med tips til innhold i en SLA. En leder skal ha oversikt over rutiner i egen leverandørorganisasjonen. Lederen må kunne tenke helhetlig for at kunden skal oppleve lik service. Det er dessuten essensielt at leverandøren har kunnskaper om hva brukerne forventer, og kunne sammenligne dette opp mot økonomiske rammer. Dessuten er kunnskaper rundt hva som er effektiv drift og service innen leveranseområdet viktig, og en bør kjenne til normer og nøkkeltall i bransjen.

Det å ikke detaljere arbeidet til leverandøren, gir i følge casestudiene leverandøren større ansvar og handlefrihet til å løse oppgaven på sin måte, og forhåpentligvis kan det bidra til et større eierskap til leveransen. Case 3 mener at alle i selskapet bør ha kjennskap til innholdet i SLA'ene, fordi dette kan bidra til å gi et større eierskap til leveransen.

Tjenesteleverandørens ansatte bør kjenne til det som er avtalt med kunden i SLA'en, de bør vite hva de blir målt etter og hvilke krav som stilles til dem som ansatte. Servicevennlighet er en viktig holdning fra den ansattes side, og det er ikke feil at en yter litt ekstra service innimellom, så lenge en samtidig sier nei når det er for travelt. Alle ansatte knyttet til tjenesten må forstå innholdet i en SLA, og hvordan ulike situasjoner bør håndteres. De bør eksempelvis vite hvordan de skal følge opp og hvordan de skal utføre arbeidsoppgavene sine,

i tillegg til at de bør ha kunnskap om tjenesten de skal levere. Det vil si at de må ha de rette fagkunnskapene for å være dyktig i yrket sitt.

Casestudiene uttrykker at sluttbrukerne bør kjenne til innholdet i SLA, vite hva som er avtalt, hva de betaler for, og hva de kan forvente av leveransen. De skal ikke bekymre seg, men være trygg på at det som leveres er av god kvalitet og leveres til en riktig pris. Case 2 er enig i at sluttbrukeren må vite hva han kan forvente, men at det forutsetter synliggjøring av innholdet og frekvenser i SLA'er. Sluttbrukerne må dessuten vite hva de skal gjøre hvis en leveranse ikke leveres etter avtalen.

Spørreundersøkelsen har ikke undersøkt denne problemstillingen, og derfor finnes det heller ingen resultater som kan gjengis her.

## 6. Diskusjon

I dette kapitlet drøftes hovedfunnene i masteroppgaven. Både problemstilling og forskningsspørsmålene diskuteres, og konklusjonen av disse presenteres i kapittel 7.

### 6.1. Hvordan kan en SLA benyttes som et ledelses- og kommunikasjonsverktøy i FM-bransjen?

For å belyse dette forskningsspørsmålet må fire problemstillinger besvares. Disse er tidligere oppsummert (se kapittel 5.2) og drøftes videre her.

#### 6.1.1. Blir SLA benyttet som et ledelses- og kommunikasjonsverktøy?

Særlig funn casestudiene viser at SLA i stor grad blir benyttet som et ledelses- og kommunikasjonsverktøy, både internt og eksternt. Litteraturstudiene påpeker at SLA *bør* benyttes som et ledelses- og kommunikasjonsverktøy. Spørreundersøkelsen har ikke undersøkt dette nærmere, derfor kan ingen tydelige funn gjengis her. Respondentene har derimot besvart spørsmålet ”Hvordan kan SLA eller lignende avtaler benyttes som et ledelses- og/eller kommunikasjonsverktøy?” (se kapittel 5.2.3), og har dermed besvart spørsmålet ved å gå ut i fra at SLA blir benyttet som et ledelses- og kommunikasjonsverktøy. Dermed kan en kanskje si at en SLA faktisk blir benyttet som et ledelses- og kommunikasjonsverktøy.

Informanten i case 2 velger å benytte seg av tiltaksplaner i stedet for SLA, noe som kan tyde på at deres SLA'er ikke er egnet som ledelses- og kommunikasjonsverktøy. Case 2 er dessuten ikke like preget av byråkrati og dokumentasjonskrav som de andre tre casene, og kommunikasjonen foregår mye via e-post. Dette kan være en annen årsak til SLA'ene ikke benyttes. En tredje årsak kan være at informanten har dårlige erfaringer med de tidligere SLA'ene, og dermed ikke er overbevist om at SLA er det rette verktøyet å benytte som ledelses- og kommunikasjonsverktøy. Andre årsaker kan være at SLA'en ikke er skreddersydd tilstrekkelig til å møte kundens behov, at den ikke er praktisk nok eller at den eventuelt mangler kontrollmekanismer i forhold til leverandøren. En siste årsak kan være at case 2 eventuelt mangler kompetanse når det gjelder utforming av SLA, siden de ikke har dedikerte personer i selskapet som arbeider kun med SLA. Dette behøver imidlertid ikke å bety at selskapet mangler kompetanse, men det kan eventuelt tyde på at SLA blir noe nedprioritert.

Case 4 har ikke utviklet SLA, men har som hensikt å benytte SLA som et ledelses- og kommunikasjonsverktøy i samarbeid med leverandør. Case 4 er den eneste som nevner at det ønskelig å inkludere leverandørene i utviklingen av SLA. Det kunne vært interessant å undersøke nærmere om de andre casene er enig eller uenig i dette. Funnet i litteraturen tyder imidlertid på at leverandør bør inkluderes i utarbeidelse av SLA.



### **6.1.2. Blir SLA benyttet som et ledelses- og kommunikasjonsverktøy i hverdagen?**

Her er det kun casestudiene som har undersøkt om SLA blir benyttet som et ledelses- og kommunikasjonsverktøy i hverdagen, og funnene derfra tyder på at dette ikke er tilfellet. SLA blir dermed ikke benyttet som et ledelses- og kommunikasjonsverktøy i hverdagen i disse tilfellene. En årsak til det kan være at en rett og slett har andre måter å utføre ledelse og kommunikasjon på som fungerer bedre. SLA benyttes mest når det er behov, når det oppstår uklarheter, eller når brukere krever mer enn det som er avtalt, og disse faktorene skjer mest sannsynligvis ikke hver dag. Derfor er det kanskje mer naturlig å trekke frem SLA når avtaleforholdene må avklares eller begrunnes. Likevel kan en leder trolig ubevisst benytte SLA som et ledelses- og kommunikasjonsverktøy i hverdagen. Hvis dette er ubevisst, er det naturlig at informantene selv ikke forstår at de faktisk benytter SLA som et ledelses- og kommunikasjonsverktøy hver dag. Overvåkning og oppfølging er arbeidsoppgaver som gjerne foregår hver dag. Dermed er det kanskje ikke så usannsynlig at SLA kan benyttes som et ledelses- og kommunikasjonsverktøy i hverdagen? Tendensene i denne masteroppgavens undersøkelser og resultater tyder likevel ikke på at det er tilfellet. Denne konklusjonen kan dessuten styrkes/underbygges ved at bedriftene i casestudiene både tilhører offentlig og privat sektor. Likevel vil undertegnede anbefale å gjøre et større utvalg ved eventuell videre forskning på området.

### **6.1.3. Hvordan kan en SLA benyttes som et ledelses- og kommunikasjonsverktøy i FM-bransjen?**

I de første avsnittene drøftes SLA som et kommunikasjonsverktøy, mens SLA som ledelsesverktøy drøftes i senere avsnitt.

Litteraturstudiene understreker viktigheten av kommunikasjon mellom kunde og leverandør. Dette er noe som også fremkommer av funnene fra casestudier og spørreundersøkelsen. Funnene tyder på at SLA i høy grad kan benyttes som et kommunikasjonsverktøy, og her vil det drøftes nærmere hvordan. Noe som er felles for alle funnene er at SLA kommuniserer hva, hvordan og når en tjeneste skal leveres, SLA synliggjør forventninger og ansvarsforhold mellom partene og er et godt verktøy for å kommunisere eller rapportere videre til ledelsen. Dette er naturlige anvendelsesområder for SLA og behøver ikke nærmere utdyping.

Det som er interessant å diskutere er funnene som er ulike eller unike. Eksempelvis nevner case 1 at positive resultater fra SLA kan benyttes som salgsargumenter overfor nye kunder eller brukere. Dette kan være en måte å vise hvor flinke leverandøren har vært, og gi grobunn for nye kunder i porteføljen. Sannsynligvis er det meget viktig både for leverandør og kunde at leverandøren leverer godt, derfor burde det ikke stå noe i veien for at leverandøren kan skryte av gode prestasjoner. Det kan samtidig gi kundene en bekreftelse på at de har valgt riktig leverandør. Funn fra både spørreundersøkelsen og case 2 viser at FM ikke alltid verdsettes av kunden, og slik sett blir det mye viktigere for leverandøren å kommunisere egen

innsats og arbeid. Dette handler om å synliggjøre leveransen, vise til positive resultater og ikke minst gi FM et godt rykte.

Funn fra spørreundersøkelsen tyder på at SLA er et kommunikasjonsverktøy som forebygger konflikter, fordi SLA gir en felles forståelse for partenes forventninger, ønsker og behov. Slik sett er SLA et verktøy som kan håndtere slike forventninger. Dette bekreftes i noen grad av casestudiene hvor SLA fungerer som et felles verktøy mellom kunde og leverandør. Det er dermed ikke sagt at dette forebygger konflikter, men at det kan gi en felles måte å kommunisere på. Litteraturstudiene viser at åpen kommunikasjon mellom partene er viktig, og det er sannsynlig at dette vil være med på å forebygge konflikter. Det er lite sannsynlig at SLA alene kan forebygge konflikter, men funnene fra spørreundersøkelsen tyder på at den kan hindre konflikter knyttet til den spesifikke leveransen som er avtalt. I følge litteraturstudiene forutsetter dette imidlertid at SLA'en er definert godt nok, slik at den ikke skaper forvirring eller konflikter. En kan her konkludere med at en godt definert SLA sammen med åpen kommunikasjon er viktig for å forebygge konflikter.

En annen hensikt med SLA, forutsett at den er definert hensiktsmessig, er å redusere antall klager fra sluttbrukerne. Dette fremkommer av casestudiene, og tilsier at brukerne bør kjenne til det som er avtalt i SLA, eller at leverandøren kan motsi klager knyttet til leveransen ved å henvise til SLA. Hvis brukerne vet hva de kan forvente av en leveranse, bør klagen etter all sannsynlighet reduseres så lenge tjenesteleverandøren leverer som avtalt. utfordringen ligger i hvordan en skal kommunisere det som er avtalt til brukerne, noe som drøftes nærmere i kapittel 6.1.4.

Casestudiene viser at SLA kan brukes som en del av opplæring for nyansatte, ved å vise hvilke forventninger og ansvarsfordelinger som ligger til grunn for de ulike partene. Funn fra spørreundersøkelsen tyder samtidig på at SLA kan bidra til å gi opplæring for ulike parter. Dette kommer likevel ikke tydelig frem i funn fra litteraturstudiene, og derfor er funnet interessant. Det illustrerer at SLA kan kommuniseres på utrolig mange måter, og at nytten kan være meget stor. På denne måten blir SLA benyttet som et internt kommunikasjonsverktøy. Det som imidlertid kommer frem i litteraturstudiene er muligheten til å standardisere en leveranse gjennom en SLA. Det er mulig at slik standardisering kan bidra til raskere opplæring av ansatte. Standardisering drøftes videre i kapittel 6.2.

Før en SLA utarbeides bør partene snakke sammen og utvikle en hensiktsmessig SLA sammen. Dette fremkommer av funnene fra spørreundersøkelsen. Både funn fra litteraturstudier og casestudier tyder på at leverandøren bør involveres, noe som vil diskuteres nærmere i kapittel 6.2.1. Dette er for å skape en objektiv SLA og for å sikre en felles forståelse av innholdet i SLA'en. Selv om leverandøren inkluderes er det ingen garanti for at SLA'en blir objektiv, dette kommer an på forhandlingene mellom partene, og hvilke målekriterier som defineres. Likevel vil det sannsynligvis skape en større forståelse for partenes forventninger til hverandre dersom begge er med å utvikle SLA'en.

Et annet interessant funn fra spørreundersøkelsen er det å implementere SLA i et digitalt instrumentbord eller via intranett. Dette er noe som bekreftes av funn i litteraturstudiene, og viser igjen at SLA kan kommuniseres på flere ulike måter. Det er sannsynlig at slike kommunikasjonsmetoder vil falle i smak hos mange brukere, siden samfunnet i dag er mer avhengig av teknologiske nyvinninger, og derfor er det en annerledes, men innovativ måte å formidle SLA på. En respondent mener til og med at slik inkludering av ansatte kan bidra til å gjøre dem mer produktive. Det er ingen garanti for at ansatte blir mer produktive, men enkelte funn i litteraturstudiene kan tyde på at det muligens kan motivere dem til å gjøre en ekstra innsats når det synliggjøres hvilke målekriterier og kvalitetsnivåer som gjelder. Casestudiene viser at case 3 forsøker en kreativ vinkling når det gjelder synliggjøring av leveransen. De legger eksempelvis flygeblader med informasjon om leveransen på kontorene til brukerne. Det handler om å synliggjøre SLA'en, og brukerne er avhengig av å vite hva som forventes av dem, og hva de kan forvente av andre. Derfor blir det ikke feil å forsøke å kommunisere SLA på nye og kreative måter.

Resultatene fra litteraturstudier, casestudier og spørreundersøkelsen viser at SLA ikke bare kan benyttes som et kommunikasjonsverktøy, men også som et ledelsesverktøy. Et felles funn er at leveransene i en SLA bør være ytelsesbaserte, slik at leverandøren selv bestemmer hvordan arbeidet skal utføres. Likevel viser case 2 at de er meget kontrollerende overfor leverandøren, noe som kan tyde på at leveransen ikke er 100 % ytelsesbasert. Det kan dessuten bety at leveransen har et stort behov for overvåkning, og kan tyde på at kunden ikke har tillitt til leverandøren. Dette kan samtidig være forårsaket av at kunden befinner seg i to mindre bygg, hvor feil og mangler oppdages mye lettere enn i større bygninger eller leveranser.

Felles for funnene er dessuten at SLA kan gi straffe- og belønningsinsentiver til leverandøren. Funnene fra spørreundersøkelsen angående straffe- og bonusinsentiver viser delte synspunkter. En respondent mener at straffeinsentiver bør unngås, en annen mener at staff bidrar til å forbedre leveranse kvaliteten. Dette vil sannsynligvis variere fra leverandør til leverandør. Noen blir kanskje demotiverte dersom de vet at de kan bli straffet ved å gjøre feil, mens andre igjen motiveres av dette. Undertegnede tror derfor det er hensiktsmessig at partene diskuterer dette nøye før det eventuelt avtales i en SLA. Et straffeinsentiv kan eksempelvis være at hvis leverandøren bryter med det som er avtalt i SLA, kan kunden si opp avtalen med leverandøren. Dette er den strengeste og mest dramatiske staffeformen, men som til gjengjeld gir kunden en sikkerhet dersom leverandøren viser seg å ikke gjennomføre leveransen etter avtale. Når det gjelder bonusinsentiver ser det ikke ut til å være noe galt med det. Det er sannsynligvis lettere å motivere leverandøren med bonusinsentiver enn med straffeinsentiver. Litteraturstudiene peker på at bonusinsentiver kan forbedre forholdet med leverandøren, forutsatt at leverandøren behandles som en partner. Både casestudier og resultat fra spørreundersøkelsen viser dessuten at det å gi leverandøren en mulighet til å tjene en del av overskuddet til kunden, skaper en bedre relasjon til leverandør og en bedre kvalitet på leveransen.

En annen fellesnevner blant funnene er at SLA gir mulighet til oppfølging eller overvåkning av leveransen, både for kunde og leverandør. Ved å følge opp og overvåke leveransen er SLA et godt ledelsesverktøy som kan bidra til å oppnå bestemte mål. Dette forutsetter at målekriterier og -metoder er hensiktsmessige i forhold til det som skal leveres. Videre kan en diskutere hvor mye eller hvor nøyaktig det skal overvåkes, eller om overvåkning i det hele tatt behøves. Leverandøren i case 4 gjør positive tiltak uten at kunden spør om det, og kunden er slik sett meget heldig med valg av leverandør. Dette er et leverandør- og kundeforhold som ser ut til å bygge på tillitt, og det kan hende dette er en faktor som bidrar til større eierskap til leveransen fra leverandørens side. Forholdet minner om partnerskapsforhold mellom leverandører og kunder, og i slike tilfeller behøves kanskje ikke overvåkning, men kun oppfølging. Andre bedrifter kan ha et helt annet forhold til leverandøren, slik som case 2, hvor det oppleves som nødvendig å kontrollere og overvåke leverandøren. Hvis fremtiden åpner mer og mer opp for partnerskapsmodellen, vil behovet for overvåkning sannsynligvis bli mindre. Noe oppfølging vil antakeligvis være nødvendig uansett hvilken organisasjonsmodell som velges, kanskje fordi oppfølging i følge litteraturstudiene er en av kjerneaktivitetene i Facilities Management.

Et av de viktigste samsvarende funnene er at SLA skal bidra til å gjøre en leveranse målbar. Dette er avgjørende for å kunne følge opp og overvåke leveransen, både for kunde og leverandør. Det forutsetter likevel at målekriteriene er hensiktsmessige, og at de er definert tydelig nok for begge parter. Dette drøftes videre i kapittel 6.2.

Et annet felles funn er at SLA kan fungere som et strategisk verktøy for ledere og for kundeorganisasjonen. Dessuten viser funn fra spørreundersøkelsen at SLA bidrar til å utarbeide nøkkeltall, rapporter og lignende som kan bidra til å spore utviklingen i leveransen og vise om leveransen bør forbedres. Dette kan eksempelvis være et ledd i en kvalitetsledelsesprosess hvor en forsøker å forbedre prosesser og prestasjoner i organisasjonen. Når det gjelder rapportering, er dette noe som ledergrupper og eiere er avhengig av for å vite hvordan forretningen utvikler seg. Casestudiene viser at de som sitter i ledergruppen kanskje ikke har den beste kompetansen inne Service Level Agreement. De har antageligvis ikke tid eller ønske om å sette seg grundig inn i de ulike SLA'ene til selskapet sitt, og er derfor avhengig av en god rapportering fra eksempelvis Facility Manageren, og SLA er et verktøy som kan bidra til dette.

Funn fra casestudiene tyder på at det å ha de riktige KPI'ene i en SLA er avgjørende for å sikre en god leveranse og sikre rett kvalitet på leveransen. Det fremkommer også at disse KPI'ene bør fokusere på kundens forretningsprosesser slik at den gir merverdi og er nyttig for kunden. Dette bekreftes i stor grad av litteraturstudiene som er opptatt av prosesser som kan gi kunden merverdi. Alle studiene (litteratur- og casestudier og spørreundersøkelse) bekrefter at kundene er opptatt av prosesser og leveranser som kan gi fordeler i form av kostnadsreduksjon. Det er derfor stor sannsynlighet for at kunnskaper om kundens kjernevirksomhet er minst like viktig som kunnskaper om den tjenesten som skal leveres. Dette diskuteres nærmere i kapittel 6.3. Redusering av kostnader er i følge litteraturstudiene viktig for både offentlige og private virksomheter, men kanskje høyere i privat sektor.

Et interessant funn fra casestudiene viser at SLA kan benyttes som et ledelses- og kommunikasjonsverktøy i medarbeidersamtaler med ansatte. Her tenkes det at lederen trekker frem SLA når han eller hun skal prate med ansatte om forventninger og lignende. Dette viser igjen at SLA er et bredt verktøy som kan benyttes i mange ulike situasjoner. I medarbeidersamtaler er det sannsynligvis ikke nok å trekke frem kun SLA; det vil i tillegg sannsynligvis kreve blant annet gode lederegenskaper og erfaring fra tidligere medarbeidersamtaler.

For ledere er det viktig å ha et verktøy som forteller dem hvordan de skal håndtere konflikter, avvik, responstid, mangler og feil. Funn fra spørreundersøkelsen tyder på at SLA kan bidra til nettopp dette. Litteraturstudiene synliggjør samtidig hvor viktig det er å avtale områder som konflikt- og avvikshåndtering i en SLA. Dette gjøres sannsynligvis for å forebygge konflikter mellom partene, og for å tydeliggjøre hvem som har ansvar for å håndteringen. En SLA er på denne måten et avklaringsverktøy mellom partene.

Informanten i case 2 mener at det er opptil hver enkelt bedrift hvordan de vil benytte seg av SLA. For bedrifter som driver med eiendomsforvaltning til daglig vil kanskje en SLA være mye mer interessant, enn for en bedrift som har sin kjernevirksomhet rundt salg og utvikling av IT-tjenester. Dette er vanskelig å bevise, siden utvalget i disse undersøkelsene består av ulike typer bedrifter med ulike kjernevirksomheter. Det kunne derfor være interessant å studere kun bedrifter som driver med eiendomsforvaltning til daglig, men da beveger en seg mer mot leverandørsiden enn kundesiden. Størrelsen på bedriften kan dessuten ha noe å si, for bedriften i case 2 hadde kun 550 ansatte (brukere) fordelt på to bygninger, mens de andre casene hadde over 1000 ansatte (brukere) fordelt over flere bygninger. Case 2 mener at jo større leveranser og jo mer penger som er involvert, jo viktigere blir det å dokumentere og standardisere en leveranse i form av en SLA. Det er ikke usannsynlig at dette stemmer med virkeligheten, men det blir vanskelig å bevise siden utvalget dermed bør være større. Flere små bedrifter bør undersøkes for å finne ut mer om dette, og antakeligvis vil en få forskjellige synspunkter på problemstillingen. Enkelte små bedrifter vil kanskje være svært opptatt av SLA, mens andre igjen vil ha de samme synspunktene som informanten i case 2.

#### **6.1.4. Hvordan blir SLA kommunisert til de ansatte og hvilket utbytte har de ansatte av å kjenne til slike avtaler?**

Her drøftes funn fra casestudier og spørreundersøkelsen, siden litteraturstudiene ikke har sett nærmere på denne problemstillingen.

Det som er interessant å se i funn fra casestudiene er at SLA ikke kommuniseres i stor grad til de ansatte, men at det er forbeholdt ledelsen på kunde- og leverandørsiden. En årsak til dette er at en ikke ønsker å ”plage” brukerne med for mye informasjon. Det er likevel ikke slik at informasjon om SLA holdes hemmelig, men at innholdet i leveransene kommuniseres på en slik måte at det som regel ikke er nødvendig for brukerne å sette seg inn i SLA’ene. Case 3 benytter seg eksempelvis av flygeblader og andre kreative innslag for å informere og kommunisere leveransen ut til brukerne. Funn fra spørreundersøkelsen viser samtidig at

innholdet i SLA kan kommuniseres på andre måter, eksempelvis gjennom digitale eller nettbaserte instrumentbord. Det er likevel ikke sikkert at dette er et instrumentbord som alle brukerne har tilgang til, det kan også her være forbeholdt ledelsen. Dette er dessverre ikke mulig å finne ut siden respondentene er anonyme og ikke kan kontaktes for oppfølgingsspørsmål.

Funn fra spørreundersøkelsen viser at SLA kommuniseres gjennom møter, intranett, e-post og telefon. En respondent svarer at SLA blir kommunisert til ansatte i kontorlandskap via en tv-skjerm, noe som kan tyde på at mange ansatte faktisk har tilgang til SLA'ene. Informanten i case 2 mener at de brukerne som ønsker det, bør få tilgang til SLA, eksempelvis gjennom intranett. Det kan hende at dette er noe som faktisk blir gjort i virkeligheten, men at det ikke kommer godt nok frem i disse undersøkelsene. Det er likevel grunn til å tro at de fleste brukere som ikke arbeider med FM til daglig, ikke har et stort behov for å kjenne til selve SLA'en. Antakeligvis strekker virkeligheten seg mer mot at brukerne har mange arbeidsoppgaver i hverdagen, og ikke har tid til å sette seg inn i slike avtaler, med mindre det er en del av arbeidsoppgavene deres. Samtidig kan det hende at enkelte brukere kunne fått et stort utbytte av å kjenne til slike avtaler. Kanskje ser brukerne at det å drive med FM er mer utfordrende enn de tidligere har tenkt? Det kan hende at det gir dem en ny innsikt i og forståelse for FM som en profesjon, noe som igjen vil kunne bidra til å gi FM et bedre omdømme. Et annet utbytte kan være en større forståelse for hvilke forventninger de bør ha til en leveranse.

## **6.2.Hvordan kan SLA bidra til en bedre kvalitetsledelse?**

I dette kapittelet drøftes forskningsspørsmålene ”Hvordan kan SLA som et ledelses- og kommunikasjonsverktøy bidra til en bedre kvalitetsledelse?” og ”Hvordan kan prosessen med å utarbeide SLA bidra til en bedre kvalitetsledelse?”.

Litteraturstudiene tyder på at særlig SLA'en sin evne til å standardisere prosesser og leveranser er med å bidra til bedre kvalitetsledelse. Det å standardisere en leveranse kan bidra til å oppfylle noen av de viktigste prinsippene for kvalitetsledelse, det vil si gjøre ting riktig første gangen, redusere kostnader knyttet til kvalitet og kontinuerlig forbedring av alle prosesser knyttet til en leveranse. At standardisering av en leveranse bidrar til kvalitetsledelse bekreftes dessuten av en respondent fra spørreundersøkelsen. Standardisering er likevel ikke uproblematisk, for funnene gjort i denne undersøkelsen viser at ledere fra kundesiden ikke bør detaljere for mye når det kommer til leveransen i en SLA. En respondent fra spørreundersøkelsen mener at en bør være forsiktig med detaljbeskrivelser i SLA, fordi det i verste fall kan hemme innovasjon. En annen fare er at standardisering kan bidra til at behovet for SLA blir mindre, noe som drøftes videre i kapittel 6.4. Kunden er avhengig av at leverandøren er flink til å standardisere, og at denne standardiseringen kan gi kunden merverdi. Hvis partene er i stand til å stole på hverandre er det sannsynligvis lettere å få til en god kvalitetsledelse.

Casestudiene viser at kundesiden kan velge å stille krav om kontinuerlig forbedring fra leverandørens side og kravfeste dette i en SLA. Det kan kanskje høres ut som strenge eller uoppnåelige krav, men samtidig er det en god måte for kunden å kvalitetssikre at kontinuerlig forbedring av leveransen er mulig. For kundene kan drømmen kanskje være å oppnå forbedringer som skaper merverdi for organisasjonen. Dette kan bli enklere hvis leverandøren eksempelvis kommer med forslag eller tiltak som bidrar til dette. En annen måte å oppnå kontinuerlig forbedring på er, i følge funn fra spørreundersøkelsen, å tilby leverandøren en del av overskuddet dersom kunden oppnår fortjeneste på grunn av leveransen. Dette kan sannsynligvis bidra til å motivere leverandøren til å levere bedre. Samtidig må leverandøren ikke bli overkjørt med for mye arbeid eller for urealistiske forventninger, noe som understrekes i funnene fra litteraturstudiene.

På den måten er det en viktig oppgave for kunden å følge opp leverandører og avtalte SLA'er jevnlig. Måter å følge opp på er overvåking og måling av kvalitetsnivåer og KPI'er knyttet til leveransen. Det er i følge alle studiene (litteraturstudier, casestudier og spørreundersøkelse) god grunn til å tro at slik oppfølging bidrar til kontinuerlig forbedring, nettopp fordi en oppdager hva som gjøres feil, hva som bør forbedres, og hva som faktisk fungerer godt. Benchmarking kan også bidra til å finne ut dette, noe som igjen bekreftes av alle studiene som er gjennomført i denne masteroppgaven. Overvåking er kanskje ikke nødvendig hos alle bedrifter, men det å måle kvalitet er helt avgjørende for å kunne få til en bedre kvalitetsledelse. Tilfredshetsundersøkelser er et godt eksempel på en målemetode som er helt nødvendig for å oppdage hvordan en organisasjon kan forbedre seg.

Hvordan leverandør og kunde oppfatter *kvalitet* kan ha mye å si for stegene mot en bedre kvalitetsledelse. SLA må derfor tydeliggjøre hva kvalitet skal være, og partene må ha et felles språk for å forstå hverandre. Lederne på leverandør- og kundesiden bør ikke minst ha kunnskaper om hva brukerne ønsker og forventer av en leveranse. Ved å innføre klare rammer og ansvarsfordelinger i SLA, blir SLA et ledelses- og kommunikasjonsverktøy som formidler hva den enkelte kan forvente av den andre og omvendt. Det er dessuten mulig at synliggjøring og bevisstgjøring av hva som er riktig kvalitet, er med på å forebygge og opprettholde et godt kvalitetsnivå på leveransen. Dette kan eksempelvis gjøres via digitale instrumentbord eller interaktive infoskjermer (tv-skjerm) som flere har tilgang til å studere. Instrumentbord kan trolig bidra til å gjøre ledere og ansatte mer bevisst på SLA som et verktøy i kommunikasjon og ledelse.

Engasjement er i følge litteraturstudiene en forutsetning for å få til god kvalitetsledelse. Uansett hvor mange kurs en leder har hatt angående kvalitetsledelse, hjelper det lite hvis ikke lederens ansatte kan noe om det! En SLA kan derfor bidra til bedre kvalitetsledelse hvis den fokuserer på engasjementet til *alle* parter som berøres av avtalen. I litteraturstudiene blir derfor coaching, trening (opplæring) og motivering av ansatte nevnt som en avgjørende faktor for kvalitetsledelse. Dette faller som oftest utenfor en SLA, og derfor er det viktig å påpeke at en SLA alene ikke kan bidra til bedre kvalitetsledelse.

### **6.2.1. Hvordan kan prosessen med å utarbeide SLA bidra til en bedre kvalitetsledelse?**

Som et ledd i en kontinuerlig forbedringsprosess er det ikke bare SLA som må bidra, men også selve utarbeidelsesprosessen av SLA.

For at en SLA skal kunne bidra til bedre kvalitetsledelse må selve utarbeidelsen av SLA være god. Dette er fordi prosessen med å utvikle SLA bidrar til å analysere og eventuelt revurdere kundens behov, og dermed er prosessen avgjørende for hvor god kvalitet kunden vil oppleve i etterkant av kontraktinngåelse. Fasen med å analysere behov vil i følge litteraturstudiene bidra til en kontinuerlig forbedring av leveransen. Alle studiene (litteraturstudier, casestudier og spørreundersøkelse) bekrefter at analyse av forventninger, krav og behov er et viktig ledd i kvalitetsledelsesprosessen. Hvorvidt en leverandør får til å oppfylle behovene er sannsynligvis avhengig av hvor grundig analyseringsfasen har vært. Dette vil ofte vise seg når det gjennomføres målinger i form av tilfredshetsundersøkelser.

Særlig casestudiene understreker at arbeidet med å utvikle nye SLA'er er meget viktig, og ikke minst svært tidkrevende. Kontinuerlig analysing av ønsker og behov er (således) en avgjørende faktor for å få til en god leveranse. Det er imidlertid ikke enkelt å finne ut hva brukere ønsker seg av en tjeneste, og derfor er det en utfordrende prosess. Hver enkelt bruker opplever kvalitet på ulike måter, og det som er høy kvalitet for en person kan være lav kvalitet for en annen person. Det vil derfor være svært utfordrende å involvere samtlige ansatte i en utarbeidelse av SLA, for selv om det å involvere alle ansatte i forbedringsprosesser er en del av kvalitetsledelsesprinsippene, vil det trolig virke mot sin hensikt i dette tilfellet. I stedet kan det gjennomføres tilfredshetsundersøkelser hvor samtlige ansatte får mulighet til å vurdere leveransen. På den måten sikres det at alle får sagt sin mening, mens dedikerte ledere må ta viktige avgjørelser på vegne av de ansatte.

I følge både litteratur- og casestudier er det viktig å involvere leverandøren i prosessen med å utarbeide SLA. Dette er fordi leverandøren sitter med ekspertise angående den tjenesten som skal leveres. Det vil være delte meninger om dette er hensiktsmessig. Noen kunder vil kanskje vegre seg for å involvere leverandøren, mens andre lar leverandøren utvikle størstedelen av SLA'en for dem. Dette er motpoler hvor begge kanskje risikerer å utvikle et dårlig forhold til leverandøren og at leveransen ikke tilsvarer forventningene. Litteraturstudiene tyder nemlig på at god kvalitetsledelse oftest forekommer når leverandør og kunde har en åpen kommunikasjon og en god relasjon til hverandre.

For at en SLA skal bidra til kontinuerlig forbedring av prosesser, må SLA'en selv være tilpassningsdyktig. Litteraturstudiene viser derfor at fleksibilitet bør inkluderes i SLA'en, og at SLA'en jevnlig bør oppdateres. Resultater fra spørreundersøkelsen bekrefter at SLA er et levende dokument som jevnlig må revideres. En del av en kontinuerlig forbedringsprosess kan derfor være disse jevnlige evalueringsprosessene, for å finne ut om SLA'en har definert de rette kvalitetsnivåer og måleindikatorer.



En annen viktig del av kvalitetsledelsesprosessene er læringen og utbyttet partene har ved å utarbeide SLA'er. Dette gjelder for SLA'er som skal reforhandles. Årsaken til dette kan i følge casestudiene være at en systematisk gjennomgår erfaringer og lærdom en har gjort seg med leveransen, og benytter disse erfaringene til å forbedre de elementene i SLA'en som ikke har vært optimale. Dermed vil noen kanskje tenke at jo lengre erfaring en har med én og samme leverandør, jo bedre kommer SLA'en og leveransen til å bli. Dette kan stemme med virkeligheten flere steder, men det er ingen garanti for at resultatet kommer til å bli bedre og bedre. Det kan eksempelvis hende at kunden er så fornøyd med leverandøren at det ønskes at leverandøren tar over flere leveranser enn tidligere. Dette kan imidlertid resultere i at leverandøren ikke klarer å følge opp alle leveransene like godt, og kunden vil kanskje bli misfornøyd med en eller flere leveranser etter hvert. Det er derfor denne prosessen med å utvikle SLA er viktig, og dessuten at partene har en åpen dialog, slik at ingen tar på seg mer ansvar enn det de er i stand til. Funnene tyder likevel på at prosessen med å utarbeide SLA kan bidra til bedre kvalitetsledelse for kunden, nettopp fordi det skapes en lærings- og forbedringskultur hos kunden.

Siden alle studiene tyder på at prosessen med å utarbeide SLA er viktig for å få til en god kvalitetsledelse, kan en konkludere med at disse funnene stemmer med virkeligheten. Likevel tyder funn fra spørreundersøkelsen på at SLA alene ikke er nok for å få til en bedre kvalitetsledelse. Det er andre faktorer som spiller like mye inn, slik som engasjement, kultur og vilje i en organisasjon.

### **6.3.Hvilke parter berøres av SLA og hvilke kunnskaper kreves det av disse?**

Funn fra litteratur- og casestudier viser tydelig hvem som er berørte parter av SLA'er. Disse funnene samsvarer meget godt med virkeligheten, og derfor ønskes det ikke å drøfte funnene videre. Det som likevel er verdt å nevne er at litteraturstudiene blant annet peker på samfunnet og offentlige myndigheter som berørte parter, mens dette ikke nevnes i det hele tatt i casestudiene. En årsak til det kan være at disse partene ikke er de første som tenkes på når en snakker om SLA. De er dessuten mer distanserte parter, de har ikke nærhet til SLA'en på samme måte som de andre berørte partene (kunde, leverandør, ansatte, sluttbrukere) og vil derfor være lettere for informantene å glemme.

Videre i dette kapitlet diskuteres kunnskapskravene til disse partene: leder ved kundesiden, tjenesteleverandøren, tjenesteleverandørens ansatte og sluttbrukerne.

Kunnskapskravene til ledere på kundesiden er forbløffende mange. Dette fremkommer i funn fra litteratur- og casestudiene. En årsak til de mange ulike kravene er kanskje at Facilities Management er en meget bred profesjon, hvor det ikke er tilstrekkelig med kunnskaper om eksempelvis økonomi og innkjøp. Som mange andre typer lederyrker kreves det gode kunnskaper og ferdigheter innen kommunikasjon, ledelse, økonomi, organisering og opplæring av ansatte. De kunnskapene som gjerne skiller seg litt ut fra det vanlige lederyrket, men som gjelder her, er service- og kundebehandling, verdiskaping, oppfølging,

forhandlingsdyktighet og kvalitetsledelse. En kvalitetsleder må tenke langsiktig og definere riktige krav på vegne av brukerne, og må derfor ha innsikt i brukernes forventninger. Noe som kanskje er litt underlig er at tekniske ferdigheter ikke nevnes som viktig i litteraturstudiene og i mindre grad i casestudiene. En Facility Manager må ofte følge opp saker knyttet til teknisk vedlikehold, derfor er det grunn til å tro at det kan være en fordel om FMeren har noe teknisk innsikt. Funnene som er gjort i denne masteroppgavens undersøkelser ser likevel ikke ut til å finne tekniske ferdigheter som et kunnskapskrav for ledere på kundesiden. Det kan hende at andre forskere vil komme frem til andre konklusjoner, og sannsynligvis finnes det bedrifter som ønsker en Facility Manager med slike ferdigheter, i tillegg til de andre ferdighetene som nevnes her. I flere av kildene benyttet i litteraturstudiene drøftes nettopp utdanning av Facility Managere, og flere kilder mener at det er mangel på gode studieprogrammer for Facilities Management.

En tjenesteleverandør bør ha noen av de samme egenskapene som lederen ved kundesiden, slik som kommunikasjons- og ledelseevner, forhandlingskompetanse, opplæring av ansatte, økonomikunnskaper og ikke minst innsikt i hva brukerne forventer seg av leveransen som skal leveres. Dessuten må tjenesteleverandøren sitte med ekspertise rundt den tjenesten som skal leveres. Funn fra casestudiene tyder på at kundesiden ønsker at tjenesteleverandøren skal ha innsikt i kundens kjernevirksomhet, og benytte disse kunnskapene til å skape merverdi for kunden.

Et viktig funn fra casestudiene er at det ofte forekommer et kompetansegap mellom leverandør og kunde dersom de ikke har de samme kunnskapene. Leverandører ønsker gjerne at kunden skal ha innsikt i fagområdene de leverer. Årsaken til det er trolig at leverandøren ønsker å unngå misforståelser og urealistiske forventninger fra kunden. Dette understreker hvor viktig det er at alle parter kjenner til innholdet i SLA og leveransen som er avtalt. Casestudiene, sammen med litteraturstudiene, bekrefter i stor grad hvor viktig det er å ha en felles forståelse og et felles språk mellom partene. SLA'en kan i følge casestudiene bidra til et mer profesjonelt forhold mellom kunde og leverandør.

Ansatte hos tjenesteleverandøren bør i følge casestudiene kjenne til innholdet i leveransen de skal levere, hvilke målekriterier de blir målt etter, hvordan de skal håndtere ulike situasjoner og samtidig opptre med en serviceholdning overfor kunden og brukerne. Det kan oppstå et dilemma når brukerne kommer til tjenesteleverandørens ansatte og ber om tjenester utover det som er avtalt. Skal den ansatte si ja eller nei? Funnene i case 3 er interessante fordi de illustrer akkurat dette dilemmaet. På en side kan det kanskje være hensiktsmessig å si ja til enkelte ekstratjenester hvis det gir leverandøren et godt rykte og skaper trivsel. Likevel er dette noe leverandøren ikke direkte får betalt for, og derfor bør de ansatte antakeligvis være forsiktige med å si ja for ofte. Det kan lett bli en vane for brukerne å spørre om mer, når de vet at de ofte får det de ber om. Selv om leverandøren kanskje får et ekstra godt rykte blant brukerne, vil det sannsynligvis bety at arbeidsmengden øker uten at en blir betalt for det. Slik sett burde leverandørens ansatte kanskje bli flinkere til å si nei. Dette er en typisk balansegang, hvor ulempene og fordelene må veies opp mot hverandre, og hva som veier tyngst vil trolig være forskjellig fra leverandør til leverandør.

Funn fra casestudiene tyder på at sluttbrukeren må ha kunnskaper om hva de kan forvente, hva de betaler for og hva som er avtalt i SLA. Det er dessuten viktig at sluttbrukeren vet hva han eller hun skal gjøre dersom leveransen ikke leveres etter avtale. Sluttbrukeren behøver med andre ord ikke å ha spesielle kunnskaper om SLA og faglige aspekter ved leveransene. Dette er sannsynligvis fordi sluttbrukerne bør konsentrere seg om *sine oppgaver*, og ikke andres oppgaver. For at sluttbrukeren imidlertid skal kunne vite hva han eller hun kan forvente, må leveransen først synliggjøres av ledelsen. Det vil si at ledelsen må informere sluttbrukerne om f.eks. frekvenser og responstider knyttet til leveransen. For enkelte leveranser, slik som IT-leveranser, er det avgjørende at leveransen fungerer som den skal, hvis ikke kan det gå ut over kjernevirksomheten til kundeorganisasjonen. På den måten er det viktig at brukerne vet hvor de kan henvende seg dersom en leveranse ikke fungerer som den skal.

Det er likevel slik at de ansatte ofte er meget opptatt av de tjenestene som betyr mye for dem i arbeidshverdagen, eksempelvis kantine- og renholdstjenesten. Det betyr trolig mye for brukeren at det er ryddig på kontoret eller at maten som serveres er god. Slik sett ville det kanskje ikke være så dumt av brukeren å sette seg inn i SLA? Leverandøren i case 3 gir jo uttrykk for at kunden gjerne bør ha kunnskaper om den tjenesten de får levert, fordi det hender brukerne forventer mye mer av leveransen enn det som egentlig er avtalt. Dette kunne kanskje unngås dersom brukerne hadde like god kjennskap til kvalitetssikringssystemet som leverandøren. Det er sannsynligvis ikke feil at kunden har kunnskaper om den tjenesten som skal leveres, men funnene tyder på at det ikke kan forventes at brukerne skal inneha slike kunnskaper.

Et annet spennende funn er viktigheten av å skape eierskap til en leveranse. Casestudiene tyder på at det å ikke detaljere leveransene for mye vil gi leverandøren større handlefrihet og ansvar, og sannsynligvis gi et større eierskap til leveransen. Dette bekreftes av litteraturstudier og case 2 og 3. Case 2 gir leverandøren mulighet til å sette deadline på leveransene selv, og case 3 ønsker at alle ansatte på leverandørsiden skal ha innsikt i innholdet i SLA'ene. Informantene fra begge casene mener at dette kan bidra til å gi leverandøren et større eierskap til leveransene. Det kan være spennende å studere dette med eierskap til leveranser nærmere i andre forskningsprosjekter, for det ser ut til å være et svært aktuelt tema for bedrifter i Facilities Management-bransjen. Men hvorfor er dette med eierskap så viktig? Kan det være fordi partene ikke har tillitt til hverandre? Funnene tyder kanskje på at dette er viktig fordi det bidrar til å sikre en leveranses kvalitet. Funnene her konkluderer med at eierskap kan skapes gjennom å gi leverandøren ansvar og frihet til å utvikle leveransene på sin egen måte.

Spørreundersøkelsen har ikke undersøkt denne problemstillingen, og derfor finnes det heller ingen resultater som kan drøftes her. Det kan likevel være verdt å nevne respondentenes oppfatning av eget kunnskapsnivå rundt SLA. For selv om respondentene i spørreundersøkelsen ikke har blitt spurt om hvilke kunnskaper ledere, leverandører, leverandørens ansatte og sluttbrukerne bør ha, har de blitt spurt om egne kunnskaper rundt Service Level Agreement. Spørsmålene blir stilt på en slik måte at det er lett å gjenkjenne svar som blir gitt uvilkårlig og svar som blir gitt oppriktig. Når det eksempelvis er en respondent

som svarer ”verken/eller” på alle spørsmålene, kan det tyde på at denne respondenten ikke har lest spørsmålene godt nok. Det kan samtidig tyde på at respondenten er usikker på egne kunnskaper, og velger det enkleste alternativet. Hvis vi ser tilbake på spørsmålet om hvor mange SLAer respondenten har vært med å utvikle eller evaluere, ser vi dessuten at respondenten svarer ”ingen”, noe som kan være forklaringen på svarene som gis. En annen forklaring er at denne respondenten kun har vært ansatt i nåværende stilling i mindre enn 1 år. Informantene fra casestudiene blir spurt om de har gode kunnskaper rundt SLA, og de svarer ”ja” på dette spørsmålet. Informanten fra case 3 kunne likevel tenke seg en større innsikt i SLA, for å kunne sammenligne dette med egne tjenestebeskrivelser.

#### 6.4.Andre relevante funn

I case 1 dukket det opp en diskusjon om det finnes gode alternativer til SLA. Funnet er interessant fordi informantene blant annet nevner partnerskap som et alternativ, hvor detaljerte KPI'er og måleindikatorer ikke utgjør en like stor del som den i dag gjør i SLA. Partnerskap gir partene mulighet til å dele på overskudd, utgifter og sensitiv informasjon gjennom en langsiktig vinn-vinn situasjon. Det er samtidig dette som er utfordringen med partnerskap, å dele informasjon en helst ikke vil at andre bedrifter skal få tak i, og dele gevinster og i verste fall underskudd. Fordelene kan være reduserte kostnader, bedre effektivitet og en bedre kvalitet på leveransen. En annen fordel er at det i følge litteraturstudiene gir grunnlag for en prosess med kontinuerlig forbedring, altså en bedre kvalitetsledelse. En utfordring for kunder som har innarbeidet gode kvalitetsledelsesprosesser, er å få leverandøren med på de samme prosessene. Det krever at samtlige av leverandørens ansatte inkluderes i kvalitetsledelsesprosessene, og litteraturstudiene anbefaler å behandle leverandørens ansatte på samme måte som kundens egne ansatte behandles. Det er viktig at de får anerkjennelse som en del av organisasjonen, nettopp fordi dette sannsynligvis kan bidra til å motivere dem til å gjøre en like god jobb som kundens ansatte. Samtidig må en gjøre tilpasninger, for det kan hende enkelte av leverandørens ansatte føler seg presset, noe som igjen kan virke lite motiverende. Selv om partnerskapsmetoden velges behøver det ikke bety at partene ikke utvikler SLA. En SLA kan sannsynligvis fungere like godt i et partnerskap som i ett leverandør- kundeforhold. Dersom et partnerskap skal være et alternativ til SLA bør partene finne en god balansegang for de problemstillingene som er nevnt over.

Et annet alternativ til SLA er i følge case 1 automatisering eller standardisering av leveransene. Jo mer en leveranse blir automatisert, jo mindre behov blir det for en SLA. Men hvordan skal en få til kvalitetsledelse uten å definere kvalitetsnivåer? Ved å ta bort SLA'en, mister kanskje kunden den tryggheten og garantien for at en leveranse eksempelvis skal utføres til *rett kvalitet* til *enhver tid*. Informantene nevner dessuten at en ikke kan fjerne SLA på leveranser hvor målemetodene er kvalitative og subjektive, men kun hvor en leveranse kan måles på noe konkret, slik som eksempelvis NS INSTA 800. Litteraturstudiene viser at standardisering er positivt, men det er standardisering i form av en SLA. Det å ikke ha en SLA i det hele tatt, vil sannsynligvis føre til at en tar i bruk andre metoder som ligner. Eksempelvis har case 2 tatt i bruk tiltaksplaner som et tillegg til SLA, fordi SLA benyttes i svært liten grad. De benytter tiltaksplanene som et oppfølgingsverktøy, og har derfor kanskje

ikke like stort behov for å benytte seg av SLA. Dessuten nevner informanten at SLA'ene ligner mye på arbeidsbeskrivelser, noe som også kan bidra til at SLA'en ikke fungerer som et ledelses- og kommunikasjonsverktøy.

### **6.5.Diskusjon av metode**

Her drøftes benyttelsen av undersøkelsesmetodene. En god diskusjon rundt metode beskrives allerede i kapittel 2.3 og 2.4 hvor gyldighet og mulige feilkilder fremstilles.

Undertegnede er fornøyd med valg av metoder, og føler at metodene ga omfattende resultater som kan bidra til å svare på problemstillingen. Enkelte ting kunne kanskje blitt gjort annerledes, blant annet for å unngå disse mulige feilkildene det refereres til i kapittel 2.3, og dette forklares nærmere i kapittel 2.4. En anbefaling til videre arbeid med lignende prosjekter er å undersøke virksomheter som er mest mulig like, eksempelvis kun leverandører eller kunder. Noe som samtidig bør unngås er å påvirke informantene med ledende spørsmål, og forsøke å unngå konteksteffekten. Det anbefales dessuten å ha en klar idé om hvilke undersøkelsesmetoder en ønsker og benytte og hvordan en ønsker å gjennomføre disse.

Tekniske problemer ødelegger noe for den elektroniske spørreundersøkelsen, selv om svarprosenten likevel er svært høy. Det er imidlertid kanskje lettere å få til en høy svarprosent når en kontakter personer som generelt er meget opptatt av FM og Service Level Agreement, enn hvis en sender ut en spørreundersøkelse til et tilfeldig utvalg med respondenter.

Validiteten i masteroppgaven er høy fordi de riktige spørsmålene stilles og besvares tilfredsstillende. Selv om ikke behandlingen av data er nøyaktig i begynnelsen, blir den etter hvert grundig og nøye, derfor styrkes validiteten av resultatene.

Reliabiliteten i masteroppgaven er imidlertid lav, siden utvalget av respondenter og informanter ikke er representativt, og det kan være utfordrende for andre forskere å komme frem til nøyaktig samme resultat.

## 7. Avslutning

I dette kapittelet presenteres en konklusjon av resultatene som er gjennomført i denne masteroppgaven, og til slutt en anbefaling til videre forskningsarbeid.

### 7.1. Konklusjon

Denne masteroppgaven har sett nærmere på problemstillingen *Service Level Agreement – et ledelses- og kommunikasjonsverktøy for bedre kvalitetsledelse?* Tre forskningsspørsmål blir samtidig utviklet for å svare på problemstillingen:

- *Hvordan kan en SLA benyttes som et ledelses- og kommunikasjonsverktøy i FM-bransjen?*
- *Hvordan kan SLA bidra til en bedre kvalitetsledelse?*
- *Hvilke parter berøres av SLA og hvilke kunnskaper kreves det av disse?*

Resultatene i denne masteroppgaven bekrefter at SLA blir benyttet som et ledelses- og kommunikasjonsverktøy, men det er lite som tyder på at den blir benyttet som dette hver dag. SLA kan benyttes som et ledelses- og kommunikasjonsverktøy ved å synliggjøre leveranser og kvalitetsnivåer, slik at ansvarsfordeling, forventninger og behov kan tydeliggjøres. SLA kan samtidig bidra til god rapportering og oppfølging, forebygging av konflikter, måle kvalitet på leveranser, gi tilbakemeldinger og insentiver, gi innspill til medarbeidersamtaler, gi opplæring og eventuelt bidra til merverdi for kunden. Positive resultat er viktig å formidle for blant annet å unngå klager, og SLA kan bidra til dette. Det viser seg at SLA stort sett blir kommunisert til ledelsen på leverandør- og kundesiden, og ikke i like stor grad til sluttbrukerne. Selve leveransen og innholdet blir imidlertid kommunisert til sluttbrukere og tjenesteleverandørens ansatte, og enkelte forsøker mer kreative metoder å kommunisere dette på. Resultatene kan tyde på at sluttbrukerne ikke har stort utbytte av å kjenne til SLA'er.

SLA kan i følge resultatene i denne masteroppgaven bidra til en bedre kvalitetsledelse. Dette bekreftes ved at SLA er forebyggende og kan bidra til å gjøre ting riktig første gangen, samtidig som SLA kan redusere kvalitetskostnader, synliggjøre forbedringsområder, være tilpasningsdyktig ved endringer, standardisere en leveranse, gjøre det mulig å måle kundetilfredshet, gi en god oppfølging og gi muligheter for benchmarking og objektive målemetoder. Samtidig kan det være nyttig å motivere leverandøren med bonusinsentiver eller en del av overskuddet for at kunden skal oppnå merverdi fra leveransen. Dessuten kan SLA fremstilles i digitale instrumentbord hvor forbedringspotensialene overvåkes og synliggjøres kontinuerlig. Forutsetninger for mye av dette er at leverandør og kunde må ha en felles forståelse, kommunikasjon og enighet om det som er avtalt.

Samtidig kan prosessen med å utarbeide SLA bidra til en bedre kvalitetsledelse så lenge partene utvikler den på riktig måte. Det forutsetter fleksibilitet, kontinuerlig analysering av behov og forventninger, bruk av riktige måleindikatorer, jevnlig revidering og oppdatering, Det kreves dessuten at partene jobber *med* hverandre og ikke *mot* hverandre; samarbeid og

kommunikasjon er en viktig nøkkel for å få til god kvalitetsledelse. Samtidig viser et av funnene at SLA kanskje ikke er nok for å bidra til god kvalitetsledelse; kultur, vilje og engasjement er minst like viktig, og for å få til det, kreves det trolig gode lederegenskaper.

Resultatene i denne masteroppgaven viser at bedrifter har svært ulike, men samtidig like måter å håndtere kvalitet og leveranser. Det at noen ikke har SLA, eller at andre benytter seg i svært liten grad av SLA behøver ikke bety at leveransen eller kvaliteten ikke blir god nok. Samtidig er SLA en hensiktsmessig måte for å kunne definere kvalitet og forventninger fra brukerne.

Partene som berøres av SLA er kunder, ansatte, leverandører, eiere, ledergrupper, naboer, besøkende, sluttbrukerne, samfunnet og offentlige myndigheter. Kunnskapsbehovene for sluttbruker, tjenesteleverandørens ansatte, leverandør og leder på kundesiden blir fremstilt i masteroppgaven. Av sluttbrukerne kreves det å kjenne til leveransen og vite hvilke forventninger de bør ha til leveransen. Tjenesteleverandørens ansatte må kunne service, kjenne til det som er avtalt i SLA og vite hva som forventes av dem. De må samtidig være dyktige på fagområdet de skal levere. Leverandøren bør kunne skape merverdi for kunden, ha eierskap til leveransen og være dyktig innen fagområdet som skal leveres. Resultatene tyder på at det å skape merverdi for kunden er en utfordrende oppgave. Leverandøren bør samtidig kjenne til brukernes og kundens forventninger, kjenne til normer i bransjen og tilby ekspertise på fagområder som leveres. Lederen på kundesiden bør bestå av en informert bestillerfunksjon, og bør ha kompetanse innen områder som oppfølging, kommunikasjon, ledelse, økonomi, kvalitetsledelse, organisering, kundeservice og ikke minst coaching og motivering av medarbeidere. Kunden bør dessuten gi leverandøren den handlefriheten han behøver og ikke detaljere SLA'ene for mye, noe som samtid forutsetter at SLA er ytelsesbasert.

Disse resultatene viser tydelig at SLA kan benyttes som et ledelses- og kommunikasjonsverktøy for å bidra til bedre kvalitetsledelse.

## **7.2. Anbefalinger til videre forskningsarbeid**

Det oppleves som nyttig å bidra med ytterligere forskning rundt Service Level Agreement. Hvis en vil gjøre et grundigere forskningsarbeid på et av forskningsspørsmålene, anbefales det å velge kun én av gangen, ikke alle tre. På den måten kan tolkningsgrunnlaget eventuelt utvides og gi en sterkere konklusjon enn her.

Det hadde dessuten vært spennende å studere videre rundt ulike rollers evne til å ha eierskap til en leveranse. Dette med eierskap til leveranser eller arbeidsoppgaves belyses i to av de siste prosjektarbeidene undertegnede har vært med på, inkludert denne masteroppgaven. Det tyder derfor på at dette er noe som opptar mange innen Facilities Management, spesielt lederne på kundesiden. Samtidig ville det vært interessant å se nærmere på kunder og leverandører som inngår *partnerskap*. Dette er noe som tydelig vil bli mer populært fremover, og derfor er det behov for ytterligere forskning på området.

## Kilder

- Alexander, K. (1997). *Facilities Management - Theory and Practice*. London: E & Spon.
- Askerøi, E. (2009). *Mastergradshåndboken - Kvalitetssikring av masteroppgaver*. Oslo: Høgskolen i Akershus.
- Atkin, B., & Brooks, A. (2009). *Total Facilities Management Third Edition*. UK/USA: Blackwell Publishing Ltd.
- Barrett, P., & Baldry, D. (2003). *Facilities Management - Towards Best Practice Second Edition*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Best, R., Langston, C., & Valence, G. D. (2003). *Workplace Strategies and Facilities Management - Building In Value*. Oxford-Burlington: Butterworth-Heinemann.
- Booty, F. (2006). *Facilities Management Handbook Third Edition*. Amsterdam : Elsevier: Butterworth-Heinemann.
- Cotts, D. G., Roper, K. O., & Payant, R. P. (2010). *The Facility Management Handbook Third Edition*. New York: AMACOM.
- FM Konsulterna. (2004). *FM Fakta kontor 2004 - Tjänster och nyckeltal för Facility Management*. Göteborg: Facility managementkonsulterna Löfvenberg, Oresten och Yngve.
- Fornyings-, administrasjons- og kirkedepartementet. (2001). *LOVDATA. LOV 1999-07-16 nr 69: Lov om offentlige anskaffelser*. Hentet 23. mars, 2011 fra <http://www.lovdato.no/all/hl-19990716-069.html>
- Fraleay, P., & Smietana, F. (2011). *Business Sustainability and Carbon Footprint Reduction Management via Dashboard-Based Business Intelligence*. Hentet 21. mai, 2011 fra <http://www.dashboardinsight.com/articles/business-verticals/business-sustainability-and-carbon-footprint-reduction-management-via-dashboard-based-business-intelligence.aspx>
- Furneaux, B. (2006). *Theories Used In IS-Research SERVQUAL*. Hentet 22. mai, 2011 fra <http://www.istheory.yorku.ca/SERVQUAL.htm>
- Holm, A. L. (2011). *Jens til Trysil med valgflesk*. Hentet 22. mai, 2011 fra <http://www.tv2nyhetene.no/innenriks/politikk/jens-til-trysil-med-valgflesk-3497207.html>



- Jensen, P. A. (2001). *Håndbog i Facilities Management*. Taastrup: Danske Facilities Management - nettverk.
- Kuvaas, B. (2010). *Smart uten SMARTe mål*. Hentet 22. mai, 2011 fra <http://www.bi.no/no/Forskning/Nyheter/Nyheter-2010/Smart-uten-SMARTe-mal/>
- Larsen, A. K. (2007). *En enklere metode - Veiledning i samfunnsvitenskapelig forskningsmetode*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Lovdata. (2001). *Sentrale forskrifter fra Lovdata – hjemmelsregister*. Hentet 23. mars, 2011 fra <http://www.lovdata.no/for/sf/sf-19990716-069.html>
- Løwendahl, B. R., & Wenstøp, F. (2008). *Skriv gode oppgaver!* Cappelen Akademisk Forlag.
- Mørk, M. I., Bjørberg, S., Sæbøe, O. E., & Weisæth, O. (2008). *Ord og uttrykk innen Eiendomsforvaltning – Fasilitetsstyring (Facilities Management)*. Hentet 22. mai, 2011 fra <http://www.nbef.no/fileadmin/Dokumenter/orduttrykkef.pdf>
- Pettersen, R. C. (2008). *Oppgaveskrivingens ABC - Veileder og førstehjelp for høgskolestudenter*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Renholdsportalen. (2011). *2.1 NS-INSTA 800*. Hentet 22. mai, 2011 fra <http://www.renholdsportalen.no/category.php/category/2.1%20NS-INSTA%20800/?categoryID=296>
- Summers, D. C. (2005). *Quality Management - Creating and Sustaining Organizational Effectiveness*. New Jersey, USA: Pearson Education, Inc.
- Sæbøe, O. E., & Blakstad, S. H. (2009). *Fasilitetsstyring - Facilities Management. Temahefte 2 i Eiendomsutvikling og forvaltning*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.
- Wig, B. B. (2009). *Det er ledelse - Kvalitetsledelse for det 21. århundret*. Bergen: TQM Center Norway i samarbeid med Høyskolen i Bergen.
- Wikipedia. (2011). *LinkedIn*. Hentet 1. mai, 2011 fra <http://no.wikipedia.org/wiki/LinkedIn>

**Andre kilder:**

- Sæbøe, O. E. (2009). *Tjenesteavtaler og SLA-er – Teori og eksempler*. Ikke-publisert forelesning ved NTNU 26. august 2009 i faget AAR4827 Eiendomsforvaltning og service.

## Vedleggsliste

Idékart før valg og utarbeidelse av problemstilling .....	<a href="#">I</a>
Søknad om uttak av masteroppgave .....	<a href="#">II</a>
Forespørsel om intervju.....	<a href="#">III</a>
Intervjuguide til ledere i Facilities Management-bransjen.....	<a href="#">IV</a>
Invitasjon til spørreundersøkelsen (sendt via LinkedIn) .....	<a href="#">V</a>
Umiddelbart takkesvar når respondentene takker JA til å delta.....	<a href="#">VI</a>
Innholdet i e-posten de får sammen med spørreundersøkelsen.....	<a href="#">VII</a>
Spørreundersøkelsen (engelsk versjon).....	<a href="#">VIII</a>
Påminnelse når respondentene ikke svarer innen en gitt dato.....	<a href="#">IX</a>
Referater fra intervju med ledere i Facilities Management-bransjen .....	<a href="#">X</a>
Referat fra case 1 – Energiselskap (privat virksomhet) .....	
Referat fra case 2 – IT-selskap (privat virksomhet) .....	
Referat fra case 3 – Drifts- og serviceselskap (offentlig virksomhet).....	
Referat fra case 4 – Samferdselselskap (offentlig virksomhet) .....	
Forespørsel om godkjenning av referat .....	<a href="#">XI</a>
Resultat fra spørreundersøkelsen.....	<a href="#">XII</a>

## Idékart før valg og utarbeidelse av problemstilling



## Søknad om uttak av masteroppgave

NTNU  
Norges teknisk-naturvitenskapelige  
universitet

Fakultet for arkitektur  
og billedkunst



Saksbehandler  
helgrav  
Telefon

## SØKNAD OM UTTAK AV MASTEROPPGAVE

Fra: Mariann Huse Julnes

Jeg søker herved programstyret i Eiendomsutvikling og forvaltning om å få min masteroppgave innen fagområdet

Master i Eiendomsutvikling og -forvaltning

Foreløpig tittel for oppgaven (kan endres til endelig uttak 18.jan):

Norsk: Service Level Agreement - et ledelses- og kommunikasjonsverktøy for bedre kvalitetsledelse?

Engelsk: Service Level Agreement - a management and communication tool for a better Quality Management?

Ansvarlig faglærer: Olav Egil Søbøe

Utleveringsdato: 18.01.2011

Masteroppgaven skal gjennomføres innen en tidsramme på 20 uker, jfr. Retningslinjer for utføring av Masteroppgave i studieprogrammet master i eiendomsutvikling og forvaltning-

Trondheim den 17.01.2011

Mariann H. Julnes

Student

Ansvarlig faglærer

## Forespørsel om intervju

Mitt navn er Mariann Huse Julnes, og jeg studerer Master i Eiendomsutvikling og – forvaltning ved NTNU i Trondheim. I forbindelse med masteroppgaven våren 2011 skal det utføres kvalitative intervjuer med flere ledere innen eiendomsforvaltning og Facilities Management. Oppgavetittel på masteroppgaven er: *Service Level Agreement – et ledelses- og kommunikasjonsverktøy for bedre kvalitetsledelse?*

For oppklarhetens skyld blir begrepene Service Level Agreement (SLA) og kvalitetsledelse forklart i slutten av denne forespørselen.

Flere kollegaer i FM-bransjen har gitt uttrykk for enkelte utfordringer innen Service Level Agreement (tjenestenivåavtaler, servicenivåavtaler), og dette ga inspirasjon til å undersøke temaet nærmere. Et omstridt tema innen området er bestillerkompetanse, både blant leverandører og kunder. Siden en tjenestenivåavtale berører flere ulike parter er det viktig å ha kunnskaper om hvilken bestillerkompetanse som kreves av hvem. Ledere i bransjen har gitt uttrykk for at det krever mye av en når de skal sette seg grundig inn i slike avtaler. Dette gjelder ikke minst for nyansatte ledere som har begrenset erfaring med slike avtaler. Derfor er det spennende å se nærmere på hva som kreves av ledere i FM-bransjen og hvordan ledere kan benytte en SLA som ledelses- eller kommunikasjonsverktøy både i det daglige og når slike avtaler skal utarbeides eller reforhandles. Det er dessuten aktuelt å se på hvordan prosessen med å utarbeide en SLA kan bidra til bedre kvalitetsledelse hos en bedrift (kunde).

Formålet med masteroppgaven blir derfor å belyse disse problemstillingene:

- *Hvordan kan en SLA benyttes som et ledelses- og kommunikasjonsverktøy i FM-bransjen?*
- *Hvordan kan prosessen med utarbeidelse av SLA bidra til en bedre kvalitetsledelse for bedriften (kunden)?*
- *Hvilke parter er berørt av SLA(er) og hvilke kunnskaper (bestillerkompetanse) kreves det av disse?*

Selve intervjuet vil være samtalepreget og spørsmål er derfor veiledende, men ikke begrensende. Intervjuet vil vare i ca. 1-2 timer. Vi håper at du har mulighet til å forberede deg i forhold til de temaene som er listet opp under:

- *Organisering av støttetjenestene*
- *Hvilke typer SLAer eller lignende avtaler dere har*
- *SLA eller lignende avtaler som ledelses- og kommunikasjonsverktøy*
- *Proessen med utarbeidelse av SLA eller lignende avtaler*
- *Hvilke parter som er berørt og hvilke kunnskaper disse behøver*

I starten av intervjuet vil det bli forespurt om å benytte lydopptak. Dette er kun for å sikre mest mulig riktig gjengivelse av samtalen.

Anonymitet: Organisasjoner og personer vil bli anonymisert ved analyse av undersøkelsens resultater og i masteroppgaven.

Et sammendrag/referat av intervjuet vil skrives på bakgrunn av notater og lydopptak. Kopi kan sendes til deg etter intervjuet for gjennomlesning dersom ønskelig, som bekreftelse på at jeg har oppfattet deg riktig.

*Service Level Agreement (SLA): er det vi på norsk kaller tjenestenivåavtale (evt. servicenivåavtale). Dette er avtaler mellom bestiller (f.eks. deg eller andre ledere som kunde på vegne av din virksomhet) og leverandør av tjenester (f.eks. leverandører innen renhold, kantine, driftsoperatørtjenester, vaktservice, post, resepsjon etc.). Dette gjelder også avtaler internt i en virksomhet, f.eks. en intern avtale mellom en administrasjonsavdeling og en driftsavdeling. SLAer er oftest delt opp slik at det er en SLA per tjeneste som blir levert. Hver enkelt SLA er ofte del av en omfattende rammeavtale/hovedavtale mellom kunde og leverandør. Slike rammeavtaler regulerer det juridiske mellom partene. SLAene regulerer det mer tekniske aspektet, eksempelvis hvilket kvalitetsnivå/servicenivå hver enkelt ytelse (tjeneste) skal ha, hvilken pris ytelsene skal ha, hvordan ytelsen skal måles (for å sjekke om den er utført godt nok) og eventuelle konsekvenser ved for dårlig utført ytelse i forhold til avtalen.*

*Kvalitetsledelse: Dette er et begrep som på engelsk kalles Quality Management eller Total Quality Management. Det handler om kontinuerlig å tilfredsstillte kundenes behov, forventninger og krav med rett tilpasset kvalitet til lavest mulig kostnad, gjennom å utnytte engasjementet til alle medarbeiderne i en virksomhet. Med lavest mulig kostnad menes det å forstå at feilaktig utført eller for dårlig utført arbeid fører til høyere kostnader enn nødvendig. I kvalitetsledelse satses det på å forebygge slike feil for å unngå ekstrakostnader.*

Håper på et positivt svar fra deg!

Skulle det være spørsmål; ta kontakt på tlf: xxxxxxxx eller epost: xxxxxxxx@xxxxx.xxx

Mvh

Mariann Huse Julnes

## Intervjuguide til ledere i Facilities Management-bransjen

### Bakgrunnsinformasjon

Kan du fortelle litt om deg selv og din stilling?

- Hvor mange ansatte har du ansvar for og hvilke type ansatte er dette?
- Hvor mange ansatte er det totalt i bedriften?

Hvordan er organiseringen av støttetjenestene i din virksomhet?

Hva er din rolle i forhold til støttetjenestene i din virksomhet?

Hvilke (typer) SLAer eller lignende avtaler har dere?

Service Level Agreement – din rolle

Deltar du i utarbeidelsen av SLA?

- Isåfall, hvor mange SLAer har du vært med på å utarbeide ved nåværende arbeidsplass?

Føler du at du har nok kunnskap om SLA eller lignende avtaler?

- Hvordan har du fått disse kunnskapene?
- Hva kunne du eventuelt tenke deg å lære mer om?
- (Har du relevant utdanning/kurs/erfaring/kunnskap om SLAer?)

Hva krever en SLA av deg som leder?

- (Uerfarne ledere og SLA?)

Proessen med utarbeidelse av SLA eller lignende avtaler

Hvilket utbytte har din bedrift av selve prosessen med å utarbeide SLA (da tenkes det både på utarbeidelse av nye SLA'er og reforhandling av eksisterende SLA'er)?

Hvordan kan prosessen med å utarbeide SLA bidra til en bedre kvalitetsledelse for bedriften?

### **SLA som ledelses- og/eller kommunikasjonsverktøy**

Benytter du SLA som et ledelses- og/eller kommunikasjonsverktøy?

- I hverdagen?
- Bare ved spesielle tilfeller?

- Hvordan benytter du SLA som et ledelses- og/eller kommunikasjonsverktøy?
- Mot/med hvem benyttes SLA'en som et ledelses- og kommunikasjonsverktøy? Leverandør? Sluttbruker?
- Hvordan ser du eventuelt for deg at en SLA kan brukes som et ledelses- og/eller kommunikasjonsverktøy?

Kan SLA som ledelses- og/eller kommunikasjonsverktøy bidra til en bedre kvalitetsledelse hos bedriften (kunden)?

Hvordan blir SLA kommunisert til de ansatte i virksomheten (hvis de blir det)?

Hvilket utbytte tror du de ansatte (spesielt sluttbrukerne) har av å kjenne til slike avtaler?

### **SLA – berørte parter**

Hvilke parter i og utenfor bedriften blir berørt av SLA?

Hvilke kunnskaper (f.eks. bestillerkompetanse) kreves det av disse?

- Hvilke kunnskaper kreves det av en leder innen FM?
- Hvilke kunnskaper bør en tjenesteleverandør sitte med?
- Hvilke kunnskaper bør tjenesteleverandørens ansatte sitte med?
- Hvilke kunnskaper bør sluttbrukerne/leietakerne sitte med?



## Invitasjon til spørreundersøkelsen (sendt via LinkedIn)

Hi xxxx!

I am a student at Norwegian University of Science and Technology in Trondheim, Norway.

I hope I am not disturbing you, but I am simply wondering if you want to help me with my Master Thesis in Property Development and Facilities Management, by answering a survey that takes 10 minutes of your time?

The survey is completely anonymous and your help will be greatly appreciated. The survey will be sent to approx. 30 others in the Facility Management industry as well.

The purpose of the Master thesis is to find out how Service Level Agreement as a communication and management tool can contribute to a better Quality Management for companies.

To answer the survey I need your e-mail adress, so I can send the survey to you. The survey is meant to be sent out this week.

Thank you so much for your help!

Best regards

Mariann Huse Julnes

e-mail: xxxxxxxx@xxxxx.xxx

**Umiddelbart takkesvar når respondentene takker JA til å delta**

Thank you so much!

The survey will be sent to you within the next few days.

Best regards,

Mariann Huse Julnes

## **Innholdet i e-posten de får sammen med spørreundersøkelsen**

Thank you for participating in this survey about Service Level Agreements.

The results of the survey will be published in my Master thesis, delivery is due on the 14th of June 2011.

Please answer the survey within Thursday the 21th of April 2011.

If you want a copy of the Master thesis (the results), please send me an email requesting it. For those of you that have already asked for it, it will be sent to you within September 2011.

Many thanks again, I could not do this without your help.

Should you have any problems answering the survey, please contact me at  
xxxxxx@xxxxxx.xxx

Best regards,

Mariann Huse Julnes

## Spørreundersøkelsen (engelsk versjon)

### Survey about Service Level Agreement

My name is Mariann Huse Julnes, and I study Master of Property Development and Facilities Management at Norwegian University of Science and Technology in Trondheim. In connection with the Master thesis during spring of 2011, surveys towards business leaders and leaders in property and facilities management will be carried out. The title of the thesis is: Service Level Agreement - a management and communication tool for a better quality management?

The purpose of the thesis is to shed light on these issues:

- ♣ How can an SLA be used as a management and communications tools in the FM-industry?
- ♣ How can the preparation process of an SLA contribute to a better quality management for the company (the customer)?
- ♣ Which parties are affected by the SLA (s) and what knowledge is required of them?

This survey will greatly contribute to respond to these issues, and I hope that you are able to help me. For the sake of clarity, the terms SLA and quality management are explained in the survey.

The survey consists of 10 questions and will take approx. 10 minutes to answer.

The study will make every participant anonymous, and the answer will not be traceable back to you.

If the survey doesn't open, please try this link:

<https://www.easyfact.no/reply/jmciwivkfax>

If you have trouble responding to the survey, call me at tel. +47xxxxxxx or contact by e-mail xxxxxx@xxxx.xx / xxxx@xxxxxxxx.xxx

Thank you in advance for your help!

Page 1 of 1.

Your reply is anonymous. It can not be traced back to you.

*PREVIEW OF PAGE 1 (all questions are displayed but no validation is performed)*

1: What position do you have in your current job?

*If you are unemployed, use your last job as example.*

- Senior manager (high level of management)
- Manager/leader (eg. Facility or Site Manager)
- Employee
- Other (please, specify?)

**2: How long have you been employed in current position?**

*If you are unemployed, use your last job position as example.*

- Less than 1 year
- 1-3 years
- 4-5 years
- 6-10 years
- 11-20 years
- 21 years or longer

**3: How many employees are there at your current workplace?**

*If you are unemployed, use your last job as example.*

- 1-19
- 20-49
- 50-99
- 100-999
- 1000 or more

**4: Does your company have SLA agreements (Service Level Agreement) or similar agreements with suppliers? This applies to both external and internal suppliers.**

*If you are unemployed, use your last job as example. SLA = is a type of service contract. These are agreements between client (eg. executives as customer on behalf of your business) and provider of services (eg. suppliers of cleaning, catering, operator services, mail, reception, etc.). This also applies to agreements within a business, eg. an internal agreement between a management department and an operations department. SLAs are usually divided up so that there is one SLA per service delivered. Each SLA is often part of a comprehensive framework / basic agreement between customer and supplier. Such framework agreements are governing legal matters between the parties. SLAs regulate the technical aspects, such as the level of quality each performance (service) should have, what price performance there should be, how performance will be measured (to control if the service is done well enough) and other conditions for delivery of the service.*

- Yes
- No
- Do not know

**5: If you have participated in the preparation of SLA or similar agreements, what role did you have in the process?**

*If you are unemployed, use your last job as example.*

- Participant
- Decisionmaker
- Counselor

- Have not participated
- Other (please, specify?)

**6: Number of SLAs or similar agreements**

*If you are unemployed, use your last job as example.*

How many SLAs or similar agreements do you know exist at your current workplace?

How many SLAs or similar agreements have you helped develop at your current workplace?

How many SLAs or similar agreements have you helped evaluate at your current workplace?

**7: How can SLAs or similar agreements contribute to a better quality management for your current workplace (the customer)?**

*If you are unemployed, use your last job as example. Quality management: The term is called Quality Management (QM) or Total Quality Management (TQM). It's about continually satisfying customer needs, expectations and requirements at the right fitted quality and the lowest possible cost, by using the involvement of all employees in a company. With lowest cost it is important to understand that falsely made or poor substandard work will result in higher costs than necessary. In quality management the focus is on preventing such mistakes to avoid extra (quality) costs.*

**8: Some leaders may wish they had more relevant education or more knowledge about SLA. What is your view?**

*If you are unemployed, use your last job as example.*

	I fully agree	I slightly agree	Neither/or	I slightly disagree	I fully disagree
I wish I had more knowledge of SLA or similar agreements	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I have little knowledge of SLA or similar agreements	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I have good enough knowledge of SLA or similar agreements	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I feel very competent in SLA or similar agreements	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**9: How is the SLA (or similar agreements) communicated to the employees? (more than one option can be selected)**

*With employees means those working in-house (not employees of the external provider). If you are unemployed, use your last job as example.*

- Through e-mail/telephone
- Through intranet
- Through meetings
- Is not communicated to the employees
- Other (please, specify?)

**10: How can an SLA be used as a management and/or communication tool?**  
*If you are unemployed, use your last job as example.*

Thank you so much for your participation in the survey!

If you want a copy of the Master thesis (the results), please send me an email requesting it. For those of you that have already asked for it, it will be sent to you in a translated English version within September 2011.

Best regards,

Mariann Huse Julnes

[xxxxx@xxxx.xx](mailto:xxxxx@xxxx.xx) / xxxxxxxx@xxxxxx.xxx

## **Påminnelse når respondentene ikke svarer innen en gitt dato**

Hi!

You have received this automatic message because your reply to the survey has not been registered yet.

I hope you are still willing to help, and therefore answer this survey within the next few days.

Should you have any problems answering the survey, please contact me at [mjulnes@hotmail.com](mailto:mjulnes@hotmail.com)

Best regards,

Mariann Huse Julnes



## Referater fra intervju med ledere i Facilities Management-bransjen

### Referat fra case 1 – Energiselskap (privat virksomhet)

Jeg: Kan du fortelle om din stilling i forhold til støttetjenester og SLA?

1: Kjenner du noe til støttetjenestene til bedrift A fra før av?

Jeg: Ja, jeg kjenner noe til det for jeg intervjuet samme bedrift i fjor også. Da intervjuet jeg person x og person x i bedrift A.

1: Da kan jeg jo friske opp i at bedrift A har støttetjenestene i en felles global organisasjon, og jeg sitter hos den norske avdelingen i denne organisasjonen.

1: Grovt sett er vi 2200 ansatte + 600 konsulenter. Den globale organisasjonen leverer tjenester til ca. 40 land.

1: Facility Management er et av funksjonsområdene. Vi er nær kunden, vi har ikke en felles leveranseorganisasjon på tvers i bedrift A, men vi har flere for ulike land og regioner.

1: Vi har skilt ut ansvaret for arbeidsprosessene, og person 2 jobber med utvikling av arbeidsprosesser og tjenester, mens jeg jobber i den norske avdelingen av leveranseenheten (den globale organisasjonen). Vi i vår enhet jobber med Facility management tjenester, drift og støtte på det området, vi leverer lokale HR-tjenester, og vi leverer økonomitjenester.

1: Enheten i Norge har ca 600 ansatte, og av de er litt over halvparten på HR og økonomitjenester, og under halvparten driver med lokale driftstjenester (FM).

Jeg: Har du ansvar for mange du personlig?

1: Jeg har ansvar for å følge opp kontrakter, jeg har en enhet på 6 personer som driver med den oppfølgingen, men det er egne enheter for regionene som bruker disse avtalene og som har et direkte personalansvar.

Jeg: Hva slags typer SLA'er har dere?

1: Vi har en språkbruk hvor SLA er det samme som de avtalene vi har mot våre kunder. Så har den enheten som støtter kundene til en viss grad det vi kaller OLA, Operative Level Agreements, som et back to back forhold til enten en ekstern leverandør eller en annen intern leverandør. Vi kan ta et eksempel fra IT og datadrift...

Brannalarmen gikk...

1: Angående struktur: Vi har en SLA mot kundene og et eksempel det har vi på bruk av IT-tjenester, hvor SLA fokuserer på responstid og alt rundt det. IT kan ikke levere sine tjenester uten at datahallen fungerer med strøm og kjøling. IT har da en OLA mot FM som beskriver hva som skal leveres av oss, og vi igjen (FM) har en avtale med leverandører av strøm og kjøling og i andre tilfeller teknisk drift og vedlikehold på utstyret i slike datahaller. Da er det et sett med OLA som understøtter en SLA mot kunden. Fra vår leverandørs perspektiv har de en SLA med oss (FM) der det er fastslått tjenestenivå og at de vil følge opp med KPI'er, for å måle og sikre at leveransen er riktig. Sann sett kan du si at vi har utbredt grad av SLA'er på ulike nivå både mot våre kunder og mot våre leverandører.

Jeg: Deltar dere i utarbeidelsen av SLA (eller OLA)?

1: Jeg deltar ikke i utarbeidings mot kunden, men kan være involvert i forhold til våre leverandører og hvilke krav vi skal stille til leverandør og KPI'er.

2: Nei, jeg deltar ikke direkte i utarbeidelse av SLA mot interne kunder. Når det gjelder OLA, kan jeg ha mer fokus på selve målingen, hvordan det skal måles, men det faglige deltar jeg ikke i.

1: Men det er klart at i spørsmålet om SLA som ledelses- og kommunikasjonsverktøy, så begynner KPI'er å bli veldig sentrale.

Jeg: Føler dere at dere har nok kunnskap om SLA?

1: Med fare for å være arrogant, så ja.

2: Vi har et veldig klart bilde på hvilke resultater vi ønsker å oppnå, og en SLA er i den sammenheng et verktøy som kan hjelpe oss å oppnå disse resultatene. Vi tror på at det er et verktøy som fungerer.

1: Så kan du stille spørsmålet: Kan vi forbedre praksisen? Kan vi forbedre bruken? Kan vi utnytte SLA'en som ledelses- og kommunikasjonsverktøy bedre? Da ville jeg svart JA, det tror jeg nok at vi kan. Det går blant annet på i enda større grad, da kommer vi veldig mye imot kundesiden, at utfordringen er å identifisere felles KPI'er som har forretningsmessig betydning. Det kan være vanskelig å få en kunde til å bli entusiastisk og veldig opptatt av en *for* teknisk og faglig funksjonell KPI, men hvis du klarer å utarbeide en KPI som er tydeligere knyttet til forretningen, vil det ledelsesmessig og kommunikasjonsmessig fungere mye bedre. Akkurat det er krevende og vanskelig.

Jeg: Hva krever en SLA av dere som ledere?

1: SLA har som utgangspunkt at den skal hjelpe oss som ledere ved at den synliggjør hva vi skal levere, og hva vi forplikter oss til å levere. På den måten skal den være et godt grunnlag for kommunikasjon ut mot kunden og for å stille krav mot en leverandør når vi er i den

posisjonen. Det som alltid vil være diskusjonen er hvor detaljert en skal utforme, hvor detaljert en skal måle, og hvor godt du klarer å knytte dette til virksomheten.

1: Alternativ til SLA? Hvis en går langt nok tilbake så var det et slikt regime at vi leverte det som vi faglig sett fikk til, og så fikk kunden klare seg med det. Alternativet i dag vil nok være en form for partnerskap der en ikke er så opptatt av å måle, eller teknisk preget KPI'er, men jeg tror ikke at vi skal gå bort ifra SLA-tenkingen, jeg synes det er mer et spørsmål om hvilke mål er brukt og parameter er det vi fokuserer på i oppfølging og kommunikasjon.

2: For å svare på spørsmålet på en generisk måte; hva krever en SLA av en leder? Da vil jeg si, i tillegg til det som person 1 sa, at kunnskap om innholdet i en avtale er viktig. Fordi man bruker en SLA som et verktøy for å kommunisere mellom to parter, og for å måle en konkret leveranse. Det krever fra begge sider kunnskap om selve innholdet, for det er det som skal legges frem til diskusjon. Derfor er det viktig at begge parter har en felles forståelse av innholdet i en SLA.

2: Angående det å erstatte en SLA; var person 1 inne på hvilke punkter man skal utføre kontroll av en leveranse på, og jeg mener i den grad en leveranse automatiseres, da blir det kanskje ikke så relevant å ha SLA, fordi det blir en kontrollrutine, en rutine bak disse kontrollene og en automatisk rapportering. Men hvis en leveranse krever at det er en kvalitativ vurdering av noe som leveres av tjeneste eller produkt, da vil noen hele tiden ha subjektive synspunkter og vurderinger av en leveranse. Jeg tror at utfordringen kommer når vi beveger oss fra det kvantitative til det kvalitative som er mer subjektivt. Du skal f.eks. måle responstid, da er det ikke noen spørsmål. Men hvis du skal måle tilfredshet med en leveranse, det inntrykket man får av en opplevelse av en leveranse fra en konkret leverandør, da er det kanskje flere vanskeligheter. Men igjen er det automatiseringsgrad av de kontrollrutinene som er avgjørende her.

1: Jeg mener at bruk av SLA-konseptet, det er et veldig riktig valg for å profesjonalisere og rydde i et kunde – leverandør forhold. Hvis vi ikke klarer å være tydelige på hva vi avtaler med å følge opp på en god måte, så får vi heller aldri et godt og profesjonalisert kunde - leverandør forhold.

Jeg: I forhold til selve prosessen med det å utarbeide en SLA, er det noe utbytte for deres bedrift?

1: Vi har jo innført et rammeverk for de prosessene, og jeg er ganske trygg på at det ligger prosesser rundt det å etablere SLA'er, så vi har nok det, men jeg kjenner ikke godt nok til de prosessene. Når vi går ut mot en leverandør og skal stille krav i avtale med en ny leverandør, da ser vi på hvilke SLA'er vi har med kundene, og så prøver vi å se fremover, se på behov fremover og hvordan vi tror verden vil utvikle seg og prøver å innarbeide den typen fleksibilitet i avtalen, men vi har prosesser på anskaffelsessiden som styrer disse prosessene.

2: Jeg tenker også på selve opplæringen eller læringen man får i slike prosesser. Når man er i en prosess for å reforhandle eller utarbeide en ny avtale med en leverandør, og den

leverandøren allerede har vært noen år i selskapet vårt og levert produkter eller tjenester, da er det en del erfaring som oppnås. ”Ok, vi var ikke så flinke til å stille et veldig konkret krav til den delen av avtalen, kanskje vi må omformulere den delen av teksten, slik at det blir et tydelig krav fra kundesiden mot leverandør. Derfor er det en læringsprosess. Jeg er litt usikker på om den læringsprosessen er en systematisk prosess i organisasjonen. Det krever langsiktighet, man kan ikke vurdere det 3-4-5 måneder fremover, man må vente til 3årskontraktsavtale er på plass og gjennomført, før man kan ha en prosess med alle de som har vært engasjert i den prosessen, og det er ikke alltid så lett.

1: Viktig poeng. Vi bygger i veldig stor grad stein for stein her. Vi skal reforhandle en avtale hvis vi ønsker, strukturert å se på erfaringer, styrker og svakheter med dagens avtaler, hva fikk vi til på en god måte, har vi lagt oss på de riktige krav og nivåer, eller skal vi løfte det til et høyere nivå. Vi har på avtalesiden gått i fra et regime og en tenking som har veldig detaljerte og strenge krav til hvordan en leverandør skal levere, over til det som vi kaller funksjonskontrakter, der vi sier at dette er det vi vil ha levert, og hvilke måle – og oppfølgingsregimer vi vil ha i forhold til å få det levert, men i mye mindre grad legge vekt på hvordan leverandøren leverer. Sånn sett er det i tråd med å ta SLA-tenkingen videre, at vi ser på hva tjenestenivået er, hva tjenesten vi skal ha levert er, beskrive den, hvilke målepunkt vi har, hvordan vi vil følge opp, men ikke være så opptatt av hvordan det blir levert. Det ser det ut til at vi beveger oss mer mot dette på avtalesiden med eksterne leverandører også.

Jeg: Kan prosessen med å utarbeide SLA bidra til en bedre kvalitetsledelse for bedriften?

1: Ja, jeg tror at det jeg var inne på i sted, med det at du systematisk går igjennom erfaringer ved en gammel avtale, med gamle måleparametere og tenke igjennom hva vi har lært knyttet til det. Det er jo en lærings- og forbedringskultur.

2: Ja, jeg tenkte på akkurat det samme. En kontinuerlig forbedring for organisasjonen. Vi må ikke glemme at det som skjer i vår egen organisasjon kan være nyttig også for noen andre. Det å delta i nettverk og veksle erfaringer på innholdet av SLA og leveranser fra noen leverandører er også nyttig. Kontinuerlig forbedring og læring.

1: Jeg tror det er viktig i forhold til oppfølging, den daglige, månedlige, halvårlige oppfølgingen av leverandørrelasjoner. Dette her med at SLA skal være tydelig på hva vi vil ha levert, vi har måleparametere, slik at vi får fokusert forbedringsarbeid inn mot de riktige parametrene. Det blir avdekket hvis det er svikt og mangler i leveransen, vi får gitt ros og klapp på skulderen, og kanskje til og med penger hvis det er knyttet incentiver til de resultatene vi har. Dessuten får vi tatt aksjon og tiltak der hvor det har sviktet.

2: En annen ting som jeg ser nå, er at en SLA kan bidra til å sørge for at kvaliteten på en tjeneste eller produkt er på plass i en veldig konkret leveranse. Den kontinuerlige forbedringsprosessen kan gi deg svar knyttet til; er dette den riktige tingen å gjøre? For du har en læringsprosess, og plutselig sies det; ”de andre gjør ikke dette”, vi gjør en helt annen ting enn det som gjøres her. På lengre sikt kan det være et veldig strategisk verktøy for å velge de riktige tingene å gjøre for en organisasjon.

1: I en del av avtalene våre med eksterne leverandører så har vi også tydelige krav og forventinger til leverandøren om å drive med kontinuerlig forbedring, foreslå tiltak som kan løfte kvaliteten eller få ned kostnadene. Da har vi en avtalefestet krav/forventning i SLA'en om at du skal ikke bare levere tjenesten, du skal også forbedre tjenesten.

2: Det synes jeg er ganske viktig. Som ledelsesverktøy, ”ja, det er viktig å få ting på plass nå, det er det vi har kjøpt”. Hvordan du på lengre sikt klarer å utvikle en leveranse og bidra til at kunden får mer ut av leveransen.

Jeg: Bruker dere SLA som et ledelses- og kommunikasjonsverktøy?

1: Ja. Fordi vi har KPI'er knyttet opp mot SLAen, og de KPI'ene og resultatene fra disse blir brukt både i kommunikasjon med interne kunder og i avtale med eksterne leverandører. I begge tilfeller er det et ledelses- og kommunikasjonsverktøy. Det er helt klart. Så er det alltid spørsmål om hvor godt det er? Konseptet er godt, og har vi de riktige KPI'ene så fungerer det veldig godt, men har vi feil eller for detaljerte KPI'er, vil det på et ledelses- og strategisk nivå fungere dårlig. For hvis du går til en direktør og han ikke kjenner seg igjen i de målingene vi gjennomfører, da har vi ikke gjort godt nok arbeid.

2: Bare for å støtte opp det person 1 sier, det er visse leveranser hvor det er veldig viktig for noen kunder å ha noe informasjon om KPI'er. Men toppledelsen i en organisasjon er ikke opptatt av hvor flink en leverandør er på å levere renhold. Det som er viktig er å skille mellom disse KPI'er på ulike nivå hvor ledelsen er engasjert, og for en toppleder i en organisasjon i forretningen, vil det være veldig viktig å vite hvordan *hele* leveransen oppleves av de brukerne i den organisasjonen. F.eks. si et forretningsområde i bedrift A vil være interessert i hvordan hele leveransen oppleves av de ansatte som jobber i den organisasjonen, og for den interne leverandør i bedrift A, vil de relevante KPI'er være et kommunikasjonsverktøy for å vise at ”vi har vært kjempeflinke!, for vi har gjennomført noen undersøkelser som viser at brukertilfredshetsnivået er på det og det nivået i forhold til denne skala”. Man kan benchmarke, dvs. sammenligne denne verdien med andre organisasjoner, og da kan man bruke dette som et salgsargument. På samme måte som en leverandør som leverer f.eks. kantinetjeneste, kan gjøre en sammenligning med bedrift A; ”våre måltider er på det nivået i denne skalaen osv”. Så ja, det er et kommunikasjons- og ledelsesverktøy.

1: Vi har i bedrift A en standard Balanced scorecard type verktøy, Performance Management verktøy, og der vil jo flere av disse KPI'ene være viktige. Vi har hatt litt ulike varianter avhengig av hvem personene i konsernledelsen er, som har fulgt opp et ansvar til den globale organisasjonen. Typisk er at noen sier at de vil se de tre-fire-fem viktigste forretningsmessige KPI'ene, som f.eks kunne være kundetilfredshet og kostnad, mens for et par direktører siden ble det innført det vi kaller en Service Level Agreement matrise, der vi kanskje hadde 50-60 ulike KPI'er som vi målte hver måned, og som fikk en farge gul, grønn eller rød. Grønt var bra og det å ligge innefor grønt var et mål, mens gul farge tydet på at man var i faresonen og rød farge kunne føre til at det begynte å være ubehagelig å være leder i den globale organisasjonen. Men det har med et ledelses – og styringsmessig valg hvilke indikatorer du følger med på; vil du plukke ut et fåtall viktige, vil du aggregere det til gjennomsnittstall, en

prosentandel, det er et spørsmål om detalj og litt om filosofi til den enkelte direktør. Fremdeles uansett valg, så er det basert på disse områdene, på type SLA-tenking og KPI'er.

Jeg: Er SLA'en et felles verktøy for kunde og leverandør?

1: Der vi får det til så tror jeg det er et felles verktøy.

Jeg: Mot/med hvem blir SLA'en benyttet som et ledelsesverktøy mot? Mot leverandøren? Mot sluttbrukeren?

1: Ikke mot sluttbrukeren, vi bruker det ledelsesmessig mellom oss og leverandøren, og også i avtaler med oppfølging av leverandør. Det er typisk en leder som har et ansvar for å følge opp en leverandør, og tilsvarende på kundesiden, der er det først og fremst et ledelsesverktøy. Sluttbrukeren ser ikke i særlig grad disse avtalte tjenestenivåene, unntatt av og til hvis brukeren sier at "maten i kantina er for dårlig, jeg vil ha en eller annen avansert kaffe i stedet for den vanlige typen". Da kan vi komme å si at..."nei, i forhold til det som er avtalt i SLA så vi har inngått med din sjef, så er tilbudet på kaffesiden: det er filterkaffe her, det er kaffeautomat der og det er det dere betaler for, det er det din sjef er villig til å betale for, du får ikke noe mer". Vi kan bruke det som en referanse og som en kommunikasjon til enkeltpersoner som sier at de trenger noe mer.

Jeg: Blir SLAer sendt ut til alle ansatte?

1: Nei, det er kun for ledelsesbruk. Etter mitt syn så er det ikke skrevet på en slik måte at SLA'en egner seg godt for å kommunisere ut til alle. Det er ikke det at det er hemmelig det som står der, men det er ikke hensiktsmessig å levere ut til alle. Det er heller ikke slik at alle ansatte i vår egen organisasjon skal lese eller forstå SLA.

Jeg: Tror du evt. at de ansatte hadde hatt noe utbytte hvis SLA'en hadde blitt tilsendt de?

1: Jeg tror det er litt for innfløkt, men jeg tror at det er viktig at den enkelte medarbeider hos oss som er med å produsere og levere en tjeneste vet for den tjenesten hva er leveransenivået, og for den tjenesten hva er det vi blir målt på. I forhold til der du selv er direkte involvert i produksjonen i leveransen, så tror jeg det er viktig å forstå tjenestenivået og KPI'er.

2: Hvis vi tenker på selve tjenesteutvikling, så kan sluttbruker være en veldig viktig bidragsyter, ved å gi en konkret tilbakemelding på i hvilken grad den tjenesten skal utvikles i fremtiden. Fordi vi kan ha en veldig god SLA, fornuftig kostnadsnivåer, samtidig som tjenesten oppleves på en veldig annerledes måte av brukerne. De kan gi en tilbakemelding på hva som er viktig videre; slik som med kaffe: "jeg vil gjerne ha en ekspresso-kaffemaskin". "Ja, men du får dette". "Ja, men det er for dårlig!" Slike ønsker om endring av standardnivå kan være viktig.

Jeg: Blir det sendt ut undersøkelser eller lignende for å sjekke dette?

2: Ja, ansvarlig for FM-porteføljene har både kunde- og brukerundersøkelser. Han får tilbakemeldinger hvert år, hvis jeg har forstått riktig, i forbindelse med leveranse av tjeneste knyttet til FM i de ulike lokasjonene. Det er en veldig grundig gjennomgang av den undersøkelsen både internt og opp mot kunden.

1: I tillegg også mot de leverandørene som er involvert i å levere den tjenesten. F.eks. den kantineleverandøren vil bli involvert i dialog rundt tilfredsheten med kantinen. Det er interessant og spennende å se hvor ulik tilfredshet det er med kantineleveransene, for selv om det er samme leverandør, selv om det er grunnleggende det samme konseptet, så kan det være veldig ulik brukertilfredshet og brukeropplevelse.

2: I den sammenheng er det viktig å kommunisere dette riktig. Vi får innspill fra brukerne, og de gir en kvalitativ vurdering av leveransen, og dette kan du bruke som input i en kommunikasjonsprosess. SLA er veldig tydelig og klar over den leveransen, men opplevelsen er noe helt annet. Man kan lage en kommunikasjonsplan med utgangspunkt i den type tilbakemelding som man får fra kunde eller bruker. Du ser hva som er nødvendig å kommunisere ut til resten av organisasjonen.

Jeg: Hvilke parter er berørt av SLA, hvilke parter er interessenter av en SLA?

2: Kunde fra forretningen, ledelse i FM som jobber mot de eksterne leverandører av disse tjenestene vi bruker, og selve leverandør også.

1: SLA mot kunden, der blir ledelsen mot kunden involvert, i tillegg til ledelsen hos tjenesteleverandøren. Produsentorganisasjonen på ulike nivå, helt ned til den enkelte som har jobb på et møterom eller en PC, som må vite hva kravene i SLA'ene, hvor fort de må få disse unna osv. Vår ledelse og vår eksterne leverandørs ledelse, og til ledd i den eksterne leverandørorganisasjonen, som må forstå hvilke krav det er til den tjenesten de må levere.

2: Faglederne i en organisasjon er også en veldig viktig interessent i SLA-sammenheng, for det er de som har kunnskap, erfaring og den kompetanse som trengs for å utarbeide en SLA. Og den kompetansen er noen ganger til stede hos leverandør, og noen ganger til stede hos en bestiller, eller noen ganger finnes dessverre ikke den kompetansen. Mange ganger skyldes leveranser som ikke er vellykket en mangel på kompetanse hos en av de berørte parter. Den ene sitter med mye kompetanse og den andre ikke har det, og da er det et gap i selve dialogen om måling av konkret produkt eller tjeneste. Jeg mener at fagansvarlig som kan lære opp en person som er kontraktsansvarlig, men har i bedrift A vist splittede roller, det er noen som sitter med erfaring knyttet til anskaffelser og andre som sitter med kompetanse knyttet til selve disiplinområdet/tjenestområdet. Det finnes andre selskap hvor den kontraktansvarlige også er fagansvarlig, men det er i få tilfeller. Jeg har opplevd begge to, hvor du har to forskjellige roller som jobber mot en leverandør og de andre hvor du har en person som har ansvar for både det faglige og det kommersielle. Det med kompetanse knyttet til SLA er en veldig viktig del for at leveransen skal lykkes.

Jeg: Hvilke kunnskaper kreves av en leder innen FM i forhold til SLA?

2: Det går på det som person 1 nevnte om kommunikasjon, at man kommuniserer riktig, både kvalitet av leveranse og måling, være flink til å forstå selve oppgaven, dette er gjort, dette er levert, er dette i henhold til det som er avtalt? OG ikke minst langsiktighet, på ledelsesnivå tenker jeg. For en leverandør kan være uheldig og ikke lykkes med en konkret leveranse i en periode, men man må vurdere på et mer langsiktig perspektiv; ”Okey han klarte det ikke, vi skal prøve å hjelpe hverandre, vi skal lykkes sammen med leveransen!” Det er en veldig viktig del som kreves av ledelsen. Dette er viktige kunnskaper som både leverandør og bestiller bør besitte.

1: Det er et godt poeng dette med langsiktighet, og evne til å løfte seg til et riktig nivå slik at en ikke blir sittende fast i for detaljerte KPI’er som kanskje ikke har så stor betydning på lengre sikt. Det kreves også en viss lojalitet og forståelse for SLA, på den måten at hvis en leverandør har levert slik han skal, kan ikke ledelsen/kunden komme etterpå å si at ”ja, men du burde forstått at det var *slik* vi ville ha det!”. Det opplever vi på begge sider, både fra kunde og leverandør, at det er situasjoner hvor den ene burde ha fortalt hva en egentlig vil ha. For å unngå slike situasjoner kreves det at ledere bruker tid til å forstå det vi har avtalt, og at man snakker igjennom avtalen og sikrer at man har en felles forståelse for det, i tillegg til å sette av tid til periodiske gjennomganger av det vi har levert, og det vi har målt, til at vi kan få kvittert ut at de er enige i at ”det var dette vi skulle levere, og dette er det vi har levert”. Etter hvert som en får en bedre forståelse og blir vant til det regimet, så kan den typen møter skje sjeldnere. Videre må en ha en prosess på plass hvor en bruker tid å sikre at en benytter samme typer begrep, og bli enige om at dette er det vi starter med å måle og så beveger vi oss sammen videre.

Jeg: Hvilke kunnskaper bør tjenesteleverandøren sitte med (utenom det som allerede er nevnt)?

2: Forståelse for kundens forretning. Bedrift A driver med energi, og det er enkelte ting som tjenesteleverandøren bør forstå angående kundens arbeidsprosesser. Kunnskap om forretningen er derfor viktig. På den måten kan du utnytte tjenesten, du kan bidra med å skape verdi for kunden din; ”vi kan hjelpe deg med dette fordi vi forstår hva du vil, vi kan støtte deg slik at du kan ha fokus på dine kjerneprosesser”. Igjen er kompetanse om faget (SLA) viktig, at de har kunnskap om tjenesten de skal levere, det kreves at de faktisk er dyktige på det de skal levere, og at de har den riktige kompetansen til enhver tid. De kan ikke selge en tjeneste og etterpå si at de ikke har personer med den kompetansen. Mange leverandører er flinke til å selge, og de har god kompetanse på salg, men har noen ganger dårlig kompetanse på det faglige.

Jeg: Hvilke kunnskaper bør tjenesteleverandørens ansatte sitte med?

2: At de er flinke til å vise servicevennlighet.

1: Servicevennlighet ja, de skal vite hva de har avtalt at leveransen skal inneholde, og hvilke måleparametere som er knyttet til leveransen, ”hva er kravene til meg som ansatt, jo, jeg må forstå hva jeg skal levere, hva som er innenfor og hva som er utenfor”. Og så kan en heller ha



en serviceholdning slik at de håndterer brukerne på en god måte, og at en av og til kan gi litt ekstra service, men at en av og til må være flink til å si ”nei, dette har jeg ikke tid til eller avtalt med din sjef”.

Jeg: Hvilke kunnskaper bør sluttbruker/leietaker sitte med?

1: Egentlig så er det et speilbilde av det den ansatte til tjenesteleverandøren bør sitte med. Forstå hva som er avtalt, hva en egentlig har kjøpt.

2: Forvente resultater med det faglige, ”hva er det produkt eller tjeneste jeg skal få: f.eks. jeg skal få lunsj fra kl. 11 til kl 13 og det skal være et tilbud av sunne produkter, men ikke mer enn det”. Sluttbruker har mer fokus på selve sluttresultat av leveransen med alle de faglige, tekniske og kommersielle delene.

1: Og i det kantineeksemplet skal ikke sluttbrukeren behøve å bekymre seg for antall kalorier og vitaminsammensetning, men de skal vite at det som blir servert er sunt og hygienisk og av god kvalitet, de skal vite at det blir levert til en fornuftig pris. Sluttbruker skal vite hva en har lov til å forvente, og vite på et fornuftig nivå hva kravene til bedrift A er.

Jeg: Da har jeg ingen flere spørsmål..

2: En ting jeg synes er interessant å formidle er hvordan bedrift A har utviklet arbeidsprosesser for de ulike ting man gjør i dette selskapet, og i visse prosesser dannes det noen roller, og i visse roller dannes det kompetansekrav. Bedrift A har vært veldig strukturert og systematisk for å definere de ulike prosesser, roller og kompetansekrav til disse rollene. Spørsmålet er i hvilken grad vi skal stille krav til våre eksterne leverandører for at de klarer å ha disse kompetansene på plass når vi setter ut utførelsen av noen av disse prosessene. Det er en veldig interessant sak å diskutere. Hvordan kan en kunde/bestiller sikre av en leverandør kan levere på samme måte, på deres nivå, for den leveransen som du i utgangspunktet var ansvarlig for tidligere. Vi tenker ikke så mye på hvordan leverandøren gjør jobben sin, men vi tenker på sluttproduktet og det vi ønsker å oppnå med leveransen.

1: Det grunnleggende er at SLA-konseptet gjør det mulig å ta den typen skritt, fordi det nettopp beskriver hva det er vi vil ha levert og hvordan vi måler det. I det øyeblikket vi lar en leverandør ta et større ansvar for et område, må leverandøren også ta et større ansvar på arbeidsprosess-siden og si at ”for at vi faglig skal kunne levere denne tjenesten på en god måte, så må arbeidsprosessen se slik ut”. Vi (som kunde/bestiller) vil fortsatt ha en del arbeidsprosesser hos oss, f.eks. en del arbeidsprosesser knyttet til oppfølging, til utdanning av SLA og til styring.

1: Det med funksjonelle beskrivelser (kontra detaljerte) er en fornuftig vei å gå, for de gir et større ansvar til leverandøren, og det er nyttig og viktig, i forhold til at den som gjør jobben også skal ha et ansvar for det.

## Referat fra case 2 – IT-selskap (privat virksomhet)

Jeg: Fortell litt om organiseringen av støttetjenester i din organisasjon?

1: Vi har to lokasjoner eller bygg som it-selskapet arbeider i. Jeg hadde kontor ved både lokasjon 1 og lokasjon 2. Ved lokasjon 2 jobber de med utvikling, og ved lokasjon 1 arbeider de mer med salg. De var rundt 200 ansatte ved lokasjon 2 og ca. 350 ansatte ved lokasjon 1.

1: Vi har en intern leverandør og slik er det globalt i it-selskapet. Jeg var en del av denne interne leverandørorganisasjonen, men ikke fast ansatt, kun innleid. FM ble outsourcet til kun en ekstern leverandør, som hadde ansvar for å følge opp underleverandører og kontrakter.

Jeg: Kan du fortelle litt om din stilling?

1: Jeg har ikke personalansvar. Min leder har heller ikke personalansvar, de fleste er innleid gjennom vikarbyråer, og personalansvaret ligger mye hos HR-avdelingen. Jeg var også innleid gjennom vikarbyrå. I store konserner er det ofte HR-avdelingen som har alt av personalansvar. Jeg og sjefen min delte på dette med å følge opp leverandøren.

Jeg: Hvor lenge har du jobbet ved lokasjonene?

1: Jeg var der hele tiden etter at jeg ble ansatt hos it-selskapet, 1,5 år, men det var jo 50 % ved lokasjon 2, resten var 50 % ved lokasjon 1. Jeg må innrømme at jeg var mer på lokasjon 1, det var mer mitt miljø og der var det veldig mye å gjøre og ta tak i.

Jeg: Hvilke (typer) SLAer eller lignende avtaler har dere?

1: Tidligere hadde it-selskapet SLA'er som var veldig vanskelige å forstå. Det var vanskelig skrevet, innviklet og på engelsk. Jeg slet selv med å forstå det som sto i SLA'ene. Disse var tatt fra Danmark, men den eksterne tjenesteleverandøren i Norge kopierte bare SLA'ene fra Danmark, fordi det var for lite tid til å begynne å utarbeide nye.

1: Nå har det kommet nye SLA'er som er enklere å forstå, selv om de er på engelsk. De er også mer kortfattet enn de forrige.

Jeg: Hvor mange SLAer har du vært med på å utarbeide ved nåværende arbeidsplass?

1: Jeg har ikke utarbeidet så mange av dem. Men jeg har laget en SLA for arealforvaltning, som har med arbeidsplasser å gjøre. Det var en ommøblering og flytting av arbeidsplasser. Kun den har jeg utarbeidet. Å kopiere SLA fra Danmark slik det ble gjort, ble helt feil, fordi det er en helt annet bygg og en annen leverandør i bildet. Men så kom de nyeste, de er enklere å forstå. De ble forandret fordi jeg sa i fra at det er viktig at de som f.eks. sitter i resepsjonen forstår hva de skal levere. Til og med jeg hadde problemer med å forstå de gamle SLAene. Ellers har jeg vært med å reforhandle kontrakter i It-selskapet, og har vært selvstendig i arbeidet mitt.

1: Jeg og min leder hadde møter med vaktmestere og teknisk ansvarlig på tjenestesiden hver uke. Vi gikk gjennom tiltaksplanene, det er planer som forteller hva som er gjort, og hva som er ongoing osv. Det var en evig kamp med ventilasjonen, støy. Det var utrolig spennende de første årene jeg jobbet med dette, men til slutt så blir det mye de samme problemene som en

må bruke tid på. Vi brukte tiltaksplaner i stedet for SLA, selv om vi hadde SLA. Tiltaksplanene fungerte bedre for oss. Jeg vil heller ha noe som vi bruker internt i FM-teamet, og som fungerer, og derfor fungerte tiltaksplanene best. I tiltaksplanene står det beskrivelser av det man gjør, hvilken prioritet oppgaven har, kommentarer, hva som må gjøres nå, hva som er pågående aktiviteter osv.

1: Etter min erfaring så har SLA blitt brukt mer som en arbeidsbeskrivelse til de som skal utføre leveransen. En god del som f.eks. en vaktmester skal gjøre, flere tekniske ting, vedlikehold osv, så har vi resepsjonen, møteromsdrift, vaktservice osv. Det er jo et team. Jeg har også en egen beskrivelse, hvilke områder jeg har ansvar for, jeg har en egen SLA, selv om det ikke står mitt navn på den, så er det enkelte ting som jeg har ansvar for i forhold til SLA'ene.

1: SLA'ene var laget som en pakke og i forbindelse med at vi skulle outsources. Når den nye tjenesteleverandøren tar over, så ser de SLA'ene, og de ser hva vi trenger. Hva skal en ikke gjøre osv. Vi har SLA mot faste elektrikerfirma, med renhold, med post og den typen leveranser. Jeg har den erfaringen at jeg aldri har brukt SLA på den måten. Når jeg begynte i it-selskapet, var jeg med på et møte med leverandøren, og da var de veldig opptatt av dette med SLA, for det var en del ting som hadde skjedd, og ting som ikke hadde blitt gjort, responstiden ble overgått osv. Og da brukte min sjef SLA som utgangspunkt i at dette skal leverandøren få på plass. Men jeg har ikke brukt SLA i det hele tatt. Kan hende det er fordi at når en jobber veldig tett med et team, slik gjorde den siste tiden, er det mer nytte av å bruke tiltaksplaner. Det er veldig opp til bedriften du jobber i hvordan de vil benytte seg av SLA.

1: Vi hadde en ledergruppe som var veldig opptatt av å bli informert om det som skjer, ikke det at de pusher deg og vil ha rapporter, men f.eks. ønsker de en mail om ting som skjer. Det er så mange SLA'er og ingen av lederne har gått inn i disse og lest gjennom de, for de er mest opptatt av resultatene, de vil heller se at her blir ting gjort, her blir ting ordnet, her skjer det ting. Hvorfor skal de sette seg inn i SLA'er?

1: Jeg tror at SLA'er er veldig forskjellig fra leder til leder, hvordan en selv bruker det. Min sjef ville at jeg skulle lese gjennom alle SLA'er når jeg begynte i jobben, og jeg tok de med hjem, og leste og forsøkte å sette meg inn i dem. Det er nesten som når en sitter på skolen og skal lære om ledelse; men så kommer du ut i arbeidslivet og møter alle de utfordringene som er der. Da er det ikke det samme. På skolen var en gjerne opptatt av hvordan en skulle bli en god leder, og når en kommer ut i arbeidslivet så vil en gjerne det, men f.eks. på lokasjon 2 (hvor jeg har et av kontorene mine) hadde jeg en vaktmester som egentlig skulle rapportere til meg, men som stadig vekk rapporterte til en annen sjef som han hadde god kontakt med. Han var overkompetent. Min sjef delegerte derfor flere prosjekter til han, og når jeg tok over min sjefs stilling, så skulle han fortelle meg alt han har gjort. Han smisket med toppsjefen. Han gikk til toppsjefen i stedet for å rapportere til meg. En møter folk som er litt annerledes, og en vil gjerne være en god leder, men en lærer også å bli tøff og si i fra.

1: Disse SLA'ene ble delt ut til alle personene i teamene, og så kunne de spørre meg om vi kunne sette oss ned å gå gjennom dem. De SLA'ene som er nye skulle være så enkle at alle forsto dem. I it-selskapet var det viktigere å ha en god kommunikasjon mellom teamene slik at en sørger for at ting blir gjort. Vi tilpasser det litt selv, hvordan vi skal levere den tjenesten vi skal levere. Hvem har ansvar for hva? Men når vi bruker tiltaksplanene så kan vi legge opp hvilke oppgaver en gjør.

1: Når du er på kun ett bygg og har ansvar for fire etasjer, så behøves ikke SLA'er ikke like stor grad enn dersom du hadde et stort konsern som brukte flere millioner kroner på leveransene. Hvis noen har sølt på et av gulvene i de fire etasjene f.eks., så hender det at møteromsvertinnen bare tar det med en gang. Det blir en litt mer hjemmekoselig stemning på en måte. Men hvis det er større konserner så må du ha gode SLA'er.

1: En må også huske på at it-selskapet er en bedrift som gjør helt andre ting enn forvaltning. Jeg tror at hvis en går til bedrifter som driver med eiendomsforvaltning, så kan det hende at de har en helt annen måte å operere med SLA'er på. Hvis du jobber i en bedrift som driver med eiendomsforvaltning, da finnes det sikkert bedre og flere systemer. Vi har gjort dette med SLA'er veldig enkelt og greit, og vi har ikke hatt dedikerte personer som jobber kun med SLA slik som det kanskje er andre steder.

1: På lokasjon 1 var det mye trøbbel med ventilasjon, for lite møterom og stillerom. Jeg var i et møte og skulle snakke om FM, men flere i it-selskapet så litt ned på vår avdeling. Da var det en annen som snakket om byggeprosjektene han hadde fått til osv, men dette var ikke noe som ble tatt godt i mot. Ingen på møtet var egentlig interessert i å høre om prosjekter, men de var mer interessert i det som var lokalt, det som angikk dem, å finne løsninger på problemene som de sliter med på det bygget de sitter i. Hadde det vært i et annet bygg hvor folk som jobber der driver med eiendomsforvaltning, hadde de sikkert synes dette var kjempespennende. Men du snakker til folk som driver med salg og IT, og har en helt annen hverdag. De er ikke interessert i hvilke bygg han har bygd, eller hva han har gjort.

1: Igjen det med SLA'er, det var mer viktig å blidgjøre kunden og de ansatte som var på bygget, enn å bruke mye energi på å lage gode SLA'er som ingen benyttet seg av. Jeg var mer opptatt av å ha gode rutiner i resepsjonen f.eks., dette kan jo også være en SLA. Hva gjør vi hvis en nyansatt kommer, hva gjør en hvis en mister adgangskort, hvordan håndterer vi det og det og det. Service til kunden var viktigere enn å ha en utrolig god SLA som folk ble litt forvirret av.

1: Da er tiltaksplanene våre mer et lederverktøy enn SLA'ene er, i alle fall for min stilling i bedriften. Tiltaksplanene er et verktøy som fungerer veldig godt for oss, og også i andre deler av den globale organisasjonen. Det som er viktig er at en har gode rutiner på hvordan en jobber, at en løser ting og har kontroll over situasjonen.

Jeg: Kommuniseres tiltaksplanene til alle ansatte?

1: De var mest for ledelsen. Det var kun ledelsen som hadde mulighet til å se på det ja. Jeg rapporterte alt av det daglige, siden jeg hadde ansvar for den daglige driften.

Jeg: Kommuniseres SLA'er ut til alle ansatte?

1: Nei.

Jeg: Føler du at du har nok kunnskap om SLA eller lignende avtaler?

1: Ja, jeg forstår veldig godt hva en SLA er. Jeg føler at det ikke finnes noen fasit på hvordan en SLA skal utarbeides, det er mye opp til hver enkelt bedrift.

Jeg: Hva krever en SLA av deg som leder?

1: Det som er viktig er at en først og fremst utarbeider SLA som sikrer at leverandøren leverer bra, men også at en...la oss si at en har en SLA for resepsjonen, så skal de ansatte i resepsjonen forsvare SLAene. Det er jo på en måte lederen ansvar å sikre at alle parter forstår hvordan det fungerer, og hvordan en skal håndtere ting.

Jeg: ser du eventuelt for deg at en SLA kan brukes som et ledelses- og/eller kommunikasjonsverktøy?

1: Mot leverandøren så ville jeg foretatt møter innimellom. En god måte å kommunisere på er å bruke SLA på disse møtene, eller ved oppfølgingsmøter, kontrollrunder og befaringer osv. Kommunikasjonen dreier seg rundt SLA og den leveransen som står der.

1: Mot ledelsen vil det være en sikkerhet og rapporteringsverktøy for å rapportere til ledelsen hvor ofte ting skjer, hvordan løser en problemer og hvordan er responstid osv.

Jeg: Kan SLA som ledelses- og/eller kommunikasjonsverktøy bidra til en bedre kvalitetsledelse hos bedriften (kunden)?

1: Ja, det tror jeg nok. Jeg kan gi et eksempel: Hvis du har en leder som har fulgt opp SLA mot leverandører og ansatte, og denne lederen slutter og det kommer en ny leder. Da blir SLAen et verktøy for den nye lederen til å følge opp, det forutsetter at SLAen var vellykket fra før av. Ting vil jo endre seg hvis en plutselig må stenge en etasje, eller flere slutter og avdelinger flytter ut. Da må en også endre SLAene, for da blir det mindre renhold f.eks. Jeg tror at SLAen er med på å sikre en bedrift selv om personer i bedriften slutter. Det gjelder også med leverandører, de kan jo også ha ledere som slutter. Da vil en jo alltid kunne følge opp på samme måten som før, når en har en god SLA.

Jeg: Hvilket utbytte tror du de ansatte (spesielt sluttbrukerne) har av å kjenne til slike avtaler?

1: Det er på en måte to sider her. I it-selskapet arbeider en med helt andre ting enn FM, og som er meget opptatt fra før av, så jeg tror ikke de hadde hatt utbytte av å visst hvor ofte en vokter er her, hvordan oppfølging er mot gårdeier osv. Jeg en likevel må ha det tilgjengelig. Det som er viktig er at en kan si til brukerne at SLAen f.eks. ligger på intranett, jeg synes ikke at SLA skal være skjult for de ansatte, det bør være åpent for alle. De som er interessert i å vite mer om SLAene kan gå inn å se på de, f.eks. hvis de lurere på hvordan prosedyrene er på et område. De burde ha den muligheten.

Jeg: Hvilke parter i og utenfor bedriften blir berørt av SLA?

1: Hvis vi har en leverandør av sikkerhet f.eks., først og fremst berører det bedriften og ledelsen som fastsetter kravene en leverandør skal følge opp. Etter det blir jo alle berørt, jeg vil si både kunden og brukeren. Hvis ikke leverandøren utfører tjenesten slik han skal, gå det jo utover flere parter. En god SLA er viktig for å sikre at en leverandør leverer, men det er også viktig at oppdragsgiver er veldig klar og tydelig på hva som er viktig. Og dette får en på en måte i SLA.

1: I IT-selskapet er kanskje oppdragsgiver strengere. Jeg ville aldri gått med et SLA-utkast til leverandøren og bedt de om å komme med anbefalinger.

1: I andre større konserner er leverandøren mer som en samarbeidspartner. Men det er gjerne fordi det er så stort og det er viktig å ha en utrolig god relasjon med leverandøren. En SLA er rett og slett en sikkerhet for begge parter.

1: Vi måtte starte litt fra scratch, og vi måtte finne ut av hvordan vi ville kommunisere med leverandørene osv. Vi jobber veldig mye med leverandører. Skal du jobbe med leverandører, så skal du ”piske” de litt av og til. Det er ikke vi som fastsetter deadlines for dem, det er de som selv har muligheten til å fortelle oss når de skal levere. Hvis de selv sier at de skal levere innen to uker, og ikke klarer det, da må vi gjøre noe, da er det uakseptabelt. Fordi det går ut over vår avdeling. La oss si at et prosjektmøte er avhengig av at leverandøren setter opp et bord på et vist tidspunkt, og leverandøren ikke gjør det innen sin egen frist. Det skal en meget god forklaring til for at vi skal akseptere slikt. Hvis ikke leverandørene leverte, så måtte jeg si at ”dette går ikke”. Slik sett må vi passe på at leverandøren leverer det han skal levere, slik at vi får en riktig kvalitet på leveransen.

1: I it-selskapet ble flere av de ansatte fra leverandøren av renhold byttet ut, fordi de ikke gjorde en god nok jobb. Hvis du kun er på ett bygg, og er der hele tiden, slik jeg var, så blir man mer opptatt av alle smådetaljene. F.eks. hvis en renholder har glemt å skifte søppel, så henger en seg veldig opp i det og det blir oppstyr av det, fordi området er så begrenset og en må kontrollere kontrollere kontrollere hele tiden. Det skaper litt mistriivsel. Men dette er bare et eksempel jeg gir deg. Jeg tror derfor at størrelsene på kontraktene har mye å si for hvor detaljert og kontrollerende en blir. I IT-selskapet står det f.eks. i SLA at en renholder skal ta kaffesøl innen 20 minutter, og da kan en på en måte stå der som leder å ta tid på dette, fordi det skjer ”på stedet” og en har ansatte som følger opp.

1: Mens større konsern hvor leveransene er så store så er en kanskje ikke opptatt av detaljer, men et helhetlig bilde av leveransen.

1: I IT-selskapet er det mer sånn ”ja, men det er ikke vi som skal ta det”. Dette har vi ikke avtalt. Det forstår jeg også, fordi det er veldig lett å kontrollere, og da må en gjøre det som står der for å ikke få klager. De er litt mer opptatt av hvem som skal rydde opp, hvem som skal ha ansvaret. Vi var mer bestemte. Vi bestemte. I it-selskapet ble flere renholdsbyråer byttet ut.

1: I it-selskapet er FM kun en støttetjeneste, og det brukes derfor heller ikke milliarder av kroner på FM. It-selskapet fokuserer helt annerledes enn konserner som har FM som en av sine viktigste områder. IT-selskapet refererte man ofte kun til e-poster, og oppfølging ble ikke godt nok dokumentert.

Jeg: Hvilke kunnskaper bør en tjenesteleverandør sitte med?

1: De kan komme med anbefalinger. De har ekspertise.

Jeg: Hvilke kunnskaper bør tjenesteleverandørens ansatte sitte med?

1: Når en bruker SLA mot ansatte..for meg så er det ofte en type arbeidsbeskrivelse f.eks. internt. Når en har en SLA som gjelder for f.eks. ventilasjon, støy, lys og sånt; så sier det seg selv at en må ha en person som forstår dette her, som vet hvordan en skal vedlikeholde, hvordan en skal følge opp osv. Dette hadde vi i It-selskapet. Det samme gjelder IT, AV-utstyr og lignende, de må vite hva de skal gjøre i ulike situasjoner.

Jeg: Hvilke kunnskaper bør sluttbrukerne/leietakerne sitte med?

1: I it-selskapet hadde vi f.eks. med renhold, visste de ansatte f.eks. hvor ofte det skulle rengjøres osv. Dette hadde sammenheng med HMS, slik at de ansatte f.eks. kunne ha en ryddigere rundt arbeidsplassen sin den dagen renholderen kom. Delvis visste derfor brukerne om dette. Også fordi at de skal vite hva de kan forvente, og derfor gjorde vi brukerne

oppmerksom på frekvensene og andre aktuelle ting. Hvis ikke kunne vi fått mange klager. Det må synliggjøres hvor ofte det skal rengjøres, fordi det ikke blir gjort hver dag, men kanskje bare en gang i uka. Det er for å unngå misnøye og mange klager.

Jeg: Da har jeg fått svar på spørsmålene mine.

### Referat fra case 3 – Drifts- og serviceselskap (offentlig virksomhet)

Jeg: Kan du fortelle litt om deg selv og din stilling?

1: Bakgrunnen min er pedagogikk, Bachelor i Husøkonomi og Serviceledelse og nesten 5 års arbeidserfaring som husøkonom.

1: Min formelle tittel i denne stilling er Rådgiver, men i alle sammenhenger kaller jeg meg for en husøkonom og prøver å bruke den tittelen så ofte jeg kan. Jeg er husøkonom i en offentlig/statlig driftsenhet som leverer tjenester til flere statlige kunder/bygg på Østlandet. Informanten er ansatt i renholdsavdelingen i denne drifts- og serviceenheten.

1: ...Viser organisasjonskart.... Jeg har en enhetsleder over meg, og vi er nå to husøkonomer og to renholdsledere. De fleste av renholderne vi har er i 100 % stilling. Vi har også en del vikarer utenom, så vi er litt over 70 totalt i drifts- og serviceenheten.

1: Personalansvaret er delt på meg og to til, og vi har hver våre kundegrupper og de renholderne som jobber i de gruppene. Jeg har ansvar for to-tre statlige grupper/bygninger. Det er spennende lokaler siden det er veldig forskjell på dem. I tillegg jobber jeg veldig mye med avtaleoppfølging, vi har satt ut vinduspuss, matteservice, planteservice. Vi har renholdssoner, vi har renholdsplanleggingsprogram, vi har kvalitetssikring med NS-INSTA 800, e-pen ved utfylling av kvalitetsrapporter. Veldig mye av den leverandørkontakten er det jeg som står for, og passe på å følge opp avtaler, fornye og nye rammeavtaler. Da har vi en egen avdeling i drifts- og serviceenheten, der det sitter jurister og veileder i innkjøpsprosesser, mens vi i fagavdelingen har ansvaret for den faglige delen i kontraktene og kravsspesifikasjonene. Tildelingskriteriene er derfor mye opp til oss i samråd med juristene.

Vi har tjenestebeskrivelser som blir utarbeidet, og blir godkjent på avdelingsdirektørnivå, og så sendes det til kundene i en samlet leveranse fra oss i drifts- og serviceenheten.

Jeg: Hvor mange ansatte har du ansvar for og type ansatte?

1: Jeg har 22 ansatte renholdere. Totalt i bedriften, i drifts- og serviceenheten totalt, er det over 500 ansatte. I vår enhet er det som sagt ca 60 årsverk.

Jeg: Hvilke typer SLA'er eller lignende avtaler har dere?

1: Jeg har tjenestebeskrivelsene for renholdsenheten, og alle de andre tjenestene i drifts- og serviceenheten. Jeg skal finne de frem...

Dette er jo dette heftet som blir sendt ut til kunden. Alle kundene har kontaktpersoner opp mot drifts- og serviceenheten. Tjenestebeskrivelsene beskriver mål, beskrivelse, tjenestenivåer, kvalitetsnivåer, avgrensninger, styringsparametere osv. Den sier litt om hva vi faktisk forplikter oss til å levere, og hva kundene kan forvente å få. Slik sett er den ganske lik en SLA.

Styringsparameterne brukes for å måle leveransen.

Jeg: Har du vært med å utarbeide disse tjenestebeskrivelsene (SLA'er)?

1: Ja, kun for vår enhet.

Vi prøver å gjøre det enklest mulig for kunden å forstå tjenestebeskrivelsene, og derfor er det er poeng at disse beskrivelsene også skal være kun på to sider. Denne blir gjennomgått hvert år, og enhetsleder har hovedansvaret for dette arbeidet, og han bruker oss i det arbeidet, derfor har jeg fått vært med på mye av dette arbeidet.

Jeg: Føler du at du har nok kunnskap om tjenestebeskrivelser/SLA?

1: Jeg føler nok ikke at jeg har kjempegod innsikt i det (SLA), så det kunne vært ålreit å hatt, slik at en kunne sammenlignet å sett om disse tjenestebeskrivelsene kunne vært utviklet på en annen måte. Det som har vært vårt fokus er å gjøre det tydelig og enkelt for bruker å forstå, for vår service er jo det viktige, og den jo best hvis bruker har en realistisk forventning til hva en kan få. Det finnes jo de som tror at de kan få renhold på kontoret hver dag, og vi har renhold 1 gang i uken, og da blir det uheldig i forhold til den servicen som er forventet eller opplevd. Så det er det som er det primære målet med tjenestebeskrivelsene.

Jeg: Hva kreves en tjenestebeskrivelse (SLA) av deg som leder?

1: Nei, men en må jo ha oversikt over rutinene i sin enhet. Det er klart at vi jobber veldig mye med f.eks. frekvenser, vi kjører et kvalitetsstyrt renhold, et renhold som først og fremst er etter behov, man sjekker og er det noe stygt så må en ta det, men er det ikke det, skal en la være. Da er det veldig vanskelig å fastsette hvilke frekvenser en skal ha hvor. Behovet kan også variere, en kan f.eks. ha to like rom i to ulike etasjer med forskjellige behov ut i fra bruken. Det å kunne fastsette frekvensene er derfor litt vanskelig, fordi det vil variere og bygningsmassen er veldig ulik. Det ene bygget er bygd på 1880-tallet, mens det siste var bygd for 15 år siden. Derfor er det ulike utfordringer knyttet til hvert enkelt bygg. Da er det klart at det å standardisere leveransen kan være litt vanskelig. Så da må en finne en gylden middelvei, og på en måte ikke gå for detaljert, samtidig som en skal være detaljert nok.

Jeg: Ja, for jeg ser det står her i tjenestebeskrivelsen hvilke frekvenser dere har.

1: Ja, og det er jo frekvensen brukeren gjerne vil vite hva er, f.eks. for å kunne vite hvor ofte en kan forvente at søppel på kontoret blir tømt. For renholderne er det også viktig å ha en slik type retningslinje, men det blir mye mer spennende å jobbe med renhold hvis en får mye mer



bestemmelse og føler at en kan få lov til vurdere litt selv, legge opp ting på egen hånd. Det er en avveining der da, hvor mye en skal fastsette og bestemme, ut i fra hvor mye en kan la den enkelte renholder vurdere selv. Men det er klart at kundene må jo vite hva de kan forvente.

Jeg: Viser person 1 kvalitetsledelse /SLA prosess figur. Kan du se for deg at din bedrift har noe utbytte av prosessen med å utarbeide SLA'er/tjenestebeskrivelser?

1: Ja, absolutt. Særlig dette med å analysere behov og forventninger (første ledd i prosessen); det vil veldig ofte være en mismatch på akkurat det, og det har jo veldig ofte med informasjon å gjøre. Det er jo som regel en liten gruppe som sitter og bestemmer de tingene og som da også har innsikt i tjenestebeskrivelsene, men så sitter brukerne og kanskje forventer noe annet, eller at vi rett og slett leverer litt feil i forhold til det brukerne ønsker. Drifts- og serviceenheten driver også med postombringing, og postmengden har endret seg dramatisk, så en periode var det postombringing 3 ganger om dagen, uten at en helt visste hva kundegruppene ønsket. Ikke det at vi ikke visste hva kunden ønsket, men at det var viktig å informere kunden før vi kunne redusere til to runder per dag. Så kan en finne ut at "ok, vi leverer faktisk litt feil i forhold til det brukerne ønsker". Likedan er det med varemottaket; kanskje varemottaket burde ha andre åpningstider, fordi kundegruppene jobber annerledes. Eller IKT f.eks., brukerstøtten på IKT er åpen til kl 18 om kveldene og begynner kl 7 om morgenen. Men en ser jo at trykket ikke er like høyt mellom kl 7 og 9 om morgenen, som det er mellom kl 16 og 18, og da kan en jo vurdere om en bør endre åpningstidene ettersom tidene har forandret seg. Veldig mange begynner nå på jobb i 8-9 tiden, og sitter litt lengre utover kvelden. Da er det jo veldig viktig å treffe riktig på det som en tjenesteleverandør, uansett hvilken tjeneste det dreier seg om.

Det kan være en måte å finne ut mer om behovene, og sette dette i system, og dette blir jo for så vidt gjort, f.eks. via brukerundersøkelser som sendes ut annethvert år. Der sjekker en brukeropplevd tilfredshet med alle tjenester ned på alle nivå. Angående renhold blir en spurt om hva en synes om renhold på kontor, i fellesarealer og på toaletter. Da har brukeren også rom for å kunne kommentere det. Da kan det f.eks. være noen som synes at renholdet blir gjort for sjelden, mens andre igjen opplever renholdet for ofte og synes at det kan skape en del støy med maskiner og lignende. En skal ha en kvalitet, men det må også tas hensyn til timing, altså når leveransen skal skje.

Jeg: Tror du en prosess med å utarbeide en SLA kan bidra til en bedre kvalitetsledelse?

Dette har du i stor grad allerede svart på.

1: Ja, fordi kvalitet det... En ting er renhold som er en leveranse som er ganske konkret på kvalitet, enten så er det rent eller så er det ikke det. Men det er et område som veldig mange mener noe om. Brukeropplevd kvalitet, altså det ligger litt service også i det med kvalitet, og det er veldig mange som opplever renholdet som dårlig fordi f.eks. støyende arbeid, f.eks. hvis en kjører mye med renholdsmaskiner i arbeidstiden, så kan folk bli misfornøyd med renholdstjenesten selv om resultatet blir veldig bra. Derfor er det viktig å analysere slike ting, hva er det brukeren ønsker, og få dette på plass, samtidig som en arbeider med å lage

dokumenter, eller SLA'er som er veldig enkle og tydelige for brukeren å forstå. Det bør være en god match mellom forventet service og levert service, for uansett hvor bra service du leverer så blir det jo ikke bra hvis forventningene er feil. Det er kanskje det som er hele formålet med en SLA. Ja, jeg tror det at SLA kan bidra til bedre kvalitet.

Jeg: Bruker du SLA/tjenestebeskrivelsene som et ledelses- og/eller kommunikasjonsverktøy?

1: Absolutt. Det er klart at i det en skal kommunisere en ting tydelig ut til brukerne, som på en måte ikke har faglig innsikt i tjenesten, så tvinger en seg selv til å tenke mest mulig konkret, fatte seg i korthet, og det å presentere dette til egne, det er jo en dobbel gevinst i det. Jo mer tydelig og konkret du er som leder jo lettere er det for de ansatte, da blir det ingen tvil; ”det her er det vi skal levere, dette har vi avtalt med kundegruppene og da må renholder levere i henhold til det”. Så det bruker vi aktivt, ja.

Jeg: Til daglig eller?

1: Neida, det er klart at det er ofte med nyansatte, de kommer jo ofte rett inn i dette, men for de som har jobbet her i mange år trenger ikke å bli fortalt hva tjenestebeskrivelsene går ut på. Hvis det ikke er noen forandringer, så vet de frekvensen på det meste. Men det er greit å ha noe å falle tilbake på, hvis det er ting som må følges opp, som ikke er blitt gjort, så kan jeg si at ”Jo, dette står i tjenestebeskrivelsen”. Så det er nyttig.

Jeg: Da bruker du dette med/mot dine ansatte. Men bruker du også SLA/tjenestebeskrivelsene mot de som sitter på kundesiden?

1: Ja. Det er kanskje det som er mest vanskelig i forhold til å levere til kunden, man må være veldig fokusert på service. For vi er ekstremt fokusert på service. Det er klart at hvis en bruker ønsker noe utenom det som står i tjenestebeskrivelsen, så har vi veldig lett for å si ja til det. ”Det ordner vi, vi fikser dette her”. Det er jo ikke helt riktig da, en burde være flinkere til å si at ”i henhold til tjenestebeskrivelsen så må dere betale for dette”, men det blir i veldig liten grad gjort. Enkelte ganger blir det gjort, blant annet står det her at en annen leverandør skal være ansvarlig for byggrenhold mens bygningsarbeider pågår. Det er en typisk avgrensing, og det står også om enkelte utenomarbeidstid arbeider som kundegruppene vil måtte faktureres for. Den er en veldig verdifull å ha i tjenestebeskrivelsen. Men i forhold til tjenestenivåer og servicenivåer så tror jeg at etaten i veldig mange sammenhenger sier ”ja, det går bra dette kan vi løse”, i stedet for å hardnakket stå fast på at ”nei, det er dette vi leverer”. Jeg vil tro at et byrå ville tenkt litt annerledes.

1: Man skal jo være konkurransedyktig, men samtidig må en jo få til en drift som er god og et godt samarbeid med kunden, og da blir det veldig ofte at vi sier litt ”ja” og hjelper til på flere områder.

Jeg: Kan en SLA som et ledelses- og kommunikasjonsverktøy bidra til en bedre kvalitetsledelse for bedriften?

1: Ja, jeg tror det. Det er litt det jeg svarte på tror jeg.

Jeg: Kan styringsparameterne bidra til dette? (ledende spørsmål...)

1: Ja, og et av våre styringsparametere er brukerundersøkelsen. Vi gjennomfører leveransene i henhold til NS-INSTA 800 som er et annet styringsparamenter, og vi har fire NS-INSTA 800-kontroller i kundegruppenes fellesskap i året, og alle skal være godkjent i løpet av året. Hvis en kontroll blir underkjent, så skal det gjennomføres en ny kontroll. Dette blir vi jo målt på, det er jo veldig konkret. Vi har en ekstern konsulent som foretar de kontrollene for å få det objektivt og sammenlignbart med andre, i stedet for at vi går rundt og kontrollerer våre egne. Det er veldig fint og verdifullt å ha dette. Vi har dessuten brukerundersøkelsen hvor det er et mål å få minst 75 av 100 poeng. Det skal vi være fornøyd med, for en vil jo aldri ha 100 % brukertilfredshet på renhold. Målet er derfor å ha det på 75 og dette er et styringsparameter.

Jeg: Du sier at tjenestebeskrivelsene blir sendt ut til ledelsen, men tror du at de ansatte hadde hatt utbytte av å se eller vite om slike dokumenter?

1: Absolutt, og det ser vi. Derfor har vi prøvd å sende ut mye av den informasjonen på andre måter, f.eks. et intranett hvor den samme informasjonen finnes, og av og til lager vi små flyers som vi legger ut på kontorene. Vi ser at brukerne trenger den informasjonen, alle er veldig opptatt av vår tjeneste, og det må fungere, det er rom for irritasjon hvis det ikke fungerer. Derfor ser vi veldig ofte at det kan være en mismatch mellom det brukerne sitter og forventer, f.eks. forventninger om at renholdet skal skje oftere, det er ikke slik at renholdet blir oppfattet som dårlig, men at brukerne ikke har sett renholderne. Så kan vi si at ”ja, men dette er i henhold til avtalen” og brukerne sier ”åja, men da er det jo greit”. Derfor ser vi at det er noen brukere som skulle hatt den informasjonen. Det er jo forskjell på kundene, hvor flinke de er til å informere sine ansatte om de praktiske tingene. Det er mange som har slike nyansatt-brosjyrer, så da ser den nyansatte f.eks. de fire ordene om renhold, og blir henvist til å finne mer informasjon på den og den siden. Særlig for en tjeneste som renhold, som alle har en mening om, er det veldig viktig at brukeren vet hva han kan forvente. I enkelte kundegrupper hvor mange reiser ut i verden og jobber der noen år; når de kommer tilbake til Norge forventer de ofte en helt annen type service enn det som er vanlig i Norge. Det kan være både positivt og negativt for vår del. Innenfor service handler det om å vite hva en kan forvente.

Jeg: Men da er det ikke like relevant å vite alt om alle tjenester? (ledende spørsmål...)

1: Nei, det er nettopp det. Renhold er sånn sett annerledes. Den enkelte ansatt trenger jo å ha innsikt i det som berører den enkelte. Sitter du på et kontor, og det gjør stort sett alle her, det er mange saksbehandlere, så trenger de å vite hvor de finner posten sin hen, når kommer posten, hvordan de bestiller møterom, hva en kan forvente av møteromstjenesten, renhold så klart, IKT. Altså litt vil det jo være i alle tjenester. Hva gjør en når en skal ha en besøkende inn i bygget? Det er jo blant annet dette disse tjenestebeskrivelsene går på, rutiner og avklaringer.

Jeg: Hvilke parter i og utenfor bedrifter er interessenter/berørte parter av en slik tjenestebeskrivelse/SLA?

1: Tjenestebeskrivelsene skal ALLE i drifts- og serviceenheten ha kjennskap til. Det er avdelingsdirektørene som styrer prosessen, og prøver å gjennomsyre dette nedover i organisasjonen slik at alle skal ha en viss kjennskap til det. Det tror jeg er veldig viktig, slik at en får et visst eierskap til tjenestebeskrivelsen, kjenner innholdet, og forstår at det er viktig at en leverer i henhold til den. Dette har jo også med at alle kundegruppene skal oppleve lik service. Det er viktig for å tenkte helhet. Derfor er det viktig at alle i etaten vår som tjenesteleverandør er involvert i det arbeidet. Så kan en jo så klart diskutere hvem som bør være involvert fra kundesiden, de som har ansvar for å følge opp avtalen må jo være representert, og så er det litt opp til dem hvordan de organiserer dette. Det er ingen vits i å involvere samtlige av kundens ansatte, det tror jeg vil bli alt for omfattende, og hvis alle skal ha en mening om hva en kan forvente å få, så må noen skjære gjennom å si at ”dette er det vi skal ha, og så enkelt er det”.

1: I slike sammenhenger tror jeg det er viktig at en kan sammenligne seg, benchmarke seg litt med andre lignende bedrifter. Vi har jo vært i lignende organisasjoner i Sverige, og sett litt på hvordan det fungerer der og hvordan de leverer sine tjenester. Det er viktig som en statlig etat at en er konkurransedyktig, at en klarer å følge med kundene til en viss grad. Da trenger vi å hente innspill utenfra, og ikke bare jobbe i vår egen boble. Det er veldig interessant å se hvordan andre leverandører av renhold utarbeider sine SLA'er.

1: Det må være beslutningstakere fra kundesiden, folk som sitter med beslutningsmyndighet og kan si at ”så mye kan vi forvente, og så mye vil vi ha”, og så får de gjøre det forarbeidet som kreves i egen organisasjon. Fra leverandørsiden tror jeg det er viktig at flest mulig har en eller annen slags rolle, slik at alle kan få et visst eierforhold til det.

Jeg: Hvilke kunnskaper bør en leder ha i forbindelse med SLA?

1: Først og fremst er det å ha en ide om hva brukerne forventer. Det er den kunnskapen en bør ha. Det økonomiske er også viktig å ha kjennskap til. Brukerne kan jo forvente seg tipp topp service på alt, men en må jo kunne se på økonomien i det hele. Vi kan ikke love noe i en tjenestebeskrivelse, uten at vi har økonomiske rammer for det. En bør ha kunnskap i forhold til service og effektiv drift innenfor det fagområdet det skal utarbeides SLA for. En del kunnskap om hvordan ting blir gjort i bransjen, bransjenormtall f.eks.

Jeg: Hvilke kunnskaper bør en tjenesteleverandør sitte med?

1: Samme som over, siden vi er en tjenesteleverandør.

Jeg: Hvilke kunnskaper bør ledelsen hos kunden sitte med?

1: De bør ha kunnskaper om hva som er ønskelig. I forhold til renhold er det ønskelig for vår del at kundene faktisk har skjont litt om NS-INSTA 800, siden vi skal levere NS-INSTA 800-

kvalitet. Hvis ikke kunden har noen formening om hva NS-INSTA 800 er, kan det blir veldig vanskelig å kommunisere gjennom den standarden. Det er jo mange som tror at NS-INSTA 800-renhold, så er det nesten sykehusrenhold på alle kontor, og det er det jo ikke. Da må en klare å finne et språk som begge forstår. Det vil jo være fint for alle som driver med renhold hvis alle hadde kjent til det som står i NS-INSTA 800-standarden.

Jeg: Hvilke kunnskaper bør en sluttbruker sitte med?

1: Det er viktig at de kjenner litt til innholdet, har en ide og hva de kan forvente, og hva de skal gjøre hvis de ikke får levert det en har krav på. Det går jo begge veier, det er jo heller ikke bra hvis brukeren sitter og finner seg i alt som er. Det har veldig mye å si for vår del at brukerne er bevisst på hva de betaler for, sli kat oppfølginga blir god. Det er jo lett som tjenesteleverandør å slappe litt av hvis ingen klager. Men det er veldig synd hvis alle egentlig er misfornøyde. Jo mer bevissthet det er rundt forventet leveranse, jo lettere er det for både kunde og leverandør å forholde seg til avvik. Derfor tror jeg det er viktig at de kjenner litt til innholdet og hvordan en går fram hvis det er ting som ikke er helt etter planen.

1: Hvilke kunnskaper bør tjenesteleverandørens ansatte sitte med? Dette har du i stor grad svart på før.

1: Litt det som jeg har sagt ja. Det som er litt vanskelig i forhold til å kunne være konkret og tydelig overfor brukerne når en også ønsker å legge opp til et kvalitetsstyrt renhold, med litt ansvar for den enkelte renholder til å vurdere, og det å da kjenne til NS-INSTA 800 og jobbe etter NS-INSTA 800, det gjør at en går litt bort i fra det frekvensstyrte renholdet, og fastsetter at periodiske oppgaver skal gjøres 1 gang i året, fortrinnsvis i mai, det kan være litt umulig for plutselig så dukker det opp noe, og så får vi ikke tid i mai, og må vente til neste år. En må jo vurdere dette. Vi har såpass ulik bygningsmasse, og det er helt andre behov i et bygg som er bygd på 1800-tallet enn et bygg som er bygd på 2000-tallet, selv om ting er pusset opp.

Jeg: Da har jeg ingen flere spørsmål.

1: Ja. Jeg tror det er viktig å være bevisst på tjenestebeskrivelser og SLA'er som et styringsverktøy, og hele tiden passe på at det stemmer med virkeligheten, at en faktisk følger opp i henhold til den tjenesteavtalen. Vi jobber veldig mye med det. Vi har jobbet veldig mye med 2009-versjonen, mens de to siste årene har det vært en finpussing av 2009-versjonen og få inn litt nye element. Det er ikke slik at jeg leser denne hver dag, men det er jo i tilfeller hvor en blir litt usikker, og må finne ut hva som egentlig står i tjenestebeskrivelsen. Dessuten brukes den særlig når vi har nyansatte, for å få inn en naturlig forståelse for hva som skal leveres av dem, og hva de bør levere og hva brukerne kan forvente. Så kunne vi kanskje vært enda flinkere på å kommunisere ut til den enkelte bruker på kundesiden. Problemet er jo at det er så mange forskjellige tjenester, og drifts- og serviceenheten prøver å være litt forsiktig med å "plage" brukerne med for mye informasjon. Det kan lett bli for mye, og da glemmer de alt. Så det er viktig å være litt kreativ og finne nye måter å informere på. Selv om en har jobbet gjennom et dokument og synes at dette er klart og tydelig, så er det jo ikke alltid det. Det er alltid noen som vil lure på noe, eller ikke skjønner det som står der.

## Referat fra case 4 – Samferdselsselskap (offentlig virksomhet)

Jeg: Fortell litt om din stilling og organisering av støttetjenester i din organisasjon?

1: Vi har litt over 350 ansatte i bygningen hvor jeg sitter. Totalt i bedriften er det vel over 3000 ansatte.

1: I samferdselsselskapet er det opprettet en helt ny avdeling. Det blir veldig bra for det er prosesser som er på gang og jeg kommer til å bli en del av det, og få det på plass. Det er en helt ny avdeling, eller den er ikke helt ny, men det har blitt delt opp, og nå har vi kun ansvar for lokasjonene. Før passet avdelingen også på eiendommer og da var det ikke rom for alt. Før var det to driftsansvarlige som hadde ansvar for alle lokasjonene + eiendommene, og det hørtes veldig mye ut. Men nå som jeg har vært på befaringer og sett ulike hyggelig smålokasjoner, så trengs det ikke så mye jobb på slike lokasjoner, kanskje utenom hærverk og slike ting da som en må følge opp.

1: Alle leverandørene våre er eksterne, men de fire driftsansvarlige er interne. De har samme type funksjon som en vaktmester eller driftstekniker. Jeg har ikke så mye teknisk innsikt slik at jeg kan dra ut på lokasjonene og følge opp på samme måte som de. Jeg kan også dra ut å sjekke, men da trenger jeg noen som veileder meg på det tekniske. Derfor har jeg mye av det administrative ansvaret sammen med min leder. Min leder ble ansatt i fjor, og han har mye press over seg. I slike store bedrifter så er det veldig greit å ha to hovedansvarlige som følger opp (jeg og min leder).

1: Vi har saksbehandlere i samferdselsselskapet.

1: Jeg tar i stor grad for meg det administrative, men hvis det er noe spesielt, så skal også jeg rykke ut å sjekke og følge opp. Jeg skal delegere, følge opp og ha møter hvor vi har kontorene våre. Jeg og min leder skal styre fra kontoret, og så har vi fire stykker som følger opp der ute på lokasjonene. Men jeg er opptatt av at vi må kommunisere, at vi må samarbeide, og de må fortelle oss hva som skjer der ute. Jeg tror jeg er veldig god på dette med oppfølging av leverandører, og oppfølging av ansatte, flink til å få ting til å bli gjort gjennom andre. Selv om jeg ikke har personalansvar, så må en likevel fortsatt *lede* sine ansatte.

1: Jeg og min leder sitter tett sammen her, og diskuterer og finner løsninger sammen. Da får en delegert og fulgt opp det en skal. Min sjef er også helt ny, mens de driftsansvarlige har vært der lengre, og de er villige til å gi oss tid til å finne ut av ting. De har vært gjennom en stor endringsprosess, og det har skjedd mye i bedriften opp igjennom årene. De fire driftsansvarlige skal jobbe sammen, og kan danne et hyggelig team. Jeg og lederen min vil jo ha mange møter med dem, f.eks. 1 gang i uken, for å kunne følge opp.

1: Vi har ikke en SLA eller en arbeidsbeskrivelse som de ansatte kan forholde seg til. SLA i samferdselsselskapet kunne vært et veldig bra verktøy, fordi vi snakker om milliarder av kroner. Renholdstjenesten koster rundt 100 millioner kroner. 60 lokasjoner skal rengjøres og

følges opp. Når det er så store kontrakter, så er det viktig å ha gode SLA'er. Vi må vite hvordan vi skal håndtere situasjonene.

1: Min leder har derfor også sagt at vi kanskje kan utarbeide SLA'er, og jobbet litt mot det. Det er jo meget omfattende og det er ikke enkelt å utarbeide en SLA, men jeg tror vi kan ha stor nytte av å ha SLA'er. Det som lederen min synes er viktig er at de driftsansvarlige skal få eierskap til det de jobber med og til de lokasjonene de har ansvar for. Det forstår jeg godt, fordi jeg ønsker at de lokasjonene jeg har ansvar for å følge opp, ser bra ut og er slik som de skal være. Det krever jo at en følger opp de eksterne leverandørene. Hvis leverandørene ikke leverer så kommer jeg inn på banen og sier at "dette går ikke". Men samtidig skal de andre som følger opp være selvstendige og følge opp sine egne.

Jeg: Har dere rammeavtaler?

1: Ja, vi har rammeavtaler. Det er jo det jeg og min leder prøver å få til. Vi har ikke engang en serviceavtale. Det er det jeg skal lage nå. Serviceavtaler...la oss si heis...vi må ha en avtale på heis som gjelder to lokasjoner, da behøver vi ikke å ha en rammeavtale på dette, vi må lage en serviceavtale. Slik vi har det nå er det en del områder vi mangler serviceavtaler på. I dag fungerer det slik at hvis en heis står fast, så blir det bestilt først og fremst når den står fast, og da må en betale ganske dyrt. Men med en serviceavtale vil det sikre oss en raskere service, en billigere service, og er en avtale som sier mer om vedlikehold og hva som skjer når det oppstår problemer og lignende.

Jeg: Det ligner kanskje litt på SLA da?

1: Ja, jeg mener det at vi burde hatt SLA. Vi har veldig store kontrakter. Med en gang vi skal ha en avtale med en leverandør, så ville jeg hatt SLA, det kan være både når det gjelder store og små leveranser. SLA er jo et verktøy for å sikre service og kvaliteten på leveransen. En kunne jo laget en standard SLA for alle leveranser, men en må legge inn det som er ekstra slik som f.eks. renholdsplaner og lignende. Men at den beskrivelsen og kanskje første siden i dokumentet burde vært noen lunde lik for alle. Vi snakker jo om forskjellige leverandører og forskjellige leveranser, så en kan ikke forvente at en har samme SLA om alt, men vi burde hatt en standard måte å si at "her er på en måte vår SLA", og få enda mer ting inn i SLAen, men først og fremst at en har en klar SLA for hver leverandør.

1: Etter å ha begynt i ny jobb er det mye å sette seg inn i, mange kontrakter jeg må gå gjennom og forstå. Jeg kan ikke gå inn i reforhandlinger eller nye forhandlinger uten å vite hvilke avtaler vi har. Derfor er det viktig at jeg setter meg inn i avtalene, og ser hva vi betaler etc. Men derfor er det også veldig behagelig å ha den erfaringen fra før av, at en vet hvordan en skal følge opp kontrakter og leverandører, hvordan en jobber for å løse ulike problemer.

1: Hvis vi skal sette i gang med SLA'er må vi forberede oss på at det er veldig mye arbeid, og det kan være en del tungt stoff vi må jobbe oss gjennom. En må bruke tid på det. En kan jo ha en veldig klar og tydelig tankegang om det, men det er kanskje ikke så lett å gjennomføre det i

virkeligheten. Jeg tror nok at vi bør få SLA'er på plass, men igjen så tar det veldig lang tid å utarbeide det.

Jeg: Føler du at du har nok kunnskap om SLA eller lignende avtaler?

1: Ja, det vil jeg si. Du kan ikke sammenligne store mot små kontrakter, som en kan følge opp på en helt annen måte.

Jeg: Hva krever en SLA av deg som leder?

1: En må heller ikke glemme at en må følge opp SLAen. En er jo ikke ferdig når en har utarbeidet SLA, en må sikre at ting blir gjort og en må ha en god måte å følge opp SLAen. Det er viktig at lederen gjør dette.

Jeg: Hvordan ser du eventuelt for deg at en SLA kan brukes som et ledelses- og/eller kommunikasjonsverktøy?

1: Det vil jo være et kommunikasjonsverktøy i samhandling med leverandøren, da sjekker vi leveransen opp mot det som er avtalt i SLA, og har mulighet til å diskutere, komme med innspill eller kanskje gi bonuser til leverandøren hvis han gjør det bedre enn forventet i forhold til avtalen.

1: På den måten er det et lederverktøy også. En kan også rapportere resultat fra SLA eller leveransen til egen ledergruppe. Positive resultater fra tilfredshetsundersøkelser blant brukerne kan også fungere som en kommunikasjon mot ledelsen.

1: Der hvor brukerne kanskje kommer med negative tilbakemeldinger, ville jeg bruke SLA som et kommunikasjonsverktøy for å vise hvor ofte ting blir gjort, hva de kan forvente osv.

1: Hvis en f.eks. har SLA i resepsjonen, så kan en bruke SLA som et hjelpemiddel i en medarbeidersamtale, hvor en da drøfter forventninger osv i forhold til SLAen.

Jeg: Hvilke parter i og utenfor bedriften blir berørt av SLA?

1: Hvis en skal sette opp en SLA vil det alltid være lurt å ha mange involverte. La oss si at det er en person som lager utkast, men da er det viktig at andre personer som har kunnskap på området, eller som kommer fra den rette avdelingen, går gjennom utkastet og evaluerer det. Og så kan en også involvere leverandøren, det er ikke noe galt med det, fordi de sitter jo med kompetansen på fagområdet. Vi kan jo som bestiller forslå at vi vil ha sikkerhetsrunder levert 3 ganger om dagen, men så kan leverandøren komme med anbefaling om å ta f.eks. 5 runder om dagen, fordi de er jo eksperter på området. De kan komme med tips. Det er jo selvfølgelig først og fremst oppdragsgiver som setter grensene og kommer med sine krav, men de kan likevel involvere flere i prosessen med å fastsette SLA.



1: I samferdselsselskapet er leverandøren mer som en samarbeidspartner. Men her er det jo kjempestort, og det er viktig å ha en utrolig god relasjon med leverandøren. Fordi det ikke er ofte en har mulighet til å gå gjennom alt de har levert, derfor må en stole mer på hverandre. Hvis en SLA skulle utarbeides her, ville jeg nok spurt leverandøren om tips.

1: I samferdselsselskapet skal vi nå ha fire nye leverandører, og jeg har ønske om å utvikle SLA med disse. Det er store områder tjenestene dreier seg om. Derfor er det veldig synd at vi ikke har en SLA på disse områdene, som kan fastsette at ting skal følges opp.

Jeg: Så du har tenkt å sette opp SLA på disse områdene?

1: Ja, jeg må se på det. Det blir en sikrere versjon av SLA, for vi bør ha SLA mot de store leverandørene. Derfor kan det være at jeg setter i gang med det arbeidet framover. Samtidig tror jeg det er enda viktigere å ha en god relasjon med leverandørene, når det er slike store områder. SLA er et verktøy som vil et skape et samarbeid hos oss. Det er jo et skriftlig bevis på hvordan en skal levere, og hvordan en skal yte service. SLA er derfor et godt utgangspunkt, i tillegg til at en må samarbeide godt med leverandøren. Hvis en har en SLA og ting knyttet til leveransen ikke blir gjort ordentlig, og man får masse klager, så kan en bevise ting gjennom SLA, og unngå å skape det gapet mellom leverandør og oppdragsgiver.

1: Mens i samferdselsselskapet hvor leveransene er så store så er en ikke opptatt av detaljer, men et helhetlig bilde av leveransen.

1: Skal en utarbeide en SLA må en fokusere mer på samarbeid med leverandøren, og ikke en slik kontrollerende måte å legge det opp på, men at en samarbeider sammen. Her gjør leverandører ting uten at vi ber dem om det, de ser ting selv, og så tar de det, de forstår at dette er så stort at det er viktig at vi har en god relasjon, og de vil hjelpe oss, slik at våre kunder er fornøyde.

1: Etter å ha arbeidet med både små og store kontrakter, ser jeg at det er stor forskjell. Det er en litt annen måte å jobbe på i samferdselsselskapet med tanke på når en skal følge opp, det er mye mer dokumentasjon i systemet. Alt blir dokumentert på en veldig ordentlig måte. Det er jo snakk om flere kontrakter som har store pengesummer i bildet.

Jeg: Hvilket utbytte tror du de ansatte (spesielt sluttbrukerne) har av å kjenne til slike avtaler?

1: I samferdselsselskapet er SLA relevant for de fleste som arbeider på min avdeling, så de vil nok ha bruk for å kjenne til den. Men jeg tror ikke alle på bygget er like interessert i detaljene som står i SLAene, så jeg ser ikke helt for meg hvilket utbytte de kan ha. Vi har ikke utarbeidet SLA ennå, så det er litt vanskelig å si om de ansatte kan ha nytte av å lese slike avtaler.

Jeg: Hvilke kunnskaper kreves det av en leder innen FM?

1: Det er viktig å være fleksibel og ikke for detaljert. En må ha et godt forhold til leverandøren, og være mer opptatt av det helhetlige bildet. Samarbeid er viktigere enn å kontrollere.

Jeg: Hvilke kunnskaper bør en tjenesteleverandør sitte med?

1: Det er enda viktigere å ha en god relasjon med leverandør når man har store kontrakter. Begge parter bør være gode på å samarbeide i store selskaper.

Jeg: Hvilke kunnskaper bør tjenesteleverandørens ansatte sitte med?

1: Det kreves at de ansatte forstår sine arbeidsoppgaver, eller at de f.eks kan service, eller lærer fort osv. De må kunne faget sitt. Det vil alltid være enklere for en ansatt å levere etter SLA hvis en forstår arbeidsoppgavene og er komfortabel med det.

Jeg: Hvilke kunnskaper bør sluttbrukerne/leietakerne sitte med?

1: Det er fint om de har en forståelse for hva en SLA dreier seg om, men det er ikke noe en kan forvente. Det viktigste er vel at de vet hva de kan forvente av en tjeneste, og da må de som regel være opplyst om det via ledelsen sin.

Jeg: Da har jeg ingen flere spørsmål.

## Forespørsel om godkjenning av referat

*Hei!*

*Jeg har anonymisert alle navn og lignende som kan virke åpenbare. Hvis det er flere ting som bør anonymiseres mer eller andre ting du vil ta med eller evt. fjerne; bare gi beskjed så skal jeg ordne det.*

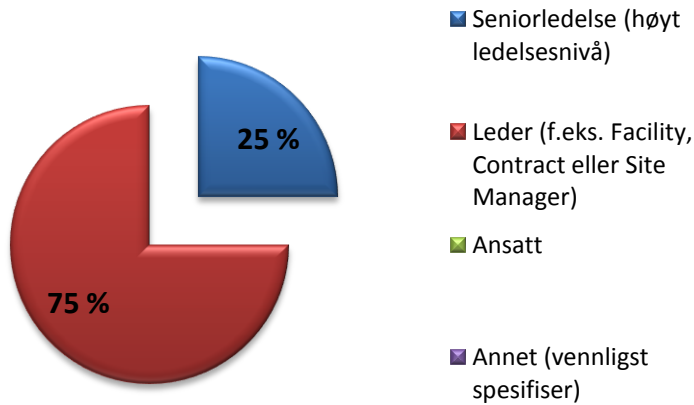
*Dette referatet blir stående som et vedlegg til masteroppgaven, mens en case vil skrives inn i selve resultatdelen av masteroppgaven på en beskrivende/fortellende måte. Denne har jeg ikke utarbeidet ennå, men alt av navn og lignende vil bli anonymisert på samme måte i denne teksten.*

*Hvis du ikke har noen innvendinger så kan jeg bruke dette dokumentet som et vedlegg til masteroppgaven.*

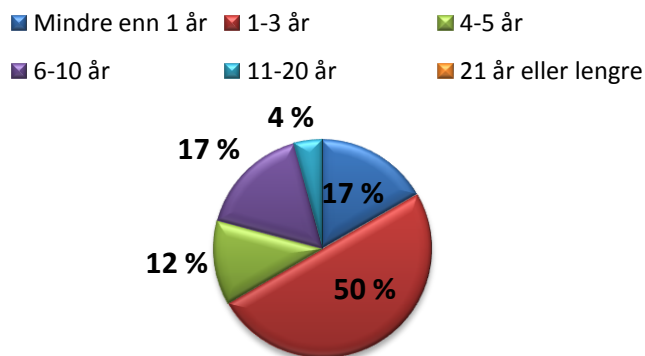
*Mvh*

*Mariann Huse Julnes*

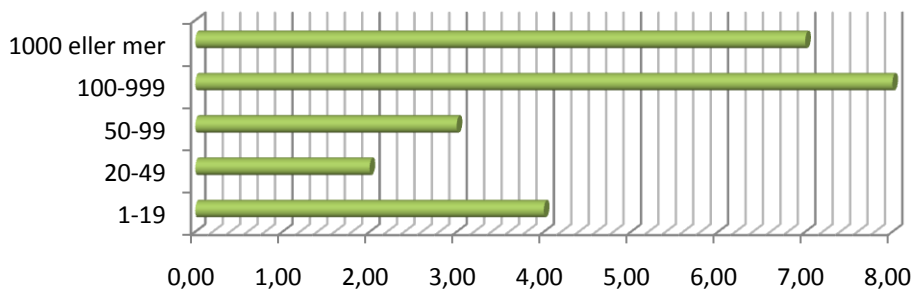
**SPØRSMÅL 1:**  
**Hvilken stilling har du i nåværende jobb?**



**SPØRSMÅL 2:**  
**Hvor lenge har du vært ansatt i nåværende stilling?**



**SPØRSMÅL 3:**  
**Hvor mange ansatte er det ved din nåværende arbeidsplass?**

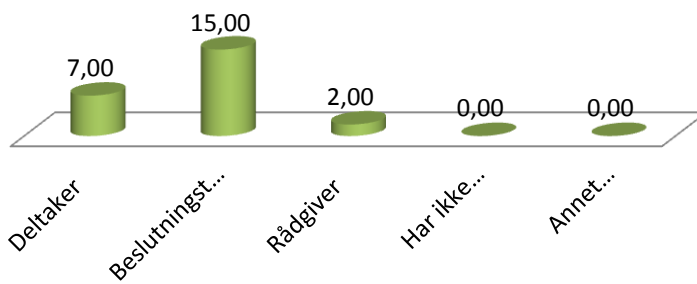


**SPØRSMÅL 4:**  
**Har din bedrift SLA-er (Service Level Agreement) eller lignende avtaler med leverandører?**

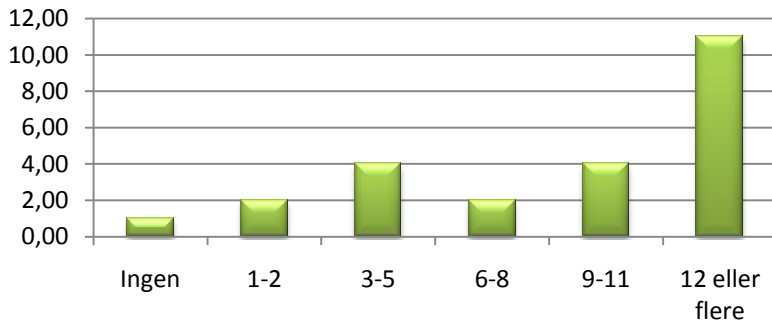


- Ja
- Nei
- Vet ikke

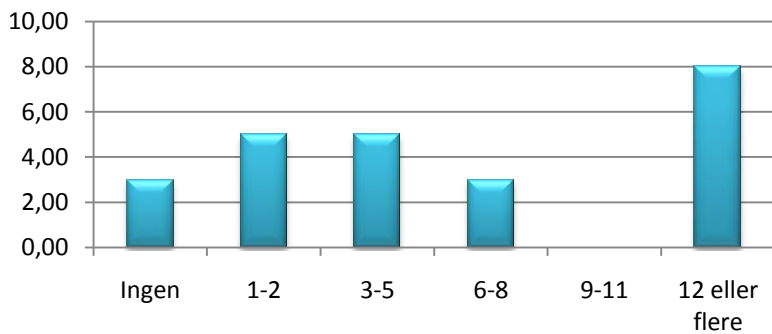
**Spørsmål 5:**  
**Hvis du har deltatt i utarbeidelse av SLA eller lignende avtaler, hvilken rolle hadde du i prosessen?**



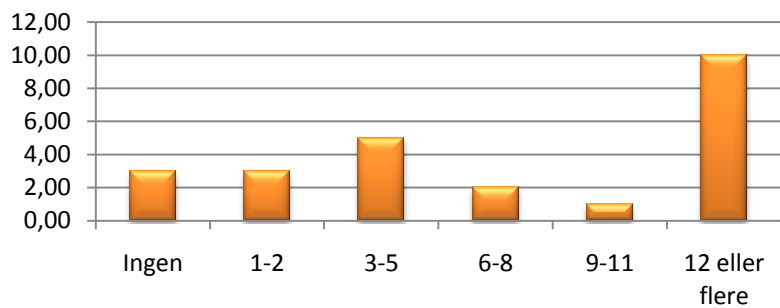
**SPØRSMÅL 6:**  
**Hvor mange SLAer eller lignende avtaler**  
**kjenner du til ved nåværende**  
**arbeidsplass?**



**SPØRSMÅL 6:**  
**Hvor mange SLAer eller lignende avtaler**  
**har du vært med på å utarbeide ved**  
**nåværende arbeidsplass?**



**SPØRSMÅL 6:**  
**Hvor mange SLAer eller lignende avtaler**  
**har du vært med på å evaluere ved**  
**nåværende arbeidsplass?**



Svarene på spørsmålet: "How can SLAs or similar agreements contribute to a better quality management for your current workplace (the customer)?"

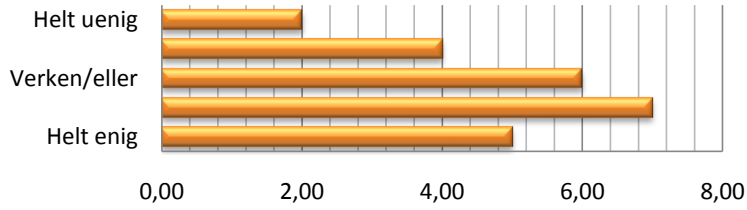
Respondent	English (originalsvare)	Oversatt (og omtolket) til norsk (In Norwegian)
1	If you establish multiple SLA's, you and your service provider will have broad visibility into performance levels. However, establishing many SLA's can water down the over-arching performance of a service provider. Put simply, a service provider can "make-up" poor performance on one SLA by beating the performance target of another SLA. To keep things simple, pick the few critical success factors of your business and establish applicable service levels that your provider can truly focus on. Service Level Agreements should be established as a "dashboard" for you and your service provider to share in the success and failure of your arrangement. SLA's are less effective if they are established as contract "outs" or as penalty frameworks, because they fail to drive a partnering relationship. Negotiate SLA's which, if met or beaten, truly benefit your company and your service provider. Always define SLA's to the lowest level of detail possible before you finalize the arrangement since negotiations become even more difficult after the deal is executed.	Oversatt (og omtolket) til norsk (In Norwegian) Hvis du oppretter flere SLA-er, vil du og tjenesteleverandøren ha bred synlighet av ytelsesnivåene. Imidlertid kan det å etablere mange SLA-er, få vannet til å renne over for den overordnede ytelsen hos en tjenesteleverandør. Enkelt sagt, en tjenesteleverandør kan dekke til dårlig ytelse på en SLA ved å etablere gjeldende tjenestenivåer som leverandøren virkelig kan fokusere på. Service Level Agreements bør etableres som et "dashboard" for deg og tjenesteleverandøren, for å dele på suksess og fiasko av arrangementet ditt. SLA's er mindre effektive hvis de er etablert som kontrakt-"outs" eller som strafferammer, fordi de ikke klarer å drive et partnerskapsforhold. Forhandle SLA-er som, hvis møtt eller slått, virkelig nytter for bedriften din og tjenesteleverandøren. Alltid definer SLA-er med minst mulig detaljnivå før du fullfører avtalen, ettersom forhandlingene blir enda vanskeligere etter at avtalen er bestemt.
2	SLA's is a good way for controlling and evaluating service delivery.	SLA'er er en god måte for å kontrollere og evaluere servicetjenester.
3	Provide a solid list of services to be performed and in some cases the actual task list, which can be used as a firm foundation for quality audits. The development of the SLA requires a thorough analysis of the requirements which in turn eliminates missed opportunities for improved customer satisfaction through missed needs.	Gi en solid liste over tjenester som skal utføres og i noen tilfeller selve oppgavelisten, som kan brukes som et solid grunnlag for kvalitetsrevisjoner. Utviklingen av SLA krever en grundig analyse av de krav som igjen eliminerer tapte muligheter for forbedret kundetilfredshet gjennom savnede behov.
4	Depending on the importance of customer satisfaction in an SLA - it is probably a very good tool to be used as measurement. The art is of course to translate objective customer needs into an SLA and find objective measurement of the services executed.	Avhengig av betydningen av kundetilfredshet i en SLA - det er trolig et svært godt verktøy som skal brukes til måling. Kunsten er selvfølgelig å oversette objektive kundebehov inn i en SLA og finne objektive målemetoder av de gjennomførte tjenestene.
5	Many organisations introduce service level agreements as part of a quality initiative to improve customer focus, service delivery and organisational performance. SLA's can help to provide a clear framework for service delivery; monitor performance and service quality; and support continuous improvement. It requires a commitment from both parties to support and adhere to the agreement in order for the SLA to work effectively. A service-level agreement is normally a two-way written agreement which defines the services your team provides to your customers whether these are students and academics or other support teams. It also describes what you need from your customers in order to deliver the service stated. It defines the level of service or quality standards provided in terms of specific deliverables. Agreements should include details of how the service will be monitored, evaluated, measured and managed. Agreements should also set out how conflicts may be resolved and how feedback and learning points will be acted upon. Fees and costings may also be included where appropriate. How useful SLA's prove to be depends upon the culture and the will within an organisation to support them. Establishing what constitutes 'good service' is likely to vary and, therefore, gaining agreement and commitment between the parties is essential. Commitment means a willingness to spend time on reviewing service provision with a view to improving it, being open to feedback and willing to challenge traditional or established ways of working; discussing the service issues with key customers to promote understanding between parties; to listen, negotiate and seek a compromise that meets the needs of both parties. In terms of expectations, the agreement should describe a 'sustainable' level of service which is seen to provide 'good quality' and should not reduce flexibility or willingness to agree other timescales either to take account of unplanned problems or urgent requirements. Equally, if people deliver to a higher standard it should not be assumed that this standard is now the accepted 'norm', people need to work flexibly and appreciate service which goes the extra mile. An SLA should be a working document that is updated regularly, if it remains static it will fall into disuse as it becomes out of date. SLA's should be aligned with current quality standards and performance measures that currently exist so that they build upon current provision and strengthen it.	Mange organisasjoner innfører serviceavtaler som en del av et kvalitetsinitiativ til bedre kundefokus, tjenestelevering og organisatorisk ytelse. SLA-er kan bidra til å gi en klar ramme for tjenesteleveransen, overvåke ytelse og tjenestekvalitet, og støtte kontinuerlig forbedring. Det krever en forpliktelse fra begge parter for å støtte og følge avtalen for at SLA-en skal kunne arbeide effektivt. En tjenestenivåavtale er normalt en-to-veis skriftlig avtale som definerer de tjenester ditt team leverer til kundene, usansett om disse er studenter, akademikere eller andre støtteam. Den beskriver også hva du trenger fra dine kunder for å levere den tjenesten som er oppgitt. Det definerer nivået på tjenesten eller kvalitetsstandarder gitt i form av bestemte leveranser. Avtaler bør inneholde detaljer om hvordan tjenesten vil bli overvåket, evaluert, målt og forvaltet. Avtaler bør også angi hvordan konflikter kan løses og hvordan feedback og "learning points" vil håndteres. Avgifter og kostnader kan også inkluderes der dette er hensiktsmessig. Hvor nyttig SLA-er viser seg å være er avhengig av kulturen og viljen i en organisasjon til å støtte SLA-ene. Etablering av hva som er "god service" vil sannsynligvis variere, og derfor er det å oppnå enighet og forpliktelse mellom partene avgjørende. Engasjement betyr en vilje til å bruke tid på å gjennomgå tjenestetilbudet med sikte på å forbedre det, være åpen for tilbakemeldinger og villig til å utfordre tradisjonelle eller etablerte måter å arbeide på, diskutere problemer knyttet til tjenestene med viktige kunder for å fremme forståelse mellom partene, å lytte, forhandle og søke et kompromiss som tilfredsstiller behovene til begge parter. I forhold til forventningene, bør avtalen beskrive et "bærekraftig" nivå på tjenesten som er ment til å tilby "god kvalitet", og avtalen bør ikke redusere fleksibiliteten eller viljen til å bli enige om andre tidsrammer, enten for å ta hensyn til ikke-planlagte problemer eller presserende krav. Like viktig er det hvis folk leverer til en høyere standard, så skal en ikke anta at denne standarden nå er den aksepterte "normen"; folk trenger å jobbe fleksibelt og setter pris på service som går utover det vanlige. En SLA skal være et arbeidsdokument som oppdateres jevnlig, hvis den forblir statisk vil den falle ut av bruk etter hvert som den blir utdatert. SLA's bør være på linje med gjeldende kvalitetskrav og ytelseiltak som i dag eksisterer slik at de kan utvikle og styrke dagens bestemmelser.
6	Insures processes to be done on required quality level in the mater on time. Helps to coordinate actions and comucation.	Forsikrer at prosesser skal gjennomføres med et bestemt kvalitetsnivå innen et visst tidspunkt. Bidrar til å samordne tiltak og kommunikasjon.
7	A Service Level Agreement is usually created from a scope of work delivered to multiple vendors for proposal. This ensures an "apples to apples" or accurate price for the same level of service between all vendors. Usually SLAs are for repeated service over a period of time from 1 to 3 years. The benefit of prescheduled service is that cleaning or maintenance is completed proactively rather than waiting for a complaint and then calling for service. When customer has to call in complaint it is an indicator that he/she is not satisfied. It is easier and better to satisfy customer before dissatisfaction occurs. From a Detroit perspective, SLAs help to "Automate" service deliverables so that Facility Managers can focus on other responsibilities.	En Service Level Agreement er vanligvis utarbeidet av et omfang av arbeid, hvor forslaget levers ut til flere leverandører. Dette sikrer en "epler til epler" eller nøyaktig pris for samme nivå av service mellom alle leverandører. Vanligvis er SLA-er for gjentatte tjenester over en periode fra 1 til 3 år. Fordelen med forhåndsbestilt tjeneste er at rengjøring eller vedlikehold er fullført proaktivt snarere enn å vente på en klage, og deretter ringe etter service. Når kunden må ringe inn klagen er det en indikator på at han/hun ikke er fornøyd. Det er lettere og bedre å tilfredsstille kunden før misnøye oppstår. Fra et Detroit perspektiv, så hjelper SLA-en til å "automatisere" serviceleveransen slik at Facility Managere kan fokusere på andre oppgaver.
8	A SLA itself can not help you to improve. It has to go hand in hand with pro active account management and yearly improvement of the SLA. All this has to be combined with vendor rating and employee and customer surveys.	En SLA i seg selv kan ikke hjelpe deg å forbedre deg. Det må gå hånd i hånd med forebyggende kontoadministrasjon og årlig forbedring av SLA. Allt dette må kombineres med leverandørens rykte og medarbeider- og kundeundersøkelser.
9	SLA helps avoiding GAPS as meant in the SERVQUAL-model. Each party knows what the performance should be like, and is measured.	SLA hjelper å unngå hull (gap) som betydning i SERVQUAL-modellen. Bver av partene vet hvordan ytelsen skal være, og blir målt.
10	With our internal SLA ("Handbook for Employees"), employees in the various departments (management, front desk/concierge, maintenance) know their roles, the duty requirements, expectations of performance, what to expect of other employees in all departments and from outside vendors, and the consistent goal at all times of excellence in customer service to our clients and to each other. We have outside vendor SLAs for all contracted services - HVAC, landscaping, fire and life safety maintenance and monitoring, elevator maintenance, custodial services, generator maintenance, refuse collection, window washing and exterior building cleaning, garage operations, pool/spa service, and our own management services agreement. Any one-time repair or maintenance project is always done with an SLA. Clear contracts allow for clear communication. Contractors who fail to meet the clearly stated high level of expectation we require are replaced. Each agreement clearly spells out the responsibilities of the service provider and management/ownership as client, what services are provided within the contract and what must be bid and approved as extra costs. A clear price in advance allows us to prepare remarkably accurate budgets. As a manager, having an SLA in place is an essential tool for securing the best possible service at the best possible price. In one of our recently executed vendor SLAs, we offer an annual bonus of 1-3% of the contract price if callbacks and/or additional costs are kept below an agreed level (less than our 5-year historic average expense). The incentive to the vendor is more profit, while for management it ensures the vendor does the job well the first time.	Med vår interne SLA ("Håndbok for Ansatte"), kjenner de ansatte i de ulike avdelingene (ledelse, front desk/portvakt, vedlikehold) sine roller, forpliktelser, forventninger til ytelse, hva du kan forvente av andre ansatte i alle avdelinger og fra eksterne leverandører, og det konsekvente målet til enhver tid av dyktighet på kundeservice til våre kunder og til hverandre. Vi har en eksternt leverandør SLA for alle innleide tjenester -HVAC, landskapsarbeid, brann og sikkerhetsvedlikehold og -overvåking, heis-vedlikehold, omsorgstjenester, generator-vedlikehold, renovasjon, vindusvask og utvendig bygghold, garasjevask, pool/spa service, og vår egen ledelsestjenesteavtale. Ethvert reparasjons- eller vedlikeholdsprosjekt gjøres alltid med en SLA. Tydelige kontrakter gir mulighet for klar kommunikasjon. Entreprenører som unnlater å oppfylle de klart høye forventningene krever vi blir erstattet/byttet ut. Hver avtale er tydelig på ansvaret til tjenesteleverandøren og ledelse/eierskap som klient, hvilke tjenester som ytes innenfor kontraktskostnadene og hva som må tilbys og godkjennes som ekstrakostnader. En tydelig forhåndspris gjør at vi kan forbedre budsjetter bemerkelsesverdig nøyaktig. Som leder, er en SLA et viktig verktøy for å sikre best mulig service til best mulig pris. I en av våre nylig opprettede leverandør-SLAer, tilbyr vi en årlig bonus på 1-3 % av kontraktspris dersom tilbakekall (callbacks) og/eller ekstrakostnader holdes under et avtalt nivå (mindre enn vår historiske 5-års gjennomsnittskostnader). Incentivet til leverandøren er større profit, mens for ledelsen sikrer det at leverandøren gjør jobben riktig den første gangen.
11	they give timescales to work around, although to much emphasis on sla's can create issues as some times they are just not possible to keep.	de gir tidsrammer å arbeide med, selv om for mye vektleggelse på sla-er kan skape problemer ettersom enkelte tidsrammer er umulig å holde.
12	An SLA is a document that describes the minimum performance criteria a provider promises to meet while delivering a service. It's what the provider's management promises to a certain client. The terms are measurable, there is a compact frame and can be easily send to the working team. The management elements focus on such things as: - how service effectiveness will be tracked; - how information about service effectiveness will be reported and addressed; - how service-related claims will be solved; - how the supervision will check the work.	En SLA er et dokument som beskriver minimumskriteriene for ytelsen som en leverandør lover å oppfylle gjennom å levere en tjeneste. Det er hva leverandørens ledelse lover til en bestemt klient. Begrepene er målbare, det er en kompakt ramme og kan enkelt sendes til en arbeidsgruppe. Ledelsen fokuserer på slike ting som: - hvordan serviceeffektivitet spores, - hvordan informasjon om tjenestens effektivitet vil bli rapportert og behandlet; - hvordan servicerelaterte krav vil bli løst; - hvordan tilsynet skal kontrollere arbeidet.
13	1) The SLA can let my staff understand the measurment criteria and expection from customers. 2) By analyzing the performance against SLA can give manager a concept on what aspect the team is doing good, where should be improved and what can be delivered more and better.	1) SLA-en kan la mine medarbeidere forstå målskriteriene og forventningene fra kunder. 2) Ved å analysere ytelsen opp mot SLA-en kan det gi lederen et begrep om hvilke aspekter et team gjør bra, hvor det bør forbedres og hva det kan leveres mer av og bedre.
14	SLA are a perfect means of evaluating the performance of a contractor or third party, which provides services for a company. SLA should be SMART, which means measurable and clear. SLA for cleaning companies are quite simple. Develop a KRA/SLA for cleaning is e.g. a grading system which they should perform. SLA contribute in managing your suppliers better and in a more professional way. It will become easier for companies to evaluate the performance and measure quality of service.	SLA er en perfekt måte å evaluere ytelsen til en entreprenør eller tredjepart som yter tjenester for et selskap. SLA-er bør være SMART, som betyr målbare og klare/tydelige. SLA for rengjøringsfirmaer er ganske enkle. Å utvikle en KRA/SLA for renhold kan f.eks. være et karaktersystem som de skal gjennomføre. SLA bidrar i å håndtere dine leverandører bedre og på en mer profesjonell måte. Det vil bli lettere for bedrifter å vurdere ytelse og målekvalitet på tjenesten.
15	The main benefits are that for both parties (the provider and the client) there is clarity / agreement around the service that is to be provided i.e. the timeframe that each element of the service is to be delivered, the expected standard of work that is to be delivered etc. The cost element has been in a sense secondary to the agreements that I have worked on. We first agreed the SLA 's then went to the mamrket to see who could deliver it for the lowest price (not quite that straightforward in reality though as the where many other factors incorporated)	De største fordelene er at det for begge parter (tilbyder og klient) er en klarhet/enighet rundt tjenesten som skal leveres, dvs. tidsrammen for hvert element i tjenesten som skal leveres, den forventede standarden på arbeidet som leveres etc. Kostnadselementet har i en forstand vært sekundært til de avtaler som jeg har jobbet med. Vi avtalte først SLA-er, og dro deretter til markedet for å se hvem som kunne levere tjenesten for den laveste prisen (ikke fullt så enkelt i virkeligheten, siden det er mange andre faktorer som er innarbeidet)

16	SLAs within a suppliers contract help me to reach the quality level my customer (demand organisation) expects on several facility services like cleaning, catering, mail services, movements, pest control, interior plants etc. Within de SLAs, Critical Prestation Indicators are been set-up which are periodic measured. If the score of a specific CPI is above the baseline, the quality level is gained.	SLA innenfor en leverandørkontrakt hjelper meg å nå kvalitetsnivået min kunde (etterspørselsorganisasjon) forventer av flere fasilitetstjenester slik som renhold, catering, posttjenester, bevegelser, skadedyrbekjempelse, interiør og planter osv. Innenfor de SLA, fastsettes KPIer - som blir målt periodisk. Hvis scoren på en bestemt KPI er over grunnlinjen, er kvalitetsnivået oppnådd.
17	I would say that the quality of a service with SLA must be at least the same if not better each year, otherwise we have tools to surrender the actual contract and find another service provider. A good developed SLA agreement develop discipline and it is essential for a better quality.	Jeg vil si at kvaliteten på en tjeneste med SLA må være minst like om ikke bedre for hvert år, ellers har vi verktøy til å overgi selve kontrakten og finne en annen tjenesteleverandør. Et godt utviklet SLA-avtale utvikler disiplin, og det er viktig for en bedre kvalitet.
18	Having a uniformed matter of making a well based comparison on different levels, which gives an objective measurement by using the right key performance indicators. Based on these indicators, it makes it possible to develop standardized reports, which management will be able to follow up more efficient. As the circle of Deming replies, plan-do-check-act, pro-active way of dealing with daily management, we can just figure real measures in stead of "feeling something" is wrong. I could write a whole chapter about it, but the above is quiet the most important if you are dealing with SLA's. In more detail, service level agreements, can be split up in client level agreements (CLA's): what's your commitment on the level of result with your "customers" - OLA's (operational level agreements): on what level are you asking the commitment of your (external) suppliers which will provide the needed service, where SLA's (service) can more focus on the effectiveness and process (and input) part of which you are providing to achieve your CLA's, when the translation has been made to your OLA's. In brief: quality people - time and money.	Å ha en uniformert måte å lage en riktig basert sammenligning på ulike nivåer, noe som gir en objektiv måling ved å bruke de riktige KPIene. Basert på disse indikatorene er det mulig å utvikle standardiserte rapporter, som ledelsen vil være i stand til å følge opp mer effektivt. Som sirkelen av Deming svar, "plan-do-check-act" (planlegg-gjør-sjekk-handle), en forebyggende måte å håndtere daglig ledelse på, da kan vi finne reelle tiltak i stedet for kun "følelsen" av at noe er galt. Jeg kunne skrevet et helt kapittel om det, men ved ovennevnte er stillhet det viktigste hvis du har å gjøre med SLAer. Mer detaljert kan serviceavtaler splittes opp i klientnivåavtaler (CLA-er): hva er ditt engasjement angående nivået på resultatet med dine "kunder" - OLA's (operative nivåavtaler): på hvilket nivå er du? da spør du om engasjementet til din (eksterne) leverandører som vil gi den nødvendige service, hvor SLAer (service) kan fokusere mer på effektivitet og prosessdelen (og input) av det du leverer for oppnå dine CLA-tall, når oversettelsen har blitt gjort til dine OLAer. Kort sagt: kvalitet - mennesker - tid og penger.
19	A properly constructed SLA allows the vendor to act as a "partner" in the business with the owner. A highly developed vendor can bring more overall value to the owner than can be readily quantified in the SLA. Value is the key and agreements should be based on improvements that the vendor can bring with their expertise in the specific area of their responsibility.	Et riktig konstruert SLA gjør at leverandøren kan fungere som en "partner" i forretningen med eieren. En høyt utviklet leverandør kan gi en mer samlet verdi for eieren enn det som lett kan kvantifiseres i SLAen. Verdi er nøkkelen og avtaler bør være basert på forbedringer slik at leverandøren kan benytte kompetansen sin i et bestemt område som er deres sitt ansvar.
20	SLA's will only specify the service the client is expecting and need KPI's (key performance indicators) which need to be very specific and objective as a means of measuring performance. The old adage of "if you can't measure you can't manage" is very true. To enable open and honest discussions between client and service provider there has to be good evidence of performance. When good SLA's and KPI's are used then performance and cost efficiency can be achieved. For clients with multiple sites/facilities then you have the ability not only to measure performance at site level but across a portfolio creating very strong management information. We use this performance management to drive consistency, quality and cost efficiency across our global property portfolio.	SLA's vil bare spesifisere tjenesten kunden forventer og trenger derfor nøkkeltall (Key Performance Indicators), som må være veldig spesifikk og objektiv, som en måte å måle resultatet. Det gamle ordtaket "hvis du ikke kan måle kan du heller ikke lede" stemmer veldig godt. For å aktivere en åpen og ærlig diskusjon mellom klient og tjenesteleverandør må det være god dokumentasjon av ytelse. Når gode SLAer og KPI-er benyttes kan ytelse og kostnadseffektivitet oppnås. For klienter med flere fasiliteter/anlegg har du muligheten til ikke bare å måle ytelse på området, men også utarbeide en svært sterk ledelsesinformasjon over en portefølje. Vi bruker Performance Management til å drive kontinuitet, kvalitet og kostnadseffektivitet på tvers av vår globale eiendomsportefølje.
21	A SLA is a deal between you and an expert in a service. This expertise can be used to get good quality for normal or low costs. Even the highest quality is possible for normal or lower costs. The problem is how to measure this. Comparing, benchmarking and surveys are tools to be used. The effect is that there are always several services working and at the same time they are evaluated by using the tools mentioned. the outcome is used to steer the level of service provided and agreed on.. Then there is a chance that the costs stay in balance with the needed services at a moment.	En SLA er en avtale mellom deg og en ekspert på en tjeneste. Denne ekspertisen kan brukes til å få god kvalitet for normale eller lave kostnader. Selv den høyeste kvalitet er mulig med normale eller lavere kostnader. Problemet er hvordan man skal måle dette. Sammenligning, benchmarking og undersøkelser er verktøy som skal brukes. Effekten er at det alltid er flere tjenester som fungerer, samtidig som de blir vurdert ved hjelp av verktøyene som er nevnt. Uffallet blir brukt til å styre nivået på tjenesten som leveres og ble avtalt .. På den måten er det en sjanse for at kostnadene opprettholdes i balanse med nåværende tjenestebehov.
22	SLAs help when setting KPI's allowing for the performance measurement of contracts under my control	SLA hjelper til når du setter KPIer som tillater ytelsesmålingen av kontrakter under min kontroll
23	SLA linked to KPI => Scorecard => Q-Review => Resulting in bonus-penalties CPI => Exit option contract. - SLA to be considered as living document - can be modified in mutual agreement - Not contractual service agreement versus commercial agreement	SLA knyttet til KPI => Scorecard => Q-Review => resulterer i bonus eller straffe CPI =>Avslutt opsjonsavtalen. - SLA betraktes som levende dokument - kan endres ved gjensidig enighet - Ikke kontraktsmessig serviceavtale vs. kommersiell avtale
24	SLA's provide a clear and robust framework to allow delivery to the client that is measurable, transparent and specific, leaving no ambiguity of what is required. Expectations are clear. Tangible measure of performance both task and cost.	SLA er gir et klart og robust rammeverk for å tillate levering til kunden som er målbar, transparente og spesifikke, slik at det ikke etterlates noe tvetydighet om hva som kreves. Forventningene er klare. Håndfaste målinger på ytelse både oppgave og kostnad.



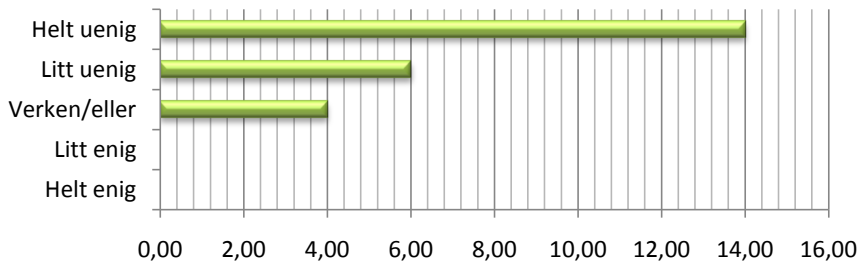
**SPØRSMÅL 8:**

**Jeg skulle ønske jeg hadde mer kunnskap om SLA eller lignende avtaler**



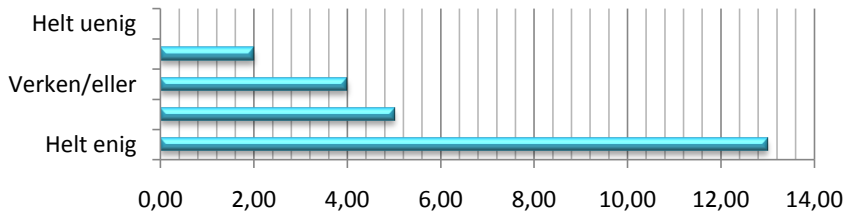
**SPØRSMÅL 8:**

**Jeg har lite kunnskap om SLA eller lignende avtaler**



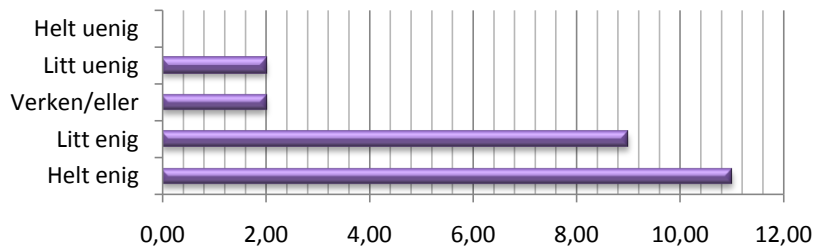
**SPØRSMÅL 8:**

**Jeg har god nok kunnskap om SLA eller lignende avtaler**

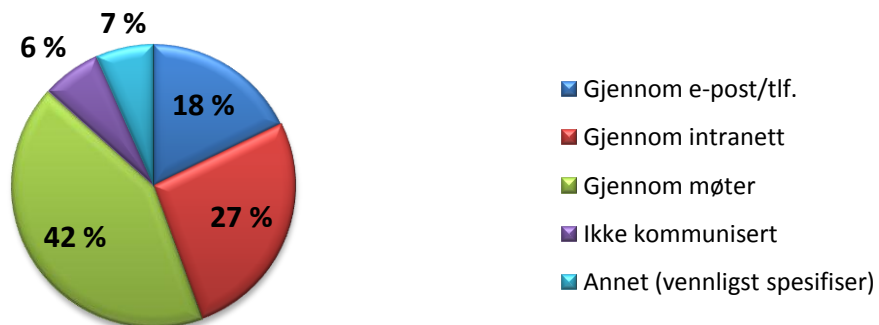


**SPØRSMÅL 8:**

**Jeg føler meg svært kompetent innen SLA eller lignende avtaler**



**SPØRSMÅL 9:**  
**Hvordan blir SLA (eller lignende avtaler) kommunisert til de ansatte? (flere alternativer kan velges)**



	Annet SLA-kommunikasjon	
Resp. 7	Kommentar: Current employer it is not communicated. Past employer communication was through monthly newsletter delivered through online email distributor who provided metrics by tracking who opened and how many times.	Ved nåværende arbeidsgiver blir det ikke kommunisert. Tidligere arbeidsgiver kommuniserte gjennom et månedlig nyhetsbrev levert via en online e-postdistributør. Online e-postdistributøren utarbeidet målinger ved å spore hvem som hadde åpnet nyhetsbrevene og hvor mange ganger.
Resp. 8	Kommentar: Hard copy	Hardkopi
Resp. 18	Kommentar: monthly reporting on plasma	Månedlig rapportering via plasmaskjerm

Svarene på spørsmålet: "How can an SLA be used as a management and/or communication tool?"

Respondent	English (originalsvaret)	Oversatt (og omtolket) til norsk (In Norwegian)
1	Although an SLA is an excellent expectations-managing mechanism, it's important to manage your own expectations of what it can realistically accomplish. Unfortunately, some people view an SLA as a complaint-stifling mechanism or a quick fix to a troubled relationship; however, using it for such purposes creates more problems than it solves. Instead, think of an SLA as: A communications tool. The value of an agreement is not just in the final product; the very process of establishing an SLA helps to open up communications. A conflict-prevention tool. An agreement helps to avoid or alleviate disputes by providing a shared understanding of needs and priorities. And if conflicts do occur, they tend to be resolved more readily and with less gnashing of teeth. A living document. This is one of its most important benefits. The agreement isn't a dead-end document consigned to the Forget Forever file. On a predetermined frequency, the parties to the SLA review the agreement to assess service adequacy and negotiate adjustments. An objective basis for gauging service effectiveness. An SLA ensures that both parties use the same criteria to evaluate service quality.	Selv om en SLA er en utmerket mekanisme for håndtering av forventninger, er det viktig å administrere egne forventninger av hva det er realistisk å oppnå. Dessverre ser noen mennesker på en SLA som en klage-kvelende mekanisme eller en rask løsning til et problemfylt forhold, men det å bruke SLA for slike formål skaper flere problemer enn det løser. Tenk i stedet på en SLA som: Et kommunikasjonsverktøy. Verdien av en avtale finnes ikke bare i det endelige produktet, selve prosessen med å etablere en SLA hjelper til å åpne opp kommunikasjon. Et konfliktforebyggende. En avtale bidrar til å unngå eller lindre tvister ved å tilby en felles forståelse av behov og prioriteringer. Og hvis konflikter oppstår, har de en tendens til å løses lettere og med mindre "tannpine". En levende dokument. Dette er en av de viktigste fordelene. Avtalen er ikke et blindveisdokument som går i "glemmeboken". På en forhåndsbestemt frekvens, kan partene i SLA gjennomgå avtalen for vurdere servicetilrettelighet og forhandle grunnlag for å måle effektiviteten av service. En SLA sikrer at begge parter bruker samme kriterier for å evaluere tjenestekvalitet.
2	SLA can be set as a target, and used for managing service delivery and service provider	SLA kan settes som et mål, og brukes for å administrere tjenesteleveranser og tjenesteleverandør
3	By utilizing the required components of the SLA in a training scenario for either the personnel actually doing the work or those who are over seeing the performance.	Ved å utnytte de nødvendige komponentene av SLA i et opplæringsscenario for enten personellet som faktisk utfører arbeidet eller de som overvåker leveransen.
4	As we can use different focusses in an SLA it can either be used as a management and/or communication tool. But I believe the decision of how far do you want to go and is there a real need needs to be taken carefully to avoid overreporting on things nobody is interested in.	Siden vi kan bruke ulike fokus i en SLA kan det enten brukes som et ledelses- og/eller kommunikasjonsverktøy. Men jeg tror at avgjørelsen om hvor langt du vil gå og om det er reelle behov som må tas nøye for å unngå overrapportering av vurdering som ingen er interessert i.
5	The service level agreement identifies the inputs that are required from the customer and allocates responsibility for service delivery between the supplier and the customer. It also defines the appropriate levels of service to meet customer needs. The rationale for the SLA is that it clarifies the relationship and expectations between supplier and customer and provides a framework for performance measurement and process improvement, increasing understanding and building joint accountability. The key components of the SLA generally include the purpose and scope of service provided, governance model, operational hours and exceptional circumstances, performance measurement and reporting, non-conformance management, customer feedback, help desk, quality management and process improvement. The SLA also defines the general pricing approach and the escalation model. Performance reporting integrates the four dimensions of incentive compensation reporting, balanced scorecard, process reporting and customer reporting (against SLA). It enables the supplier to measure and track organizational performance, operational performance, customer service delivery and individual performance. The intent behind introducing key performance indicators is to ensure clarity and accountability for the end-to-end processes. Movements in the KPIs can be used as lead and lag indicators to address service failures.	Tjenesteniivåavtalen identifiserer input som kreves fra kunden og fordeler ansvaret for tjenesteleveranse mellom leverandør og kunde. Den definerer også de riktige nivåene av service for å møte kundebehov. Begrunnelsen for SLA-en er at den klargjør forholdet og forventningen mellom leverandør og kunde, og gir et rammeverk for vurdering av ytelse og prosessforbedringer, øke forståelse og bygge felles ansvarlighet. De sentrale komponentene i en SLA omfatter generelt formål og omfang av tjenesten som leveres, styringsmodell, operative åpningstider og spesielle omstendigheter, måling av ytelse og rapportering, avvikelselse, tilbakemeldinger fra kunder, helpdesk, kvalitetsledelse og forbedring av prosesser. SLA-en definerer også generelle prinsipper for pristilnærming og opptrappingsmodellen. Rapportering av ytelse integrerer de fire dimensjonene av insentivordningsrapporteringen, balansert målstyring, prosessrapportering og kunderapportering (mot SLA). Det tilrettelegger for at leverandøren kan måle og spore organisatorisk ytelse, operativ ytelse, levering av kundeservice og individuell ytelse/prestasjoner. Intensjonen bak innføring av KPIer er å sikre klarhet og ansvarsfordeling for slutt-til-slutt prosesser. Utviklingen i KPIer kan brukes som indikatorer for å adressere feil knyttet til service/tjeneste.
6	It can help to ensure processes to be executed on time.	Det kan bidra til å sikre prosesser i å bli utført i tide.
7	SLA's can be established and then "managed" to ensure level of performance. The details of SLAs, duration-level of performance-sequencing, can be communicated to internal customers to establish their expectations and comfort of knowing levels.	SLAer kan etableres og deretter "ledes" for å sikre nivået på en ytelse. Detaljene i SLAene, varighetsnivå av ytelsessekvensering, kan kommuniseres til interne kunder for å fastsette deres forventninger og komforten med å kjenne til nivåene.
8	Put KPI's related to the SLA into a dashboard. In this way you can always monitor your own service delivery as well as the service level from your suppliers. Results can be shared with your customers/accounts. SLA monitoring is essential with outsourced services to avoid increasing costs.	Sett KPIer knyttet til SLA i et instrumentbord. På denne måten kan du alltid overvåke din egen tjenesteleveranse, samt servicenivået fra dine leverandører. Resultatene kan deles med dine kunder/kontoer. SLA-overvåking er essensielt med eksterne tjenester for å unngå økende kostnader.
9	SLA helps avoiding GAPS as meant in the SERVQUAL-model. Each party knows what the performance should be like, and is measured	SLA hjelper unngå gap/hull slik det betyr i SERVQUAL-modellen. Hver av partene vet hvordan ytelsen skal være, og blir målt.
10	As stated previously, employee performance and responsibility is spelled in the Employee Handbook and regular staff meetings allow everyone a chance to speak up about issues, concerns, and make suggestions. Some of our best changes in procedures have come from staff members. Our outside vendors have helped us come up with numerous changes to our operations that have lowered operating costs and made our work more efficient.	Som nevnt tidligere, blir ansattytelse og ansvarsområder kommunisert i Ansattes Håndbok, og regelmessige personalmøter gir alle sjansen til å snakke ut om problemer, bekymringer, og komme med forslag. Noen av våre beste endringer i prosedyrene har kommet fra ansatte. Våre eksterne leverandører har hjulpet oss med å komme opp med en rekke endringer i virksomheten som har senket driftskostnader og gjort vårt arbeid mer effektivt.
11	used to hopefully manage response times for contractors	brukes til å (forhåpentligvis) håndtere responstid for entreprenører
12	Facility Management is not appreciated very much by tenants and even by building/ project owners. The SLAs could be used as communication tools to communicate success inside of certain domain (cleaning, technical maintenance) and to show effort and dedicated work. An SLA could be used as a management or a communication tool for a team without enough supervision. Each service scope/ target should have the "level of service" defined which could be used like a check list. It is essential to define the parameters of the service. The measurable values should be compared with a certain reference. An SLA is like a visit card inside or part of a proposal/ financial offer. A service provider can demonstrate his value by organizing themselves with ingenuity, capability and knowledge to deliver the service required. The provider can also specify the way the service is to be delivered, through a service level specification.	Facility Management er ikke verdsatt veldig mye av leietakere, og selv ikke av bygg/prosjekteier. SLA-en kan brukes som kommunikasjonsverktøy for å formidle innen visse områder (renhold, teknisk vedlikehold) og til å vise innsats og målrettet arbeid. En SLA kan brukes som et ledelses- eller et kommunikasjonsverktøy for et team uten nok tilsyn/overvåking. Hvert tjenesteomfang/mål bør ha definert "tjenesteniivået" slik at det kan benyttes som en sjekkliste. Det er essensielt å definere parameterne for tjenesten. De målbare verdiene bør sammenlignes med en viss referanse. En SLA er som et vitsett kort inne i eller deler av et forslag/økonomiske tilbud. En tjenesteleverandør kan demonstrere sin verdi ved å organisere seg selv med oppfinnsomhet, evner og kunnskap til å levere det som kreves av tjenesten. Leverandøren kan også angi hvordan tjenesten skal leveres gjennom en tjenesteniivåspesifikasjon.
13	1) To clearly brief the SLA to your staff. 2) To assess the performance against the SLA regularly. 3) To communicate with your customers to understand their requirement and service level.	1) For å tydelig informere SLA til personalet ditt. 2) For å vurdere ytelsen mot SLA regelmessig. 3) For å kommunisere med dine kunder for å forstå deres krav og tjenesteniivå.
14	As a management tool a SLA is used to evaluate the performance of a certain supplier. If they do not comply to the agreed SLA, action is needed in adjusting the contract or discussing performance. We have SLA's in place, which assure us that if a supplier doesn't meet the required SLA, our company is no longer obligated to fulfill payments. In communicating, the SLA's do provide a clear method for both company and supplier. If a SLA shows problems, it is the perfect way to immediately communicate with suppliers e.g.	Som et ledelsesverktøy blir en SLA brukt til å evaluere ytelsen fra en viss leverandør. Hvis de ikke overholder den avtalte SLA, er det nødvendig med tiltak i justering av kontrakten eller diskusjon av ytelsen. Vi har SLAer på plass, noe som sikrer oss dersom en leverandør ikke oppfyller de nødvendige SLA; da er ikke vårt selskap lenger forpliktet til å oppfylle betalinger. I å kommunisere gir SLAer en tydelig metode for både bedrift og leverandør. Hvis en SLA viser problemer, er det den perfekte måten å umiddelbart kommunisere med leverandør f.eks.
15	As the SLA's have been designed to be clear and measurable they provide a good basis for performance management. The downside of this is that if not managed carefully (or used as the sole management tool) they can inhibit innovation	Ettersom SLAer har blitt designet for å være klare og målbare gir de et godt grunnlag for Performance Management. Ulempen med dette er at hvis en ikke håndterer det riktig (eller brukes som det eneste ledelsesverktøyet) kan de hemme innovasjon.

16	With SLAs in supplier contracts you are able to manage the service a supplier delivers on agreed CPI's. On the other side you can communicate the quality level of a specific service to your client/end-users so they know what to expect.	Med SLAer i leverandørkontrakter er du i stand til å administrere tjenesten en tjenesteleverandør skal levere med avtalte KPIer. På en annen side kan du kommunisere kvalitetsnivå av en bestemt tjeneste til din klient/sluttbrukere slik at de vet hva de kan forvente.
17	They contribute by the quantification of the job, by this I mean that the performance of a particular contractor can be measured by objective criteria and not by subjective one which always makes you spend more time discussing with the service provider. By SLA's, a facility manager can track the evolution of the service by ratios and this information is much more useful and easy to manage, as well as to report to a property owner. Also by establishing penalties we have tools to demand a better service and also quality.	De bidrar ved kvantifisering av arbeidet, og med dette mener jeg at ytelsene fra en bestemt entreprenør kan måles ved objektive kriterier og ikke av subjektive, som alltid får deg til å bruke mer tid på å snakke med tjenesteleverandøren. Ved SLAer kan en Facility Manager spore utviklingen av tjenesten med forholdstall og denne informasjonen er mye mer nyttig og enkel å administrere, samt rapportere til en eier av eiendom. Også ved å etablere straffer har vi verktøy til å kreve en bedre service og kvalitet.
18	as a management: in definition that called management (responsible who needs to be informed of the actual status of each level, an able to change input), needs to be informed which is the actual (read objective) status of the situation on different service levels, it needs to be simple, well overviewed and less as numbers as possible. If you're pointing out percentages, make clear your comparison isn't between "apples and oranges". So define as best as possible the deliverables, posted on the best KPI's as possible. Charts are nice, don't forget your trends and avoid as said, bad comparisons. eg. different services can ask more action - administrative follow up's, more actors and more processes to achieve the service. as a communication tool: on the customer side, they need to know which service they can expect and which not. To reflect this more in SLA's (or as I call it CLA's): focus your KPI's on objectives measures which they daily deal with. response times, quality of catering (and not taste, but weights or T° aka HACCP follow up (how safe do we provide your catering), cleaning issues, etc. they don't mind about cost reduction, but they do mind what cost reductions can be in favor of the company at what goal they all are building on.	Som et ledelsesverktøy: det som i definisjon kalles ledelse (ansvarlig som må være informert om den aktuelle status på hvert nivå, og ha mulighet til å endre input) må være informert om den aktuelle (les: objektive) statusen på situasjonen på de ulike tjenestenivåene, det må være enkelt, godt overvåket og så få tall som mulig. Hvis du peker ut prosenter, gjør det klart at din sammenligning ikke er mellom "epler og appelsiner". Definerer så best mulig leveransen, lagt ut som de beste KPIer som mulig. Diagrammer er bra, ikke glem trendene dine og som sagt, unngå dårlig sammenligninger, f.eks. ulike tjenester kan behøve flere tiltak - administrer oppfølgingsaker, flere aktører og flere prosesser for å oppnå tjenesten. Som et kommunikasjonsverktøy: På kundesiden trenger de å vite hvilken tjeneste/service de kan forvente og ikke. For å gjenspeile dette tydeligere i SLAer (eller det jeg kaller for CLAer): fokuser KPIene dine på objektive mål som de daglig kan håndtere. Responstider, kvalitet på catering (ikke smak, men vektleggelser eller T° aka HACCP oppfølging, hvor sikkert vi leverer catering), renholdsproblemer, etc. De bryr seg ikke om kostnadsreduksjon, men de bryr seg om hva disse kostnadsreduksjonene kan bety i fordel for bedriften på et mål de alle er med å arbeide mot.
19	A properly written SLA gives the vendor the freedom to contribute business expertise while allowing them also the freedom to use their own culture and processes to "run" a section of the business. The mixture of cultures can, with an open mind, improve communications. It can create more of a customer satisfaction environment, "department" conflicts are eliminated.	Et hensiktsmessig utarbeidet SLA gir leverandøren frihet til å bidra med forretningsmessig ekspertise, samtidig som de også får friheten til å bruke sin egen kultur og egne prosesser for å drive en del av virksomheten. Kombinasjonen av kulturer kan, med et åpent sinn, forbedre kommunikasjoner. Det kan skape mer av kundetilfredshetsmiljø, og avdelingskonflikter elimineres.
20	Using dashboards and scorecards as part of management information reports. Dashboards are used as a means of communication to staff within our offices.	Ved å bruke instrumentbord og (mål)styringskort som en del av styringsinformasjonsrapporter. Instrumentbord brukes som et kommunikasjonsmiddel ut mot ansatte innenfor våre kontorer.
21	I can't see a SLA as a communication tool. For communication mail, intranet etc is used, but as management tool it can. It is an agreement you have with a (service) supplier and one of the different ways to check the level of service is communicate with your employees. Both ways! Automatically this is involvement of your employees in the daily business. Normally this makes employees happier and hopefully (is already proven) more productive.	Jeg kan ikke se en SLA som et kommunikasjonsverktøy. For kommunikasjon blir det benyttet intranet, e-post etc. Men det kan fungere som et ledelsesverktøy. Det er en avtale du har med en (service) leverandør og en av de ulike måtene å kontrollere tjenestenivået på er å kommunisere med dine ansatte. Begge veier! Automatisk involverer dette de ansatte i den daglige virksomheten. Normalt gjør dette de ansatte lykkeligere og forhåpentligvis (allerede bevist) mer produktive.
22	to communicate under/ over performance to directly manage performance	å kommunisere under/over ytelsen for å direkte kunne styre ytelsen
23	Intranet publication to stakeholders in terms of service delivery agreement & define what can be expected. Define when service delivery can be considered as underperforming => escalation See above (first answer): LA linked to KPI => Scorecard => Q-Review => Resulting in bonus-penalties CPI => Exit option contract. - SLA to be considered as living document - can be modified in mutual agreement - Not contractual service agreement versus commercial agreement	Publikasjoner til interessenter via intranett i form av tjenesteleveringsavtale og define hva som kan forventes. Definerer når tjenesteleveransen kan betraktes som dårlig => opptrapping Se ovenfor (forrige svar): SLA knyttet til KPI => Scorecard => Q-Review => resulterer i bonus eller straffe CPI => Avslutt opsjonsavtalen. - SLA betraktes som levende dokument - kan endres ved gjensidig enighet - Ikke kontraktsmessig serviceavtale vs. kommersiell avtale
24	All operatives have a clear framework to operate to and their performance can be directly measured. SLA' reports, or balanced scorecard can provide detail of performance to contract, positive or negative and highlight opportunity for growth or improvement.	Alle agentene har et klart rammeverk å operere etter og deres ytelse kan måles direkte. SLA-rapporter, eller balansert målstyring kan tilby detaljer knyttet til ytelse til kontrakten, positive eller negative og og belyse muligheten for vekst eller forbedring.

