

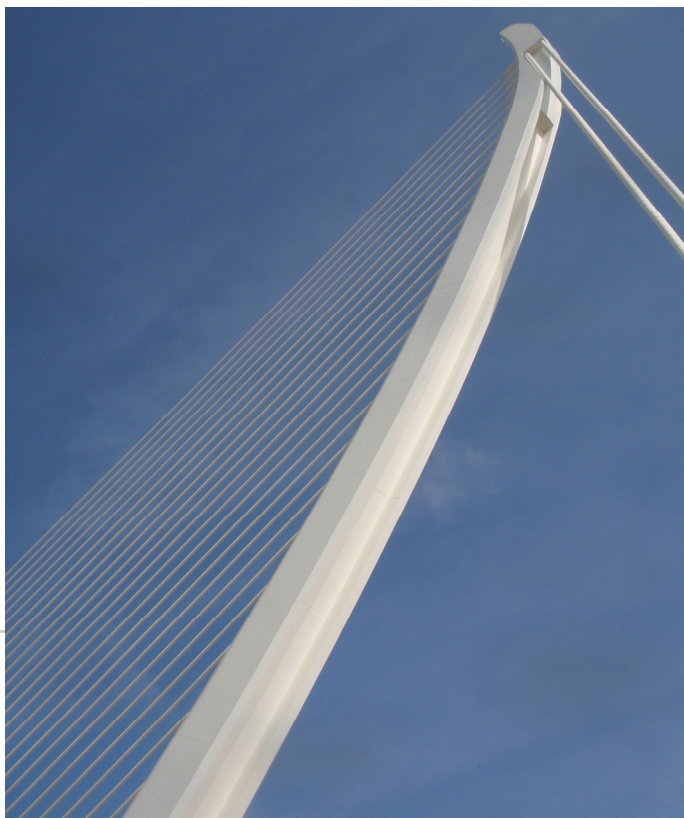
Masteroppgave

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

Arild Bruvik og Roger Instefjord

Kontraktstrategi for anskaffelse av FM- tjenester

Bergen, 27.mai 2009





Oppgavens tittel: Kontraktstrategi for anskaffelse av FM - tjenester	Dato: 27.05.2009		
	Antall sider (inkl. bilag): 136		
	Masteroppgave	X	Prosjektoppgave
Navn: Arild Bruvik og Roger Instefjord			
Faglærer/veileder: Ola Lædre			
Eventuelle eksterne faglige kontakter/veiledere: Olav Egil Sæbø			

Ekstrakt:

Det har vært en kraftig økning i kjøp av Facilities Management tjenester i Norge de seneste årene. Endringen fra at tjenestene har vært utført av egne ansatte til at eksterne leverandører står for tjeneste - og serviceleveransene krever en strategi for anskaffelse.

Problemstillingene i oppgaven tar for seg hvilke kontraktsmodeller som er aktuell for kjøp av Facilities Management, og hvilke elementer som bør inngå i en kontraktstrategi. Gjennom undersøkelsene finner vi hvilke kontraktsmodeller som er aktuell for kjøp av Facilities Management og om det finnes en sammenheng mellom valg av kontraktsmodell og opplevd resultat.

Gjennom å identifisere elementene i en kontraktstrategi vil undersøkelsene gi svar på om det utarbeides strategier som er tilpasset målet med anskaffelsen og hvilket element som vektet tyngst

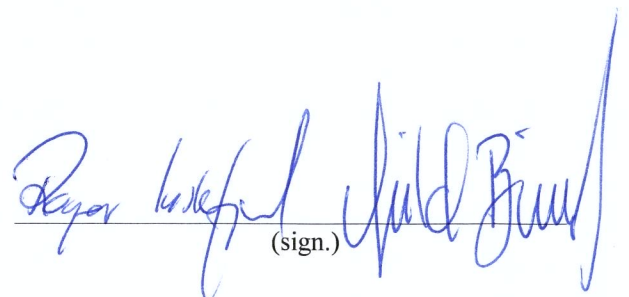
Undersøkelsene viser at det er lite fokus på kontraktsmodeller, og hva disse representerer med tanke på rollefordeling og ansvar.

Undersøkelsene viser også at anskaffelsene mangler fokus på effektivisering og forbedring av kjernevirksomheten. Hovedfokuset i kontraktene legges på kostnadseffektivisering av støttetjenestene, og ikke på resultatet hos den sluttbrukeren som tjenestene skal leveres til.

Mange anskaffelser blir gjennomført organisk, uten at det er gjort valg for elementene i kontraktstrategien. Markedet har mye å hente på en større grad av standardisering innen gjennomføring av anskaffelsen og av selve service - og tjenesteleveransen som inngår i kontrakten.

Stikkord:

- | |
|--------------------------|
| 1. Facilities Management |
| 2. Kontraktstrategi |
| 3. Kontraktsmodell |
| 4. Anskaffelser |


(sign.)

Forord

Masteroppgaven ”Kontraktstrategier for anskaffelse av FM tjenester” er vårt avsluttende arbeidet på det erfaringsbaserte masterstudiet i eiendomsutvikling - og forvaltning ved NTNU. Oppgaven er gjennomført ved Institutt for bygg, anlegg og transport med Ola Lædre som hovedveileder, og Olav Egil Sæbø som ekstern veileder.

Et erfaringsbasert studie innebærer at studenter med forskjellig bakgrunn fra arbeidslivet og tidligere studier deler erfaringer og kunnskap. Dette er med på å gi utdannelsen en ekstra dimensjon ut over selve undervisningen, og tema i denne oppgaven er også et resultat av dette.

Problemstillingene i oppgaven ble til gjennom erfaringsutveksling fra to ulike ståsteder. Med bakgrunn fra henholdsvis en FM organisasjon og prosjektadministrasjon innen bygg og anlegg, så vi likheter og ulikheter innen de to bransjene.

Gjennom prosessen med å utforme en ramme for oppgaven dannet vi oss et generelt inntrykk av at mange Facilities Management avtaler blir inngått uten at anskaffelsesprosessen er strukturert. Måten kontraktene arrangeres og organiseres virker delvis tilfeldig. I og med at anskaffelser for Facilities Management ikke var spesielt belyst i undervisningen fikk vi lyst til å foreta en grundig undersøkelse av dette området.

Når vi sendte ut forespørsel til ulike selskaper om deltagelse i undersøkelsene opplevde vi at en del takket nei. Forklaringene på hvorfor de ikke ønsket å delta var forskjellige, men vi opplevde at de som takket ja hadde avsatt ressurser og forberedt seg godt slik at de kunne gi oss mye nyttig informasjon.

Vi vil derfor spesielt takke de selskapene som har deltatt; StatoilHydro, IBM, Aker Solutions, Norwegian Property, NEAS, ISS, Eurest og Coor for verdifullt bidrag til oppgaven.

Til slutt vil vi takke veilederne våre; Ola og Olav Egil for veldig god oppfølging og akkurat passende kritiske kommentarer underveis.

Bergen den 26. mai 2009

Arild Bruvik

Roger Instefjord

Sammendrag

Facilities Management er en ledelsesfunksjon av det som i en samlebetegnelse kalles for støttetjenester i et selskap, med andre ord det som ikke er kjernevirksomheten. Det er et mål at Facilities Management skal utvikle disse tjenestene slik at de er med på å forbedre effektiviteten til organisasjonens primære mål.

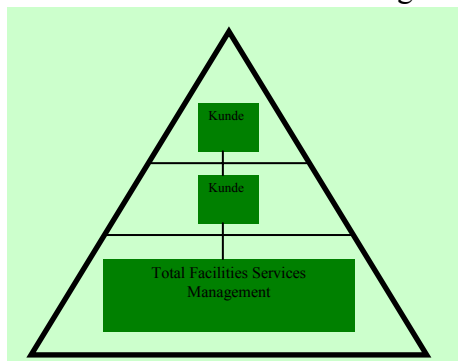
Det har vært en kraftig økning i kjøp av Facilities Management, og omfanget ser ut til å vokse.

Formålet med oppgaven er å undersøke hvordan slike anskaffelser gjennomføres og om det tas strategiske valg ved kjøp av Facilities Management som er tilpasset den enkelte organisasjon. Bakgrunnen for undersøkelsene var at vi var usikre på om det er gjennomreflekterte strategier som legges til grunn. Det vil si om anskaffelsene foretas som en følge av trender i markedet fremfor strategiske valg som understøtter målene i kjernevirksomhetens strategi. Behovet for en kontraktstrategi som inneholder elementer for alle faser i anskaffelsesprosessen vil være en god hjelp for å ivareta målene med anskaffelsen. En kontraktstrategi vil også være et verdifullt verktøy for å få en gjennomtenkt prosess.

Problemstillingene i oppgaven tar for seg hvilke kontraktmodeller som er aktuell for kjøp av Facilities Management og hvilke elementer som bør inngå i en kontraktstrategi. Gjennom undersøkelse av de ulike kontraktmodellene ser vi på om det finnes en sammenheng mellom modell og resultat og om det finnes bedre modeller enn de som benyttes. Gjennom å identifisere elementene i en kontraktstrategi vil undersøkelsene kunne vise om det utarbeides strategier som er tilpasset målet med anskaffelsen og hvilket element som vektet tyngst.

Undersøkelsene viser at det er lite fokus på kontraktmodeller og hva disse representerer med tanke på rollefordeling og ansvar. Det benyttes i all hovedsak to modeller som på hver sin side representerer ytterpunktene. Det er lite trolig at det er disse to modellene som er best egnet til å oppnå målene i de ulike selskapene.

Det er andre modeller som er bedre tilpasset den virkelige situasjonen og som bedre dekker det behovet kundene etterspør. Den kontraktmodellen vi har utviklet har vi kalt Total Facilities Services Management –TFSM.



Figur 1: Total Facilities Services Management

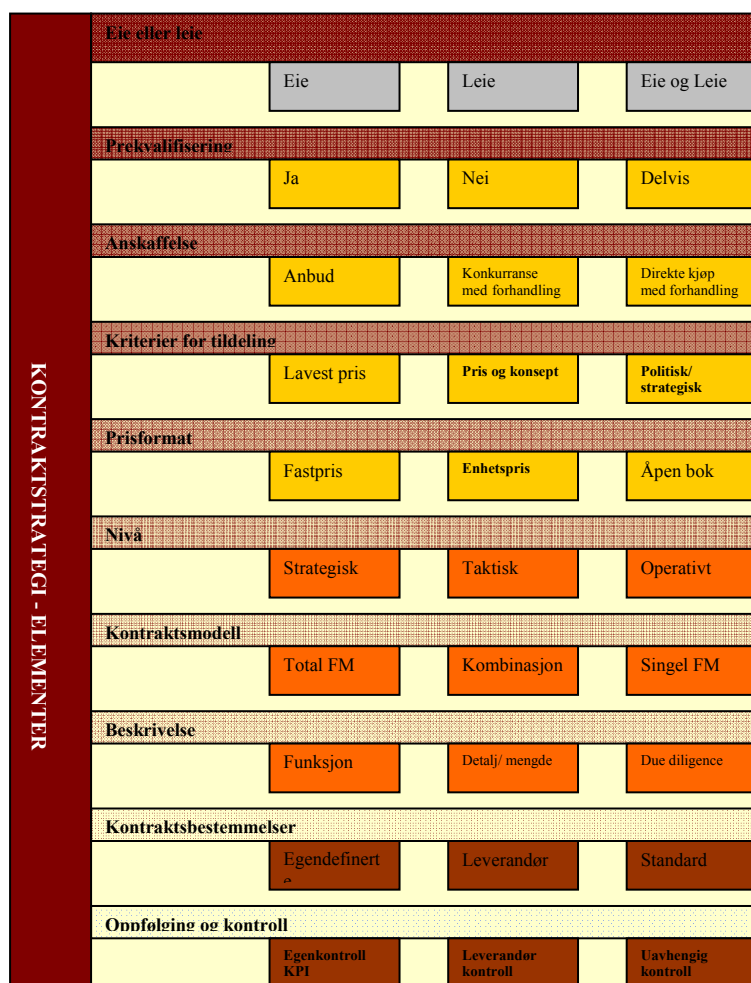
Total Facilities Services Management er en modell hvor ledelsesfunksjonen, Facilities Management, ligger hos kunden.

Ledelsesfunksjonen som anskaffes er en ledelse og koordinering av de utførende på operativt nivå, men ivaretar ikke utformingen av rammebetingelsene for leveransen.

Det er innhentet for lite data til å fastslå om det er sammenheng mellom de ulike kontraktsmodellene og opplevd resultat. Rent økonomisk trekkes Total Facilities Management frem som den økonomisk beste modellen.

Anskaffelsene som vi har undersøkt mangler en gjennomarbeidet kontraktstrategi som ivaretar målene med anskaffelsen.

I oppgaven har vi identifisert de elementene som minimum bør inngå i en kontraktstrategi. Kontraktstrategien kan inneholde flere elementer og må tilpasses hver enkelt anskaffelse.



Figur 2: Kontraktstrategielementer

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

Innholdsfortegnelse:

Forord	I
Sammendrag	II
1. Innledning	9
1.1 Bakgrunn for oppgaven.....	9
1.2 Oppgavens oppbygging	11
1.3 Formål	12
1.4 Problemstilling	13
1.5 Avgrensninger og valg i oppgaven	14
2. Metode	17
2.1 Kvalitative metoder.....	17
2.2 Kvantitative metoder.....	18
2.3 Teoristudier	19
2.4 Metodebruk og fremgangsmåte	20
2.5 Utvalg.....	22
2.5.1 Presentasjon av utvalget.....	23
2.6 Gjennomføring av undersøkelsene	24
2.6.1 Intervju	24
2.6.2 Eksempelstudier	25
2.7 Feilkilder	26
3. Bakgrunn	27
3.1 Definisjoner av FM	28
3.2 Facilities Management strategi	33
3.3 Kontraktstrategi – outsource/oufftaske.....	36
3.4 Kontraktsmodeller innen FM.....	38
3.5 SLA.....	43
4. Undersøkelser og diskusjon	44
4.1 Aktuelle kontraktsmodeller for kjøp av FM tjenester.....	44
4.1.1 Enkelttjenester – ”Singel Service”	45
4.1.2 Pakkede tjenester – ”Bundled services”	47
4.1.3 Managing agent.....	48
4.1.4 Managing Contractor	49
4.1.5 Total Facilities Management.....	50
4.2 Kontraktsmodellens plassering i organisasjonen	52
4.2.1 Enkelttjenester – ”Single service”:	52
4.2.2 Pakkede kontrakter – ”Bundled services”:	53
4.2.3 Managing Agent:	54
4.2.4 Managing Contractor:	55
4.2.5 Total Facilities Management:	56
4.3 Kontraktsmodell og resultat.....	57
4.7 FM begrepet - og strategier i markedet.....	59
4.8 Organisering.....	60

4.9 Kontraktstrategielementer	63
4.9.1 Eie eller leie	64
4.9.2 Prekvalifisering	66
4.9.3 Anskaffelsesmetoder	69
4.9.4 Kriterier for tildeling	71
4.9.5 Prisformat	73
4.9.6 Nivå	79
4.9.7 Beskrivelse	81
4.9.8 Kontraktbestemmelser	84
4.9.9 Oppfølging og kontroll	86
4.11 Behovet for standardisering	89
4.12 Spesialisering	91
4.13 Eksempelstudie StatoilHydro	92
4.14 Eksempelstudie Norwegian Property	99
5 Konklusjon.....	104
5.1 Kontraktmodeller	104
5.2 Sammenheng mellom kontraktmodell og resultat	105
5.3 Andre kontraktmodeller	106
5.4 Kontraktstrategi	108
5.5 Kontraktstrategi og mål med anskaffelsen	110
5.6 Økonomisk aspekt	111
5.7 Øvrige funn	111
5.8 Videre arbeid	112
6 Referanser.....	113
7 Vedlegg.....	115
7.1 Intervjuguide kundesiden	115
7.2 Intervjuguide leverandørsiden	121
7.3 Rutiner for måling og oppfølging i eksempelstudium StatoilHydro	126
7.4 Prosjektbeskrivelse	129

Figurliste:

Figur 1: Kontraktmodell for Total Facilities Services Management

Figur 2: Kontraktstrategielementer

Figur 3: Organisasjonen har utflytende grenser og er i bevegelse.

Figur 4: FM i relasjon til virksomhetenes hovedelementer (Jensen, 2001)

Figur 5: Hovedområder og oppgaver under bygg og eiendomsforvaltning (Jensen, 2001)

Figur 6: Funksjoner som inngår i det strategiske, taktiske og operative nivå.

Figur 7: Oppgaver innen Teknisk Facilities Management. (TELFO, 2005)

Figur 8: Kontraktstrategi for gjennomføringsfasen (Lædre, 2006)

Fig 9: Four different types of contractual arrangement (Atkin & Brooks, 2005)

Figur 10: Plassering av funksjoner i en FM - kontrakt sammenlignet med en byggekontrakt

Figur 11: Kontraktmodell for enkelttjenester

Figur 12: Kontraktmodell for pakkede tjenester

Figur 13: Kontraktmodell for "Managing agent"

Figur 14: Kontraktmodell for "Managing Contractor"

Figur 15: Kontraktmodell for Total Facilities Management

Figur 16: Kontraktmodell for enkelttjenester plassert i organisasjonen

- Figur 17: Kontraktsmodell for pakkede tjenester plassert i organisasjonen.
Figur 18: Kontraktsmodell for Managing agent plassert i organisasjonen
Figur 19: Kontraktsmodell for Managing Contractor plassert i organisasjonen
Figur 20: Kontraktsmodell for Total Facilities Management plassert i organisasjonen
Figur 21: Organisering av støttetjenestene og FM avdeling
Figur 22: Kontraktstrategielement; eie eller leie
Figur 23: Kontraktstrategielement; prekvalifisering
Figur 24: Kontraktstrategielement; anskaffelsesmetoder
Figur 25: Kontraktstrategielement; kriterier for tildeling
Figur 26: Kontraktstrategielement; prisformat
Figur 27: Målsumkontrakt med incentiv (Hetland, 1995)
Figur 28: Prisstruktur på tilleggstjenester
Figur 29: Sammenheng mellom prisstruktur og arbeidsomfang
Figur 30: Eksempel på incentiv i kontrakt (Hetland, 1995)
Figur 31: Kontraktstrategielement; nivå.
Figur 32: Kontraktstrategielement; beskrivelse
Figur 33: Forholdet mellom metode for beskrivelse og ressursbruk i ulike faser av anskaffelsen.
Figur 34: Kontraktstrategielementer; kontraktbestemmelser
Figur 35: Kontraktstrategielementer; oppfølging og kontroll
Figur 36: Avstand i kontrakt og organisasjon
Figur 37: Eksempel på prisformat
Figur 38: KPI modell
Figur 39: Total Facilities Management
Figur 40: Kontraktstrategielementer

Tabeller:

- Tabell 1: Viktige elementer i en FM strategi.
Tabell 2: Sammenligning av ulike kontraktsmodeller
Tabell 3: Typer tilpasningsdyktighet fordelt på ulike typer byggherrer.

1. Innledning

Ingress

Innledningskapittelet inneholder en kortfattet situasjonsbeskrivelse av Facilities Management i Norge og gir en forklaring på valg av problemstillinger. Vi beskriver også hvilke formål vi har med oppgaven. Kapittelet inneholder også en gjennomgang av de rammene vi har lagt for å avgrense problemstillingene og setter oppgaven i en kontekst.

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Tradisjonelt sett har nordiske selskaper hatt som filosofi at alle funksjoner og tjenester knyttet til det ”indre livet” i organisasjonen har blitt ivaretatt internt. Driftspersonell og ansatte med servicefunksjoner har vært en naturlig del av bedriften. Dette synet har gradvis endret seg. En har fått inn andre tanker og organisasjonsmodeller hvor en skiller mellom det som defineres som kjernevirksomhet og det som defineres som støttetjenester (Svensk Byggtjänst, 2005).

En vanlig vei å gå har vært at en har startet med å fokusere på hvilke ytelser som leveres innad i bedriften, men som ikke er knyttet til selve forretningsdriften. Når disse aktivitetene er identifisert, har en etablert en intern bestiller – utførermodell, og gjennom dette fått økt fokus på kostnadene disse tjenestene representerer. De store verdiene som ligger i profesjonalisering av støttetjenestene, og kunnskap om hvordan dette kan bidra til økt lønnsomhet for kjernevirksomheten, har trolig vært det viktigste bidraget til utviklingen. Mange selskaper har siden valgt å konkurranseutsette enkelttjenester eller selge ut alle eller deler av disse funksjonene.

I vår oppgave ønsker vi å se på organisasjoner som har gjennomført en organisasjonsendring og kommet til det punktet at de i stor grad kjøper sine støttefunksjoner. Anskaffelse av støttetjenester hos eksterne leverandører representerer store ressurser og det vil derfor være behov for en strategi på hvordan kontraktene mot leverandørene skal organiseres.

Endringen fra å være en utførende bedrift til å være en kjøpende bedrift krever omstilling og annen type kompetanse. Rent kommersielt har slike endringer blitt gjennomført på meget kort tid, men spørsmålet er om de andre endringene som kreves har fulgt med i samme takt.

De problemstillingene som ønskes belyst i oppgaven knytter seg til hvordan organisasjoner som kjøper inn Facilities Management (FM) og alle tjenester som hører til under dette – Facilities Services (FS), av eksterne leverandører forholder seg til strategiske valg med tanke på hvordan anskaffelser gjennomføres.

Avtalene kan organiseres på ulike måter. I noen tilfeller kan det være hensiktsmessig å inngå avtale med en eller flere leverandører for å ivareta enkelttjenester som bedriften ikke lenger ser som hensiktsmessig å ivareta selv. I andre tilfeller kan det å sette bort alle

tjenestene og funksjonene til en eller flere eksterne avtalepartnere være det gunstigste alternativet.

Gjennom oppgaven vil vi identifisere hvilke kontraktsmodeller som er aktuell for kjøp av FM tjenester. Ved å beskrive modellene avklarer en rollefordelingene i kontrakten, og hvor ansvaret plasseres i avtalene.

FM er en ny bransje i Norge. Derfor er erfaringsgrunlaget for hvilke modeller som best støtter opp under kundens behov i de ulike situasjonen meget svakt. Vi vil se om det finnes en sammenheng mellom valg av kontraktsmodell og det opplevde resultatet.

Valg av kontraktsmodell er ett av valgene som tas i anskaffelsesprosessen. Oppdragsgiveren må også bestemme seg for hvordan han skal få beskrevet leveransen og på hvilken måte kontrakten skal følges opp. Disse valgene er elementer i en kontraktstrategi (Lædre, 2006) og i oppgaven vil vi se på hvilke elementer som bør inngå i en kontraktstrategi for anskaffelse av FM tjenester.

Vi antar at det i hovedsak er økonomi som er driver for endringsprosessene, og at mange ikke har vurdert de andre aspektene ved hvordan de gjennomfører anskaffelsene.

1.2 Oppgavens oppbygging

Oppgaven har fem hovedkapitler i tillegg kommer et kapittel med vedlegg:

Innledningskapittelet; i dette kapittelet settes rammene for hva vi har undersøkt og hvilke avgrensninger som er gjort mot andre tema som er nær tilknyttet problemstillingene i oppgaven.

Metodekapittelet viser hvilke metoder som er valgt og begrunnelse for valgene. I tillegg til datainnsamling via intervjuer med representanter fra kunde - og leverandørsiden, har vi to eksempelstudier. Eksempelstudiene, som er basert på dokumentstudier av to konkrete anskaffelser, er presentert i dette kapittelet.

Bakgrunnskapittelet tar for seg generell teori om Facilities Management, teori rundt strategisk tenkning for Facilities Management og hvordan dette påvirker anskaffelsen. Vi viser i dette kapittelet at det er en sammenheng mellom FM-strategi og kontraktstrategi. Utover dette ser vi på teori som er knyttet opp mot problemstillingene for oppgaven slik som kontraktstrategi og kontraktsmodeller for anskaffelse av FM tjenester.

Undersøkelse- og diskusjonskapittelet diskuterer de ulike elementene i en kontraktstrategi og vi ser på hvordan de ulike kontraktsmodellene er plassert i organisasjonen for å angi roller og risikoplassering i avtalene. Vi har valgt å ta med resultatene fra intervjuene når vi diskuterer fordelere og ulemper med de ulike kontraktsmodellene. Vi har valgt samme metodikk når det gjelder kontraktsstrategielementer.

Konklusjonskapittelet oppsummerer funnene vi har identifisert samt anbefaling til videre arbeid innenfor dette temaet.

1.3 Formål

Skal bedrifter som kjøper støttetjenestene sine hos eksterne leverandører oppnå en merverdi ut over en rent økonomisk gevinst, må det foretas gjennomtenkte valg i hele anskaffelsesprosessen. Hovedformålet med oppgaven er å identifisere de ulike kontraktmodellene som er aktuell for FM avtaler og de elementene som inngår i en kontraktstrategi for anskaffelse av FM tjenester. Gjennom å gjøre dette etablerer vi et grunnlag som kan benyttes for å få en strukturert anskaffelsesprosess der målet med anskaffelsen ivaretas.

Pr i dag tildeles det kontrakter hvor årsomsetningen ligger i størrelsesorden 70 – 100 millioner. Kontraktene kan ha en løpetid på fem til ti år, og kontrakter med så store verdier krever en systematikk i prosessen og en gjennomarbeidet kontraktstrategi.

Det er krevende å kjøpe serviceytelser og andre støttetjenester. Å definere rammene for hva som skal inngå i støttetjenestene og beskrive nivået er vanskeligere for slike leveranser enn for kjøp av hyllevarer eller oppføring av et bygg.

Facilities Management som konsept har en kort historie i Norge og det inngås dermed kontrakter nå som kan karakteriseres som nybrottsarbeid. Gjennom undersøkelsene vil vi også forsøke å avdekke mulige uklarheter og svakheter i de avtalene som er inngått, og bidrar til en bedre felles forståelse innad i bransjen.

Mer generelt ønsker vi at drøftelsene i oppgaven medfører til en økt kunnskap hos kundene for hvilke muligheter som finnes i leverandørmarkedet og tilsvarende at leverandørene får innspill på kundeperspektivet i anskaffelsene.

1.4 Problemstilling

Facilities Management skal pr definisjon i henhold til standarden (NS-EN 15221 – 1):

”opprettholde og utvikle avtalte tjenester som støtter og forbedrer effektiviteten til organisasjonens primære mål”.

For å imøtekomme denne hensikten er det nødvendig å gjennomføre anskaffelsen grundig. En ren økonomisk og teknisk evaluering av tilbud for slike varer og tjenester er utilstrekkelig. Alle sider av anskaffelsen må analyseres og tilpasses hver enkelt situasjon og selskap.

Behovet for en kontraktstrategi som inneholder elementer for alle faser i prosessen vil være en god hjelp for å ivareta målene med anskaffelsen. En kontraktstrategi vil også være et verdifullt verktøy til en gjennomtenkt prosess.

Kontraktsmodeller er sentralt i en kontraktstrategi. Kontraktsmodellen må være tilpasset organisasjonens behov for støttetjenester og hvilken kompetanse og struktur selskapet har. Valg av kontraktsmodell gir en del føringer for de øvrige valgene i en kontraktstrategi. Er det ikke sammenheng mellom de ulike elementene i kontraktstrategien vil en få ineffektive avtaler.

Vi er usikre på om det er en gjennomreflektert strategi som legges til grunn, men tror at flere sider av anskaffelsen gjøres mer som en følge av trender i markedet fremfor strategiske valg som understøtter målene i kjernevirksomhetens strategi.

Hovedproblemstillingene for oppgaven er:

- A) Hvilke kontraktsmodeller er aktuelle for kjøp av FM-tjenester og hvordan er ansvar, roller, funksjoner og risiko plassert i kontraktene.
- Finnes det klar sammenheng mellom valg av kontraktsmodell og opplevd resultat?
 - Finnes det bedre modeller enn de som er brukt i dag?
- B) Identifisere hvilke elementer som inngår i en kontraktstrategi for anskaffelse av FM-tjenester.
- Utarbeides det kontraktstrategier som er tilpasset målet med anskaffelsen?
 - I hvor stor grad vektet det økonomiske aspektet; billigst mulig, eller er det kvalitet på tjenestene som har hovedfokus?

1.5 Avgrensninger og valg i oppgaven

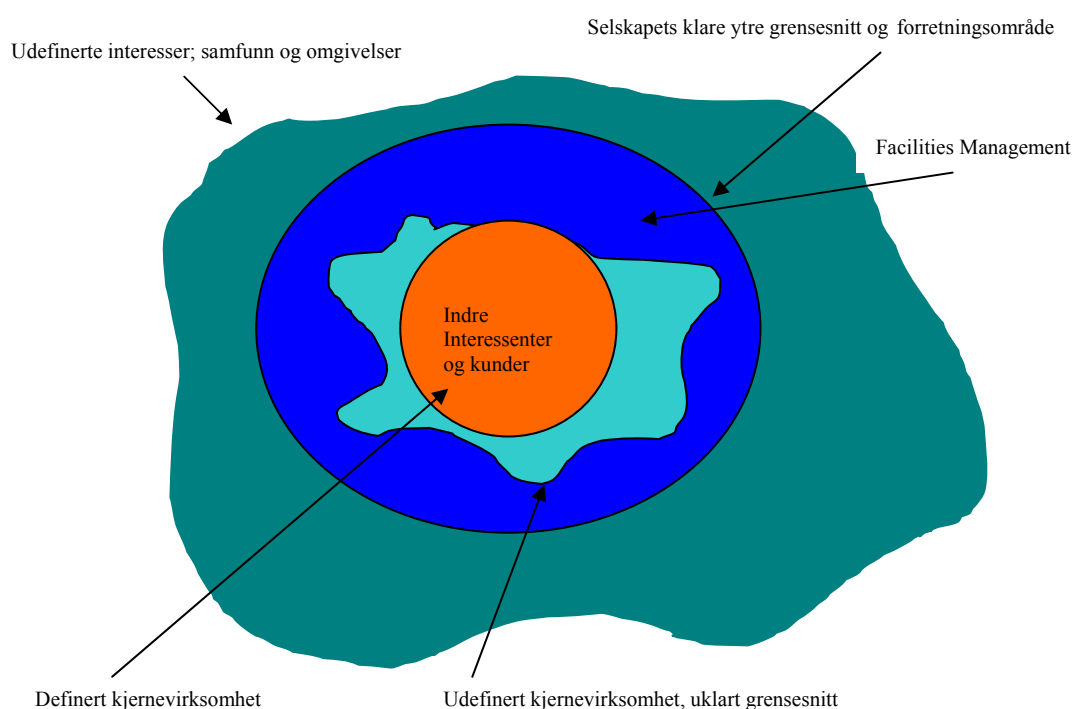
Facilities Management favner om et stort antall av funksjoner, roller og tjenester som berører alle deler av en virksomhet sitt indre og ytre liv. Som ett av våre intervjuobjekter uttalte det; ”Facilities Management er på en måte alt det”.

En annen uttalelse fra utvalget, som også gir et bilde av omfanget er at; ”FM er alle de tingene administrerende direktør ikke nevner i en festtale”.

Tar en utgangspunkt i disse unøyaktige og muntlige ”definisjonene”, er det enkelt å se at en må foreta en del avgrensninger når en skal vurdere kontraktsstrategier for kjøp av FM tjenester.

Hva som vurderes som støttetjenester og hva som er kjernevirksomhet, må defineres i hvert enkelt tilfelle. Støttetjenestene er integrert i organisasjonen, og det kreves en ordentlig prosess for å identifisere hva som kategoriseres som kjernevirksomhet og hva som er støttetjenester.

Omfanget av hva som er støttetjenester kan variere veldig fra selskap til selskap avhengig av hva ledelse og eier vurderer som strategisk viktig for forretningsdriften. I ytterste konsekvens kan et selskap kun definere ledelse som kjernevirksomhet: All produksjon, salg eller andre ytelser som må til for å imøtekomme et marked kan vurderes som støttetjenester.



Figur 3: Organisasjonen har utflytende grenser og er i bevegelse.

Sæbøe (2006) påpeker at en FM-strategi hele tiden må ta utgangspunkt i:

- En grenseoppgang mellom kjernevirksomhet og støtte-/servicefunksjoner, og en ”overvåkning” over tid av dette grensesnittet
- En løpende analyse av kjernevirksomhetens mål, strategier og forretningsplaner

Grensesnittene som er vist i figur 3 ovenfor, er et kontinuerlig arbeid å fastsette. Vi har sett på en statisk situasjon. Det vil si at vi ikke går inn i diskusjonen og vurderingene om hva som er strategisk viktig å beholde eller ikke for kjernevirksomheten, men ser på modeller knyttet til de anskaffelsene som en foretar pr i dag.

I undersøkelsene har vi i liten grad fått tilgang til tallmateriale for kostnadssiden for Facilities Management i de selskapene vi har undersøkt. Utenom i et eksempelstudium har vi heller ikke fått tilgang til kontraktssummer eller avtaledokumenter hvor det fremgår konkrete opplysninger som kan benyttes for å sammenligne ulike løsningsalternativer.

Drøftelsene om de ulike kontraktsmodellene og mulige fordeler og ulemper ved disse har følgelig et begrenset økonomisk aspekt i seg. I Nettverk for Næringseiendom gjennomfører medlemsbedriftene benchmarking av kostnader for støttetjenester. Med de ulike gjennomføringsformene og det varierende omfang av tjenester som er kontrahert er det en utfordring å finne svar på hvordan de forskjellige kontraktsmodellene påvirker økonomien. Å finne en sammenheng mellom gjennomføringsmodell og økonomi er grunnlag for en egen masteroppgave i seg selv.

Tilgjengelig tid og ressurser har også gjort at vi har begrenset metodebruken til kvalitative metoder med intervju og eksempelstudier. I problemstillingen har vi søkt å finne svar på om det er en sammenheng mellom kontraktsmodell og resultat. Funnene vi diskuterer her er avgrenset til de opplysningene vi har fått gjennom undersøkelsene. En bredere undersøkelse blant kunder og brukere ville gitt en ekstra dimensjon til denne delen av problemstillingen.

Ved en førstegangs konkurranseutsetting som medfører overføring av personell fra virksomheten til en leverandør, må en vurdere en rekke hensyn. En slik prosess kan medføre både positive og negative reaksjoner fra de ansatte som kan gå ut over produktiviteten og kvaliteten på det som leveres. Denne prosessen er en viktig del av avgjørelsen for et selskap når de skal vurdere å selge ut eller beholde selv. Vi har ikke vurdert disse faktorene i diskusjonen om hvilke fordeler og ulemper som ligger i de ulike kontraktsmodellene. Vi berører temaet i diskusjonen, men kun i forhold til om det er viktig for selskapet å inneha en spesiell kompetanse for å oppnå målene i kontrakten.

Oppgaven begrenser seg til store selskap i Norge. Omganget og behovet for FM tjenester er til en viss grad avhengig av størrelsen på selskapet. Bedrifter med få ansatte som holder til i egne små bygg har sjelden kantine og spesielle adgangskontrollrutiner med vakt og sikring.

Er en liten bedrift en av leietakerne i et større forretningsbygg vil det gjerne være felles drift og vedlikeholdsavtaler som enten er inngått av huseier, eller som en fellesavtale leietakerne mellom. De problemstillingene som tas opp i oppgaven vil derfor ikke gjelde for alle typer selskaper av ulik størrelse. Dersom problemstillingene skal være interessant, må omfanget av støttetjenestene være på et slikt nivå at en enten har egne ressurser pr i dag til å utføre disse tjenestene, eller kjøper slike tjenester gjennom kontrakter.

2. Metode

Ingress

Hensikten med metodekapittelet er å beskrive hvilke metodiske valg vi har foretatt for å gjennomføre undersøkelsene, og hvorfor vi har valgt som vi har gjort. Det finnes ingen metode som kan fastslås som den riktige for å finne "sannheten", men den fremgangsmåten som velges må kunne forklares. Det er også viktig at en kan argumentere for og i mot de valgene en gjør, for å se på mulige fallgruver i form av feilkilder og sannsynligheten for systemfeil. Det er uansett viktig at valg av metode og fremgangsmåte beskrives slik at en senere kan etterprøve resultatene.

2.1 Kvalitative metoder

Problemstillingene i denne oppgaven går inn i hvordan organisasjoner tenker, vurderer og tar valg i forbindelse med utforming av strategier for anskaffelser av Facilities Management tjenester.

Metodene som benyttes må derfor være tilpasset behovet om å ikke bare observere hvilke valg som er tatt men også få en forklaring på hvorfor de er tatt.

Vi har valgt å benytte kvalitative metoder i undersøkelsen fordi vi mener slike metoder vil belyse våre problemstillinger best. Fremgangsmåten er todelt. Hovedfokuset har vært på halv strukturerte dybdeintervjuer med sentrale aktører i FM markedet. I tillegg har vi gjennomført eksempelstudier av to konkrete anskaffelser.

De to anskaffelsene representerer to vidt forskjellige oppdragsgivere. Den ene oppdragsgiveren er en liten organisasjon som eier, forvalter og leier ut en stor eiendomsportefølje, og kontraherer store deler av tjenestespekteret innen Facilities Management for sine kunder. Den andre er en organisasjon med et stort antall ansatte som eier store deler av bygningsmassen selv og kontraherer FM tjenester for å støtte egen organisasjon.

Det er totalt gjennomført ni intervjuer. Intervjuene er basert på to intervjuguider; en for oppdragsgiver og en for leverandørleddet. Årsaken til at det ikke er benyttet samme spørsmål til både oppdragsgiver og leverandør er at utgangspunktet for anskaffelsene er ulikt for de to partene.

Spørsmålene til oppdragsgiverne hadde fokus på det strategiske elementet i anskaffelsene for å finne forklaring på de valg som er tatt. Spørsmålene til leverandørene hadde et større fokus på hvordan de opplevde oppdragsgiver sin strategi, og hvordan anskaffelsesprosessene gjennomføres. Mens oppdragsgiversiden kun svarer for egen organisasjon, er informasjonen fra leverandørleddet dekkende for en større del av markedet i og med at disse har kontakt med en rekke oppdragsgivere.

Andersen (1990) omtaler de kvalitative metodene som mindre formalisert enn de kvantitative metodene. Hovedfokuset er å skaffe seg forståelse for de problemstillingene som reises. Intervjuene ble derfor gjennomført som en samtale hvor intervjuobjektet fikk stor frihet til å utdype svarene. Intervjuguiden ble brukt som en agenda for de punktene vi ønsket å få belyst.

2.2 Kvantitative metoder

Bruk av kvantitative metoder gir en mer formalisert og strukturert gjennomføring enn kvalitative. Den som gjennomfører undersøkelsen får en bedre kontroll med hvilke data som gis når en kvantitativ metode blir brukt.

For å samle data om hvilke erfaringer ulike brukere har med de forskjellige måtene å organisere FM-kontrakter på ville det vært en fordel å gjennomføre en kvantitativ undersøkelse. En spørreundersøkelse blant de ansatte og øvrige brukere av bygget og servicetjenestene kunne gitt et verdifullt bidrag til å komplettere de inntrykkene den kvalitative undersøkelsen har gitt. Mangel på tid og ressurser er årsaken til at vi ikke har benyttet oss av slike metoder.

Alternativet ville være å kun velge kvantitative undersøkelser, men dette ville ikke gitt oss den innsikten og de forklaringene som fremkommer i et kvalitativt intervju.

I og med at vi i første rekke ønsket å finne en forståelse for hvordan kontraktstrategier utformes, valgte vi en kvalitativ undersøkelse.

2.3 Teoristudier

Mengden tilgjengelig litteratur på norsk innen Facilities Management er svært liten, om ikke fraværende, i form av lære - og fagbøker om feltet. Innen engelsk og amerikansk faglitteratur finnes det en god del lærebøker om temaet, men etter det vi har klart å søke frem, er det få som går inn i problemstillingene rundt anskaffelse og strategisk arbeid knyttet til dette. På internett er det tilgjengelig en stor mengde av papers, rapporter og artikler i forskjellige tidsskrifter.

I oppgaven anvender vi noe teori fra engelsk litteratur og en del papers fra ulike internasjonale FM konferanser. I og med at FM globalt og FM i Norge befinner seg på ”to ulike planeter”, spesielt med tanke på hvor en er i utviklingen av fagområdet, er overføringsverdien litt begrenset. Det norske markedet har trolig likevel mye å lære av de erfaringene som er opparbeidet i det internasjonale markedet.

Fokuset i litteraturen synes imidlertid å ha en annen tilnærming til de problemstillingene som vi undersøker, noe som kanskje kan forklares med kulturforskjeller og ulikheter i næringslivet generelt. Utfordringene i Norge er annerledes enn de utfordringene en står overfor i en del andre land, hvor det i lengre tid har vært konkurranseutsetting for de delene av virksomheten som ikke oppleves som kjernevirksomhet. Dette gjenspeiles også i litteraturen.

De generelle oppfatningene om hva FM er, og innholdet i det strategiske arbeidet for en FM-organisasjon, er imidlertid ikke så ulik, til tross for den ulike evolusjonen av bransjen, og her er det mye å lære for det norske markedet.

For kontraktsstrategier og alle elementene knyttet til anskaffelsen har vi i all hovedsak benyttet oss av Norsk faglitteratur. Byggfagene har i lang tid forsket på ulike kontraktsformer og betydningen for ulike valg av gjennomføringsmodell. Problemstillingene og utfordringene i et byggeprosjekt og en FM anskaffelse har en del likheter, og mye av teorien som er utviklet for disse fagene kan anvendes på tvers av hvilke ytelser og tjenester som skal kontraheres.

De øvrige, nordiske landene har kommet litt lenger enn Norge i utvikling av FM bransjen, og volumet av kontrakter og erfaringer fra gjennomførte prosesser er større. En del av disse erfaringene er samlet i to bøker; ”Håndbog i Facilities Management” (Jensen, 2001) og ”Facilities Management Best Practice i Norden - 36 Cases” (Jensen, Nielsen og Balslev Nielsen, 2008). Disse bøkene har også vært en viktig del av det teoretiske grunnlaget for oppgaven.

2.4 Metodebruk og fremgangsmåte

Å skaffe seg kunnskap om hvordan prosessene rundt anskaffelsene styres, og hvilke kriterier som legges til grunn i de forskjellige fasene av en anskaffelsesprosess, krever at en får god informasjon om interne prosesser. Dette igjen fordrer at en gjør en grundig undersøkelse av utvalget, fremfor en bredere undersøkelse av et stort antall organisasjoner. Vi har derfor vurdert at en kvalitativ tilnærming er den riktige tilnærmingen til undersøkelsene.

Metoden som er brukt for å samle informasjon fra organisasjonene, er via intervju med ledere for FM i selskapene som er oppdragsgivere, og ledere hos bedrifter som er leverandører av Facilities Management og Facilities Services.

I vår forespørsel om deltagelse i undersøkelsene spurte vi, i tillegg til intervjuavtale, også etter dokumenter som kunne undersøkes. Tilgjengelig dokumentasjon som ble fremlagt var imidlertid meget begrenset. Dette kan forklares med at opplysninger knyttet til foretningshemmeligheter er betydelig større når det kommer til dokumenter enn i en intervjusituasjon hvor informanten har bedre styring med informasjonen som gis.

En dokumentstudie av anskaffelsesprosessen berører informasjon som organisasjonen anser som sensitiv, og inneholder opplysninger av forretningsmessig karakter som en ikke ønsker å dele med andre. Dette gjelder spesielt for løpende kontrakter.

To av deltagerne i undersøkelsen, Norwegian Property og StatoilHydro, har imidlertid gitt tilgang på noe dokumentasjon. Norwegian Property har utlevert tilbudsgrunnlaget og selve kontraktsdokumentet til en anskaffelse. Her er kontraktspartene anonymisert og kontraktssummene er tatt ut.

Opplysningene i kontraktsdokumentet kan ikke brukes direkte i oppgaven. StatoilHydro har gitt tilgang til en stor andel dokumentasjon for en pågående anskaffelse av FM tjenester. Også her er det opplysninger som er markedssensitiv og som ikke kan gjengis direkte i oppgaven.

Den opprinnelige planen var å gjennomføre intervjuene på to nivåer i de undersøkte selskapene, og supplere med en grundig dokumentasjonsstudie. Etter at intervjuene var gjennomført og tilgjengelig dokumentasjon vurdert i forhold til datamengde, endret vi planen. Intervjuene med mellomledere og/eller prosjektledere ble tatt ut. Hensikten med å intervju mellomledere var å få samlet informasjon fra forskjellige nivåer i selskapet.

Datafangsten etter første intervjurunde, kombinert med dokumentstudier fra to anskaffelser, ble vurdert til å være tilstrekkelig for å diskutere problemstillingene.

Hovedpunktene i valgt metode kan oppsummeres slik:

- Litteraturstudie
- Kvalitative intervju – halvstruktureerte intervju med oppdragsgivere og leverandører.
- Intervju med mellomleder i anskaffelsesenhets i StatoilHydro
- Eksempelstudie av anskaffelse hos StatoilHydro
- Eksempelstudie av anskaffelse hos Norwegian Property

2.5 Utvalg

Utvelgelsen av deltagere i undersøkelsene har til dels vært tilfeldig, og til dels styrt av gitte forutsetninger. I og med at en kontrakt pr definisjon er en avtale mellom minimum to parter, ønsket vi å undersøke både kundesiden og leverandørsiden.

For at utvalget skal representere den delen av markedet som har et bevisst forhold til spørsmålene som vi undersøker i oppgaven, har vi for kundesiden av undersøkelsene tatt utgangspunkt i medlemslisten fra NFN (Norsk Forening for Næringsseiendom) sine medlemmer. Det er ca 40 norske medlemsbedrifter innen denne organisasjonen, og vi har forutsatt at medlemskap her gjenspeiler et reflektert syn på organisering av FM. Disse kriteriene er også valgt for å begrense undersøkelsen til relativt store selskaper i norsk målestokk, da det er disse som i form av sin størrelse har mest å vinne på forbedring av kontraktsstrategi. I tillegg til ovennevnte kriterier har vi valgt å begrense oppgaven til at det er selskapslokasjoner i Norge vi vil studere.

Utvalget innenfor disse avgrensningene har vært tilfeldig.

På leverandørsiden er utvalget basert på lister som er utarbeidet i forbindelse med prekvalifisering til større oppdrag for bedriftene som undersøkes. Bakgrunnen for å velge i denne listen er at samtlige av de leverandørene har påstått kompetanse til å påta seg store totaloppdrag innen FM, og dermed representerer en bredde i det leveransespekteret som etterspørres.

En mulig svakhet med å begrense utvalget til de største leverandørene er at disse kan representere en likhet og at en dermed ikke får undersøkt mangfoldet av mindre leverandører som opererer på de lokale markedene. På den annen side kan det argumenteres for at de leverandørene som er med i undersøkelsen også deltar i det lokale markedssegmentet, og konkurrerer på like vilkår innen mindre leveranser, og på enkeltoppdrag.

Vi antar også at det er større kompetanse innen strategisk FM arbeid hos de store leverandørene, og at tanker om utvikling – og endringer innen bransjen er størst her.

I utgangspunktet ville vi undersøke fem selskaper fra kundesiden og fem selskaper fra leverandørsiden. Vi fikk rask respons fra fire selskaper fra kundesiden og fire fra leverandørsiden. Basert på at vi hadde som mål å undersøke fem selskaper brukte vi en del ressurser for å få ytterligere to deltakere. Etter samtale med veileder ble vi enig om at det ville være tilstrekkelig å undersøke fire selskaper fra henholdsvis kunde- og leverandørsiden. En av årsakene til at responsen har vært så laber, kan være at november og desember måned ikke er de mest optimale månedene å gjennomføre intervjuer. Disse månedene er tradisjonelt måneder med høy aktivitet i forhold til budsjettering, årsavslutning og planlegging av handlingsplaner for påfølgende år.

2.5.1 Presentasjon av utvalget

Kunde:

To av kundene har sin virksomhet innenfor olje-og energisektoren. Disse to selskapene er store i norsk målestokk. Det ene selskapet har ca 16 000 ansatte, det andre selskapet har ca 30 000 ansatte. Begge selskapene er lokalisert på flere steder i Norge. Årlig FM budsjett til sammen for disse to selskapene er på ca 2,1 milliarder kroner. FM organisasjonen i disse to selskapene er ulikt organisert. Det ene selskapet har 240 fast ansatte som jobber med FM, mens det andre selskapet har 6-7 fast ansatte.

En av de andre kundene har sin virksomhet innen IT, bedriftsrådgivning og levering av konsulenttjenester. Selskapet har ca 1100 ansatte i Norge og er lokalisert på fem steder. Årlig FM budsjett er på ca 15 millioner kroner. FM organisasjonen består av én person.

Den siste kunden vi har undersøkt er et eiendomsselskap som investerer i større, sentralt beliggende næringseiendommer i de største norske byene (Oslo, Bergen og Stavanger). Selskapet har 17 ansatte. Årlig FM budsjett er ikke oppgitt da FM kostnadene stort sett relaterer seg til forvaltning, drift og vedlikehold av bygninger.

Leverandør:

På leverandørsiden har vi undersøkt de største leverandørene i det nordiske markedet. Jensen, Nielsen og Balslev Nielsen (2008) referer til en undersøkelse foretatt av Cap Gemini i 2004 blant syv nordiske FM leverandører. To av de leverandørene vi har undersøkt har i følge denne rapporten en markedsandel på 72 %.

En av leverandørene er en tydelig Total Facilities Management (TFM) leverandør. Dette selskapet tilbyr ikke singel service oppdrag. Selskapet leverer hovedsakelig til det nordiske markedet. I Norge har selskapet 550 ansatte og omsetter for ca 500 millioner kroner.

En av de andre kundene fremstår også som en klar TFM leverandør, men dette selskapet kan tilby singel service oppdrag innenfor "hard services". Selskapet leverer hovedsakelig til det norske markedet. Selskapet har 360 ansatte og omsetter for ca 325 millioner kroner.

De andre utvalgene tilbyr TFM løsninger, men er tunge på singel service tjenester. Begge disse selskapene tilbyr sine tjenester "world wide". Det ene selskapet har 15 500 ansatte og omsetter for ca 5,7 milliarder kroner i Norge.

Det andre selskapet har ca 3000 ansatte og omsetter for ca 2 milliarder kroner i Norge.

2.6 Gjennomføring av undersøkelsene

2.6.1 Intervju

Ut fra kriteriene som angitt i 2.5 valgte vi tilfeldig ut fem selskap på kundesiden. Forespørsel om deltagelse ble sendt pr e-post. I e-posten presenterte vi bakgrunnen vår og informerte om studiet generelt, og problemstillingen spesielt. Etter avslag fra tre selskap sendte vi ytterligere henvendelse til fem andre selskap, hvorav to var positivt til deltagelse.

Intervjuene med de fire representantene fra kundesiden ble gjennomført i november 2008. Vi kontaktet flere selskap for å få en siste deltager, men med liten respons ble det avklart med veileder at vi nådde et tilstrekkelig utvalg med de fire som deltok. Tilsvarende forespørsel ble sendt til de utvalgte leverandørene, med positiv tilbakemelding fra samtlige. I forkant av intervjuene utarbeidet vi en intervjuguide som ble sendt kontaktpersonen i god tid før gjennomføring.

Samtlige informanter var meget godt forberedt til intervjuet og hadde forberedt seg med notater angående spørsmålene. Alle intervjuene ble tatt opp på digital opptaker og et sammendrag ble sendt til informanten for gjennomlesning og kommentering.

Hvert intervju tok ca to timer, og med den mengden informasjon som blir gitt i løpet av denne tiden var opptaket til stor hjelp når dataene skulle sammenfattes. Det å slippe å notere underveis gjorde også at det var lett å ha en naturlig dialog når spørsmålene ble besvart i en annen rekkefølge enn strukturen i intervjuguiden.

Det var ingen av deltagerne som hadde motforestillinger til bruken av opptaker. Intervjuguidene er vedlagt oppgaven. Lydfilene og sammendraget er lagret og kan fremlegges for kontroll.

I intervju med kundesiden ble spørsmålene gruppert i fire hovedemner. De to første delene omhandlet informasjon om selskapet og hvordan FM var organisert. Vi ønsket noe overordnet informasjon om dette for å danne et bilde av hvor store ressurser som ble benyttet i FM arbeidet og dagens situasjon med tanke på innkjøp av tjenester hos eksterne leverandører.

Den tredje delen fokuserte på hvordan FM-begrepet ble benyttet i organisasjonen, og hvilke definisjoner selskapet la i begrepet. Vi ønsket også svar på hvordan FM strategien var forankret i selskapet og hva som var de viktigste målene i FM-strategien. Hensikten med disse spørsmålene var å finne ut om det er en sammenheng mellom de strategiske målene og hvordan tjenestene ble anskaffet.

I siste del av intervjuet var det spørsmål knyttet til kontraktstrategier og kontraktsmodeller. Det vi ønsket å få svar på når det gjaldt kontraktsstrategi var beskrivelse av de prosessene som gjennomføres ved anskaffelsene fra start til slutt.

Vi fokuserte også spesielt på hvilke kontraktsmodeller som ble benyttet og ønsket svar på hva som avgjorde valg av kontraktsmodell og hvordan oppfølgingen og kontrollregimet i avtalene var organisert.

I intervjuene med leverandørsiden ble spørsmålene også gruppert i fire hovedemner.

De to første emnene var analog til intervjuguiden med kundesiden, men spørsmålene til leverandørene fokuserte også på hvordan de opplevde situasjonen hos oppdragsgiverne. Spørsmålene dreide seg i tillegg om hvordan leveranseomfanget hadde utviklet seg frem til dagens omfang.

Som for kundesiden var det spørsmål om kontraktstrategier og kontraktsmodeller som utgjorde den tredje og største delen. Det vi ønsket å få svar på når det gjaldt kontraktsstrategi var hvordan deres oppfatning var i forhold til prosessen rundt prekvalifisering og hvordan tjenestene beskrives (ytelse eller funksjon). Hvordan oppdragene blir tildelt (de viktigste tildelingskriteriene), hvem som utformer kontraktsformularer / bestemmelser og hvordan oppfølgingen og kontrollen blir organisert var sentrale tema i denne delen av intervjuet.

I siste del ønsket vi å få svar på når i prosessen kundene valgte kontraktsmodeller (single services, TFM, etc.), og om valget av kontraktsmodell var et bevisst valg eller om leverandørene var med å påvirke valget. Leverandørene ble i tillegg spurt om hvilke kontraktsmodeller de som leverandør foretrekker og hvilke prisformater som er mest benyttet.

2.6.2 Eksempelstudier

Eksempelstudiene er basert på utlevert dokumentasjon for to ulike anskaffelser. For begge eksemplene er det informasjon som ikke kan benyttes direkte i oppgaveteksten. For StatoilHydro- anskaffelsen foreligger det store mengder data. Vi har begrenset omfanget av tilgjengelige opplysninger til å dekke de samme feltene som intervjuene omfatter.

Data fra eksempelstudiene er trukket inn i de respektive underkapitlene og inngår som en del av diskusjonen av temaene som tas opp.

2.7 Feilkilder

Vi har opplevd at flere har takket nei til vår forespørsel. Årsaken til dette er usikkert, men vår problemstilling er sterkt knyttet til forhold som ligger nær opp til saker som gjerne regnes som bedriftshemmeligheter, og som en naturlig nok ikke ønsker å dele.

Det at vi jobber som henholdsvis rådgivende ingeniør og leder innen FM i andre selskaper og dermed ikke er vanlige studenter eller uavhengige forskere, kan være med å forsterke ønsket om å beskytte informasjon.

I flere selskap synes det å være pågående prosesser rundt de temaene som vår problemstilling dekker. For mange er dette ”ferskvare” og organisasjonene har ikke landet på en offisiell holding til spørsmålene. Om noen år, når det finnes mer historiske data om prosessene, og flere har opplevd fordeler og ulemper ved de valgene som er tatt, vil det trolig være lettere å få innsyn.

Disse forholdene må vi ta hensyn til i vurderingen av den informasjonen vi får tak i – og den informasjonen vi ikke får tak i.

Som omtalt i kapittel 2.1 er det gjennomført dybdeintervju med ledere i de selskapene som er med i undersøkelsen.

Å intervjuere ledere gir positive og negative sider. På den positive siden, og som er bakgrunnen for at vi har valgt dette nivået i organisasjonen, er at det er på ledernivå strategiske beslutninger tas, og det er lederen som trolig best kan uttale seg om de intensjonene selskapet har i de prosessene som vi undersøker. På den negative siden er faktorer som at ledere gjerne sminker sannheten, ”selger” sine løsninger osv. Avstanden til den faktiske gjennomføringen kan være stor, og sannsynligheten er større for at det på ledernivå snakkes mindre ”rett fra leveren”.

En annen utfordring med slike undersøkelser er at de lett kan oppfattes som kritiske, og at informanten pynter på situasjonen for å fremstå i et bedre lys. Dette kan være bevisst eller ubevisst. Aktører i posisjoner som har en overordnet styring og som er sentrale i utarbeidelse av en kontraktsstrategi vil gjerne trekke frem positive sider ved dagens situasjon.

Tilsvarende, men med motsatt fortegn, kan en gjerne oppleve dersom en foretar intervjuer med personell lengre ute i organisasjonen. Elementer i dagens praksis som disse opplever som negative og kanskje er uenig i kan blåses opp og fremtre som mer sentrale enn hva den faktiske situasjonen er.

3. Bakgrunn

Ingress

Bakgrunnskapitlet skal belyse teori som danner bakteppe for undersøkelsene og som diskuteres i oppgaven.

Kapitlet er oppdelt i fem hovedkategorier, hvor vi først ser på definisjoner av FM begrepet, og hvordan dette benyttes på forskjellig måte i litteraturen og i praktisk bruk. Hensikten er å beskrive omfanget av FM og de ulike perspektivene som begrepet kan benyttes i. Før en fastsetter kontraktstrategier og kontraktsmodeller for en anskaffelse, må omfanget og innholdet være klart.

Den andre delen bruker vi til å se på hva som omfattes av en FM-strategi. I del tre gjennomgås teori for kontraktstrategi generelt, og for FM spesielt. Begrepsapparatet som er knyttet til kontrakter og outsourcing/outtasking belyses.

I den fjerde delen ser vi på hvilke kontraktsmodeller for anskaffelse av FM-tjenester som er beskrevet i teorien, og hvilke forskjeller de representerer. Siste del omtaler Service Level Agreements, SLA, og hvordan slike avtaler brukes innen FM.

3.1 Definisjoner av FM

FM har i løpet av de siste årene blitt en vanlig brukt samlebetegnelse blant norske aktører innen eiendom, og drift - og forvaltning av disse. Men innholdet i begrepet varierer stort, avhengig av hvem som benytter dette.

Begrepet FM har to forskjellige skrivemåter på engelsk; Facilities Management og Facility Management, men ut over denne forskjellen er innholdet i begrepet det samme, og begge skrivemåter benyttes om hverandre.

På norsk er begrepet oversatt til fasilitetsstyring. Det norske begrepet er i liten grad tatt i bruk til nå, og det ser ut til at det engelske begrepet har fått et godt fotfeste også på norsk. Begrepet støttetjenester er mer brukt som en norsk beskrivelse av FM, men dette uttrykket mangler ledelse – og styringsperspektivet

I den norske standarden (NS-EN 15221 – 1) brukes begrepet fasilitetsstyring, og innholdet blir definert som:

”integrasjon av prosesser i en organisasjon for å opprettholde og utvikle avtalte tjenester som støtter og forbedrer effektiviteten til organisasjonens primære mål.”

som er en direkte oversettelse av den europeiske standarden (CEN EN 15221-1):

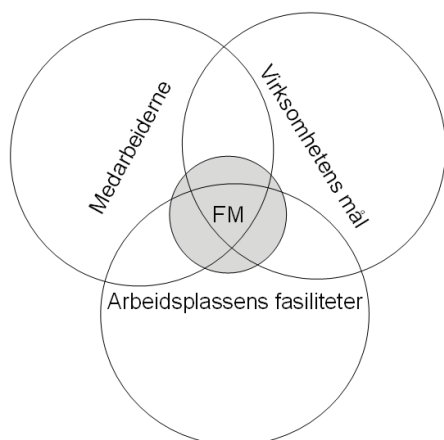
”Facility Management is the integration of processes within an organisation to maintain and develop the agreed services which support and improve the effectiveness of its primary processes”

Ved å standardisere begrepet, kan en forvente at det på sikt oppnås en felles betydning, og at det på denne måten klargjøres hva som menes med FM.

Vi definerer Facilities Management som en ledelsesfunksjon, som omfatter ledelse av alle prosesser og tjenester som ikke er kjernevirksomhet, men som er nødvendig for at kjernevirksomheten skal oppnå sine mål.

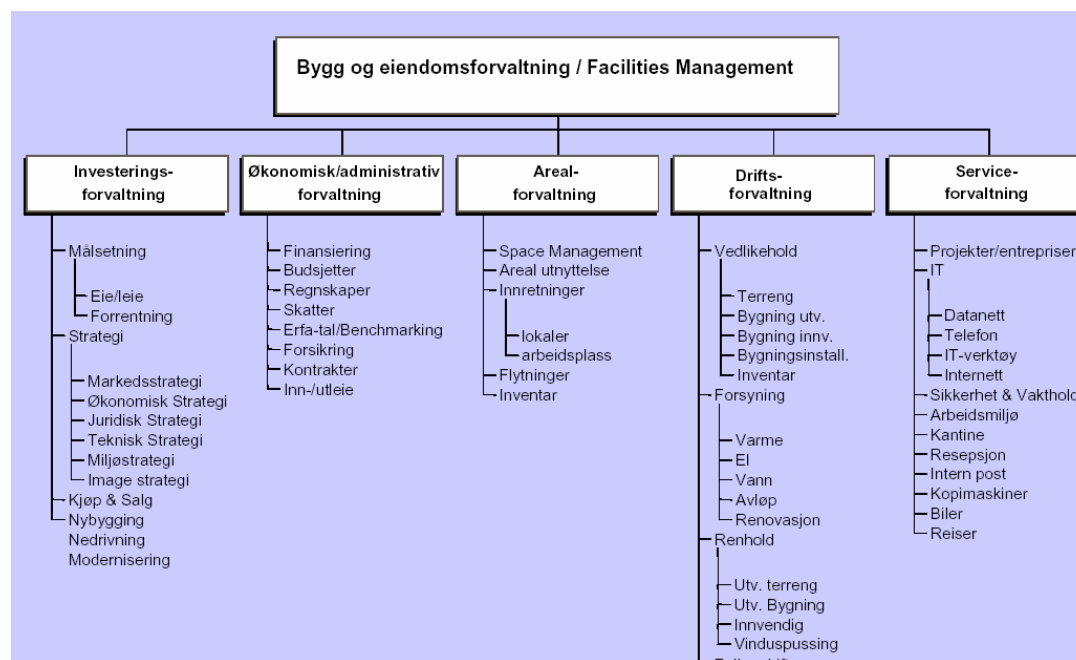
Facilities Management skal utføres slik at det bidrar positivt til effektivisering av kjernevirksomheten.

En lignende, forenklet definisjon på FM har Jensen (2001) hvor en ser på FM som en integrasjon mellom Medarbeidere (People), Arbeidsplassens fasiliteter (Places) og Virksomhetens mål (Processes):



Figur 4: FM i relasjon til virksomhetenes hovedelementer (Jensen, 2001)

Jensen (2001) har også en mer ”teknisk” tilnærming til FM, hvor det i større grad fokuseres på hvilke tjenester og ytelser som inngår i støttetjenestene. Denne opplistingen er tilsvarende mye brukt for å forklare hva som inngår i forkortelsen FDVUS, Forvaltning, Drift, Vedlikehold, Utvikling og Service, som på mange måter kan sies å være forløperen til FM begrepet i Norge.

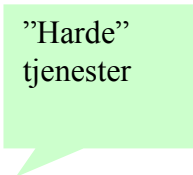


Figur 5. Hovedområder og oppgaver under bygg og eiendomsforvaltning (Jensen, 2001)

Innholdet i figur 4 og figur 5 står ikke i motstrid til hverandre. Figur 5 er en utfyllende beskrivelse av hva som inngår i integrasjonen av de tre P'ene; people, places and processes.

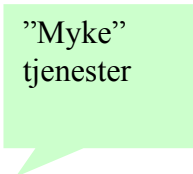
Standarden (NS-EN 15221 – 1) er bygget opp på samme måte. Formålet med FM er definert som angitt, (jfr. definisjon side 28), og så er innholdet av tjenestespekteret opplistet, og delt i to behovshovedkategorier (listen er ikke uttømmende).

- **Space & Infrastructure:** her inngår følgende:
 - Accommodation (areal)
 - Workplace(arbeidsplassen)
 - Technical Infrastructure (bygningssystemer)
 - Cleaning (innendørs og utendørs/vintervedlikehold)



”Harde”
tjenester

- **People & Organisation:** her inngår følgende:
 - Health, Safety & Security
 - Hospitality (kantine etc)
 - ICT
 - Logistics (post, kontorstøtte)
 - Other support services(Finans, anskaffelse)



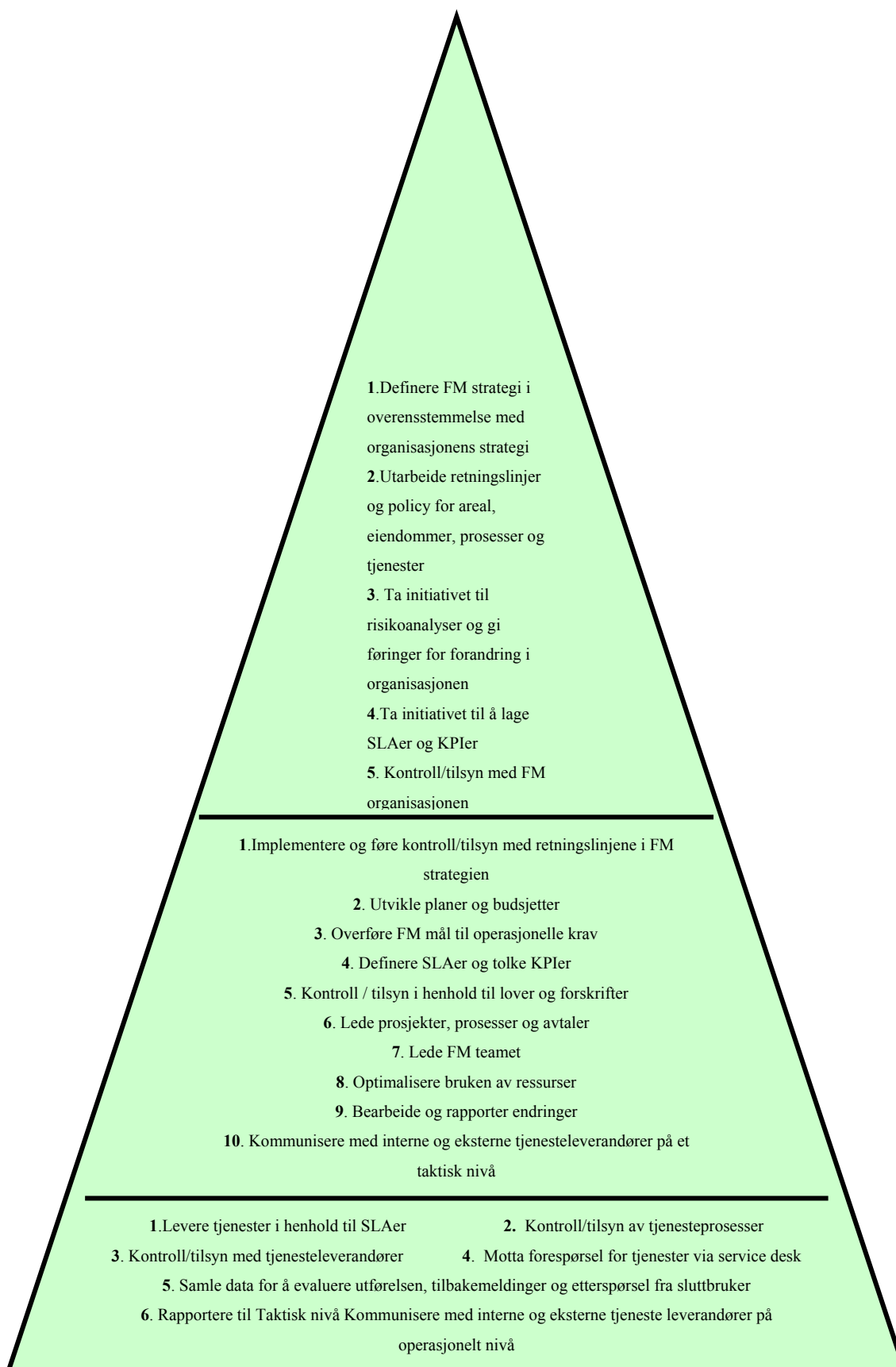
”Myke”
tjenester

Denne oppdelingen er knyttet til hvilke behov FM skal ivareta; ofte definert som ”harde” og ”myke” tjenester. De harde tjenestene er behov knyttet til bygningen for at denne skal understøtte virksomheten.

De myke tjenestene gjelder behovene til menneskene som jobber i bygningene.

I tillegg klassifiserer standarden i tre nivåer og angir hvilke funksjoner som tilhører henholdsvis det strategiske, taktiske og operative nivå.

Figuren på neste side viser de viktigste funksjonene plassert i de tre nivåene. Innholdet i figuren baserer seg på selskaper som har besluttet å anskaffe tjenestene eksternt. Avgjørelsen om tjenestene skal kjøpes eller utføres internt ligger i grensesnittet mellom det strategiske og taktiske nivået.



Figur 6: Funksjoner som inngår i det strategiske, taktiske og operative nivå.

I en del publikasjoner, nettsteder og artikler ”forsvinner” delvis den overordnede hensikten og målet med FM. Den dimensjonen av FM som ”støtter og forbedrer effektiviteten til organisasjonens primære mål” glemmes, og FM ses på kun som en fellesbetegnelse på levering av tjenester. Det en da beskriver er ”Facilities Services” som benyttes som et fellesbegrep for service – og støttetjenester som hører inn under FM.

I tidsskrifter, nettsteder og annet kurs – og informasjonsmaterieell som benyttes av ulike aktører tilknyttet bransjen brukes FM begrepet på varierende måte.

Eksempelvis finner vi i faktahefte fra Tekniske Entreprenørers Landsforening – TELFO (2005) en oppsplitting av begrepet. En snakker om Facility Management og Teknisk Facility Management, hvor generell Facility Management igjen deles inn i kommersiell FM og infrastruktur FM.



Her angis det egne strategiske, taktiske og operative nivå for det som angår teknisk FM, f. eks en egen overordnet strategi for dette området.

Teknisk Facility Management	Strategisk nivå	Taktisk nivå	Operativt nivå
<ul style="list-style-type: none"> • Generell teknisk drift av bygget, bygningskropp, dører, vinduer etc. • Elektroinstallasjon, tavler, lys, varme, solavskjerming. • Energioppfølging og energistyring. • Sikkerhet (brann, innbrudd, adgangskontroll, ITV, Nødlys). • Infrastruktur og utstyr for Telekommunikasjon og IKT. Infrastruktur og utstyr for Audio og Video. • Varme, Vann og Sanitær (VVS)- Luftbehandling/-Ventilasjon, Kjøling/Kulde. • Transformatorer, Motorer og frekvensomformere, Pumpsystem. • Heiser, rulletrapp og transportsystemer. • Teknisk dokumentasjon (FDV), rapportering. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definere en overordnet strategi. • Utarbeide og forankre retningslinjer for volum, ressursbruk, oppgaver og tjenester. • Overordnet overvåke sentrale KPI'er. • Administrere forholdet mellom myndigheter, leietakere, strategiske partnere. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ivareta lover og regler. • Utarbeide kravspesifikasjoner. • Utarbeide budsjetter. • Definere KPI'er (ytelse, kvalitet, risiko og verdi) og knytte dette til SLA'er. • Administrere prosjekter, oppgaver og FM avtaler. • Administrere FM teamet. • Arbeide for kontinuerlig optimalisering av ressursbruken. • Registrere og håndtere avvik. • Rapportere til strategisk nivå. • Kommunisere med interne og eksterne tjenesteleverandører på taktisk nivå. 	<ul style="list-style-type: none"> • Overvåkning og sjekk av tjenesteleveransene og tjenesteleverandørene. • Å motta meldinger og bestillinger via "help desk" og portaler. • Samle inn info for ytelse evaluering, tilbakemelding og nye/endrede behov fra sluttbrukere. • Rapportere til taktisk nivå. • Kommunisere med interne eller eksterne tjenesteleverandører på operativt nivå.

Figur 7: Oppgaver innen Teknisk Facilities Management. (TELFO, 2005)

3.2 Facilities Management strategi

En fellesnevner for de ulike definisjonene, som ble gjennomgått i forrige kapittel, er at det trekkes en skillelinje mellom hva som er et selskap eller en organisasjon sin kjernevirksomhet, og hva som er støtte – og servicefunksjoner.

En kontraktstrategi for å anskaffe disse tjenestene og funksjonene må være forankret i en overordnet strategi for Facilities Management i selskapet dersom målene med anskaffelsen skal imøtekomme de behovene og krav som organisasjonen har til dette området av virksomheten.

Tilsvarende må Facilities Management strategien være en del av kjernevirksomhetens strategi. Behovet for støtte – og servicefunksjoner vil avhenge av de fleste strategiske valg i virksomheten, som for eksempel hvorvidt selskapet skal vokse eller selge ut deler av sin virksomhet. Likeså vil flytteplaner eller behov for kostnadskutt som kan ivaretas ved et endret servicenivå i stor grad påvirke FM-tjenestene, og de avtaler en har for kjøp av disse.

En strategisk plan må omfatte en analyse av alle deler av organisasjonens behov for støtte – og servicefunksjoner, og hvilke ressurser som er nødvendig for å imøtekomme disse. Skillelinjen mellom hva som er kjernevirksomhet og hva som ikke er kjernevirksomhet må identifiseres.

Sæbøe (2006) angir følgende hovedfaser for utviklingen av en FM strategi:

- Strategiske analyser og vurderinger
- Utvikle løsningsalternativer
- Evaluere og ta beslutninger
- Utforme et strategidokument
- Etablere og gjennomføre

I de strategiske analysene og vurderingene vektlegger Sæbøe en analyse av dagens bruk av støttetjenester og -ytelser opp mot kjernevirksomhetens/organisasjonens mål og forventninger.

En må også vurdere lokaliseringer og arealbruk, samt analysere det kompetansenivået og ressursbruk som ligger til grunn for dagens leveranse. Gjennom disse prosessene vil en få kunnskap om hvilke kostnader dagens situasjon representerer og dermed ha et grunnlag for å kunne vurdere kvalitet og pris på tjenester fra andre leverandører.

Likeledes påpeker Sæbøe viktigheten av at interessepartene i en FM-strategi defineres og at

”det er helt avgjørende for en god strategiprosess og for beslutninger og gjennomføring at organisasjonen forstår betydningen av den og aksepterer resultatene”.

Med basis i resultatene fra analysearbeidet bør en utarbeide alternative løsninger for hvert enkelt punkt. Alle beslutninger må tas på grunnlag av en prioritering etter en vektning av hva som er de viktigste kriteriene. Da må mulige kriterier fastsettes og diskuteres opp mot hverandre. I en slik prosess er det helt essensielt at en har en bred diskusjon hvor alle interessepartene involveres.

Behovene beskrives vanligvis gjennom Service Level Agreements (SLA). Utforming av slike SLAer bør gjøres på bakgrunn av diskusjonen, og resultatet måles gjennom Key Performance Indicator (KPI). Gjennom utforming av SLA kan en påvirke rollefordeling, ansvarsområder og risikoplassering.

Strategidokument - viktige elementer:

Sæbøe (2006):	Atkin & Brooks (2005) (fritt oversatt):
<ul style="list-style-type: none"> • Overordnet beskrivelse av grensesnitt mellom kjernevirksomheten og støttetjenestene. • Omfanget og type av tjenester som inngår i FM-strategien. • Kundekrav til bygning, arbeidsareal og tjenesteleveranse (eier, leietaker, bruker) • Mål og kritiske suksessfaktorer for leveranser til rett tid, med rett kvalitet og til rett kostnad. • Måle-/oppfølgingsmetoder for å sikre kvalitet og kostnad. • Økonomiske mål og forretningsmessige prinsipper. • Mål for potensielle kvalitets- og effektivitetsforbedringer. • Innkjøpsstrategi og avtaleprinsipper. • Oversikt over hvilke tjenester som skal produseres internt eller kjøpes eksternt og/eller tjenestoområder som kan outsources, eventuelt om tjenester kan produseres for salg eksternt. • Organisering, (eks. sentralisert eller desentralisert). • Organisasjons- og ledelsesprinsipper for forandringsprosessene i organisasjonen. • Kompetanse- og bemanningsplan, herunder nødvendig utdannelse og opplæring. • Behov for endret eller ny teknologi. • Strategi for IKT støttefunksjoner. 	<ul style="list-style-type: none"> • Finansielle målsetninger • Mål og kritiske suksessfaktorer for eksempelvis kvalitet, kostnad og tid. • Identifisere effektiviseringspotensial og kvalitetsforbedringer. • ”Kunden i fokus” strategi. • Teknologistrategi. • Utføre selv eller selge ut. • Kontraktstrategi • HR plan • Forretningsplan • Plan for endringer • IKT strategier

<ul style="list-style-type: none"> • Eventuelle risikofaktorer ved oppfyllelsen av strategimålene, og hvordan de skal håndteres. • Kriseplaner. 	
---	--

Tabell 1: Viktige elementer i en FM strategi.

Jensen (2001) har en mer teknisk tilnærming i de elementene han trekker frem som viktige strategiske planleggingsoppgaver for FM:

- Vurdering av virksomhetens langsiktige behov for areal til forskjellig formål og forskjellig lokalisering.
- Investeringsanalyser og strategivurderinger i relasjon til eiendomsmassen.
- Utarbeidelse av forslag til større omdisponeringer samt planer for utbygging, nedbygging og relokalisering.
- Utarbeidelse av anleggsplaner og vedlikeholdsplaner for eiendomsmassen.

Her er det stor fokus på areal og eiendomsbehov, og mindre på de øvrige servicetjenestene som skal understøtte hovedelementene i virksomhetens forretningsområde.

Både Sæbøe (2006) og Atkin & Brooks (2005) angir strategi for anskaffelse, en kontraktstrategi som et viktig element i en FM-strategi.

Kapittel 4.9 omhandler kontraktstrategier, og hvilke elementer vi har identifisert og mener inngår i en kontraktstrategi.

Valg som foretas i kontraktstrategien henger sammen med FM-strategien når en ser hvilke elementer som er tatt med i tabellen over.

Kontraktmodell og oppfølging/kontroll har en sammenheng med hvordan selskapet er bygd opp og organisert. Valg som desentralisert eller sentralisert FM organisasjon vil blant annet innvirke på valg av kontraktsstruktur.

Kompetanse og bemanning påvirker anskaffelsen. Dersom selskapet innehar god kompetanse for innkjøp og kontraktsledelse, vil det være mer aktuelt å benytte seg av kontraktmodeller som gir styring og oppfølging på oppdragsgiversiden.

3.3 Kontraktstrategi – outsource/uttaskes

Innen litteratur for FM støter en oftere på begrepene outsourcing og uttasking enn kontraktstrategi. Fokus har vært på hvorvidt ytelsene skal utføres av egne ansatte eller ikke. Når en eventuelt har tatt en avgjørelse om at en ønsker eksterne leverandører til å utføre tjenester som tidligere ha vært levert ”in house”, vurderer en om dette skal outsource eller uttaskes.

Skillet mellom disse to begrepene, og hva som skiller disse fra innholdet i en kontraktstrategi er diffust.

Sæbøe (2006) definerer begrepene på følgende måte:

Outsourcing: Fellesbegrep for prosesser hvor støttetjenester endres fra å være interne til å bli ivaretatt av en ekstern leverandør. I de fleste tilfeller er det en Virksomhetsoverdragelse med overføring av medarbeidere til leverandør.

Outtasking: Enkelttjenester som kjøpes eksternt og koordineres/ledes internt.

Jensen (2001) definerer outsourcing som en felles betegnelse for forskjellige begreper som alle vedrører ekstern ivaretagelse av serviceytelser, og uttasking som det samme som outsourcing, med den forskjellen at det her er snakk om en enkelt ytelse.

Atkin & Brooks (2005) påpeker at utvelgelse av en leverandør eller flere er en tilsvarende prosess som å vurdere hvorvidt en skal outsource eller ikke.

Lædre (2006) henviser til ulike definisjoner av begrepet kontraktstrategi, som i varierende grad omtaler oppdragsgiver sin organisasjon og hvordan dette medvirker i valg av strategi.

Kontraktstrategi beskriver Lædre (2006) på følgende måte:

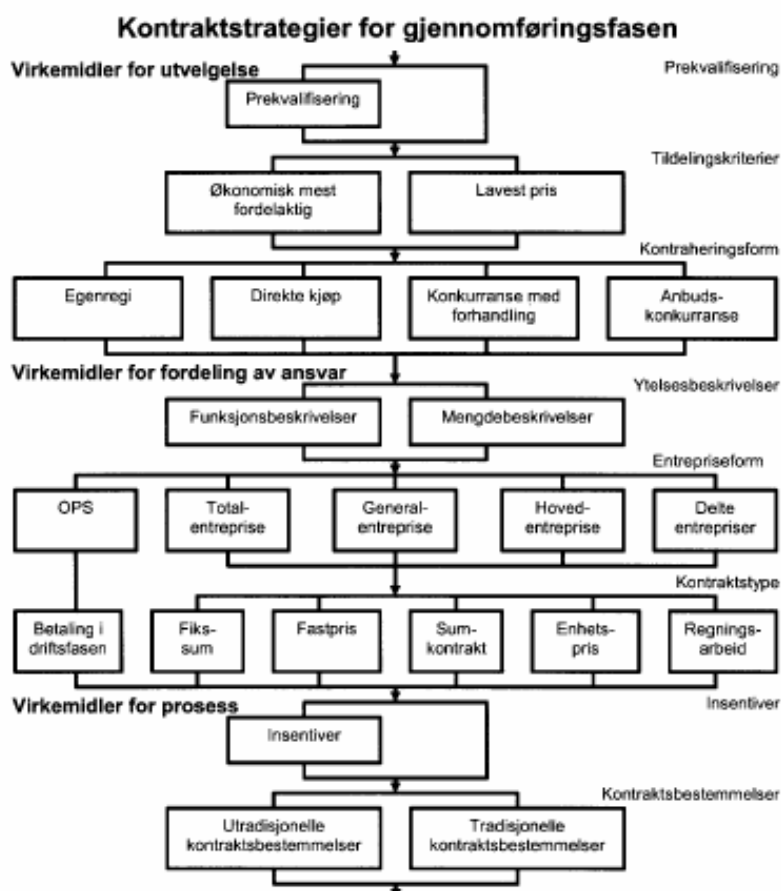
”En kontraktstrategi beskrives av virkemidlene for utvelgelse, for fordeling av ansvar og for prosessen. Virkemidlene for utvelgelse er en eventuell prekvalifisering, tildelingskriteriene og kontraheringsformen. Virkemidlene for utvelgelse bestemmer hvordan byggherren velger ut leverandør. Virkemidlene for fordeling av ansvar er ytelsesbeskrivelsen, avtale-/entrepriseformen og kontraktstypen. Virkemidlene for prosessen er eventuelle insentiver og kontraktsbestemmelsene”

Ser en dette opp mot elementene som må ivaretas ved en outsourcingprosess, er analogien klar.

En klar forskjell mellom begrepene er imidlertid at outsourcing også innehar problemstillinger knyttet til egne arbeidstakere og hvordan en ivaretar disse. Dette er imidlertid en problemstilling ved første gangs gjennomføring.

En kan si at en outsourcingprosess endrer karakter til elementene i en kontraktstrategi når inngåtte avtaler skal fornyes eller struktur, innhold og omfang revideres. Da har oppdragsgiver sin organisasjon gått fra egne til eksterne leverandører, og en må se på hvilken strategi som ivaretar målene med anskaffelsen.

Innholdet i en kontraktstrategi for bygge- og anleggskontrakter illustrerer Lædre (2006) på følgende måte.



Figur 8: Kontraktstrategi for gjennomføringsfasen (Lædre, 2006)

Tilsvarende kontraktstrategi utarbeides for prosjekteringsfasen.

Elementene i de to strategiene er i all hovedsak samsvarende, og begge strategiene ivaretar ulike virkemidler for utvalgelse, for fordeling av ansvar og for prosess.

3.4 Kontraktmodeller innen FM

I dette kapitlet beskriver vi hva som menes med en kontraktmodell, og hva hensikten til slike modeller er.

For å synliggjøre dette tar vi utgangspunkt i modeller for tradisjonelle byggekontrakter da dette er innarbeidede modeller som er godt beskrevet i litteraturen, og som de aller fleste innen bygg – og eiendomsbransjen kjenner til.

Hensikten er å sammenligne modellene for byggekontraktene med analoge kontraktmodeller for FM kontrakter for på den måten å klargjøre innholdet og ansvars plasseringen i kontraktene.

En kontraktmodell er, som et organisasjonskart for en organisasjon, en illustrasjon som viser oppbyggingen og strukturen av ansvar og rollefordeling i en organisasjon eller i et prosjekt.

I et kontraktsforhold skal modellen vise hvem som har inngått kontrakt med hvem, slik at linjene i modellen angir kontraktspartnerne.

De klassiske kontraktmodellene er hierarkisk bygget opp, med byggherre og/eller prosjekteier øverst, og med øvrige aktører fordelt etter avtalene nedover i modellen. I delte, hoved – og generalentrepriser er de prosjekterende vist i modellen som en ”stabsfunksjon” for å illustrere at det er separate kontrakter mellom rådgivere/arkitekt og byggherren, og egne avtaler mellom utførende entreprenører.

Slike kontraktmodeller forklarer i seg selv noe om hvordan ansvaret, roller og risiko er plassert i prosjektet. Tilhørende standardiserte kontraktsbestemmelser utdyper ansvarsfordelingen, klargjør aktørenes rolle og plasserer risiko for de spesifikke, avtalefestede ytelsene og tjenestene som inngår i kontrakten.

I de senere årene har andre gjennomføringsmodeller, som for eksempel alliansekontrakter OPS (Offentlig Privat Samarbeid) og samspillskontrakter, blitt mer vanlig.

Disse avtaleforholdene har en annen struktur i organiseringen enn de tradisjonelle kontraktmodellene. Ofte benyttes det likevel en variant av en slik klassisk modell, men gjerne senere i prosessen når andre forhandlinger og rammebetingelser er fastlagt.

Innen Facilities Management er det i liten grad benyttet kontraktsmodeller for å angi kontraktsstrukturen. Atkin & Brooks (2005) angir fire forskjellige måter å arrangere FM kontrakter på. Disse har likhetstrekk med hvordan en illustrerer strukturen i bygge – og anleggskontrakter.

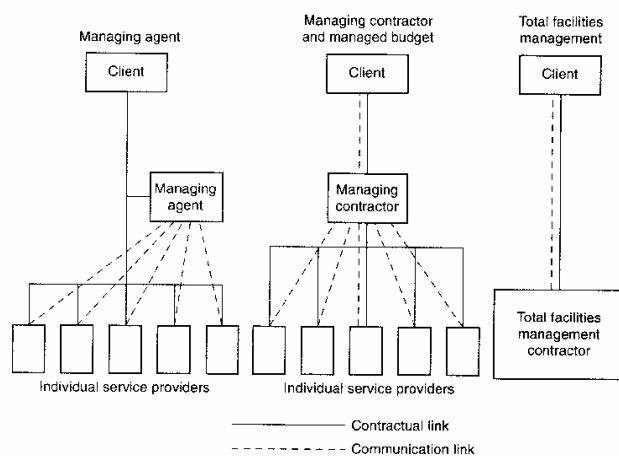


Fig 9. Four different types of contractual arrangement (Atkin & Brooks, 2005)

En stor og viktig forskjell mellom disse modellene og tradisjonelle modeller for byggekontrakter er at det ikke finnes standardiserte kontraktsbestemmelser som tilhører den enkelte modell.

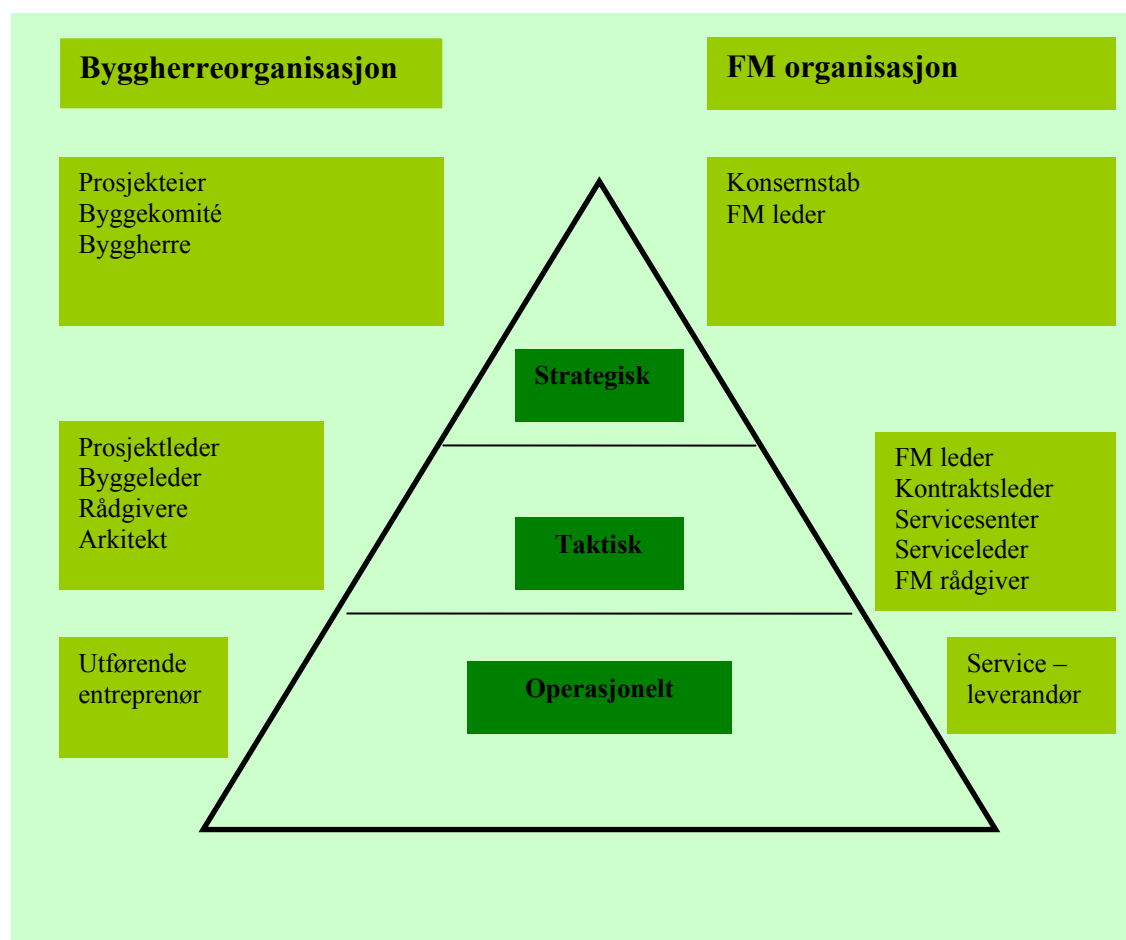
Dette gjør at modellen i mindre grad forteller noe om ansvar, risiko og roller. Modellene forklarer likevel hvem som er kontraktspartnere og hvem som ikke har inngått avtale.

Desto mer hensiktsmessig er det at modellene for FM kontrakter er utformet slik at de tydeligere viser hvor ansvaret er plassert. I standarden har en delt oppgavene innen FM i tre nivåer; strategisk, taktisk og operasjonelt.

Forenklet kan en si at det strategiske nivået uttrykker kunden - byggeier/prosjekteiers behovsanalyse og fastsetting av overordnet mål og hensikt innen FM.

På det taktiske nivået ligger planleggingen og prosjekteringen av hvordan en skal løse oppgavene for å nå de strategiske målene. Det operasjonelle målet er utførelsen av tjenestene og ytelsene.

Dette fordrer imidlertid at det er felles forståelse for hvordan disse funksjonene er ivaretatt i kontraktsbestemmelser som følger modellene.



Figur 10: Plassering av funksjoner i en FM - kontrakt sammenlignet med en byggekontrakt.

I en byggekontrakt vil en automatisk vite at prosjektering, utførelse og ansvar for dette ligger hos totalentreprenøren, dersom en skisserer en slik modell for å vise prosjektorganiseringen.

Tilsvarende finnes ikke for anskaffelser av FM tjenester.

Her benyttes uttrykk som ”Total FM kontrakter” og ”Integrated FM kontrakter”, men dette brukes på tvers av hvor risikoen og rollene er fordelt i avtalene.

I våre undersøkelser har vi flere selskaper som uttaler at de har satt ut hele FM segmentet i en kontrakt. Det første som en da må være oppmerksom på er hva som ligger i hele FM begrepet – total FM. Her er det store sprik i innholdet, og hvilke funksjoner som inngår er forskjellige.

Referert til den europeiske standarden for hva FM omfatter skulle en tro at det her var snakk om å sette ut en mye større andel av støttetjenestene enn hva som faktisk er tilfelle.

De to modellene som ligger lengst fra hverandre av FM avtaler; henholdsvis enkelttjenester – ”Singel Service avtaler” og TFM avtaler kan sammenlignes med analoge modeller i vanlige byggekontrakter som delte entrepriser og totalentreprise

Det blir for langt å gå inn i detaljer på kontraktsbestemmelsene i byggekontrakter for disse modellene, men det interessante er at de standardiserte kontraktsbestemmelsene for entreprisemodellene gir en rekke føringer for hvordan en skal agere i en kontrakt. Reglene gjelder både som retningslinjer for varsling og plassering av ansvar, men også den juridiske siden ved for eksempel brudd på bestemmelsene.

En delt entreprise betegnes som en utførelsesentreprise. Det skal leveres ytelser som er rent operative, og planlegging, prosjektering, beskrivelse og risikoen for gjennomførbarheten ligger hos den som bestiller arbeidet utført.

I en singel service kontrakt er det også en operativ ytelse som skal gjennomføres, men det er ikke klart hvordan risikoen er fordelt, eller om deler av planleggingen/prosjekteringen av arbeidet er plassert hos leverandør eller bestiller. Totalentreprenøren har prosjekteringsansvaret i et avtaleforhold, mens i en TFM avtale er det varierende hvem som foretar prosjekteringen av tjenestene.

Da det pr i dag ikke finnes felles kontraktsbestemmelser for slike anskaffelser vil det være hensiktsmessig at modellen sier noe om hvordan disse forholdene er fordelt i kontraktsstrukturen. En standardisering av kontraktsbestemmelser er en åpenbar mangel i bransjen. Dette utdypes mer i kapittel 4.11.

Vi har identifisert følgende kontraktsmodeller innen FM:

- Enkelttjenester - Singel Services
- Pakkede tjenester - Bundled Services
- Managing Agent
- Managing Contractor
- Total Facilities Management

Hvilke fordeler og ulemper de ulike kontraktmodellene representerer er lite beskrevet i teorien. I boken "Facilities Management Best Practice i Norden - 36 Cases" (Jensen, Nielsen og Balslev Nielsen, 2008) trekkes det frem en sammenligning av ulike modeller og noen fordeler og ulemper vises.

Sammenligningen tar bare for seg kontraktmodellene enkelttjenester / pakkede tjenester og Total Facilities Management. De to modellene settes opp mot de fordelene/ulemper som det er å ivareta tjenestene selv - "in house".

	Internt drevet	Gjennomført ved hjelp av ekstern konsulenthjelp og outsourcing til mange forskjellige service-leverandører	Gjennomført gjennom outsourcing til total FM partner
Kriterium:			
Kapital/investeringsbehov	-	++	+++
Besparelser	+	++	+++
Transformasjon av faste til variable kostnader	-	+	+++
Høyere kvalitet i serviceleveransen	+	++	+++
Samme tilnærming	-	-	+++
FM tilpassede systemer (IT og Utvikling)	-	-	+++
Medarbeiderutvikling	-	+	+++
Fokus på kjernevirksomheten	-	++	+++
Operasjonell kontroll	+++	+	-
Enkel forandring av FM organisasjonen	+++	-	-
Krav om hurtige forandringer	-	-	+++
Oppsummering:	Operasjonell kontroll opprettholdes men med begrenset resultat	Besparelser og avgivelse av kompetanse med fastholdelse av operasjonell kontroll. Men stadig vanskelig å skape overblikk og kunderelasjoner	Hurtigst og mest gjennombringen de forandring, men en stor omveltning for FM organisasjonen.

Tabell 2: Sammenligning av ulike kontraktmodeller (Jensen, Nielsen og Balslev Nielsen, 2008)

Oppstillingen er tatt fra en case studie hvor Coor AS har overtatt hele FM-leveransen og fungerer som en total Facilities Management partner. Det fremkommer ikke hvem som har gitt innspillene til +/- vurderingene. Dersom det er leverandøren som har angitt graderingen må disse ses på med det i mente.

3.5 SLA

Betegnelsen SLA benyttes på norsk som Service Leveranse Avtale, som er en indirekte oversettelse av det engelske Service Level Agreement.

En SLA er en avtale mellom en kunde og en tjenesteleverandør uavhengig av om tjenesteleverandøren er intern eller ekstern. Den angir hvilken ytelse som skal leveres, hvordan leveransen skal måles og hvilke betingelser som gjelder. Avtaledokumentet skal definere ansvarsforholdet mellom partene og rutiner for måling og rapportering.

En SLA er som kontraktsform en samlet avtale hvor både de generelle betingelsene fremkommer, og de spesielle punktene knyttet til utførelsen av den enkelte tjeneste. Oppsettet i en typisk SLA kan være delt inn i følgende kapitler:

1. Definisjoner
2. Avtaleperiode
3. Målet med tjenesteleveransen
4. Leverandørens plikter
5. Oppdragsgivers plikter
6. Rammen for oppdraget
7. Regler for mislighold og konsekvenser
8. Resultatmål
9. Pris.

I avtaler som omfatter en rekke tjenester og leveranser utformes avtalene med en annen struktur. Fellesbestemmelsene samles og plasseres i en juridisk avtaleform, og den enkelte tjenesten beskrives i en SLA form. I slike tilfeller blir SLA betegnelsen brukt som en samlebetegnelse på beskrivelsesteksten og er ikke en separat avtale. Begrepet sier noe om at det er en service som skal leveres, men hvordan denne skal beskrives er ikke standardisert eller strukturert.

I markedet benyttes ett utall varianter som kombinerer funksjon – outputbeskrivelse og detalj – inputbeskrivelse. Den generelle anbefalingen er at servicen beskrives som en funksjon i og med at det som skal leveres i mange tilfeller er mindre kvantifiserbart enn leveranse av hyllevare.

Avtaleformen er ikke avgjørende for de diskusjonene og vurderingene som må tas i kontraktstrategien. Om kontrakten er i SLA form eller annen form vil vurderingene være de samme.

4. Undersøkelser og diskusjon

Ingress

I dette kapittelet gjennomgår vi de ulike kontraktsmodellene og angir hvordan disse er plassert i organisasjonens nivå. Vi ser også på hvordan organiseringen av kontraktene påvirker gjennomføringen. Elementene i kontraktstrategien presenteres, og alternativene beskrives. I siste del av kapittelet gjennomgår vi to ulike anskaffelsesprosesser.

4.1 Aktuelle kontraktsmodeller for kjøp av FM tjenester

For uten figur 9 (Atkin & Brooks, 2006) som er gjengitt i kapittel 3.4 har vi ikke funnet illustrasjoner av ulike måter å arrangere Facilities Management kontrakter på.

I stor grad er disse samsvarende med Shah (2007) som angir følgende muligheter for å organisere anskaffelsen av FM-tjenestene:

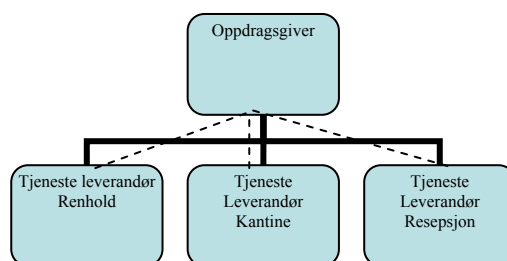
- Singel Service provision: Fokus på leveranse av enkelttjenester som f. eks renhold eller sikkerhet.
- Multiple og packaged service provisions: Pakking av flere ytelser hos en leverandør. F. eks at en leverandør i tillegg til vakter også leverer sikringsopplegg og adgangskontrollanlegg.
- Management contracting: En miks mellom leveranse og management tjenester.
- Integrated facilities management: Kunden delegerer all ledelse og varer/tjenester for fasilitetsstyringen til en leverandør.
- Management agents: Fokus på management alene hvor konsulenter kontraherer leverandører av servicetjenestene

Shah (2007) har ikke illustrert kontraktsmodellene og han angir i liten grad hva som karakteriserer de ulike modellene.

I dette kapittelet viser vi de fem kontraktsmodellene som er aktuelle for Facilities Management tjenester.

I tillegg til disse modellene kan det være aktuelt for et selskap å kombinere noen av modellene. Dette gjelder spesielt modellene enkelttjenester og pakkede tjenester. Ved en desentralisert organisasjonsmodell for FM styring kan modellene tilpasses hver lokasjon. Også i en sentralstyrt FM organisasjon kan strategien være å prøve ut ulike modeller, men dette kan gi en utydelig fellesstrategi i selskapet.

4.1.1 Enkelttjenester – ”Singel Service”



Kontraktuell forbindelse: _____

Kommunikasjons forbindelse: - - - - -

Figur 11: Kontraktmodell for enkelttjenester

Dette er en av de tre kontraktmodellene som er mest utbredt i Norge. I en ”Singel service” avtale er fokus på leveranse av enkelttjenester som f. eks renhold eller sikkerhet.

Fordelene med å bruke en singel service modell er at en beholder deler av kontrollen / oppfølging selv. Forutsetningen er at det er kompetanse og ressurser til å ivareta denne funksjonen,

Hvis en er misfornøyd med leveransen kan en si opp kontrakten uten at dette har konsekvenser for andre tjenester. Med andre ord så er det ingen avhengigheter mellom de ulike tjenestene.

En annen fordel er at oppdragsgiver kan få det beste ut av markedet ved å henvende seg til et segment som er god på den spesifikke tjenesten. En kan da forespørre på et geografisk lokalt marked eller mot et marked som dekker større geografiske områder.

Hvis selskapene har en profesjonell innkjøpsorganisasjon kan en etablere kontrakter med gode kommersielle betingelser, kanskje bedre enn hva en TFM leverandør kan klare. Et av utvalgene som hadde gått fra singel service kontrakter til en TFM kontrakt og samtidig satt med egen profesjonell innkjøpsavdeling mente at de kunne fått vel så gode priser ved å kjøpe enkelt tjenester sett opp mot det TFM leverandøren klarte.

Et annet utvalg var tydelig på at TFM leverandører i Norge ikke har etablert gode innkjøpsavtaler. Tatt i betraktning av at de forvalter millioner av kvadratmeter utnytter de ikke posisjonen sin i markedet og oppnår ikke stordriftsfordeler.

En utfordring med å bruke en singel service-modell er at en oppsplitting av tjenestene kan medføre til at enkelte ytelser ikke blir ivaretatt i noen av kontraktene.

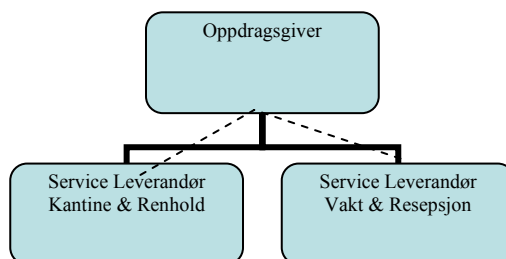
En annen ulempe kan være at kontraktene ofte er detaljbeskrevet og dermed krever det stor innsats fra personellet i bestillerorganisasjonen til å følge opp kontrakten. Oppgaver som ikke er beskrevet i kontrakten kan gi unormalt høye kostnader da disse oppgavene ikke er priset.

En annen ulempe er at med mange singel service kontrakter blir kostnad til ressursinnsats fra eget personell i bestillerorganisasjonen større. Standardisering av tjenestene kan også være en utfordring hvis en har ulike leverandører som utfører samme type tjenester men i forskjellige geografiske områder. Flexibiliteten til ønskede endringer av FM organisasjonen kan bli tyngre fordi bedriften har låst en del egne ressurser til oppfølging av leverandører. Mange enkeltkontrakter med forskjellige utløpsdatoer kan komplisere hurtige endringer av FM organisasjonen.

For selskaper som ikke har egne IT systemer som ivaretar henvendelser på en effektiv måte kan dette medføre at leverandørene kommer med sine IT systemer som igjen medfører at brukerne kan få mange systemer å forholde seg til.

Utvalgene i vår undersøkelse var klar på at oppfølging og kontroll av singel service kontrakter var ressurs krevende og at dette medførte store kostnader. En annen ulempe som kom frem blant utvalgene på kundesiden var at det var utfordrende og krevende å forholde seg til mange leverandører.

4.1.2 Pakkede tjenester – ”Bundled services”



Kontraktuell forbindelse: - - - - -

Kommunikasjons forbindelse: _____

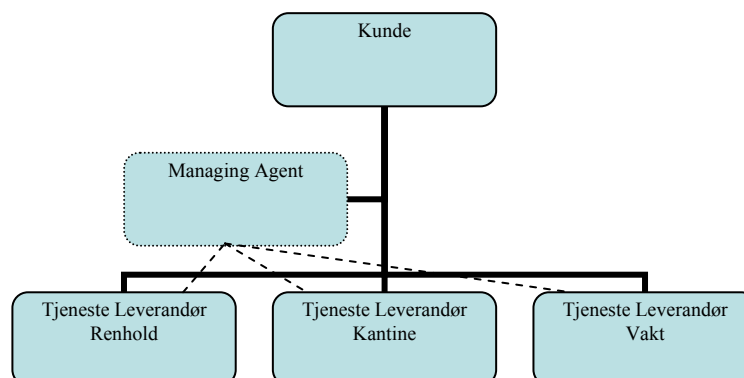
Figur 12: Kontraktsmodell for pakkede tjenester

Denne avtaleformen er også benyttet en del i Norge. Kontraktsmodellen innebærer pakking av flere ytelser hos en leverandør ved for eksempel at en leverandør i tillegg til vakter også leverer sikringsopplegg og adgangskontrollanlegg. Fokus er fremdeles på leveranse av varer og tjenester.

Fordelene med å pakke flere tjenester er at en beholder deler av kontrollen / oppfølging selv samt at tjenester som kan gi en effektivisering i form av oppfølging knyttes sammen i en kontrakt. En annen fordel er at en kan eliminere deler av risikoen for at enkelt ting ikke blir ivaretatt slik som tilfellet er ved singel service. Ressursbehovet kan bli mindre i forhold til at det blir færre kontrakter å administrere og følge opp. Av utvalgene vi har undersøkt er det bare et utvalg som bruker denne kontraktsmodellen. Erfaringen deres er at det er et potensiale til å pakke flere tjenester sammen enn hva en har gjort så langt. En vil da kunne få en større effekt i forhold til bruk av egne ressurser for oppfølging og kontroll.

Ulempene med pakkede tjenester er tilsvarende som singel service-avtaler. Det kan være en risiko for at enkelte tjenester ikke blir ivaretatt i noen av kontraktene og dermed ikke blir utført. Den kunden som benyttet en slik kontraktsmodell hadde detaljbeskrevet arbeidsomfanget. Dette medførte stor innsats fra personellet i bestillerorganisasjonen til oppfølging og kontroll. Andre ulemper vil være de samme som for enkelttjenester.

4.1.3 Managing agent



Kontraktuell forbindelse: - - - - -

Kommunikasjons forbindelse: _____

Figur 13: Kontraktmodell for ”Managing agent”

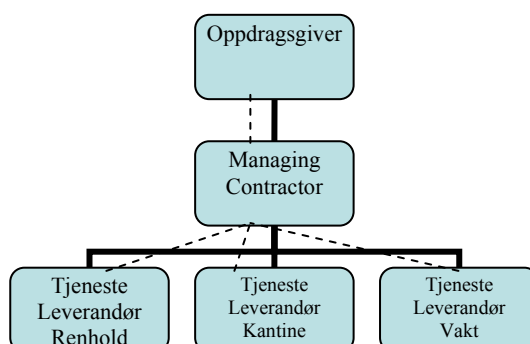
Managing Agent som kontraktmodell er lite benyttet i Norge. Kontraktmodellen innebærer at kunden beholder den overordnede ledelsen selv, men kontraherer management tjenester for å anskaffe tjenesteleverandørene.

Denne modellen er mest aktuell for selskaper som ikke har en profesjonell innkjøpsorganisasjon. Fordelen med denne modellen er at innkjøpet av tjenester settes ut til profesjonell aktør. Selskaper som ikke har kompetanse på innkjøp av FM tjenester kan oppnå et bedre totalresultat ved å sette dette ut til en ekstern aktør som har spesialkompetanse.

Ulempen ved en slik modell kan være at selskapene ikke avsetter nok egne ressurser til denne prosessen. Dette kan igjen medføre at eierskapet til behovsanalysen og utforming av SLAer ikke er forankret godt nok i eget selskap, samt at det som er beskrevet i FM strategien ikke blir tatt ut i anskaffelsesprosessen. Når kontrakten(ene) er signert vil selskapet stå for kontroll og oppfølging.

Et av utvalgene i vår undersøkelse har benyttet denne type modell. Deres erfaring så langt er meget god. De fikk en ekstern aktør til å gjennomføre hele anskaffelsesprosessen. De positive erfaringene er knyttet til selv anskaffelsesprosessen.

4.1.4 Managing Contractor



Kontraktuell forbindelse: - - - - -

Kommunikasjons forbindelse: _____

Figur 14: Kontraktmodell for "Managing Contractor"

Av de undersøkte selskapene er det ingen som har oppgitt denne kontraktmodellen som et alternativ ved anskaffelse av FM tjenestene. Modellen innebærer en miks mellom leveranse - og managementtjenester. Kan typisk benyttes i de tilfellene hvor kunden kjøper flere managementtjenester, men beholder den overordnede ledelsen selv. Management Contractors vil vanligvis ha fokus på et mindre antall av leveranser.

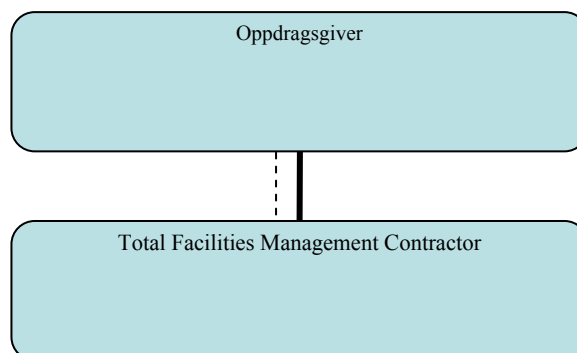
Ved å benytte en Managing Contractor modell oppnås den fordelen at oppfølgingsansvaret av inngåtte kontrakter ivaretas av en ekstern aktør. Dette kan være positivt for selskaper som har en profesjonell innkjøpsorganisasjon og ressurser til å anskaffe gode FM kontrakter, men samtidig bare har noen få ansatte innen FM området som skal ivareta det strategiske nivået.

En annen mulig fordel kan være at innkjøpsorganisasjonen kan inngå gode enkeltkontrakter og utnytte markedet innen hvert segment. Hvis en er misfornøyd med en enkelt tjeneste er fleksibiliteten til å kunne skifte leverandør av denne tjenesten høy. Dette kan gjøres uavhengig av de andre tjenestene.

Ulempen med en slik modell er at en mister den operasjonelle kontrollen, da dette blir ivaretatt av en ekstern aktør.

Ingen av våre utvalg benytter denne kontraktmodellen. Basert på våre funn kunne denne modellen vært aktuell for minst to av utvalgene. Dette begrunner vi med at disse to utvalgene sitter med egen innkjøpsavdeling som ville hatt gode forutsetninger til å inngå gode kontrakter da de er en betydelig aktør i markedet for kjøp av FM tjenester.

4.1.5 Total Facilities Management



Kontraktuell forbindelse: - - - - -

Kommunikasjons forbindelse: _____

Figur 15: Kontraktmodell for Total Facilities Management

Total Facilities Management modell er en av de tre kontraktmodellene som er benyttet i Norge. En Total Facilities Management modell innebærer at leverandøren tar et totalansvar for et stort tjenestespekter og på den måten kan en oppnå synergieffekter og stordriftsfordeler.

Fordelen er at ressursinnsatsen fra egne ansatte til kontraktsoppfølging blir mindre da det bare vil være en kontrakt å følge opp. De utvalgene vi har undersøkt som bruker denne type modell benytter i all hovedsak funksjonsbeskrivelse av tjenestene som skal utføres. Dette gjør at ressursinnsats til oppfølging også blir mindre i og med at det måles på overordnet nivå.

Fleksibilitet i forhold til endringer i arbeidsomfang vil også være en fordel med en TFM modell da en har en leverandør å forholde seg til som kan øke/reducere bemanning etter behov. Ved inngåelse av kontrakt er det viktig å ta høyde for slike endringer.

De utvalgene vi har undersøkt som bruker denne modellen fremhever at de ved å gå fra enkelttjenester til en TFM kontrakt har oppnådd kostnadsreduksjon. En av årsakene til dette er at en betydelig del av kostnader knyttet til egne ansatte blir overdratt til leverandøren som kan utnytte ressursene bedre f. eks i flere avtaler.

En annen fordel er at selskaper uten eget IT systemer som ivaretar henvendelser vil kunne få en mer systematisk og effektiv håndtering av henvendelser, da en stor del av konseptet til de TFM leverandørene vi har undersøkt benytter ”servicedesk” som en viktig del av konseptet sitt. Hvis TFM leverandøren har eget system for å håndtere henvendelser, planlagt vedlikehold etc., vil en stor erfaringsdatabase forsvinne ved det tidspunkt en skifter leverandør.

En mulig ulempe med å bruke en TFM modell er at en mister den taktiske og operasjonelle kontrollen, da dette ansvaret er overtatt av TFM leverandøren.

En annen mulig ulempe kan være at hvis en er misfornøyd med en enkelttjeneste kan en ikke skifte leverandør av denne tjenesten da det er en leverandør som ivaretar store deler av tjenesteleveransen.

4.2 Kontraktmodellens plassering i organisasjonen

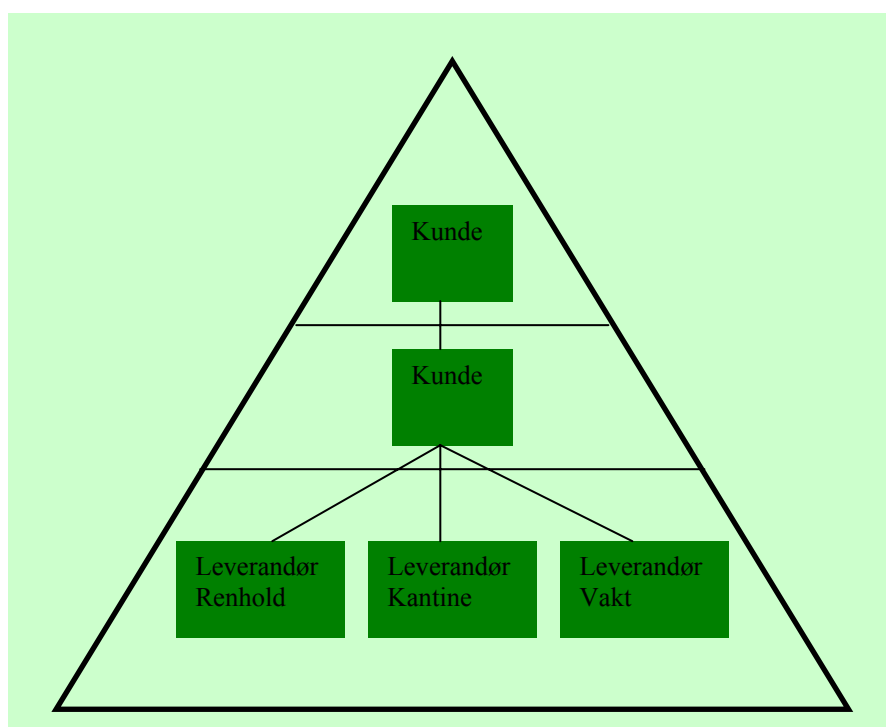
Som vi har beskrevet i kap.3.2 deles oppgavene innen FM i tre nivåer; strategisk, taktisk og operasjonelt.

Vi vil i dette kapitlet vise sammenhengene mellom kontraktmodellene og hvordan disse plasseres i de tre nivåene; strategisk, taktisk og operativt.

4.2.1 Enkelttjenester – ”Single service”:

Her er det bare det operasjonelle som er satt ut til leverandøren. Det strategisk/ taktiske vil bli ivaretatt av bestillerorganisasjonen. Basert på definisjoner brukt i denne oppgaven passer denne modellen når en skal outtaske tjenester.

De av våre utvalg som har singel service modell opererer i henhold til dette, og alle utvalgene både på kunde og leverandør siden sitter med samme oppfatning av kontraktmodellens plassering i trekanten.

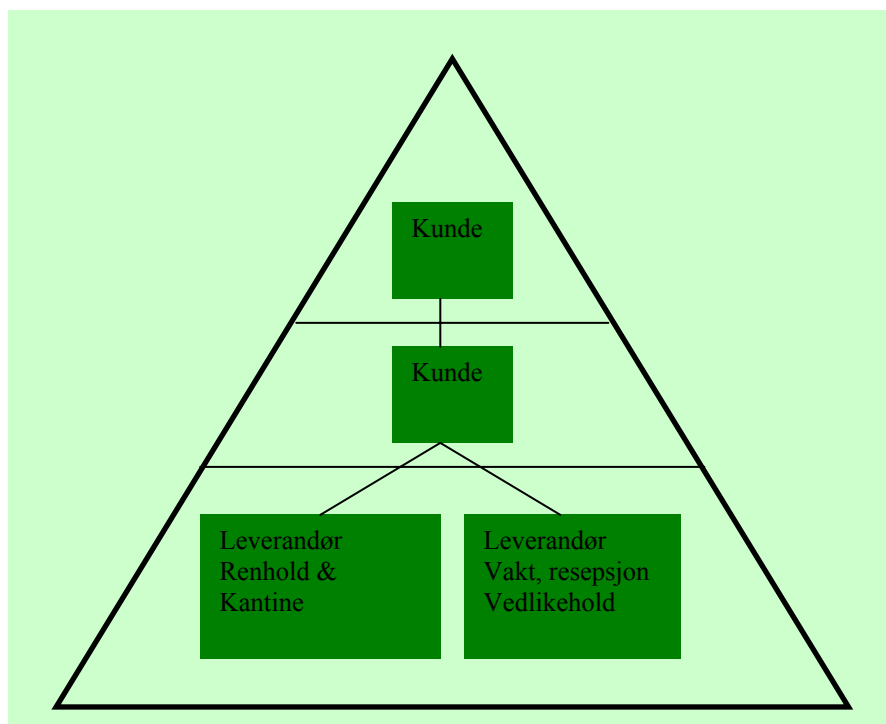


Figur 16: Kontraktmodell for enkelttjenester plassert i organisasjonen

4.2.2 Pakkede kontrakter – ”Bundled services”:

Her er det bare det operasjonelle som er satt ut til leverandøren. Det strategisk/ taktiske vil bli ivarettatt av bestillerorganisasjonen. Basert på definisjoner brukt i denne oppgaven passer denne modellen når en skal outtaske tjenester.

Det utvalget som bruker denne kontraktsmodellen opererer i henhold til hvordan de ulike rollene er plassert i trekanten.

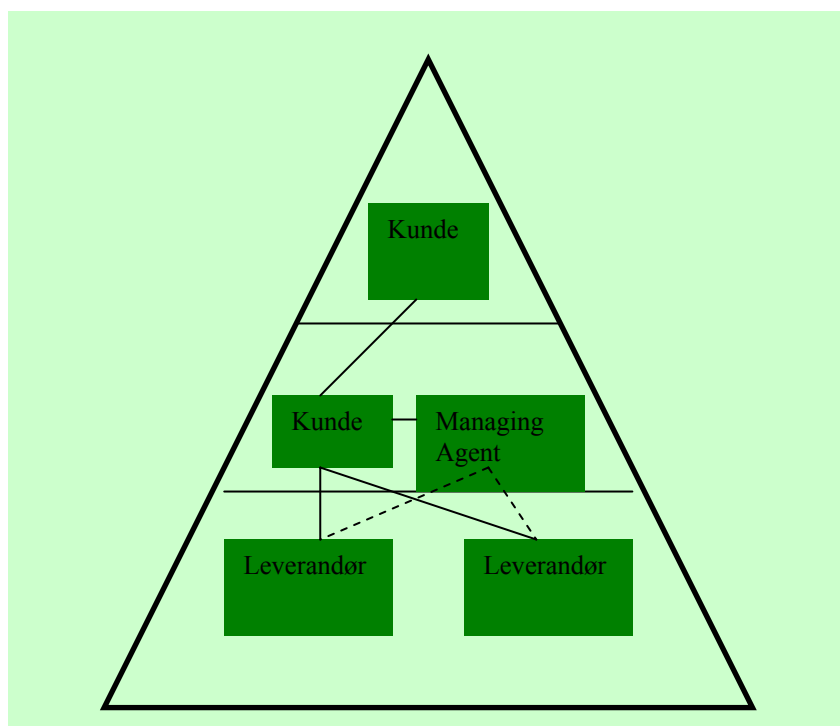


Figur 17: Kontraktsmodell for pakkede tjenester plassert i organisasjonen.

4.2.3 Managing Agent:

Engasjere ekstern ekspertise som velger ut tjenesteleverandører og forhandler avtaler om tjenestekjøp på vegne av oppdragsgiver (kunde) såkalt "Managing Agent". Avtalene styres/følges videre opp internt (Sæbøe, 2006).

Ovennevnte definisjon fremhever ekstern ekspertise. Basert på våre undersøkelser mener vi at dette er en lite nyansert definisjon. Begrunnelsen for at vi mener dette er at store selskaper som regel har en egen intern innkjøpsorganisasjon. Aker og StatoilHydro har egne innkjøpsavdelinger som er ansvarlig for anskaffelsesprosessen i selskapene. Det er de som velger ut tjenesteleverandører og forhandler avtaler om tjenestekjøp på vegne av FM avdelingen.

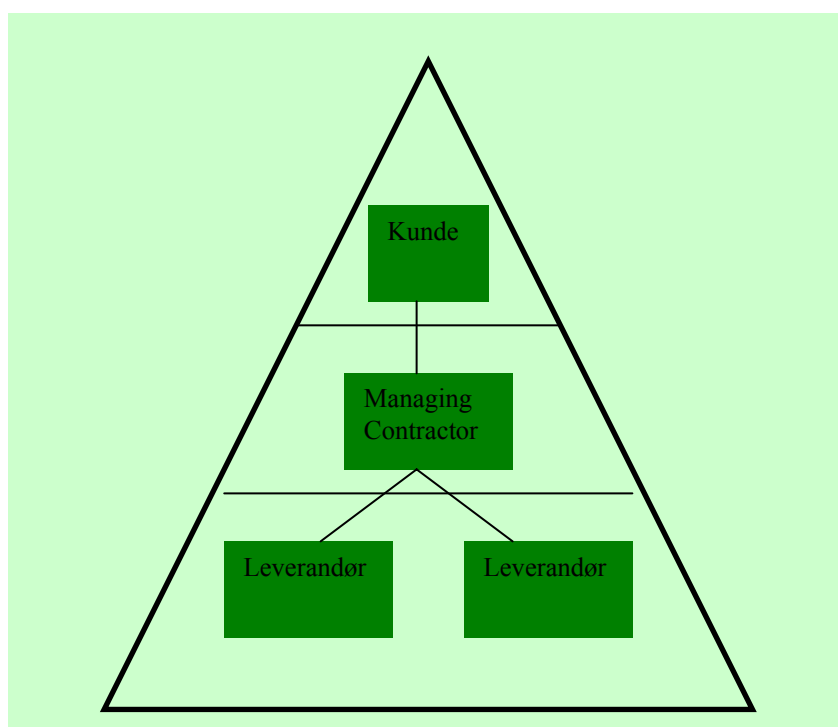


Figur 18: Kontraktmodell for Managing agent plassert i organisasjonen

4.2.4 Managing Contractor:

For selskaper som har egen innkjøpsorganisasjon og som ikke ønsker å bruke egne ressurser på oppfølging kan dette være en god modell. Innkjøpsorganisasjonen inngår da kontrakter på et spekter av FM-tjenester. Når disse kontraktene er etablert vil det etableres en kontrakt med en leverandør (Managing Contractor) som tiltransporterer kontraktene og påtar seg risiko for at leveransen er i henhold til avtale.

Selskapet setter da ut det taktisk og det operasjonelle nivået. For denne kontraktsmodellen vil funksjonsbeskrivelse være å foretrekke fordi kunden vil måle "output" av leveransen. Ingen av kundene i undersøkelsen bruker denne kontraktsmodellen, og har derfor ikke uttalt seg om modellen.

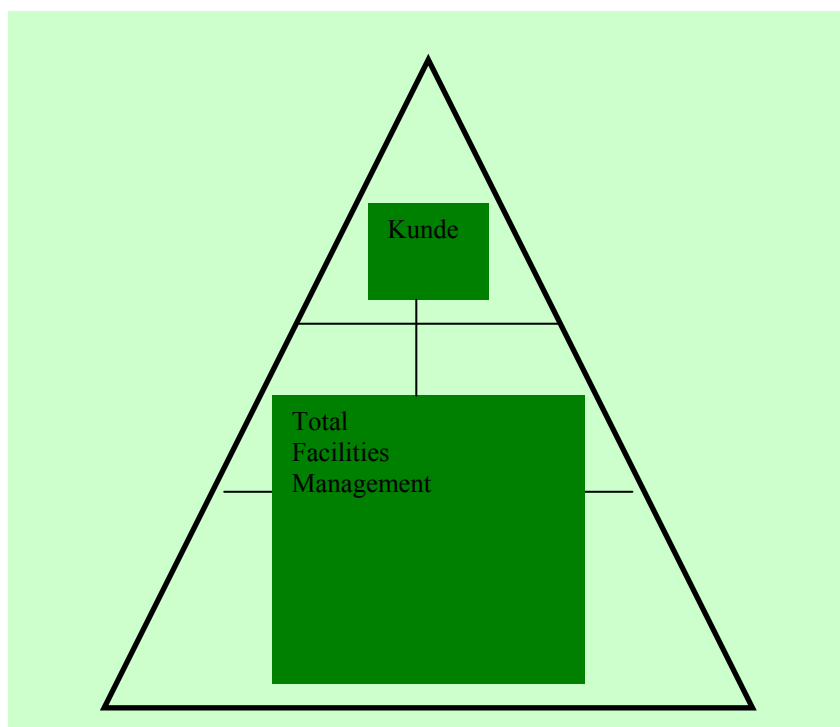


Figur 19: Kontraktsmodell for Managing Contractor plassert i organisasjonen

4.2.5 Total Facilities Management:

Når en inngår en Total Facilities Management avtale er hensikten at en skal sette ut det taktiske og det operasjonelle nivået. TFM leverandøren påtar seg et totalansvar for det spektrret av FM-tjenester de skal levere. TFM leverandøren har også ansvar for innkjøp av tjenestene.

Av de utvalgene vi har undersøkt er det to av kundene som har valgt en TFM modell. Dette utvalget har satt ut alt til en leverandør, både det operasjonelle og innkjøpsdelen. De har ikke egen innkjøpsavdeling for kjøp av FM tjenester. De to andre sitter med egen innkjøpsorganisasjon som ivaretar deler av innkjøpet slik som møbler, rekvisita etc.



Figur 20: Kontraktmodell for Total Facilities Management plassert i organisasjonen

4.3 Kontraktmodell og resultat

De ulike kontraktmodellene plasserer blant annet ansvaret for kontroll og koordinering av utførelsen på forskjellige aktører. Hvem som ivaretar hvordan leveransen planlegges og beskrives avhenger også av hvilken kontraktmodell som velges. Vi ønsket å finne ut om det er en klar sammenheng mellom valg av kontraktmodell og opplevd resultat.

Det opplevde resultatet vil være subjektivt og avhengig av på hvilket nivå i selskapet resultatet blir evaluert.

Av de bedriftene som vi har undersøkt på kundesiden er Total Facilities Management modellen den dominerende. Hva som defineres som TFM varierer stort. I tillegg til ulike TFM-modeller er det en av kundene som har hybrider av flere modeller i ulike deler av selskapet. På enkelte lokasjoner er det kombinasjoner av enkelttjenester og pakkede tjenester som de dominerende modellene, mens TFM er benyttet på ett kontorsted. Av de som benytter Total Facilities Management fremhever alle at de har hatt besparelser ved innføring av denne modellen.

En av oppdragsgiverne har kontraktfestet kostnadsbesparelser ved overgang til TFM. Utvalgene bruker liten egentid til administrasjon av Total Facilities Management avtaler i forhold til når det ble levert enkeltavtaler. Oppdragsgiverne har ulik oppfatning av kvaliteten på leveransene i TFM-modellene. Spesielt er variasjonen av kvalitet i samme kontrakt påpekt. Årsaken til dette er at TFM leverandøren har forskjellige styrker på de ulike områdene i ulike regioner.

Ingen av kundene opplyser om hvorvidt TFM modellen har gitt verdiskapning til kjernevirksomheten.

De oppgir at driveren for å velge en TFM-modell er kostnadsbesparelser. I tillegg til dette er kriteriet at kvaliteten ikke skal være dårligere enn hva den var før TFM-modellen ble innført. En av oppdragsgiverne mente at de hadde gått for langt med å sette ut for mye noe som medførte at de ikke fikk god nok oppfølging av leverandøren.

Utvalget som har enkelttjenester og pakkede tjenester har detaljbeskrevne kontrakter noe som gjør at det er en ren priskonkurranse ved tildeling av kontrakter. Dette har medført at kvaliteten på leveransene har vært dårlig. Mangel på kvalitet begrunnes med at leverandøren ikke har levert det personellet som var forutsatt ved kontrakts tildeling. Ved neste kontraktsdeling vil en bruke funksjonsbeskrivelse og vekte kvalitet og kompetanse tyngre.

Leverandørsiden er unisont enig om at TFM-modellen er den beste modellen. En av leverandørene skiller seg fra de andre i begrunnelsen om hvorfor. Mens tre av leverandørene fremhever Total Facilities Management som den mest økonomisk fordelaktige modellen, mener den siste at TFM er den beste modellen på grunn av det totale resultatet. Dette standpunktet begrunnes med at servicenivået henger sammen med teknisk infrastruktur som for eksempel opprettelse av en "servicedesk". Denne

leverandøren er tvilende til om TFM er den beste kontraktsmodellen dersom en bare ser på økonomi. De leverandørene som tilbyr TFM avtaler i Norge kan ikke levere alle tjenestene selv, men kjøper store deler av tjenesteomfanget fra underleverandører, og fra under-underleverandører. Dette gir flere ledd med påslag som tas inn i kontraktene.

En av leverandørene påpekte dette forholdet, og var klar på det at dersom en kunde ønsket dramatiske kostnadskutt så måtte servicenivået bli dårligere.

4.7 FM begrepet - og strategier i markedet

En kontraktstrategi for anskaffelse av Facilities Management tjenester må være forankret i en FM strategi dersom de overordnede målene for tjenestene skal ivaretas. I kapittel 3.3, tabell 1, har vi gjengitt hva henholdsvis Sæbøe (2006) og Atkin & Brooks (2004) mener bør inngå i en FM-strategi.

Formålet med strategien bør presenteres for de FM-aktørene som skal konkurrere om et oppdrag. Dette gjelder spesielt for de punktene som angår leveransen, og hvilke mål selskapet har med FM-strategien. Dersom det er aktuelt å overlate det taktiske ansvaret til en ekstern kontraktpartner er det essensielt at denne kjenner til FM-strategien. Når det inngås et nært samarbeid mellom kunde og leverandør vil mye av suksessen avhenge av kunnskapen leverandøren kan tilegne seg om kundens virksomhet.

Facilities Management er i henhold NS-EN 15221-1: ” *Integrasjon av prosesser i en organisasjon for å opprettholde og utvikle avtalte tjenester som støtter og forbedrer effektiviteten til organisasjonens primær mål.*

I undersøkelsene ønsket vi å få svar på om denne definisjonen eller tilsvarende, som fokuserer på målet med FM, blir benyttet. Vi undersøkte også om kundesiden har en FM-strategi og hvilke elementer som inngår i utvalgenes FM-strategier.

Av de fire selskapene vi har undersøkt på kundesiden er det ingen som er veldig tydelig på at Facilities Management er en funksjon som skal bidra til verdiskapning til kjernevirksomheten. Et av utvalgene er innom at dette, men vårt funn er at ingen av selskapene er tydelig på dette.

I kapittel 3.3 beskrev vi hvilke elementer som kan inngå i en FM-strategi. Basert på våre undersøkelser er det få av de elementene som vi har beskrevet tidligere som inngår i utvalgenes FM-strategi. Et fellestrekk blant utvalgene er at økonomiske/finansielle mål er en del av FM-strategien. Et annet fellestrekk er at alle utvalgene har en strategi på hvilke tjenester som skal kjøpes fra det eksterne leverandørmarkedet samt at det er en strategi på hvordan anskaffelsen skal gjennomføres. Ingen av utvalgene har en god forankring av sin FM-strategi hos konsernledelsen i selskapene.

Utvalgene på leverandørsiden var tydelig på at det er få av oppdragsgiverne som har en tydelig FM-strategi. De begrunner dette med at FM-området er et umodent fagfelt i Norge. Hvis det er noen som har en tydelig FM strategi så er de ikke god til å kommunisere denne til markedet. En av leverandørene påpekte at dersom kundene har en strategi blir innholdet ikke kommunisert og etter hvert som anskaffelsesprosessen skrider frem er det til slutt økonomi som avgjør. Dette stemmer godt overens med de funnene vi fant blant utvalgene på kunde siden.

4.8 Organisering

Som grunnlag for undersøkelsene av det strategiske arbeidet for anskaffelser, ønsket vi å se overordnet på hvordan støttetjenestene er organisert i de selskapene som er med i utvalget. Hensikten med dette var blant annet å finne ut om det eksisterte en egen enhet for Facilities Management, og om en slik avdeling hadde sin klart definerte ramme i organisasjonen.

Måten selskapene organiserer støttetjenestene, har påvirkning på hvordan de definerer hva som er støttefunksjoner generelt, og Facilities Management spesielt, og hva som er kjernevirksomhet. Gjennom å se på avdelingsstrukturen, kan en få en forklaring på hvilke ytelser og servicetjenester som legges til en FM avdeling, og om dette er en sentral enhet som styrer alle støttetjenestene.

I de selskapene vi har undersøkt finnes det en egen FM avdeling, men denne omfatter ikke alle de funksjonene som inngår i begrepet Facilities Management. I samtlige undersøkte selskaper ligger funksjonene IT, HR (Human Resources) og Innkjøp utenfor FM avdelingen. Økonomi og forvaltningsoppgaver er også delvis trukket ut av denne sektoren.

FM står igjen som en avdeling som håndterer bygningsdrift og vedlikehold, samt ”myke” servicetjenester som kantine, resepsjon etc.

Dette står i en viss kontrast til FM som en samlet organisering av alle støttetjenestene, og vanskeliggjør en helhetlig strategi for disse. Som beskrevet i kapittel 3.3 om FM strategier trekkes det frem viktigheten av at FM strategien er forankret i selskapets overordnede strategi.

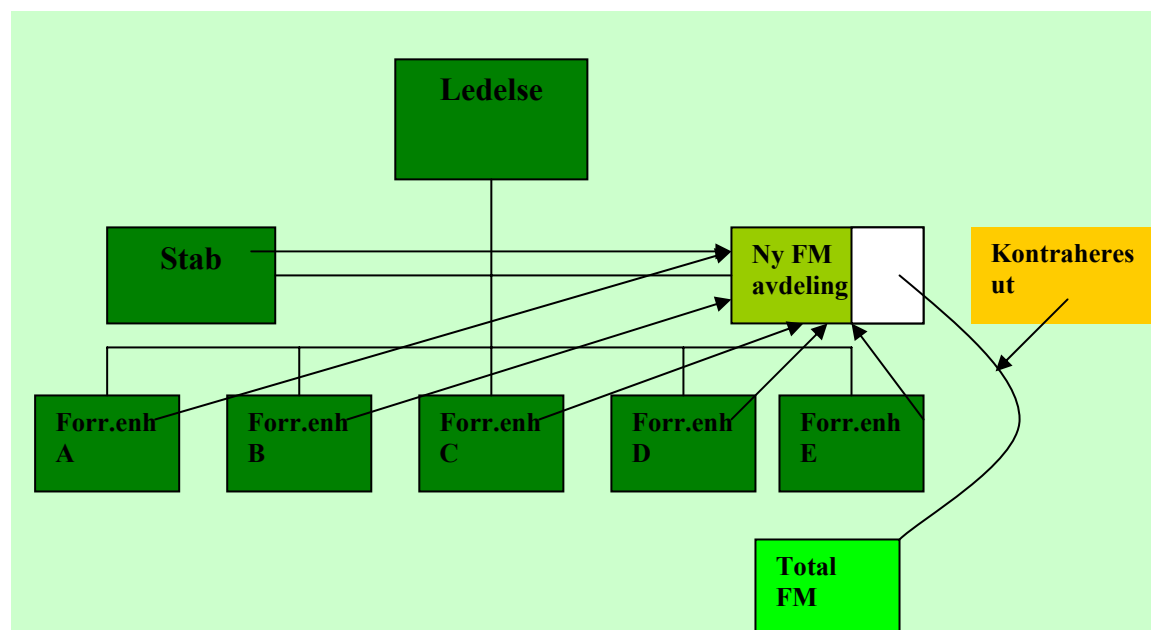
Det er ikke nødvendigvis et motsetningsforhold i dette, til tross for at FM kan virke noe marginalisert i selskapene, men i hvor stor grad disse tjenestene er med på å effektivisere kjernevirksomheten kan diskuteres. Dette gjelder spesielt for de selskapene som ser FM i et bygningsdriftsperspektiv, og hvor selv funksjoner som arealplanlegging og utvikling av eiendomsstrategier er lagt til andre enheter i organisasjonen.

Figur 21 illustrerer prinsippet på hvordan flere selskaper organiserer støttetjenestene. I de to største selskapene som ble undersøkt; StatoilHydro og Aker Solutions er dette prinsippet benyttet, og alle støttetjenestene er lagt i egne forretningsenheter som henholdsvis er kalt Global Business Services og Aker Business Services.

I figur 21 er denne forretningsenheten vist som samlet FM avdeling. Alle FM funksjonene er trukket ut fra de øvrige lokasjonene og forretningsenhetene og samlet på konsernnivå.

I praksis er denne avdelingen inndelt som beskrevet ovenfor; med egne ledere for informasjonsteknologi, personaltjenester og innkjøp. Dette er funksjoner som inngår i definisjonen av Facilities Management, men i forretningsenheten inngår ikke disse funksjonene i det selskapene definerer som Facilities Management.

Den delen som selskapet internt definerer som Facilities Management er i enkelte tilfeller kontrahert ut. I slike kontrakter benyttes begrepet Total Facilities Management kontrakt tross for at det kun er ledelse av Facilities Services som er satt bort til eksterne leverandører.



Figur 21: Organisering av støttetjenestene og FM avdeling

Organiseringen har en direkte innvirkning på anskaffelsen og kontraktstrategien. Valg av kontraktsmodell vil være naturlig å gjøre på bakgrunn av hvilken kompetanse og ressurser selskapet har tilgjengelig for å anskaffe og styre avtalen.

Selskaper som har høy kompetanse på innkjøp og som er en stor og attraktiv innkjøper av ulike tjenester og ytelser i markedet bør vektlegge denne ressursen ved valg av kontraktsmodell. Er den innkjøpsfaglige kompetansen strategisk viktig for selskapet, og dermed ikke er aktuell for outsourcing, vil det kunne være ulønnsomt å selge ut det taktiske nivået i en FM avtale.

Tilsvarende er det for etablering av servicesentre. StatoilHydro har en intranettløsning hvor alle ansatte melder inn behov eller gir feilmelinger på utstyr og tjenester. Disse meldingene distribueres i systemet til den ansvarlige enheten. Dette servicesenteret er selve styringsenheten på det taktiske nivået for alle støttetjenestene.

Ved valg av kontraktsmodell vil det at en har slike etablerte systemer legge føringer.

Når systemene ikke bare støtter de funksjonene som i det enkelte selskap sorterer under FM avdelingen, og dermed skal beholdes uavhengig av kontraktsmodell, vil en oppnå en dublering av funksjoner ved å selge ut det taktiske styringsnivået.

4.9 Kontraktstrategielementer

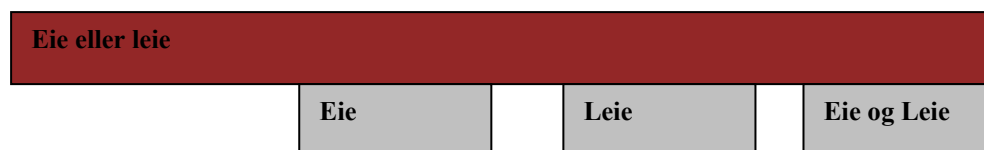
Ved innkjøp av Facilities Management tjenester kreves det på lik linje som ved andre anskaffelser at det utarbeides en kontraktstrategi som er tilpasset den enkelte situasjon og prosjekt. Kontraktstrategien kan ikke være generell, men mange av elementene i en kontraktstrategi er tilnærmet allmenngyldig.

I de etterfølgende kapitlene gjennomgås de elementene vi har identifisert som bør inngå i en slik strategi. Dette er ikke en uttømmende opplisting av elementer, men mer ett minimum av forhold som må medtas i vurderingene.

For hvert element har vi angitt tre alternative valg. Avhengig av anskaffelsens omfang og karakter kan det være flere eller færre alternativer som må vurderes. Kombinasjoner av ulike valg kan også forekomme.

For de fleste elementene i kontraktstrategien må selskapet ta valg som styres av muligheten eller ønske om høy eller lav grad av egen involvering. Lædre (2006) omtaler dette som integrasjonsbasert eller separasjonsbaserte valg.

4.9.1 Eie eller leie



Figur 22: Kontraktstrategielement; eie eller leie.

Helt sentralt i en FM strategi plasserer Jensen (2001) en egen eiendomsstrategi. Kjernespørsmålet i en slik strategi blir om en skal eie eller leie de arealene virksomheten har behov for. Vurderingene som ligger til grunn for en eventuell avgjørelse om å eie eller leie kan være mange og sammensatte.

Når en stadig økende del av virksomheter selger sine eiendommer, og leier disse tilbake, såkalt "sale and lease back" er det som oftest to årsaker til dette; enten tilgang på kapital til den løpende driften, eller det at en kan oppnå bedre økonomiske resultater ved å investere den frigjorte kapitalen andre steder enn i egen eiendom.

En beslutning om å eie kan være rent politisk, hvor det fra eiers side er besluttet at en skal være "herre i eget hus" på tross av andre økonomiske argumenter om bedre avkastning eller større fleksibilitet. Som leietaker i sentrale deler av de største byene, hvor det i de siste 10 årene har vært svært høy interesse om å investere i eiendom, har mange leietakere opplevd at eiendommen hvor de leier, hyppig skifter gårdeier. Forholdet til gårdeier, og usikkerheten knyttet til et stadig skiftende eierregime, kan også være bestemmende for ønske om å eie selv.

Det kan i mange tilfeller være snakk om å behov for å utvikle egne spesialtilpassede bygg som er utformet med en tilpasningsdyktighet til virksomheten. Viktigheten av en spesiell geografisk plassering og/eller et bestemt design som avspeiler og forsterker de signalene selskapet ønsker å sende ut til omverdenen kan avgjøre spørsmålet om å eie fremfor leie.

Analogt kan beslutningen om leie være, men da med motsatt begrunnelsen; om at eiendommens utforming ikke er spesielt viktig, og at dette er ikke noe virksomheten skal involvere seg i. En ser da på eiendommen som et mindre viktig verktøy for å nå forretningsmålene, og dermed noe en leier på lik linje med andre varer og tjenester som kreves for å nå disse målene.

Midt i mellom disse ytterpunktene ligger så en rekke øvrige vurderinger og årsaker til valget om å eie eller leie. Ofte vil det være rent praktiske begrunnelser som tid (behov for rask økning av areal) og tilgjengelighet som styrer valget.

Alle disse faktorene samlet gjør at det er ikke uvanlig at samme selskap både eier og leier. Med kontorlokasjoner på mange steder vil det naturlig være slik at noen av avdelingskontorene er mindre kontorer, og at dette i seg selv kan være en god grunn til å leie seg inn i eksisterende næringsbygg.

Alternative vil ofte være at en som eier må leie ut overskuddsareal, noe som krever administrering og forvaltning av eiendom ut over eget behov.

Arge (2003) har påvist at de som bygger for egen virksomhet bygger mer tilpasningsdyktige bygg med tanke på faktorene elastisitet, generalitet og fleksibilitet.

TYPER BYGGHERRER	ELASTISITET	GENERALITET	FLEKSIBILITET	SUM
	Antall tiltak av totalt antall mulige.	Antall tiltak av totalt antall mulige.	Antall tiltak av totalt antall mulige.	Antall tiltak av totalt antall mulige.
Byggherrer som selv skal bruke bygningen. 5 aktører	18/20 (90 %)	30/44 (68 %)	5/12 (42 %)	53/76 (70 %)
Byggherrer som utvikler bygninger for utleie. 4 aktører	16/16 (100 %)	14/36 (39 %)	5/12 (42 %)	35/64 (54 %)
Byggherrer som utvikler bygninger for salg. 2 aktører	6/8 (75 %)	4/18 (22 %)	2/6 (33 %)	12/32 (37 %)

Tabell 3: Typer tilpasningsdyktighet fordelt på ulike typer byggherrer.

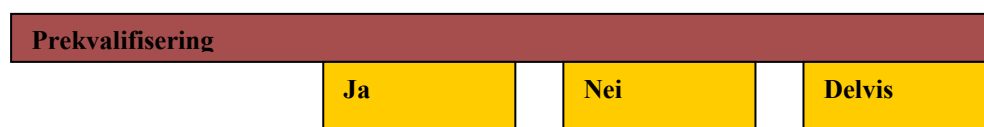
I og med at byggherrer som selv skal bruke bygningen har høyere fokus på fleksibelt, generalitet og elastisitet, er de bedre rustet til endringer i organisasjonen. Dette gir lavere kostnader ved tilpasninger og ombygginger, og en har vurdert disse kvalitetene i større grad enn de som bygger for utleie. Dog er forskjellen ikke så stor mellom de som bygger for egen bruk, og de som bygger for utleie, som det er med de utbyggere som bygger for videresalg.

Disse forholdene spiller en direkte rolle på kostnadene ved forvaltning og drift av eiendommen, og er dermed et FM anliggende. Det som synes lite reflektert, ut i fra et FM perspektiv, er at avgjørelsen om å eie eller leie ikke er medtatt i FM strategiene til de selskapene vi har undersøkt.

I undersøkelsene fant vi ut at flere av de som leier har opplevd store kostnader knyttet til vedlikehold, eller rettere sagt mangelen på vedlikehold som registreres ved flytting og avslutning av leieforholdet. Flere av intervjuobjektene fra leverandørsiden opplevde at kunder som eide og brukte bygget selv hadde et større fokus på å ivareta eiendommen, og et mer bevist forhold til vedlikehold.

Betraktningene om å eie eller leie må tas med i kontraktstrategien for anskaffelse av FM tjenester, da det kan påvirke flere av de valgene en skal foreta i anskaffelsesprosessen.

4.9.2 Prekvalifisering



Figur 23: Kontraktstrategielement; prekvalifisering.

Prekvalifisering benyttes av en oppdragsgiver for å få oversikt over aktuelle leverandører. Hensikten er å undersøke disse slik at en får avklart kompetanse, kvalifikasjoner og deres økonomiske situasjon før en inviterer til å inngi tilbud.

Når leverandøren er blitt prekvalifisert av en oppdragsgiver har denne godkjent tilbyderen, og de kriteriene som er lagt til grunn for denne godkjennelsen skal senere ikke benyttes ved tildeling av oppdraget. I offentlige anskaffelser skiller en klart mellom de to begrepene; kvalifikasjonskrav og tildelingskrav.

Til tross for at privat sektor, som vi har undersøkt i denne oppgaven, ikke er underlagt dette regelverket, vil en normalt sett tilstrebe en tilsvarende praksis. Dette fungerer som god forretningsskikk. Samtidig er det viktig for både kunde og leverandør med tanke på fornuftig ressursbruk hos begge parter.

I intervjuene spurte vi om kundene prekvalifiserer leverandører i forkant av en Facilities Management anskaffelse, og i så fall hva som vektlegges i en slik prosess.

Sammenfatter en svarene fra intervjurundene er inntrykket at det i større prosjekter er vanlig at oppdragsgiver benytter en form for prekvalifisering. Prosessene oppleves på to måter fra leverandørsiden. Den ene måten er der oppdragsgiver enten går ut bredt både til Total Facilities Management - og singel service leverandører og ber om å få levert dokumentasjon på regnskap, HMS og årsrapporter, etc. Den andre måten er at en får en direkte rettet forespørsel der kunden selv har gjort undersøkelse og prekvalifisert aktørene uten at leverandøren har vært involvert.

Leverandørene opplever at prosessene hvor kunden involverer leverandørleddet og ber om dokumentasjon er mer formalia enn informative. Dette fordi at det fokuseres på dokumentasjon av skatteattester, mva attest, årsrapport og tilsvarende i stedet for referanser, informasjon om kompetanse og leverandørens kvalitetsfilosofi. Noen prekvalifiseringer er mer krevende ut i fra at er tiltenkt en mer krevende leveransemodell.

Det generelle inntrykket fra leverandørene er at oppdragsgiver har en uklar oppfatning av hva som ønskes oppnådd med prekvalifiseringen, og hele anskaffelsesprosessen kan endres gjennom prekvalifiseringsprosesser.

Svarene fra kundesiden samsvarer bra med det inntrykket leverandørleddet gir.

De fleste kundene foretar en form for prekvalifisering, men gjennomfører denne prosessen uten at leverandørene er involvert, ut over det å dokumentere formalia. Med enkelte unntak svarer både leverandørene og kundene på, at det i kontrakter med bruk av underleverandører kun er kontraktspartneren som blir prekvalifisert. I alle tilfeller opplyses det at de kundene som har innleid hjelp har mer omfattende prosesser enn de som gjør dette selv.

En prekvalifisering hvor oppdragsgiver foretar en grundig vurdering av leverandørens kompetanse og selskapsprofil gir oppdragsgivere en god innsikt i leverandørmarkedet. I en prosess der leverandørene er deltagende, og gir utfyllende informasjon om foretakets planer for utvikling og strategi får oppdragsgiver også en innsikt i utviklingen hos leverandørleddet.

Å kartlegge markedet såpass grundig i en prekvalifisering vil være ressurskrevende. På den andre siden vil arbeidet som gjøres ved tildeling av kontrakt være lettere når kvalifikasjonene er vurdert tidligere i anskaffelsen.

Et annet aspekt er at markedet i Norge pr i dag er oversiktlig, med få konkurrerende leverandører som kan levere store Facilities Management kontrakter. Oppdragsgivere har trolig en god oversikt over leverandørenes kompetanse og referanser. Dette markedet er imidlertid i en kraftig utvikling, og flere FM leverandører endrer seg gjennom organisk vekst og strategiske oppkjøp slik at gårdsdagens kjennskap til leverandørmarkedet ikke gjelder i dag. Likevel ser det ut som om at det er det begrensede markedet som er grunnen til at prekvalifiseringene gjennomføres skjematisk.

I de tilfellene hvor oppdragsgiver ikke har fastlagt kontraktsmodell, og prekvalifiserer både leverandører av enkelttjenester og Total Facilities Management vil det trolig bli for ressurskrevende med en inngående og dialogpreget prekvalifisering. Leverandører av TFM avtaler oppgir også at de i slike tilfeller er mer tilbakeholden i kontakt med kunden. Når kontraktsmodellen ikke er fastsatt ved prekvalifisering oppleves det også at en ikke har bestemt seg for modell når konkurransegrunnlaget sendes ut. Kunden ønsker fleksibilitet og vil ha en mulighet for å sette sammen egenkomponerte grupper som et alternativ til en komplett løsning fra en leverandør.

Kravene som stilles til leverandørene i en prekvalifisering varierer i undersøkelsen. Noen kunder begrenser markedet til å gjelde de leverandørene som kan levere i hele Norden, og i enkelte tilfeller i hele Europa.

En av årsakene til å prekvalifisere er å begrense et potensielt stort antall tilbydere til et håndterbart kvalifisert utvalg. Dette er fornuftig både for oppdragsgiver og leverandørene. Oppdragsgiver begrenser arbeidet med evalueringen av innkomne tilbud til å gjelde leverandører han vet kan levere, og tilbyderne vet at de ikke konkurrerer med en "hel haug andre". Det er da større sannsynlighet for at en utarbeider et grundig og gjennomarbeidet tilbud i og med at sannsynligheten for å komme i posisjon er større når en konkurrerer med tre til fem enn om det er tjue som leverer tilbud.

Når oppdragsgiver ikke har bestemt seg for kontraktsmodell, og åpner for at alle typer leverandører kan prekvalifisere seg, kan det virke negativt på markedet. Dersom en åpner

for at det kan leveres enkeltleveranser i konkurranse med TFM vil leverandørene kunne oppleve dette som en uklar konkurranse, og at en ikke konkurrerer på like vilkår.

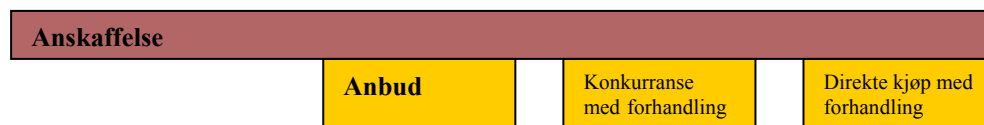
Ulike kontraktsmodeller gir også varierende struktur i organiseringen hos leverandørleddet. Mens det i en konkurranse om avtale for en enkelttjeneste vil være prekvalifisering av den enkelte leverandøren som skal stå for utførelsen av arbeidet, vil det for eksempel i en TFM kontakt være en stor andel av underleverandører som inngår i kontrakten.

En eller flere av disse underleverandørene kan alene stå for utførelse av en høy andel av kontraktsarbeidet. Dersom oppdragsgiver i forkant av prekvalifiseringsprosessen har valgt en TFM kontraktsmodell ville vi undersøke om hele leverandørleddet, inklusive underleverandører ble prekvalifisert.

Alle utvalgene bekreftet at de skulle godkjenne underleverandører uten at de gikk i dybden på hvordan denne godkjenningen foregikk. Det var et utvalg som skilte seg ut her, dette utvalget hadde en prosedyre som skulle følges hvis underleveransen oversteg et hvis beløp. Hvis underleveransen oversteg dette beløpet skulle oppdragsgiver involveres mer enn vanlig.

Vår oppfatning er at underleverandører til en TFM leverandør ikke er tilstrekkelig godt nok ivaretatt i prekvalifiseringsprosessen. Basert på intervjuer med våre utvalg var det ingen som gikk i dybden på hvordan de forsikret seg om at selskapets FM strategi ble ivaretatt helt ut til de leverandørene som utførte de operasjonelle oppgavene.

4.9.3 Anskaffelsesmetoder



Figur 24: Kontraktstrategielement; anskaffelsesmetoder

I kontraktstrategien må det også vurderes hvilken anskaffelsesmetode en velger å benytte. Med anskaffelsesmetode mener vi her hvilken konkurranseform en oppdragsgiver legger opp til ved innhenting av tilbud.

I kontraktstrategien har vi delt dette opp i tre ulike kategorier:

- Anbudskonkurranse
- Konkurranse med forhandling
- Direkte kjøp (med forhandling).

De tre ulike måtene å arrangere konkurransen på har innvirkning på valg av øvrige elementer i kontraktstrategien, og valget av anskaffelsesmetode må ses i sammenheng med disse. Hver fremgangsmåte kan ha ulike fordeler og ulemper, men det er slik at den ene ulempen i en gitt situasjon gir positive sider i en annen situasjon, og vice versa.

Et anbud er et skriftlig tilbud om å utføre et visst arbeid for en viss betaling. NS 8400 "Regler for anskaffelser til bygg og anlegg ved anbudskonkurranser" definerer det slik at

"det foreligger en anbudskonkurranse når flere innen samme frist og på samme grunnlag innbys til å gi skriftlig tilbud på utførelsen av et oppdrag, og avtale skal inngås uten at det føres forhandlinger."

I en anbudskonkurranse skal det ikke gjennomføres forhandlinger. Gjennomføres konkurransen etter Lov om offentlige anskaffelser er det et forbud mot forhandlinger i slike konkurranser. Tilsvarende regler finnes i NS 8400. Nå vil ikke private aktører normalt være bundet av disse reglene, men det er et sunt forretningsprinsipp å følge hovedreglene i lover og standarder. Ved utleie til offentlig leietaker kan det kreves at anskaffelsene gjennomføres etter lov om offentlige anskaffelser.

For anskaffelse av Facilities Management tjenester er det ikke utarbeidet en tilsvarende anskaffelsesstandard som for bygg og anleggsarbeider. Deler av tjenestespekteret faller imidlertid inn under bygg og anleggsarbeider, og det vil være naturlig å regulere anskaffelsen etter denne standarden med nødvendige tilpasninger.

Det generelle inntrykket er at kjøp av Facilities Management tjenester er lite egnet for anbudskonkurranser. Spesielt gjelder dette for servicetjenester. Utvalget som er undersøkt argumenterer med at området er for komplekst til at en klarer å utforme et så detaljert tilbudsgrunnlag som en anbudskonkurranse krever. Få har imidlertid forsøkt.

Hovedårsaken til at det oppleves vanskelig er mangelen på standardisering og erfaring på utforming av beskrivelsestekster.

I Sverige har de gjennom arbeidet med Boken om Aff – Avtal for fastighetsforvaltning (Svensk Byggtjänst, 2005) standardisert beskrivelser for slike tjenester. Dette gir muligheter for anbudskonkurranser. For kundene ville det være en fordel å ha mulighet til anbudskonkurranser på hele eller deler av enkeltkontrakter eller kontraktsporføljen sett under ett. Anbudskonkurranser gir et godt grunnlag for priskontroll og forenkler evalueringen av tilbudene.

Den vanligste konkurranseformen er konkurranse med forhandlinger, men i en del tilfeller går oppdragsgiver direkte til en på forhånd utvalgt leverandør og forhandler frem en avtale med denne.

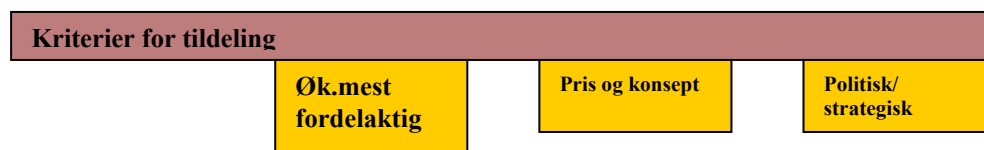
Omfanget av forhandlingen varierer stort, og har en sammenheng med prisformat og beskrivelsesform. Både kunder og leverandører oppfatter det slik at pris separat sett i mange tilfeller er en mindre del av forhandlingene. Leveransekonsept og garantier, service og kundeprioriteringer betyr mye i forhandlingene. Det forekommer også forhandlinger rundt leverandørens kontraktsvilkår, som leverandører har gitt som en del av tilbudet.

Direkte kjøp er også benyttet, og da som oftest i tilfeller der kontrakten tildeles på grunnlag av strategiske eller politiske kriterier. Direkte kjøp kan være et alternativ dersom en vil integrere leverandøren tett i egen organisasjon. I slike tilfeller vil samarbeidsklimaet og felles forståelse for oppgaven kunne vektes mer enn pristilbud.

Av de undersøkte selskapene var det benyttet en slik modell. I dette tilfellet var avtalen basert på at leverandøren kjøpte opp deler av oppdragsgiver sin virksomhet. I avtaleforhold med en strategisk valgt samarbeidspartner kan det være lettere å finne frem til mål som gir gevinst for begge parter. En utfordring kan være å ivareta konkurranse og utvikling i leveransen. Om avtalen utformes på en måte som gir mulighet for benchmarking mot andre avtaler kan dette gi en kontroll og pekepinn på hvordan avtalen fungerer over tid.

Ingen av våre utvalg har benyttet seg av anbudskonkurranse for kjøp av FM tjenester.

4.9.4 Kriterier for tildeling



Figur 25: Kontraktstrategielement; kriterier for tildeling

Kontrakter tildeles etter langt flere kriterier enn de tre som er med i kontraktstrategielementet for tildeling.

De tre valgene; økonomisk mest fordelaktig, pris og konsept, og politisk/strategisk rommer de overordnede kriteriene.

Skille går prinsipielt mellom hvor sterkt prisaspektet skal vektlegges. Tildeles kontrakten etter økonomisk mest fordelaktig er det ikke pris alene som bestemmer tildelingen, men fokus er på økonomi.

Tildeles avtalen etter pris og konsept er fokus dreiet mot gjennomføringen av oppgavene og i hvor stor grad det tilbydde produkt er tilpasset den enkelte virksomheten. Ved å vektlegge konsept har oppdragsgiver en mulighet til å finne den leverandøren som løser oppgaven i tråd med kundens intensjon.

Når det er politiske eller strategiske kriterier som legges til grunn for tildelingen vektlegges gjerne helt andre punkter. Det kan være ønske om strategisk samarbeid som går langt ut over den aktuelle avtalen. I enkelte tilfeller kan to organisasjoner ha et ønske om å gjensidig profilere seg via sin samarbeidspartner, eller få tilgang til andre markeder via ett samarbeid.

Når det er det økonomisk mest fordelaktige tilbud som legges til grunn rendyrkes konkurransen og oppdragsgiver kan oppnå bedre priser på leveransen. Konseptet for leveransen må være utarbeidet av oppdragsgiver dersom konkurransen skal fungere. Dette begrenser leverandørens mulighet til å tilby andre eller nye løsninger, og kunden kan gå glipp av bedre løsninger enn det han selv har utformet.

Velger en pris og konsept oppnår en denne gevinsten i markedet. Behovet som skal fylles i kontrakten beskrives gjennom konkurransen, og så er det opp til leverandørleddet å tilby løsningsforslag med tilhørende pris. Konkurransen blir noe skjev i og med at de konseptene som tilbys har et ulikt innhold. Evalueringen av en slik konkurranse krever større ressurser enn i tilfellene hvor det skal leveres på samme konsept.

Der det er strategiske eller politiske føringer kan avtalene tildeles på tvers av det som er det faglige rådet fra FM avdelingen. Konseptet og pristilbudet til den valgte leverandøren kan evalueres til å være dårligere enn øvrige konkurrenter, men velges på grunn av andre overordnede valg.

Fordelen med et slikt samarbeid er at avtalen kan forbedres over til dersom samarbeidet på andre områder utvikler seg positivt for begge parter.

I undersøkelsene opplyste tre av de fire selskapene på kundesiden at pris var det vesentligste kriteriet for tildeling. Etter pris var kvalitet et av tildelingskriteriene som utvalgene vi undersøkte fremhevet som viktig. Disse to utvalgene beskrev at kvaliteten som ble levert siste dag med egne ansatte skulle være den samme første dag med leveranse fra leverandør.

Innen FM kan kvaliteten deles på to områder. Innen de myke tjenestene som resepsjon, kantine og renhold etc. kan kvaliteten fra brukerne oppleves forskjellig. Eksempelvis kan en bruker oppleve kvaliteten på resepsjonstjenesten som god, mens en annen kan oppleve den som dårlig. For å prøve å eliminere denne subjektive kvalitetsopplevelsen så bør det legges godt med arbeid ned i utarbeidelsen av SLAer på disse tjenestene. KPI er knyttet til kvalitet bør være en viktig del av avtalen. Innen områder for de harde tjenestene som drift av tekniske anlegg vil kvaliteten mer gå på internkontrollrutiner i hvordan en håndterer feil på utstyr etc.

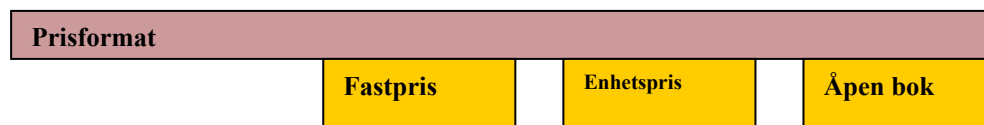
For uten pris og at kvaliteten på tjenestene ble beholdt på eksisterende nivå, var det ingen av de undersøkte selskapene som tildelte etter ulike konsept. Tildelingskriteriene innenfor avtalene varierte noe.

Ett tildelingskriterium som ble fremhevet var HMS. Flere av utvalgene var tydelig på dette er et viktig tildelingskriterium for dem. Dette var uavhengig av lokasjon og land. Det som ble lagt i dette kriteriet var antall personskader pr. arbeidet time samt tiltak for å redusere dette. Grønne bygg og grønn energi var også viktig for et av de andre utvalgene.

Kundene vektla også referanseoppdrag og kompetanse på nøkkelpersonell (Cv-er) i tildelingen dersom dette ikke hadde vært en del av prekvalifiseringsprosessen. Hvis et selskap ønsker å bevege seg fra singel service modell til en TFM modell kan referanseoppdrag være et viktig tildelingskriterium da dette kan skape en trygghet med å velge en leverandør som har gjort samme type oppdrag tidligere.

Hvordan leverandøren har tenkt å organisere oppfølging, kontroll av arbeidet på kan også være et tildelingskriterium. Hvordan dette er organisert skal også si oss hvordan leverandøren har tenkt å kommunisere med kunden. Av våre utvalg var et av utvalgene tydelig på at leverandøren var dårlig på dette, noe som kan resultere i at kunden selv tar tilbake deler av dette arbeidet.

4.9.5 Prisformat



Figur 26: Kontraktstrategielement; prisformat

Prisformatet i kontrakten bestemmer på hvilken måte oppdragsgiver skal betale for de ytelsene og tjenestene som blir levert.

Prinsipielt er det to hovedmåter som legges til grunn ved prising av en kontrakt. Hetland (1995) deler dette i en *kostnadsbasert kontrakt* og i en *prisbasert kontrakt*. I en prisbasert kontrakt skjer oppgjøret på bakgrunn av en på forhånd avtalt sum, mens i en kostnadsbasert kontrakt refunderes leverandøren de utlegg som arbeidet har medført. Begge varianter har sine fordeler og ulemper, og benyttes i ulike situasjoner, og i ofte finnes en kombinasjon av begge deler i en avtale.

I kontraktstrategien har vi skilt mellom fastpris, enhetspris og åpen bok. Fastpris er en prisbasert kontrakt, mens enhetspris kan være en kombinasjonskontrakt hvor mengdene for enkelte enheter kan ligge fast, og omfanget av andre varierer. Åpen bok er en kostnadsbasert kontrakt. I siste tilfelle vil avtaleprisen være basert på en målsum som er omforent mellom partene.

Det viktigste for oppdragsgiver er normalt sett å få en konkurransesituasjon hvor flere aktører priser ytelsene og tjenestene for å oppnå en avtale. Om prisformatet i kontrakten kun består av kostnadsbaserte elementer vil dette vanskeliggjøre konkurransen, fordi kontrakten gjøres opp etter faktisk medgåtte kostnader. Dess mer en flytter prisformatet mot en prisbasert kontrakt, dess sterkere vil konkurranseelementet slå inn.

Når leverandøren skal utføre et avtalt arbeid til en forhåndsbestemt fast pris vil fortjenesten avhenge av hvor effektiv arbeidet gjennomføres, og hvor flink han er til å redusere egne kostnader. Siden sluttresultatet ikke er kjent påtar leverandøren seg da en risiko for å klare å utføre kontrakten på en slik måte at det gjenstår en fortjeneste på oppdraget.

Denne risikoen fjernes fra leverandøren i en kostnadsbasert avtale i og med at en får oppgjort faktiske utgifter. Da vil oppdragsgiver sitte med risikoen for at kostnadene øker mer enn det en har estimert. Dette forholdet vil gjenspeile seg i prisen. En leverandør vil legge inn et påslag for den risikoen som han påtar seg i en fastprisavtale.

I de avtalene som er undersøkt i oppgaven er det benyttet mange varierende prisformater. En og samme kontrakt kan inneholde alle formatene, men med et format som førende prisstruktur.

De prisbaserte avtalene er vanligvis basert på et fast abonnement som ligger i bunn. Denne prisen fastholdes i kontraktsperioden og indeksreguleres.

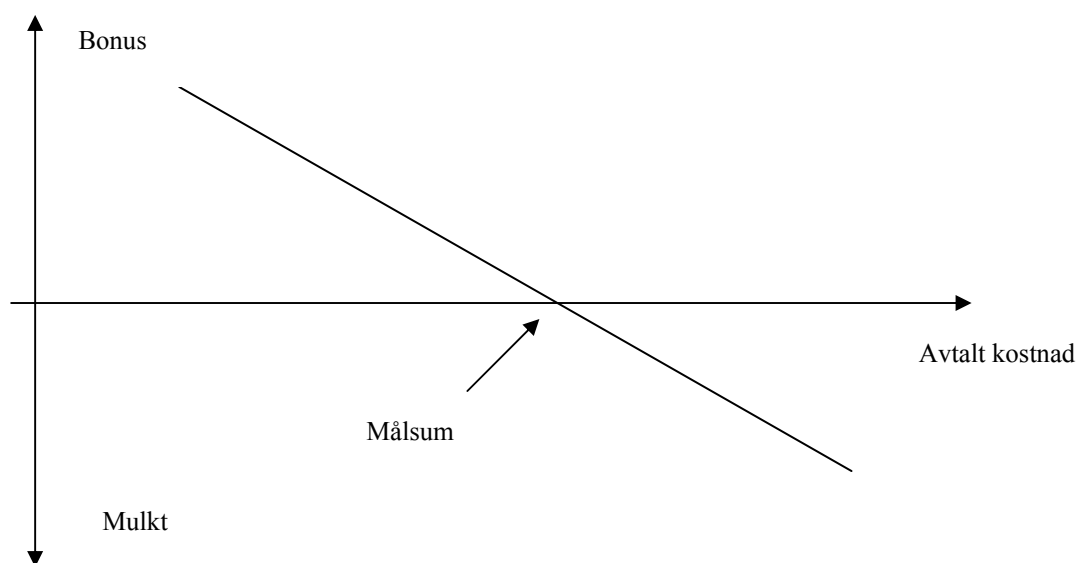
I tillegg til abonnementet er det medtatt priser for tilleggstjenester og priskonsekvenser før økning eller reduksjon av leveranseomfanget.

Enhetsprisavtalene er bygget opp ved at det er gitt pris pr. enhet ned til detaljerte kategorier som blir ganget opp med antall kvm. For eiendomstjenester er det typisk deler som er fast med enhetspris, for eksempel filterskift, ny panelovn, etc. Tilleggsarbeider som eksempelvis ekstraordinær snømåking utføres etter medgatte timer.

Rene kostnadsbaserte avtaler forekommer også der grunnlaget for honorering er løpende timer og medgått materiell. I slike avtaler har oppdragsgiver ofte egne rammeavtaler på en del av materialleveransene som rekvisita, møbler eller lignede, og leverandøren bestiller dette via kundens rammeavtale.

Det er i de største avtalene, hvor integrasjonen mellom leverandør og kunde er kommet langt en finner de kostnadsbaserte avtalene. Avtalene har en målsum som er omforent. For bygningsvedlikehold utarbeider leverandøren tiltaksliste for det kommende året, og planene gjennomgås med kunde. For denne type arbeider gir dette grunnlaget for å fastsette målsum. Figur 27 angir et vanlig prinsipp for en slik målsumkontrakt med incentiver.

Bruk av målsumkontrakt fordrer at oppdragsgiver har en god kunnskap om prisnivået på tjenestene. En god oversikt og måling av kostnadene over tid gir et verdifullt grunnlag til forhandlinger om riktig målsum.



Figur 27: Målsumkontrakt med incentiv (Hetland, 1995)

Incentiver i målsumkontraktene synes lite benyttet. Det er i stedet avtalt en kostnadsreduksjon hvor leverandøren påtar seg å redusere oppdragsgiver sine kostnader for kontraktsarbeidet med en gitt prosentandel over en periode på tre til fem år.

Den generelle forklaringen på hvordan leverandøren klarer å kutte kostnadene uten å endre kvalitet eller mengde i leveransen er at FM leverandøren har større forutsetninger enn kunden til å oppnå synergieffekter og utnytte potensialet i FM markedet.

I og med at leverandøren har fjernet deler av sin risiko i en slik avtale i forhold til en prisbasert avtale vil bruk av incentiver kunne være en pådriver for å effektivisere leveransen.

De som har deltatt i undersøkelsene på leverandørsiden et bevisst forhold til hvilket prisformat som egner seg best til ulike kontrakter. Et av utvalgene mente at jo mer finmasket prisformatene er jo mer er en over på inputbeskrivelse(ytelses beskrivelse), og for en funksjonskontrakt er det ideelle kostpluss modell (åpen bok).

I en funksjonskontrakt betaler en ikke for risiko, kunden søker egentlig en partner som sitter så tett at den kunne vært en intern avdeling, men med et profesjonisert grensesnitt via SLAer etc. Kunden vil ikke ha mer risiko enn hva en ville hatt ved å gjøre det selv. Dette utvalget prioriterte denne type modell med de største kundene.

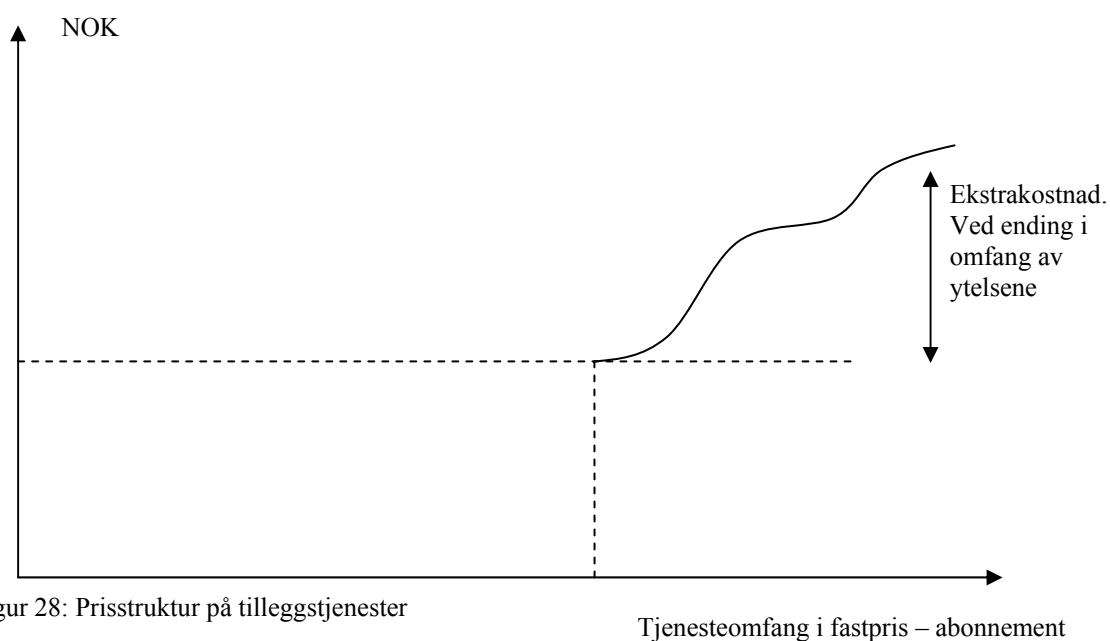
Det var få av leverandørene som benyttet åpen bok som prisformat. I de tilfeller det var inngått slike kontrakter med åpen bok var målsumprinsippet lagt til grunn.

Leverandørene vi har snakket med delte sine prisformater inn i to foretrukne punkter og som ofte kombineres i samme kontrakt:

- Fastpris på som det er logisk å ha fastpris på (månedspriser), f. eks renhold, resepsjonstjenester, vaktjenester, kantinetjenester.
- Enhetspriser på enkelt områder som f. eks kontorrekvisita, renovasjon

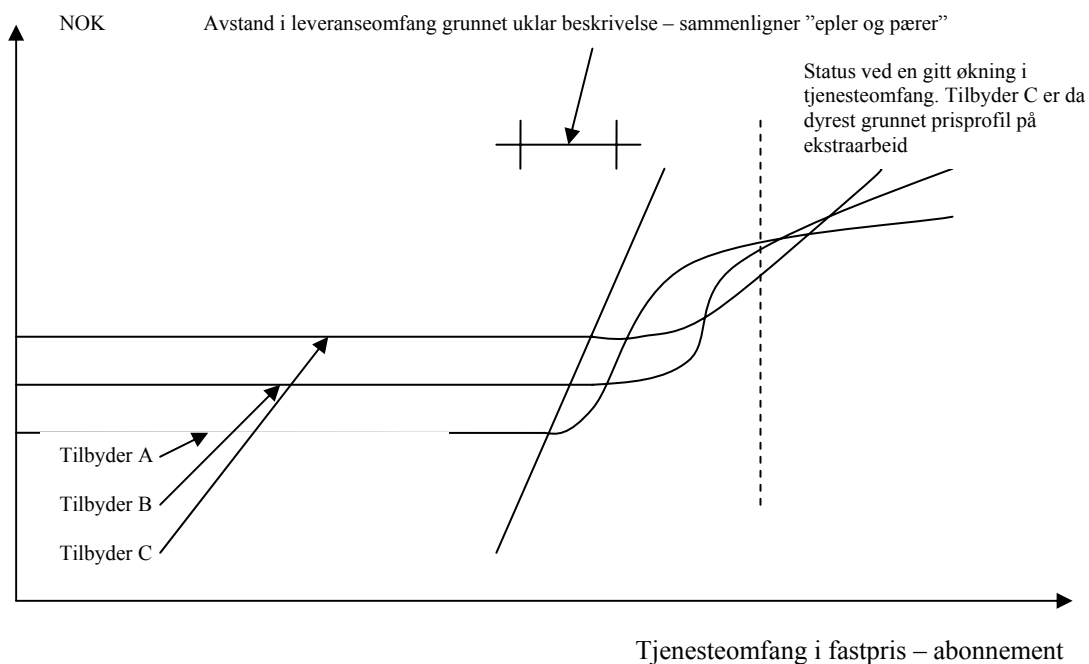
Flere leverandører trakk frem viktigheten av fleksibilitet i kontraktene. Uavhengig av valgt prisformat må avtalen ha bestemmelser som ivaretar økning eller reduksjon av omfanget. Det vil være viktig for kunden å avklare prisstrukturen for mulige tilleggsarbeider. Endringer i organisasjonen kan gi helt nye behov eller en annen sammensetning av ytelser enn ved kontraktinngåelse.

Figur 28 illustrerer dette; ved å øke tjenesteomfanget må strukturen på tilleggsarbeidet være kjent dersom kunden skal ha kontroll på kostnadsomfanget ved endring i omfang av ytelsene,



Figur 28: Prisstruktur på tilleggstjenester

Tjenesteomfang i fastpris – abonnement

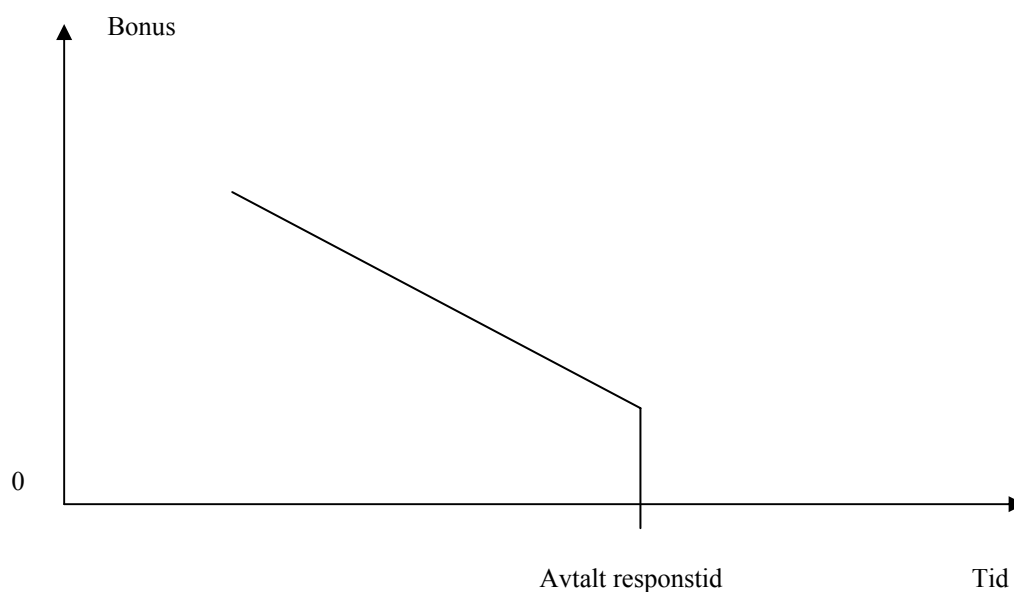


Figur 29: Sammenheng mellom prisstruktur og arbeidsomfang

Figur 29 angir tre ulike tilbud med varierende prisstruktur på tilleggssarbeid. Ved økning av omfang kan rangeringen av tilbudene endre seg og det er derfor viktig å få avklart disse forholdene før kontraktsinngåelse. Samtidig er det essensielt at økning i tjenesteomfang er basert på et felles definert omfang som gjelder for alle tilbyderne. Når leverandørene beskriver tjenesteomfanget selv kan det være forskjeller i hvilke ytelser som inngår i fastprisen som er gitt.

Ulikheter her blir da en form for sammenligning av "epler og pærer" noe som vanskeliggjør evalueringen og det blir mye vanskeligere å finne det beste tilbudet.

Avvikene mellom tilbudene er ofte på forskjellige områder, og det er en krevende evaluering med behov for mange tilleggsopplysninger som må til for at tilbudene skal inneholde et identisk omfang.

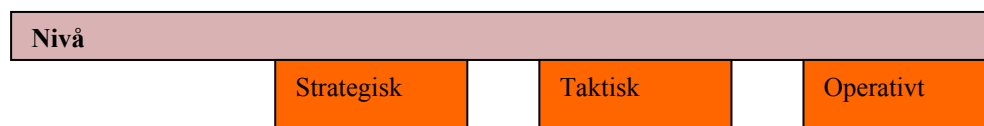


Figur 30: Eksempel på incentiv i kontrakt (Hetland, 1995)

Insentiver kan knyttes til mange deler av kontraktene. Figur 30 viser insentiv knyttet til responstid. Jo raskere responstid dess større bonus oppnås. Tilsvarende kan avtales for eksempelvis kvalitet eller HMS resultat.

Prinsippet er at leverandøren oppnår en bonus såfremt leveransen utføres bedre enn hva som er avtalt i kontrakten. Kontrakten bør ha en øvre grense som er optimal. Leverer en bedre enn dette vil ikke dette utløse høyere bonus. Den øvre grensen må gjenspeile de forventningene FM avdelingen har hos kjernevirksomheten.

4.9.6 Nivå



Figur 31: Kontraktstrategielement; nivå.

På hvilket nivå FM skal anskaffes er en sentral del av vurderingen i kontraktstrategien. Med nivå mener vi her om tjenesten skal anskaffes på strategisk, taktisk eller operasjonelt nivå.

Å avgjøre hvor høyt i organisasjonen skal kjøpes av eksterne må baseres på analyse av egen kompetanse og eventuelt viktigheten av å ta vare på denne. Ved første gangs utsettelse av det operative nivået vil prosessen avhenge om en har egne ansatte som ivaretar dette, eller om dette blir fullt og helt ivaretatt av eksterne leverandører. Hvis det operative nivået blir utført av egne ansatte vil prosessen bli mer omfattende enn hva den ville være hvis det var eksterne aktører som ivaretok dette. Årsaken til dette er at en da må involvere fagforeninger, verneapparat etc. for at de ansatte sine rettigheter blir ivaretatt på en god måte.

Et annet viktig forholdet som må blitt tatt hensyn til er om beskrivelsene i kontrakten er ytelse - eller funksjonsbeskrevet. Ved en ytelsesbasert arbeidsbeskrivelse vil det kreves mer ressurser til oppfølging og kontroll. Ressursene til oppfølging og kontroll vil da sortere under det taktiske nivået, og en må da ta hensyn til om ressurstilgangen på det taktiske nivået er stort nok til å kunne ivareta en ytelsesbeskrevet arbeidsbeskrivelse.

Av de utvalgene vi har undersøkt på kunde siden var det to av fire som hadde satt ut det operative nivået og beholdt det strategisk/taktiske nivået. Tilnærmingen til det ble valgt en slik løsning skjedde på forskjellige måter. I det ene tilfellet hadde selskapet gjennomført en virksomhetsoverdragelse av personellet til eksterne leverandører. I det andre tilfellet hadde dette blitt til gjennom en organisk prosess, der antall ansatte over tid som utførte operasjonelle oppgaver var enten sluttet i selskapet eller gått over til å gjøre andre oppgaver. Da en til slutt att igjen med tre tjenester hvor eget personell utøvde operasjonelle oppgaver valgte en å sette dette bort til eksterne. Da ble det gjennomført en outsourcing av disse tjenestene.

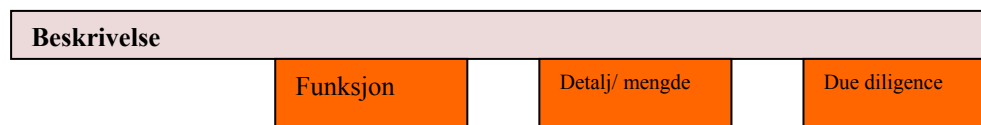
Når en skal gjøre vurderinger om en skal sette ut det taktiske nivået er det også flere hensyn å ta. I kapittel 3 lister vi opp hva taktisk nivå omhandler. Et av de punktene som ligger under taktisk nivå er utarbeidelse av SLAer. Sæbøe, (2006) poengterer også viktigheten av at det er kunden som må ha ansvaret for utarbeidelse av SLA da det er de som vet best hva de skal ha i form av kvalitet og service som kan bring verdiskapning til kjernevirksomheten. Ved å kjøpe alt på det taktiske nivået vil det være leverandøren som sitter med ansvaret for å utarbeide SLA, dette kan være en svakhet i forhold til at en ekstern leverandør ikke kjenner behovene til kunden godt nok.

I vår undersøkelse er det to kunder som mener at de har satt ut det taktiske nivået. Vårt funn er at det er ingen som har satt ut det taktiske slik vi har beskrevet det taktiske nivået i denne oppgaven. To av utvalgene har satt ut deler av det taktiske, men ikke alt. Dette stemmer godt overens med uttalelser fra leverandørsiden. Alle Leverandørene vi snakket med hadde et stort ønske om å levere på det taktiske nivået. Leverandøren beskrev situasjonen med at det å sette ut det taktiske nivået ikke er modnet frem i Norge. Leverandørene beskrev også at kundene hadde i tidlig fase intensjoner med å sette ut det taktiske nivået, men det er få kunder som tør å ta steget med å sette ut alt innenfor det taktiske nivået.

Det siste nivået er strategisk. Dette nivået er vanskelig å sette ut til en ekstern aktør. Små bedrifter som er lokalisert i kontorhotell gjør dette til en viss grad, da de har liten påvirkning på hvordan FM tjenestene organiseres og leveres. Det er eier av kontorhotellet som inngår FM kontraktene og leietagerne kan velge tjenester fra en menyliste. Kvalitet og servicenivå er bestemt gjennom kontrakt som huseier har med FM leverandør.

For større selskaper er det lite aktuelt å sette ut det strategiske nivået til en ekstern aktør. Basert på at FM avdelingen skal levere tjenester som bidrar til verdiskapning for kjernevirksomheten er det essensielt at denne avdelingen forstår kjernevirksomhetens virke og deres behov. På det strategiske nivået blir også FM strategien utformet, et av elementene som inngår der er beskrivelse av grensesnitt mellom kjernevirksomheten og støttetjenestene. Dette er en oppgave som bør ivaretas av selskapets eget personell. Ved å sette ut det strategiske til en ekstern leverandør kan denne leverandøren komme i en skvis i forhold til å tenke profitt for eget selskap kontra å ivareta kundens reelle behov

4.9.7 Beskrivelse



Figur 32: Kontraktstrategielement; beskrivelse

På en eller annen måte må de tjenestene og ytelsene en ønsker utført i et kontraktsforhold beskrives for at leverandøren skal vite hva som ønskes levert. Måten beskrivelsen utformes på sier noe om hvordan rollene og ansvaret plasseres i kontrakten.

Det finnes to prinsipielle ytterpunkter for hvilken metode som oppdragsgivere benytter for å beskrivelsen det han ønsker utført, henholdsvis detaljbeskrivelse og funksjonsbeskrivelse.

Å detaljbeskrive innebærer at kunden selv angir i detalj hvordan tjenestene skal utføres og hvilke arbeidsprosesser som skal følges. En funksjonsbeskrivelse angir sluttresultatet. Det vil si at leverandøren selv bestemmer hvordan arbeidet skal utføres. For FM-tjenester brukes betegnelsene output og input for henholdsvis funksjon og detalj.

Uansett hva som skal leveres mellom to parter er det behov for en beskrivelse av tjenesten eller gjenstanden. Kjøper en hyllevarer er det de forskjellige produsentene som utvikler produktet, og kunden kan velge mellom ulike fabrikater og merkevarer som imøtekommer kravene som stilles til leveransen. En del slike hyllevarer kan ha samme kvalitet og egenskaper, men en kunde kan likevel ønske et spesielt produkt, og skal dette ivaretas i en avtale må det presiseres.

Detaljbeskrivelsen innebærer at kunden vet nøyaktig hva han ønsker, og kan beskrive dette slik at leverandørene kan konkurrere på pris. Innen FM inngår beskrivelsene av tjenestene som en del av en SLA. En slik Service Leveranse Avtale inneholder mer enn selve beskrivelsen av tjenestene.

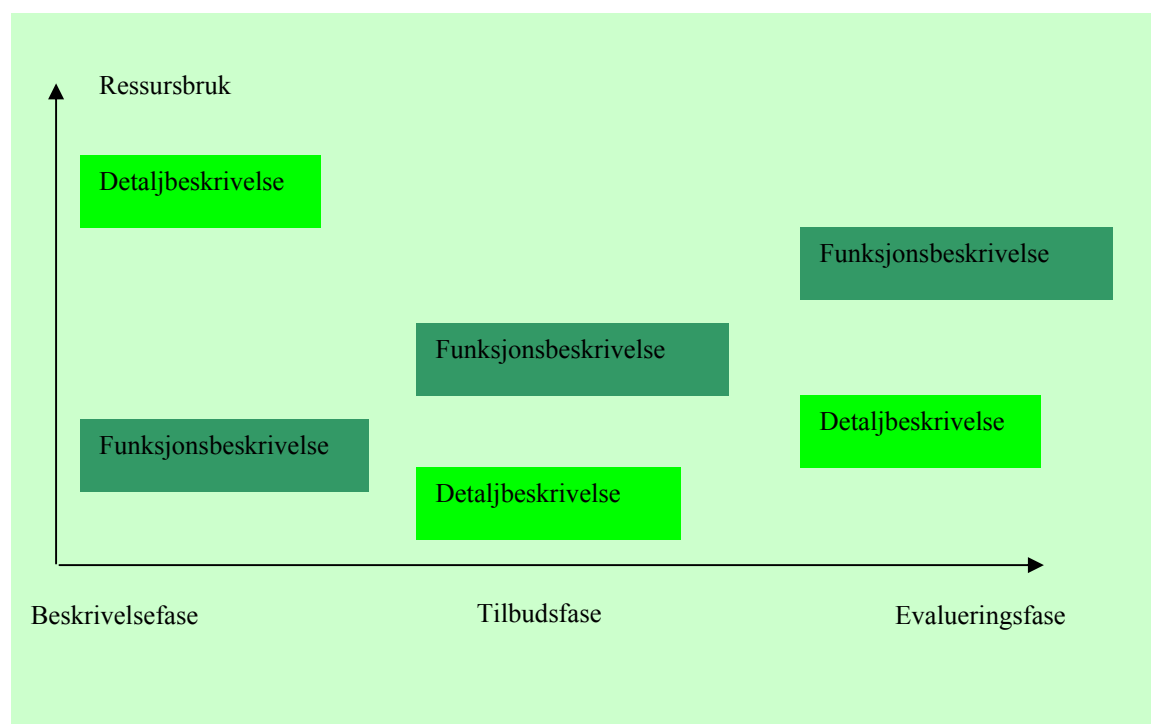
For servicetjenester vil det være vanskelig å uforme en uttømmende detaljbeskrivelse. I prisnippet kan de fleste oppgavene som skal utføres inngå i beskrivelsen, men opplevd service må beskrives som en funksjon. Ulempen med å bruke en detaljbeskrivelse kan være at en går glipp av alternative løsninger som kunne vært mer kostnadseffektive og gitt bedre kvalitet.

Oppfølging og kontroll ved en Funksjonsbeskrivelse vil i all hovedsak gjøres gjennom KPIer. Disse KPIene kan være knyttet opp mot kvalitet, brukerundersøkelse, etc. Oppfølging og kontroll ved en detaljbeskrivelse vil bli ivaretatt av ressurser utpekt fra oppdragsgiver som vil kontrollere leveransen på et meget detaljert nivå.

En annen måte å beskrive hva en ønsker utført er at en gjennomfører konkurransen som en due diligence. Forespørselen beskriver tjenestene som skal utføres på et aggregert nivå. Når en har valgt leverandør, vil denne leverandøren gjennomgå dagens situasjon i forhold

til drift, kvalitet og servicetilbud. Basert på de observasjonene og fakta opplysninger leverandøren har tilegnet seg lages det forslag til SLAer. Disse SLAer blir gjennomgått med oppdragsgiver og evt. avvik/endringer blir rettet. Fordelen med en slik måte å beskrive tjenesten på er at Leverandøren får et større innblikk i hva som skal leveres og kan da ha en større forutsetning til å kunne levere i henhold til kundens forventninger fra dag én.

Ulempen med en slik måte å beskrive tjenestene på er at det er leverandøren som fører i penn hva som skal leveres og kundens eierforhold til SLAer blir ikke den samme slik den ville blitt hvis SLAer var utarbeidet av kunde. Hvis en velger en due diligence måte å beskrive SLAer på vil dette innvirke på hvilke tildelingskriterier en velger å benytte.



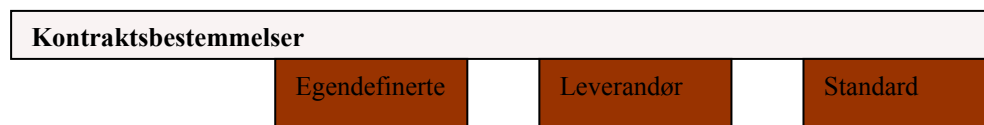
Figur 33: Forholdet mellom metode for beskrivelse og ressursbruk i ulike faser av anskaffelsen.

Figur 33 viser ressursbruk fra oppdragsgiver i henholdsvis beskrivelsesfasen og evalueringsfasen. Ved en detaljbeskrivelse vil ressursinnsatsen være størst i utarbeidelse av beskrivelsen og ved en funksjonsbeskrivelse vil den være størst ved evaluering. Leverandøren sin handlefrihet og kreativitet til å finne gode løsninger vil være størst ved en funksjonsbeskrivelse. Dette er viktige momenter en bør tenke på før en velger den detalj eller funksjonsbeskrivelse.

Tre av de undersøkte selskapene på kundesiden benytter detaljbeskrivelse i sine kontrakter. En av disse begrunner dette med at det er lettere å presse pris når en har detaljbeskrevet tjenestene. Den samme kunden var tydelig på at det kreves mye mer tid til oppfølging når tjenestene er beskrevet i detalj. De hadde derfor besluttet at ved neste kontraktstildelinger vil en velge funksjonsbeskrivelse slik at oppfølgingen fokuseres på kvalitet av sluttresultatet fremfor detaljstyring.

Ett av utvalgene hadde gått langt i forhold til å funksjonsbeskrive de harde tjenestene. De hadde gjennomført en tilstandskontroll på alle sine bygninger. Basert på det utfallet denne tilstandsanalysen, skulle leverandør utføre drift og vedlikehold slik at det var samme tilstandsgrad ved kontraktens slutt dato.

4.9.8 Kontraksbestemmelser



Figur 34: Kontraktstrategielementer; kontraktbestemmelser

Standardiserte kontraksbestemmelser bygges opp som en juridisk ”vektstang”. Bransjeforeninger og fagutvalg deltar i utformingen av bestemmelser som fordeler ansvar og risiko mellom partene. På denne måten ivaretas rimelighetsbetraktninger og tyngdepunktet i bestemmelsene i et faglig fora som ikke er en del av en konkret avtale.

Innen Facilities Management eksisterer det ikke standardiserte avtaler og kontraksbestemmelser. Standarden NS-EN 15221-2 ”Fasilitetsstyring - Del 2: Veiledning for utarbeidelse av avtaler om fasilitetsstyring” er som tittelen angir en veileder til utforming av avtaler.

Den største fordelen med å få på plass standardiserte avtaler er den forutsigbarheten slike gir. Når begge partene i et avtaleforhold kjenner kontraksbestemmelsene rydder en av veien ulike oppfatninger og eventuelle tolkningsforskjeller som lettere oppstår i egendefinerte bestemmelser.

Gjennom lengre tids bruk i mange kontakter vil det også komme rettslige avgjørelser som bygger opp om de ulike forståelsene av enkeltpunkter. Forutsetningen er at det ikke gjøres endringer i den enkelte avtale i form av egenkomponerte tilleggsbestemmelser eller motsatt fjerning av punkter.

I og med at standardiserte kontraksbestemmelser er bygget opp slik de er, gir det lite handlingsrom for mer juridisk uformelt samarbeid. Begge parter skal ha like store rettigheter og plikter, basert på en logikk at de to partene ønsker å trekke i forskjellig retning med kontraksbestemmelsene som nullpunktet.

I Facilities Management avtaler legges det opp til at leverandørens personell skal integreres som en del av oppdragsgiver sin organisasjon. Tjenestene og ytelsene som skal leveres er tett til kundens aktivitet og innbefatter en service som er vanskelig å juridisk fastsette. Disse forholdene er ulemper som må tas med i betraktningen om en skal utforme standardiserte kontraksbestemmelser.

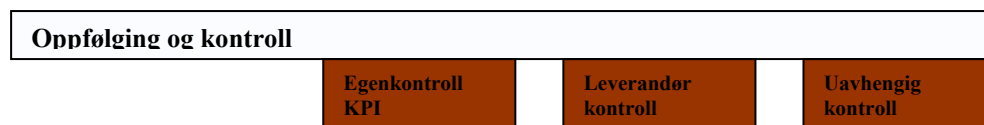
Valgene i kontraktstrategien har vi delt mellom oppdragsgivers egendefinerte bestemmelser, leverandørutformede eller standardbestemmelser.

I undersøkelsene var det stor variasjon i svarene på hvem som utformet kontraksbestemmelsene. Flere på kundesiden opplyste at det fortrinnsvis ble benyttet konsernstandardiserte avtaler, som i dialog med leverandør ble tilpasset til den enkelte kontrakt.

Leverandørene på sin side opplyste at det i de fleste tilfeller var deres egne leveransebetingelser som ble lagt til grunn for tilbudet. Dersom det er leverandørens betingelser som danner grunnlag for det enkelte tilbud vil oppdragsgiver ha vanskeligheter med å sammenligne tilbud. Forhandlingene som fører til felles kontraktsbestemmelser må enten føres parallelt med flere leverandører, eller så må kunden velge leverandør uten å ha på plass det juridiske grunnlaget.

Når kunden benytter egendefinerte kontraktsbestemmelser må leverandøren vurdere disse før tilbudet blir levert. Har alle oppdragsgivere egne bestemmelser er det ressurskrevende for tilbyderer å sette seg inn i alle de forskjellige variantene. For kunden er det en sikkerhet i å benytte egendefinerte bestemmelser. Men dersom disse ikke er tilstrekkelig kommunisert og inneholder vilkår som er uvanlige vil det lettere kunne oppstå konflikter ved at forståelsen er ulik mellom partene.

4.9.9 Oppfølging og kontroll



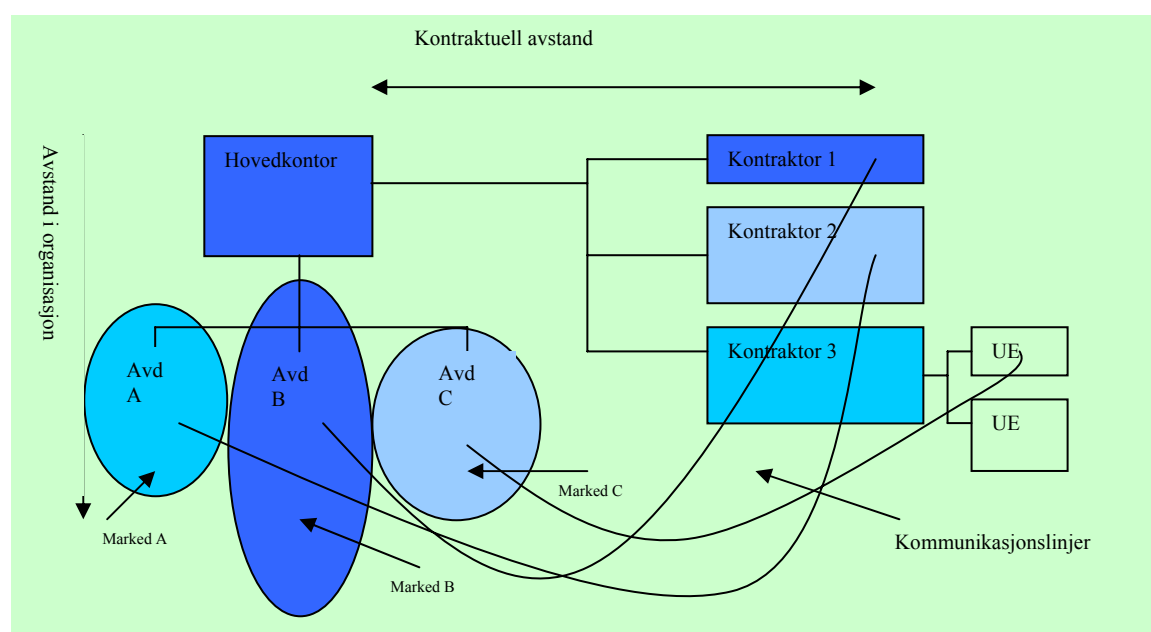
Figur 35: Kontraktstrategielementer; oppfølging og kontroll

Leverandørene oppgir at de i stor grad har egenoppfølging av kontraktene. Den ene kundeorganisasjonen i undersøkelsen som har valgt å selge ut store deler av egen organisasjon inklusiv det taktiske nivået har blandet erfaring med oppfølging. Dette selskapet er nå inne i en prosess hvor de ser på muligheten til å reversere prosessen og ta tilbake en del av det taktiske nivået.

Årsaken til at en ønsker å styrke seg på det taktiske er at de føler at de har mistet kontrollen over bygningsmassen og de tekniske anleggende. Samtidig har ikke totalleverandøren tilstrekkelig kunnskap om bygningstekniske og tekniske installasjoner til å ha god nok kontroll. Kontrollen med de tekniske anleggene legges dermed til en underleverandør.

Det kan oppstå store avstander i kontrakten. Med en sentralisert Facilities Management styring i kundeorganisasjonen inngås det en sentral avtale for alle lokasjoner. Den organisasjonsmessige avstanden fra sentralt hold til en enkelt bruker, som ofte er den som opplever leveransen til dagen, er lang.

Tilsvarende avstand har en i kontraktene. Under-underleverandøren til totalleverandøren på et fjerntliggende lokasjon kan ha manglende eierskap og kunnskap om kontrakten. Disse to aktørene; brukeren og under-underleverandøren er de som har daglig kontakt.



Figur 36: Avstand i kontrakt og organisasjon

Det kan gi utfordringer; leveres det for mye, eller leveres det for lite. Et klassisk eksempel er renhold. Brukeren opplever at renholdet ikke er tilfredsstillende ut i fra egne subjektive krav. Denne brukeren kontakter renholdspersonalet på stedet og påpeker forholdet. Ingen av partene har ikke kjennskap til ytelsene som er spesifisert i kontrakten, og kan enes, eller være uenig, om forhold som er avklart og regulert i kontrakten. Resultatet av en slik diskusjon kan være at leveransen tilpasses lokale forhold, men samsvarer ikke med det som er kontraktsfestet.

Å spre et sammendrag av kontrakten til alle ansatte hvor forventninger om kvalitet og hva som skal leveres blir opplyst er et godt alternativ. Dette har blitt gjort i enkelte avtaler som vi har undersøkt, og det er spesielt leverandørene som trekker dette frem som positivt.

Oppfølgingen av de myke tjenestene som for eksempel renhold, kantine og resepsjon kan følges opp og måles på denne måten. Her benyttes i stor grad KPI, hvor tilfredsheten gjerne er kontraktsfestet med et gitt nivå.

For de tekniske tjenestene er imidlertid ikke denne oppfølgingen like god. Kundene og brukerne reagerer på de tekniske ytelsene i form av lys og luft, men hvorvidt anleggene kontrolleres og vedlikeholdes tilstrekkelig er det vanskelig å ha en formening om. Tilsvarende gjelder for bygningsvedlikeholdet, spesielt på de ”usynlige” delene av bygget.

I en av de kontraktene vi har fått innsyn i er dette løst med at et uavhengig firma foretar en teknisk vurdering av bygningsmassen før kontraktsinngåelse. Denne vurderingen munner ut i en gjennomsnittlig tilstandsgrad for hvert enkelt bygg, og for hele eiendomsporteføljen samlet. Det kontraktfestes så et krav om at bygningsmassen samlet skal ha en tilsvarende, eller bedre, tilstand ved kontraktens utløp.

Hvordan leverandøren når dette målet er opp til leverandøren. Det vi si at det er leverandøren som utarbeider vedlikeholdsplaner og følger opp disse med arbeidsordrer etc. for å imøtekomme kravene.

Slike kontrakter har ikke en lang historie, og det er dermed manglende erfaringer om hvordan dette fungerer. Det kan utvilsomt oppstå en del diskusjoner rundt tilstandsnivået ved kontraktsslutt. Likeså legger kontrakten opp til et gjennomsnittlig tilstandsnivå. Teoretisk kan leverandøren velge å la deler av bygningsmassen forfalle, og likevel opprettholde gjennomsnittelig standard ved å øke tilstanden på enkelte deler av bygg, eller enkelt bygg i porteføljen. En kan se for seg at tunge krevende tiltak utsettes, og lettere og mindre ressurskrevende tiltak prioriteres. Dette er imidlertid et ”worst case - scenario” som det ikke er grunnlag for å påstå vil være aktuelt, men like vel en faktor å vurdere muligheten for at kan oppstå i en slik avtale.

En av oppdragsgiverne i vårt utvalg opplyste at i de tilfellene hvor de hadde kontrakter som var basert på detaljbeskrivelse brukte de mye interne ressurser på oppfølging og kontroll. Selv om ressursinnsatsen var stor hadde ikke kvaliteten på tjenestene vært i

henhold til det som var beskrevet i kontrakten. Dette ble underbygget med at personell som hadde vært i operativ virksomhet hadde gått over til andre typer oppgaver da den operative delen var satt ut til eksterne. Kompetansen til oppfølging av leverandører var ikke tilstrekkelig, og kunnskapen til kontraktens innhold var ikke god nok. Dette var en medvirkende årsak til at kvaliteten på leveransen ikke var god nok.

Basert på våre undersøkelser er oppfølging og kontroll et område som vektlegges lite i tidligfasen av kontraktstrategien. Kundene mente at det var ofte en dublering av oppfølgingsaktiviteter. Leverandøren hadde eget personell som gjorde dette, men i enkelte tilfeller hadde kunden også personell som gjorde dette.

4.11 Behovet for standardisering

Gjennomgående for alle de svar vi fikk i undersøkelsene var at det mangler en standardisering av avtaler og kontraktsbestemmelser for FM avtaler. De siste årene har det kommet to nye standarder, der den ene er den generelle og den andre en veiledning for utarbeidelse av Service Leveranse Avtaler.

Kjennskapen til standarder og standardisering virker imidlertid til å være lav blant aktørene innenfor området. Det vil derfor være viktig å kunne kommunisere hvordan standarder kan bidra innenfor dette området og prinsippene for standardiseringsarbeidet.

I følge Standard Norge har standardisering av tjenester vært i fokus nasjonalt og internasjonalt de siste årene. Utvikling av standarder som beskriver tjenestens kvalitet, kompetanse hos tjenestetilbyder, informasjonsbehov og liknende kan sikre like vilkår i markedet og brukernes rettigheter i forhold til leveransen.

Det er igangsatt to omfattende kartleggingsprosjekt om behovet for standarder på tjenesteområdet. Ett europeisk i regi av CEN (med støtte fra EU-kommisjonen) og ett på nordisk nivå i regi av Nordic Innovation Center. De tjenestestandardene som er utviklet inneholder ofte krav i forhold til følgende elementer:

- Beskrivelse av tjenestens innhold
- Krav til kompetanse
- Krav til opplæring
- Informasjonshåndtering
- Klagebehandling
- Etiske retningslinjer
- Grunnlag for samsvarsvurdering (sertifisering, merking)

Våren 2008 ble NS8434 Alminnelige kontraktsbestemmelser og manuelle vakt – og sikkerhetstjenester introdusert.

Standarden fastsetter fremgangsmåter og bestemmelser som regulerer områder som:

- Betaling
- Kontraktperiode
- Krav til utførelse
- Krav til internkontroll
- Bruk av underleverandører
- Vedlerlagsjustering
- Opphør og heving av kontrakt

Hensikten med å standardisere disse forholdene er å øke forutsigbarheten både for oppdragsgivere og leverandører. Ved eventuelle konflikter som oppstår i avtaler der kontraktsbestemmelsene er standardisert vil det over tid danne seg en rettspraksis som forenkler behandlingen av senere tvister.

Pr i dag benyttes det mye egenkomponerte kontraktsbestemmelser i det norske FM markedet. Våre intervjuobjekt opplyste av det var en ca 50/50 % fordeling i avtalene om hvorvidt det var oppdragsgiver eller leverandør som utarbeidet utkastet til bestemmelsene. Jurister på begge sider av bordet gjennomgikk endringer og bestemmer en omforent avtale.

4.12 Spesialisering

Trenden mot å samle alle støttetjenestene i en totalkontrakt, med eller uten taktisk styring, gjør at leverandøren av totalavtalen må levere tjenester og ytelsen innen et stort spekter av tjenester.

Sammenligner en med en totalentreprenør av en byggkontrakt er omfanget i en FM kontrakt mye større med tanke på spredning av fagfelt og bransje. Dette at en leverandør skal operere innen så vidt forskjellige markeder som for eksempel byggvedlikehold, kantine og sikkerhet gir noen utfordringer. En av utfordringene er å være faglig dyktig og ha utvikling innen så mange felt.

Samtidig er det en økonomisk utfordring med at volumet innen hvert fagområde nødvendigvis ikke blir så stort at det skaper innkjøpsfordeler. Sammenligner en innkjøpet til StatoilHydro sin landsdekkende avtale på sikkerhet er den mye større enn noen av de øvrige avtalene som TFM leverandører har inngått.

Per Anker Jensen uttalte i FDV nr 4 2008 at om Facilities Management skal ha en fremtid så holder det ikke å oppnå besparelser. Hvis ikke leverandørene også kan tilby forbedret service, bedre bygg og mer effektive arbeidsplasser vil markedet gå tilbake for disse leverandørene. I undersøkelsene hos oppdragsgivere var det ingen som trakk frem dette elementet, fokuset hos de kundene vi snakket med var helt klart økonomiske besparelser. Trolig er årsaken til dette at de fleste kontraktene er relativt nye, slik at det er lite opplevde negative erfaringer så langt.

De interne medarbeiderne som utfører FM tjenester er integrert i organisasjonen og de kjenner kjernevirksomheten mye bedre enn en ny kontraktør som skal utføre de samme arbeidsoppgavene. Egne ansatte har i utgangspunktet bedre forutsetninger for å forstå egne kollegaers behov for støttefunksjoner, og ledelsen har en direkte styring med personellet. For at en ekstern leverandør skal klare å ivareta samme rolle må de inngå et tett partnerskap med oppdragsgiver.

Dette kan være vanskelig for en leverandør som skal levere hele tjenestespekteret, og ha medarbeidere som integreres på alle fagområder. Når dette skal gjøres gjennom underleverandører, som er tilfelle i de fleste norske kontrakter blir utfordringen enda større.

For å imøtekomme kravet til økt kvalitet på tjenestene, som igjen skal gi merverdi til kjernevirksomheten, samt få volum nok innen hvert fagområde kan det bli behov for større spesialisering av FM leverandørene.

I følge Jensen (FDV nr.4, 2008) er trenden i Europa en slik spesialisering hvor enkelte FM leverandører fokuserer på konsept for sykehus, og andre har fokus på energibesparing og miljøkonsepter. At ett å samme selskap skal håndtere alle former for FM hos ett vidt spekter av behov til ulike kunder er vanskelig å se.

4.13 Eksempelstudie StatoilHydro

Vi skal se nærmere på hvordan StatoilHydro har gjennomført prosessen med å gå fra enkelttjenestekontrakter til en TFM kontrakt ved kontoret i Harstad. StatoilHydro sitt kontor i Harstad er eid av StatoilHydro og er 22 år gammelt. Bygget er oppgradert den senere tid. Størrelsen på kontoret er 11521 kvm, antall kontorplasser er ca 300.

Bakgrunn:

StatoilHydro har tidligere hatt egne ansatte som har utført majoriteten av de operasjonelle tjenestene innenfor Facilities Management, eksempelvis kantinepersonell, resepsjonister, elektrikere, etc. Når personell har sluttet i denne type stillinger på grunn av overgang til nye jobber (internt/eksternt) eller at en har avgått med pensjon er det ikke rekruttert nytt personell til disse stillingene.

Selskapet har da dekket behovet ved å benytte seg av det eksterne leverandørmarkedet. Dette har resultert i at det har vært en lite optimal driftsmodell der det har vært en blanding av egne ansatte og eksterne leverandører som jobber i samme team, eksempelvis kantine. StatoilHydro har hatt en klar strategi på at en vil rendyrke driften av operasjonelle tjenester med at disse tjenestene skal kjøpes fra det eksterne leverandørmarkedet.

Det har tidligere ikke vært noen klar strategi på hvilke kontraktsmodeller som skal brukes når en skal kjøpe disse tjenestene. Dette har medført at en har hatt en miks av singel services og bundlede kontrakter. Singel service kontrakter har i de fleste tilfeller vært kontrakter som har rettet seg mot det lokale markedet i hver region, mens bundlede tjenester har vært landsdekkende kontrakter. Facilities Management personell i StatoilHydro har i all hovedsak gått fra å være operasjonelt personell til å gå over til å jobbe på det taktiske nivået med å følge opp kontrakter. I Harstad har StatoilHydro personell gradvis blitt redusert og ved årsskifte 2007/2008 var det bare en person igjen som da skulle følge opp seks lokale avtaler samt være stedlig representant for åtte landsdekkende avtaler.

Utover disse oppgavene skal denne personen ivareta utvikling av bygget og ha kunde/bruker kontakt på bygget. StatoilHydro har en klar strategi på å redusere antall leverandører, samt at TFM modell skal utprøves ved enkelte kontorsteder.

Det ble besluttet at Harstad kunne være et godt case å starte utprøving av TFM modell, da dette kontorstedet ikke vil berøre eget personell, og prosessen med å gjøre dette ville tidsmessig bli langt mindre enn å gjøre dette på et sted som ville medføre virksomhetsoverdragelse av eget StatoilHydro personell.

Kontraktsmodell:

Når en valgte å gå for en TFM modell i Harstad var det gjort en vurdering i forhold til tre alternativer. Disse var:

1) Fortsette som i dag

FM i StatoilHydro forvalter ca 14 kontrakter og beholder fokus på operasjonell drift. Dette innebærer i stor grad detaljstyring og kontroll av leverandører og enkeltoppdrag. Dette innebærer at FMS må erstatte ressurser som i 2007/2008 går av med pensjon.

2) Fortsette som i dag, men pakke fagområdene på et høyere nivå (færre kontrakter)

FM i StatoilHydro forvalter færre avtaler, der avtalene innenfor hver kategori pakkes etter naturlige skillelinjer (tekniske avtaler, renhold, kantine, etc.) FM personell ved Harstad kontoret vil med denne løsningen løfte fokus litt opp fra dagens detaljstyring og operasjonelle fokus. Dette vil kunne innebære et noe lavere ressursbehov og dermed en mindre egen organisasjon.

3) Kjøpe TFM fra en ekstern leverandør

Opprette en avtale med en Total Facility Management-leverandør for alle FM tjenester og fagområder. Avtalepart har ansvar for all operasjonell drift og rapporterer til FM i StatoilHydro, som kontrollerer arbeidet. Dette innebærer at StatoilHydro vil kunne fokusere på et taktisk og strategisk nivå. Dette vil minske ressursbehovet i Harstad.

Gjennomføring:**Prekvalifisering:**

Det ble gjennomført undersøkelser i markedet for å innhente opplysninger om potensielle tilbydere for en TFM-løsning for Harstad. Etter dette ble det gjennomført en møteserie hvor fem ulike FM-leverandører fikk komme med innspill til hvordan en mulig forespørsel og beskrivelse burde utformes for best å dekke StatoilHydro og leverandørmarkedets behov med fokus på Harstad. Disse møtene avdekket vilje hos leverandørene til å tilby sine tjenester i forbindelse med en eventuell forespørsel. Flere av disse leverandørene er i dag kontraktspartnere med StatoilHydro og har god innsikt i selskapets behov og rutiner. Leverandørene var noe ulike i profil hva angår kompetanseområder og fokus.

Hovedskillet gikk mellom leverandørene som er sterke på ”harde” leveranser som teknisk vedlikehold, og leverandørene som er sterke på ”myke” leveranser som renhold og kantinetjenester.

En slik metode for å prekvalifisere kan være en god metode i de tilfellene et selskap er usikker på hvordan en forespørsel skal utformes. I dette tilfellet var det første gang selskapet skulle gjøre en anskaffelse der modellen skulle være TFM. Basert på våre funn skiller denne måten å prekvalifisere seg på med at en i dette caset er tydelig på hvilken kontraktsmodell det skal forespørres på allerede i prekvalifiseringsfasen.

Anskaffelsesstrategi

Forespørselen var basert på at en etterspurte tilbud på en TFM modell. Det ble så innstilt en tilbyder som gjennomgår en due diligence periode.

Kriterier

Tildelingskriteriene var delt i følgende hovedgrupper:

- HMS
- Organisasjons struktur
- Struktur for oppfølging
- Leverandørens visjon og verdier
- Kostnadskontroll
- Kompleksitet i underleveranser
- Kvalitetssystem
- Realisme i forslaget
- Referanseprosjekter
- Innovasjon og kreativitet
- Kompetanse på nøkkelpersonell

I tillegg til ovennevnte tildelingskriterium var pris og priskonsept også et vesentlig tildelingskriterium. Tildeling av kontrakten ble gjort etter en samlet vurdering av alle kriteriene og som totalt gav StatoilHydro det mest økonomisk fordelaktige tilbudet.

Etter evaluering av tilbud ble en tilbyder innstilt til å gjennomføre en due diligence periode.

Noen av tildelingskriteriene kunne vært benyttet i en prekvalifiseringsprosess. I dette caset var prekvalifiseringsprosessen mer en kartlegging i hvordan en burde formulere en forespørsel samt en kartlegging av hvilke leverandører som kunne levere en TFM løsning. Prekvalifiseringen var ikke en reell vurdering av enkelt kriterier.

Den tekniske evalueringen talte ganske mye i denne prosessen da de kommersielle betingelsene i utgangspunktet var basert på en åpen bok løsning. Dette stemmer ikke med funnene vi har identifisert i vår undersøkelse. Våre funn viser at det viktigste tildelingskriteriet er pris. Dette skyldes at valget av modell stort sett er kommersielt begrunnet. I dette caset er det utprøving av modell som er målsetningen. Hensikten med utprøvingen er å få identifisert:

- Vil valgt modell gi en mer effektiv drift (ledetider)?
- Vil kvaliteten i valgt modell bli bedre / dårligere?
- Vil kostnadene i valgt modell bli lavere?
- Kan et kontorsted ivareta FM funksjon ved hjelp av en fast ansatt?
- Vil valgt modell kunne tilføre kjernevirksomheten merverdi?

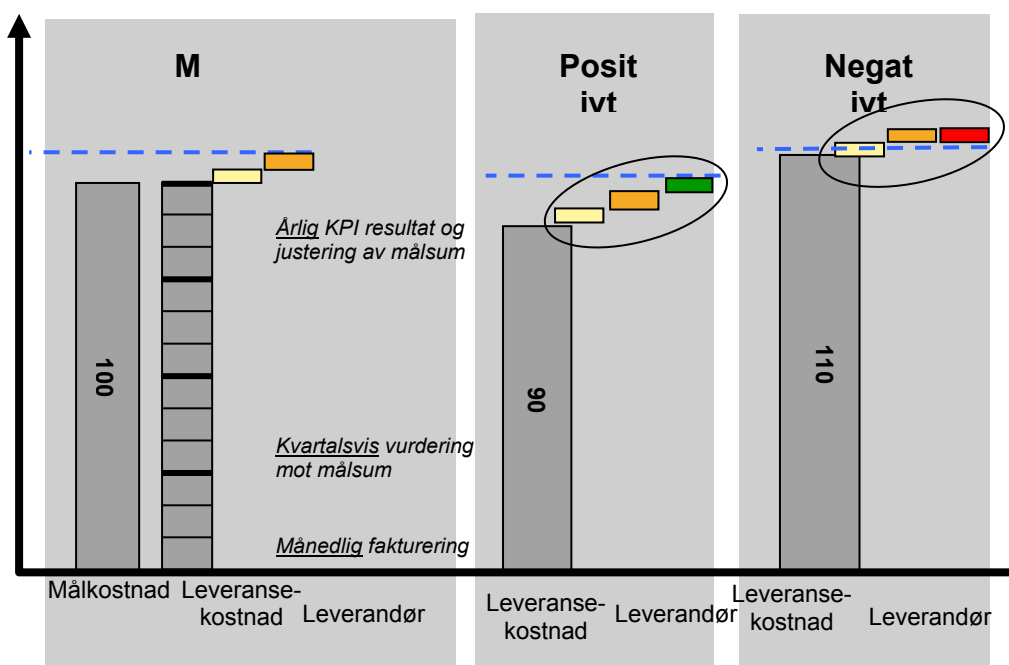
Med bakgrunn i dette er det fornuftig at det ikke er pris som er det avgjørende tildelingskriteriet i dette caset.

Prisformat:

Prisformatet som ble brukt er åpen bok. Konseptet er bygget opp på at partene definerer en årlig målkostnad. Målsummen inkluderer direkte kostnader til de operative leveransene, og administrasjonskostnader. Reparasjoner og ekstraordinært vedlikehold samt oppgraderinger og prosjektarbeid inngår ikke i målsummen.

Målkostnad for år 2 er lik de faktiske kostnader år 1 pluss kostnadsnøytral indeksregulering +/- endringer i avtalt tjenesteleveranse og/eller tjenestevolum.

I tillegg til målkostnad får leverandøren kompensert for indirekte administrative kostnader (x %) og fortjenestekrav (x %). Leverandøren kompenseres gjennom en to stegs incentivmodell der første steg er deling av reelle besparelser/overskridelser opp mot estimert målkostnad, og der steg to er KPI justert lønnsomhetsnivå. KPI modell vektlegger leveranse kvalitet, med årlige revidering av modell og mål. Dette kan illustreres på følgende måte:



Lever. indir. adm.
 Lever. fortjeneste (KPI)
 Lever. andel av
 Lever andel av overskridelse
 Totalkost for SH
 Samlet margin Lev.

Figur 37: Eksempel på prisformat

Dette prisformatet eliminerer store deler av leverandørens risiko og dermed behov for risikopåslag. Samtidig vil leverandøren ha incentiver til å kunne gjøre forbedringer som gir seg utslag i resultat målt mot målsum. Ulempen med denne modellen er at arbeid / tjenester som ikke er fanget opp i due diligence perioden og som ikke er beskrevet i SLA ikke vil inngå i målsum, dette vil bli kompensert for gjennom medgåtte timer. Utfordringen knyttet til målsum er at det kan bli utfordringer med å sette den riktige målsum for år 1.

I tilfeller der en har god økonomisk styring og gode erfaringstall vil kunden ha et godt utgangspunkt til å kunne utfordre leverandøren på om målsum er satt på riktig nivå. I tilfeller der kunden ikke har samme erfaringstall kan målsum bli satt for høyt i forhold til det en har betalt tidligere. I disse tilfellene vil da besparelsen se store ut, og en kan trekke feile konklusjoner i forhold til om valgt modell har vært en suksess eller ikke basert på de økonomiske gevinstene. En annen svakhet er at det er en forholdsvis liten del av KPIene som er knyttet mot leveransekvallitet.

Nivå

En av StatoilHydro sine intensjoner med denne kontrakten er at en skal sette ut det operasjonelle nivået og beholde det strategisk/taktiske nivået.

I vår undersøkelse er leverandøren tydelig på at de ønsker å levere på et taktisk nivå.

StatoilHydro har en profesjonell innkjøpsorganisasjon som vil bestå uavhengig av hvilken modell som velges for kjøp av FM tjenester. Samtidig er StatoilHydro en betydelig aktør i leverandørmarkedet på kjøp av FM tjenester. Eksempelvis utgjør StatoilHydro sitt kjøp av vakt / resepsjonstjenester 20 % av det norske markedet. StatoilHydro sin innkjøpsorganisasjon bør ha gode forutsetninger for å kunne inngå kontrakter med gode betingelser som er på samme nivå eller bedre som en TFM leverandør kan tilby. Et av utvalgene i vår undersøkelse uttalte følgende:

”Leverandørene i Norge innen TFM er ikke gode kjøpende organisasjoner. Tatt i betraktning at de burde ha stordriftsfordeler basert på at de gjerne forvalter millioner av kvadratmeter klarer ikke de å få særlige gode priser. De er rette og slett for dårlig til å utnytte makten sin i markedet. De burde kunne forhandlet leveranseavtaler på de tunge områdene med priser som var veldig bra, men pr. i dag er ikke dette en realitet”.

Dette underbygger at den økonomiske gevinsten for StatoilHydro nødvendigvis ikke vil bli stor ved å gå over til en TFM modell. Driveren for å gå over til en annen kontraktsmodell må da være en annen enn bare pris. Basert på funn i undersøkelsen er det ingen som vurderer andre kontraktsmodeller utenom singel service, bundled service og TFM. I dette caset burde Managing Contractor vært vurdert. Årsaken til at vi mener dette er at StatoilHydro har en profesjonell innkjøpsorganisasjon som kan inngå gode kontrakter som kan være vel så bra som en TFM leverandør vil klare.

StatoilHydro har en strategi på at det er kun det operasjonelle som skal settes ut. Det strategisk / taktiske skal beholdes ”in house”. Derfor kunne to andre modeller vært aktuelle. Det vi kaller for TFS modell er den ene modellen som burde vært vurdert. Denne modellen er helt på linje med StatoilHydro sin strategi. Den andre modellen som burde vært vurdert er Managing Contractor. I denne modellen vil StatoilHydro inngå kontrakter for enkelt tjenester, men oppfølging av kontrakten vil bli ivaretatt av en ekstern aktør. I våre funn er økonomi hovedårsaken til at en velger en annen kontraktsmodell.

Kontraktsmodell

StatoilHydro kaller kontraktsmodellen som er brukt for TFM modell. Slik vi har definert TFM som kontraktsmodell vil det medføre at en også setter ut det taktiske nivået. En av bærebjelkene i StatoilHydro sin driftsmodell er ”service management” som er et henvendelsessystem for rapportering av behov og melding av feil og mangler.

Dette systemet vil bestå uavhengig av hvilken kontraktsmodell som velges for Harstad. Vi mener at dette systemet ligger på det taktiske nivået. Leverandøren får ikke lov til å implementere sitt eget system for håndtering av ulike henvendelser. Vedlikeholdsplaner for bygget er også beholdt internt i StatoilHydro. Hvis en ser på omfanget leverandør skal levere er det operasjonelle tjenester og ikke taktiske oppgaver. Dette stemmer godt med StatoilHydro sin strategi om at operasjonelle aktiviteter settes ut til en ekstern aktør, og at strategisk / taktiske oppgaver beholdes internt. Modellen vi har vist i kapittel 4.4 er den som best dekker StatoilHydro sin strategi og som burde vært vurdert.

Beskrivelse

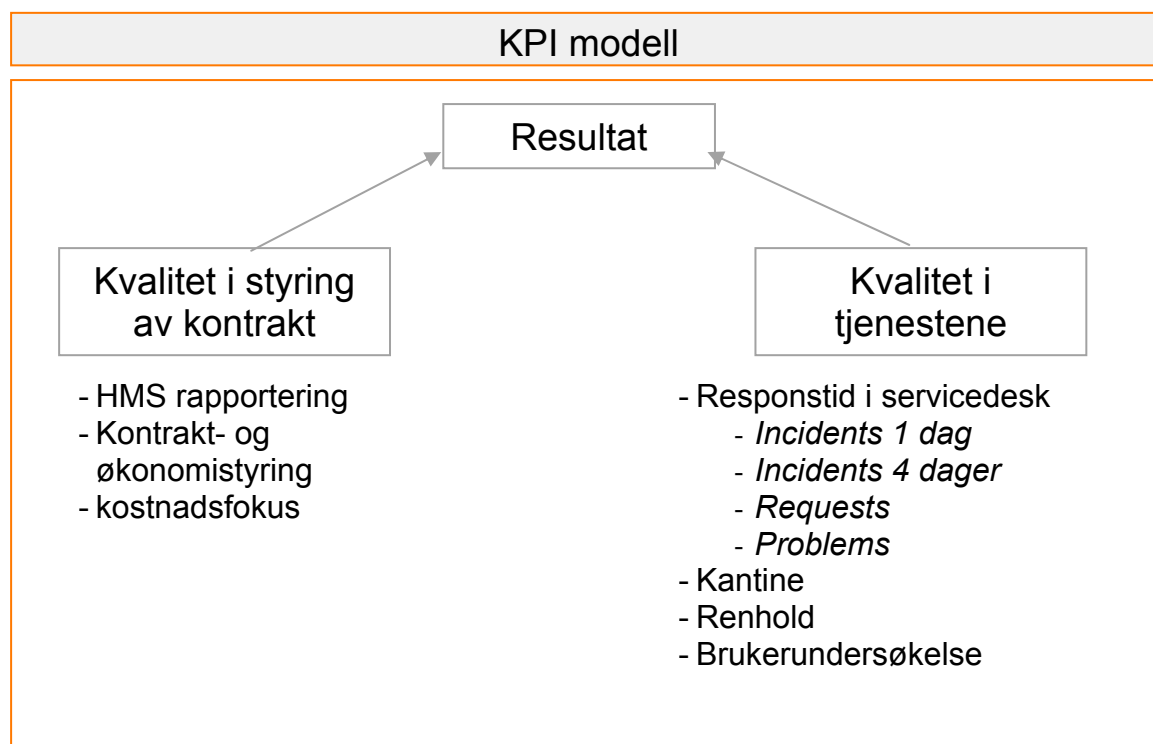
I denne sammenhengen betyr due diligence periode at valgt tilbyder gjennomgår dagens situasjon i forhold til drift, kvalitet og servicetilbud og utarbeider SLAer i forhold til dette. Utkast til SLAer blir utformet av leverandøren og eventuelt korrigert gjennom avklaringer og forhandlinger. Kontraktsforslaget utarbeides av StatoilHydro, og er også en del av forhandlingene. Hvis en blir enig om SLAer og kontraktstekst signeres en endelig kontrakt.

Kontraktsbestemmelser

Kontraktsbestemmelsene ble lagt ved forespørselen og er StatoilHydro interne bestemmelser.

Oppfølging og kontroll

Kontrakten som er beskrevet er basert på en funksjonsbeskrivelse. Som nevnt tidligere er KPIer sentral når en skal følge opp en funksjonsbeskrevet kontrakt. Under er det vist hvordan kontrakten skal følges opp.



Figur 38: KPI modell

4.14 Eksempelstudie Norwegian Property

Norwegian Property, NPRO har inngått det som de selv betegner som Norges største og avanserte avtale for Facilities Management. Avtalen er inngått med NEAS og innebærer at leverandøren tar på seg ansvaret for administrasjon og daglig oppfølging av alle kontorbyggene til NPRO. Eiendomsporteføljen som inngår i avtalen omfatter 700.000 m².

Eksempelstudiet er basert på opplysninger gitt av Norwegian Property – NPRO, i intervju, informasjon om selskapene på nettsidene deres og avtaledokumenter som vi har mottatt fra NPRO. Selve kontraktsdokumentet er konfidensielt, men den utleverte ”Request For Proposal” – RFP, er et åpent dokument. Gjennom eksempelstudiet av denne anskaffelsen vil vi se på hva som er vektlagt i kontrakten og de strategiske valgene som er gjort.

Generell informasjon om oppdragsgiver:

Norwegian Property ASA er et norsk eiendomsselskap som investerer i større sentralt beliggende næringsseiendommer i de største norske byene. Selskapet er børsnotert på Oslo Børs. Den uttalte målsetningen til NPRO er å gi private og institusjonelle investorer tilgang til et stort investeringsalternativ. Det langsiktige målet er å bli det største og mest likvide investeringsalternativet innen norsk næringsseiendom. Selskapet har pr i dag 20 ansatte. Strategien er å investere i store sentrale eiendommer med verdi på mer enn 200 millioner pr eiendom. Mellom 85 – 90 prosent av eiendommene skal ligge i Oslo, Bergen, Stavanger eller Trondheim. Det skal tilstrebtes langsiktige leieavtaler med lengde mellom 5 – 10 år og leiekontraktene skal være KPI justerte kontrakter.

Målene med anskaffelsen:

I avtaledokumentet er målene med anskaffelsen oppgitt. Intensjonen er å inngå et langsiktig strategisk samarbeid for industrialisering av FM og FS markedet.

Hovedpunkter som trekkes frem er:

- Økonomiske besparelser – eierkostnader.
- Profesjonalisering og industrialisering av forvaltning og drift/vedlikehold.
- Lik service på alle bygg med en leverandør og en kontrakt.

I tilbudsdokumentet er ikke disse målene fremhevet. Målene kan være presentert i den Request for Information – RFI, som ble sendt til et utvalg leverandører, men i og med at målene er viktig for leveransen ville det vært naturlig å gjenta disse i tilbudsdokumentene.

Prekvalifisering:

Første steg i prosessen var at oppdragsgiver gjennomførte presentasjonsmøter for et utvalg av potensielle FM leverandører og sendte ut en RFI (Request for Information) for å vurdere leverandørmarkedet. I denne RFI var det medtatt temaer som NPRO hadde diskutert med FM leverandører.

Hovedpunktene var:

- Fokus på leietakerne
- Utleie og reforhandling
- Driftsorganisasjon
- Bygge opp NPRO merkevare
- Fleksibilitet
- Egen leietakerportal/internettportal
- Proaktivt innsalg av tjenester fra FM leverandør til leietakerne
- Menybasert tjenesteleveranse
- Administrativt påslag på alle tjenester
- Prisgaranti
- Elektronisk rapportering.
- Benchmarking
- NPRO skal ikke utvikle en stor organisasjon, men outsource

Etter besvarelse av punktene som var oppgitt i denne RFI, hadde NPRO et grunnlag for å velge et gitt antall tilbydere.

Prekvalifiseringen er gjennomført hos et allerede begrenset utvalg. Om markedet hadde vært større ville det vært naturlig å annonsere prekvalifiseringen for å oppnå et større utvalg å velge i. I oppstillingen over hva tilbudet skal inneholde er det også medtatt at tilbyder skal oppgi navn og vedlegge selskapsinformasjon på underleverandører og/eller entreprenører som inngår i tilbudet. Underleverandørene er ikke prekvalifisert, men en ber om opplysninger om disse i tilbudet. Det er ikke gitt noen føringer eller bestemmelser som angir på hvilket grunnlag oppdragsgiver eventuelt vil diskvalifisere en underleverandør.

Anskaffelse:

Til de prekvalifiserte leverandørene ble det sendt ut et tilbudsgrunnlag, kalt RFP (Request for proposal), som var en forespørsel om levering av tjenester innenfor fire kategorier. De fire kategoriene var delt i henholdsvis; 1. Forretningsførsel, 2. Forvaltning, 3. Drift – og vedlikehold og 4. Servicetjenester.

Konkurransen er lagt opp som en konkurranse med forhandling og NPRO har opplyst at de forbeholder seg retten til å forhandle om samtlige evalueringspunkter.

Kriterier for tildeling:

Samlet sett er det lagt opp til at en velger tilbyder etter en samlet vurdering av pris og konsept. Tildelingskriteriene nedenfor var listet opp i tilbudsgrunnlaget og er opplistet i uprioritert rekkefølge.

- Avvik fra -/innspill til – tilbudsinnbydelsen
- Pris/totalkostnader
- Betalingsbetingelser
- Kontraktsvilkår

- Referanser på ytelser, utførelse og produkt
- Prosjekt – og byggelederkompetanse
- Utleie – og reforhandlingskompetanse/ - bevilgning
- Leietakerpleie/ - oppfølging
- Referanser på aktuelt driftspersonell
- Referanser fra KTI
- Tilbyders nåværende portefølje
- Tilbyders finansielle soliditet
- Tilbyders oppfylging av mål og forventninger ihht RFI
- Evne og vilje til å være en strategisk samarbeidspartner til NPRO
- Garantier, service og prioritering

Utvelgelsen har også elementer av strategiske valg. I intervjuet med NPRO ble det sterkt fremhevet at bransjen hadde behov for en industrialisering, og at denne avtalen skulle bidra til dette. På sikt vil et bedre leverandørmarked være til fordel for NPRO. Flere av disse punktene ville være naturlig å ha avklart i prekvalifiseringsprosessen som ble gjennomført før utsendelse av tilbudsgrunnlaget. Referanser, kompetanse, finansiell situasjon og siste store leveranser er forhold som normalt vil være avgjørende for om hvorvidt leverandøren skal inviteres til å delta i konkurransen.

Prisformat:

Ut i fra tilbudsgrunnlaget er det vanskelig å finne ut hvordan prisformatet er bygget opp. I avtaledokumentet er hovedprinsippet for prisstruktur lagt. Dette er delt i:

- Garantikostnad i avtaleperioden
- Variabel pris på øvrige tjenester (timer, påslag, entreprise)

Garantikostnaden er en fast kostnad pr kvm årlig for eiendommene for definerte tjenesteområder.

Det er oppgitt hovedforutsetninger som skal være førende for eventuelle prisendringer. Dette gjelder blant annet myndighetspålagte krav som gir endringer i satser og gebyrer. Endringer i form av reduksjon eller økning av eiendomsporteføljen gir grunnlag for reforhandlinger. Premissene for prisendring ved økning/reduksjon er ikke fastsatt, men forhandlingene skal ta utgangspunkt i de priser, tjenester og beregningsmodell som ligger til grunn for oppgitt garantikostnad i kontrakten.

Nivå:

I tilbudsgrunnlaget er det klart angitt at NPRO ønsker å anskaffe tjenester som omfatter det taktiske og operative nivå. Det er opplyst at *”NPRO ønsker å overføre et større helhetsansvar for taktisk og operativ styring og drift av relevante tjenester til et lite antall kompetente FM leverandører”*

Nivået er illustrert ved bruk av trekanten som viser de tre nivåene; strategisk, taktisk og operativt, hvor de to laveste nivåene er uthevet som *”Scope for forespørsel”*

Kontraktmodell:

Ønsket kontraktmodell er ikke angitt i konkurransegrunnlaget. Det er etterspurt et lite antall FM leverandører som skal levere på taktisk og operativt nivå; henholdsvis Facilities Management og Facilities Services.

I konkurransegrunnlaget opplyses det at tilbyderne vil inndeles og forespørres i to grupperinger av tjenesteområder, tilpasset både geografiske områder og eksisterende/løpende avtaler.

Oppdelingen er gjort etter:

- A Forespørsel om kategori 1: Forretningsførseltjenester
- B Forespørsel om kategori 1, 2 og 3: Forretningsførsels -, Forvalnings – og Drift og vedlikeholdstjenester.

For kategori 4 som omfatter servicetjenester vil NPRO kun be om en oversikt over tilbydernes kompetanseområde og mulighet til å levere slike tjenester.

Beskrivelse:

Tjenestene er beskrevet i vedlegg til konkurransegrunnlaget. Beskrivelsene er delt i de tre kategoriene som er forespurt. For servicetjenester er det vedlagt et skjema over mulige ytelser som leverandøren skal krysse av om han kan levere. Tjenestene er funksjonsbeskrevet med en oppstilling av oppgaver som skal ivaretas. I tilbudet skal leverandøren beskrive ytelsene basert på oppgavebeskrivelsene som er vedlagt konkurransegrunnlaget.

Kontraksbestemmelser:

Konkurransegrunnlaget inneholder ikke egne kontraksbestemmelser.

Tilbyder skal foreslå kontraksbestemmelser som ivaretar forespørselen. Leverandøren skal foreslå løsninger for incentiver og sanksjoner.

Oppfølging og kontroll:

Tilsvarende som for kontraksbestemmelser er det leverandøren som skal foreslå administrasjonsbestemmelser. Dette gjelder blant annet betalingsrutiner, oppfølging og kontroll og kvalitetssikring.

Helhetlig strategi:

Det er inngått en avtale med en leverandør for hele eiendomsporteføljen og for alle kategorier som er beskrevet i konkurransegrunnlaget. Dette fremheves som et viktig og riktig skritt å ta for Norwegian Property. Det skal sikre lik service til alle kundene deres og bidra til en profesjonalisering og industrialisering av FM markedet.

I tilbudsforespørselen finner en formuleringer som tyder på at målet med anskaffelsen ikke var fastsatt og tatt inn i kontraktstrategien. Det etterspørres blant annet etter flere leverandører, og ikke den ene som ble resultatet. I forespørselen er det også opplyst at Norwegian Property forbeholder seg også retten til å anta hele eller deler av det mottatte tilbudet. Leverandøren vet dermed ikke på forhånd (basert på tilbudsgrunnlaget) om tjenestespekteret skal deles. Det kan bli aktuelt for leverandøren å kun levere tjenester i en

av de fire kategoriene. Kontraktmodellen er med andre ord ikke fastsatt på dette tidspunktet, og oppdragsgiver ser for seg at en kan sette sammen en komplett kontrakt ved bruk av flere leverandører.

Etter mottak av tilbudene skulle NPRO foreta en endelig vurdering og foreta valg av hvilke leverandører som de ønsket å benytte til sine bygninger.

NPRO oppgav at en ville velge den/de leverandørene som etter en helhetsvurdering hadde best evne til å dekke nåværende og fremtidige krav til utførelse av tjenestene.

Elementene i kontraktstrategien som omhandler prisformat og beskrivelse er utfordrende i denne type anskaffelse. Regulering av priser ved økning/reduksjon av omfang er ikke medtatt i forespørselen. I kontrakten er det lagt føringer for en reforhandling, men dette er ikke en del av tilbudet. For å avklare forutsetningene for endringer må dette tas opp i forhandlinger med samtlige tilbydere. Beskrivelsene vil også variere fra leverandør til leverandør i og med at de er basert på en generell opplisting av ytelser. De ulike løsningsforslagene gir oppdragsgiver verdifull innsikt og gir tilbyderne mulighet for å optimalisere egen leveranse. Evalueringen blir krevende dersom det er et stort spenn mellom hvordan de forskjellige leverandørene har beskrevet sin leveranse.

Det er også viktig å legge merke til at leverandørens forslag til kontraktsbestemmelser og administrasjonsbestemmelser er en del av tilbudet. Dersom oppdragsgiver hadde utarbeidet vilkårene på forhånd ville det gitt en lettere evaluering og samtidig sikret at tilbudene var basert på samme vilkår. Ved avvik mellom tilbydernes kontraktsvilkår kreves det en grundig gjennomgang og bearbeidelse for at disse skal være sammenlignbare og konsekvensene av de ulike vilkårene må vurderes i forhold til økonomi og risikoplassering.

5 Konklusjon

Ingress

Resultatene fra undersøkelsene i oppgaven viser i all tydelighet at Facilities Management er et umodent fagområde. Et samarbeid mellom aktørene innen forskning, utdanning og næringsliv vil trolig endre og utvikle Facilities Management i årene fremover.

Oppgaven er begrenset til anskaffelse av Facilities Management og dette området er preget av at aktørene har ulik bakgrunn og tilnærmer seg anskaffelsesprosessen på vidt forskjellige måter.

5.1 Kontraktsmodeller

Kontraktsmodellene som er omtalt i litteraturen er ikke illustrert slik at de gir innblikk i strukturen av ansvar og roller. I oppgaven har vi vist de ulike kontraktsmodellene som er aktuell innen Facilities Management, samt visualisert hvordan kontraktsmodellene er plassert i forhold til strategisk, taktisk og operasjonelt nivå.

Dette er klassiske hierarkiske modeller. Undersøkelsene viser at ulike varianter av disse modellene benyttes, uten at dette er velfundert og strukturert gjennom anskaffelsesprosessen. Det er i hovedsak to modeller som dominerer i det norske markedet. Dette er kjøp av enkelttjenester og kjøp av det som omtales som Total Facilities Management kontrakter. Det er ingen klare grunner som tilsier at disse modellene er de to modellene som er best egnet til å oppnå målene med anskaffelsene.

Ingen av selskapene vi har undersøkt skjeler til modeller som er beskrevet i faglitteraturen. Valgene ser ut til å bli tatt uten at en har gjort en grundig vurdering i forhold til hvilken modell som er tilpasset det en ønsker å oppnå med anskaffelsen. Tilbudsgrunnlag eller andre styrende dokumenter i anskaffelsene angir ikke hvilken kontraktsmodell som skal benyttes.

Beskrivelsesmetodikken er også forskjellig i de ulike kontraktsmodellene. I vår undersøkelse har vi funnet ut at ved bruk av enkelttjenester og pakke tjenester er ytelsesbeskrivelse mest utbredt og ved en TFM avtale er funksjonsbeskrivelse mest utbredt.

5.2 Sammenheng mellom kontraktsmodell og resultat

Gjennom intervjuer og dokumentstudier har vi ikke funnet klare sammenhenger mellom valgt kontraktsmodell og opplevd resultat. Med resultat mener vi her at støttetjenestene bidrar til å effektivisere og optimalisere kjernevirksomheten.

Kontraktsmodellene ligger som et bindeledd mellom FM avdelingen og sluttbrukerne. En forutsetning for å undersøke om det er forskjeller i opplevd resultat ved forskjellige kontraktsmodeller, er at leveransen av FM til kjernevirksomheten er den samme uavhengig av modell. Modellen blir fremgangsmåten for hvordan den avtalte leveransen blir organisert. Uavhengig av kontraktsmodell forventes det fra oppdragsgiver at tjenestene leveres på samme kvalitetsnivå og oppfyller de samme forventningene. Målingen av om resultatet samsvarer med forventningene er ikke dokumentert. Dette kan skyldes manglende erfaring med ulike kontraktsmodeller og at avtalene i markedet er nye og få har gjennomført en evaluering av utprøvd modell.

Ser en på FM-avdelingene isolert, finner vi en bedre sammenheng mellom valgt kontraktsmodell og resultat. Ved å selge ut det taktiske nivået mister oppdragsgiver kontrollen og styringen med leveransene. Flere Total Facilities Management leverandører har ikke egen spesialkompetanse på tekniske anlegg i bygningene, og må overlate drift – og vedlikehold av de tekniske anleggene til underleverandører.

Utilstrekkelig service og oppdatering av for eksempel aggregater og SD – anlegg har medført store kostnader for oppdragsgivere. Slike forholdene blir først avdekket i forbindelse med flytting eller fornyelse av avtaler.

Styringen av det tekniske vedlikeholdet og driften av installasjoner ivaretas bedre med spesialfirma som er direkte underlagt kundens styring.

Selskapenes størrelse og organisering av Facilities Management bør være viktige styringsparametre for valg av kontraktsmodell. For selskaper som ikke har strukturert FM arbeidet sitt vil en Total Facilities Management modell passe. Manglende rutiner og systemer for oppfølging og kontroll kan bli bedre ivaretatt med en TFM leverandør. Leverandøren ivaretar da de funksjonene som bedriften alternativt selv må etablere dersom FM skal bidra positivt til utviklingen.

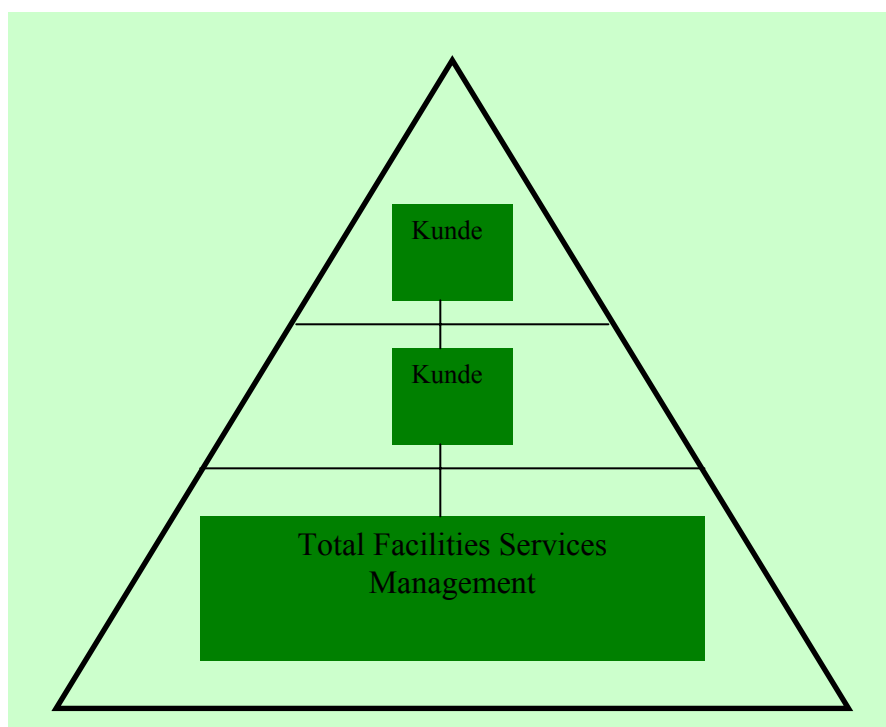
Har selskapene etablert styring og kontrollregimer selv, slik som StatoilHydro og Aker har, vil det være liten eller ingen gevinst i å velge en slik kontraktsmodell. Årsaken til dette er blant annet at disse selskapene sitter med en egen profesjonell innkjøpskompetanse og har dermed forutsetninger til å kunne inngå meget gode kommersielle avtaler. Størrelsen til disse selskapene gir grunnlag for å inngå bedre avtaler med serviceleverandører enn det en ekstern TFM leverandør oppnår.

Dette vil gjelde frem til leverandørene av FM i Norge har profesjonalisert og industrialisert virksomheten. Med flere og større avtaler vil leverandørene forbedre innkjøpskompetansen og utnytte stordriftsfordeler i markedet.

5.3 Andre kontraktstypemodeller

Modellen vi har kalt for Total Facilities Services Management er ikke beskrevet i litteraturen. Gjennom undersøkelsene har vi sett behov for en modell som bedre passer til kundenes behov og leverandørens ønske om leveranse av flere tjenester. Hvorfor er denne modellen god? Kunden ytrer ønske om mindre ressursbruk til koordinering og oppfølging. Leverandøren ytrer ønske om å samle alle tjenestene i en avtale for å oppnå synergieffekter og effektivisering.

Modellen ivaretar at leverandøren kan utvikle ledelse av operativt nivå, samt at leverandørene ikke er i stand til å ta et overordnet ansvar i store organisasjoner som for eksempel Aker Solutions. Kundene beholder ledelsesfunksjonene som er knyttet til FM strategien.



Figur 39: Kontraktstypemodell for Total Facilities Services Management plassert i organisasjonen

Total Facilities Services Management er en modell som kan sammenlignes med det som betegnes som generalentreprise i byggekontrakter. All styring og koordinering av tjenesteleveransene ligger hos leverandøren. Kunden har ansvaret for utforming av de overordnede beskrivelsene og legger de ytre rammene for leveransen. Dette er en modell som kan passe godt for selskap som eksempelvis StatoilHydro.

StatoilHydro har etablert en driftsmodell for alle støttetjenester som omfatter hele organisasjonen. FM er en del av denne driftsmodellen og det kan være uhensiktsmessig å ha egne systemer for FM.

Konkurransespektet kan også lettere ivaretas ved en slik modell. I og med at selskapet har ansvaret for IT verktøyet i denne driftsmodellen kan en ha ulike TFS leverandører på ulike lokasjoner. Leverandørene vil da konkurrere mot hverandre på kvalitet og pris. Leverandørene får utnyttet styringskompetansen og ivaretar all daglig oppfølging og kan optimalisere leveransen. Ressursinnsatsen fra egne ansatte til kontraktsoppfølging blir mindre da det bare vil være én kontrakt å følge opp.

En slik modell vil ivareta en mer helhetlig leveranse. Med dette mener vi at det ikke vil være tjenester som ikke vil bli ivaretatt ettersom én leverandør har ansvaret for å utføre alle operative tjenester.

Når selskapet har den overordnede styringsfunksjonen faller mye av kompetansen og effektiviseringsgevinstene som leverandørleddet står for bort. Leverandørene har mulighet til å trekke veksler på andre kontrakter, og er nødt til å utvikle seg for å vinne nye konkurranser. Blant annet er slike forhold medvirkende til at en enkelt kundeorganisasjon ikke klarer å være så innovativ og kreativ i forhold til endringsforslag og forbedrede løsninger som tilbydermarkedet.

Forutsetningen for en slik modell, er at det er kompetanse i bestillerorganisasjonen til oppfølging av leverandøren.

Total Facilities Services Management modellen samsvarer med målene til aktørene i markedet i det avtalenes størrelse og omfang blir av et betydelig omfang. Dersom for eksempel StatoilHydro skulle velge en leverandør for alle FM tjenestene, ville ledelsesfunksjonene og styringen hos en TFSSM leverandør være betydelig til tross for at det ikke omfatter det taktiske nivået.

Ut fra dagens leverandørmarked kan vi ikke se at noen av disse kunne ivaretatt alle tjenestene på taktisk og operativt nivå i en så stor organisasjon.

Nye samarbeidsformer ved bruk av allianseavtaler og partnering er ut i fra det vi har funnet ikke benyttet i det norske markedet.

5.4 Kontraktstrategi

Det første steget, som kommer før gjennomføringen av anskaffelsen, er å analysere hva som er behovet. Behovsanalysen innebærer en gjennomgang av organisasjonen for å identifisere hvilke funksjoner som er strategisk viktige for selskapet, og som en ønsker å beholde internt. Gjennom denne prosessen vil skille mellom støttefunksjoner og kjernevirksomhet kartlegges.

Alle store organisasjoner endrer seg kontinuerlig, og dermed vil skillelinjen mellom kjerne – og støttefunksjoner endre seg tilsvarende. Strategien må være tilpasset disse realitetene og utformes slik at organisasjonen ikke er låst i et kontraktsforhold som går på tvers av utviklingen i selskapet.

Når rammene for anskaffelsen er lagt, må målene fastsettes. Alle senere valg i strategien bør vurderes opp mot disse målene. Målene bør ikke være abstrakte eller vagt formulerte mål som; forbedringer av, økt fokus på, eller lignende. Konkrete mål som kan tas inn i avtalene gir grunnlag for å vurdere om de riktige valgene er tatt.

Hvordan kontraktstrategien legges opp avhenger også i stor grad av hvilken kompetanse som finnes i selskapet. I de tilfellene hvor bedriften selv ikke innehar nødvendig kunnskap for å håndtere anskaffelsen, er det hensiktsmessig å knytte til seg eksterne konsulenter som kan gi råd og innspill.

I oppgaven har vi identifisert hvilke elementer som bør inngå i en kontraktstrategi. Listen er ikke uttømmende og en kontraktstrategi må tilpasses selskapets kjernevirksomhet/størrelse og målsetning med anskaffelsen. Figur 40 på neste side viser elementene i kontraktstrategien.

KONTRAKTSTRATEGI - ELEMENTER	Eie eller leie		
	Eie	Leie	Eie og Leie
	Prekvalifisering		
	Ja	Nei	Delvis
	Anskaffelse		
	Anbud	Konkurranse med forhandling	Direkte kjøp med forhandling
	Kriterier for tildeling		
	Lavest pris	Pris og konsept	Politisk/strategisk
	Prisformat		
	Fastpris	Enhetspris	Åpen bok
	Nivå		
	Strategisk	Taktisk	Operativt
	Kontraktmodell		
Total FM	Kombinasjon	Singel FM	
Beskrivelse			
Funksjon	Detalj/ mengde	Due diligence	
Kontraktbestemmelser			
Egendefinerte	Leverandør	Standard	
Oppfølging og kontroll			
Egenkontroll KPI	Leverandør kontroll	Uavhengig kontroll	

Figur 40: Kontraktstrategielementer

I de anskaffelsene som vi har undersøkt er det ikke utarbeidet en kontraktstrategi som ivaretar alle sider av prosessen. De ulike elementene har naturlige avhengigheter. Dersom det velges en TFM-modell, vil det være vanskelig å samtidig legge opp til en anbudskonkurranse som er detaljbeskrevet. Når det ikke legges opp en gjennomtenkt strategi, kan en av følgene være at det oppstår noen kollisjoner mellom valgene som tas.

Målet med anskaffelse av FM tjenester i undersøkelsen virker diffust og kommer ikke tydelig frem i dokumentene som fremlegges for leverandørene i tilbudsfasen.

De som har utarbeidet et kontraktstrategidokument fremhever effektivisering og kostnadsreduksjon for FM. Kontraktstrategien mangler grep for å tilføre verdiskaping til kjernevirksomheten. Fokuset er i all hovedsak på økonomi og beskrivelse av tjenestene.

Vi har funnet ut at utarbeidelse av SLA ofte blir utarbeidet av leverandøren. Dette kan være ugunstig ettersom SLA er førende for hva som skal leveres og siden leverandøren ikke kjenner målet til kjernevirksomheten og hvilke behov kjernevirksomheten har.

5.5 Kontraktstrategi og mål med anskaffelsen

Strategien er fremgangsmåten for å nå ett eller flere mål. Målet eller målene må defineres og hvilke type mål, eksempelvis om det er snakk om prosess eller resultatmål, må fastlegges. Fremgangsmåten for å nå et mål bør ideelt sett gjenspeiles i alle fasene av strategien, dvs. at kriteriene som legges til grunn i kontraktstrategien samsvarer med målene.

Det å definere mål som er konkrete og målbare kan i mange tilfeller være vanskelig. Flere organisasjoner opererer med ambisiøse mål, som vanskelig kan skilles fra en visjon. Å styre etter måloppnåelse underveis mot en visjon viser seg å være praktisk vanskelig å gjennomføre.

Som et eksempel kan en tenke seg et selskap som har en visjon om å være den beste i sin bransje på miljø. Denne visjonen skal videreføres ned i organisasjonen og være styrende i alle valg. Klarer en da å videreføre dette i en kontraktstrategi, og vektlegge dette kriteriet i alle fasene? Vektlegges det å beskrive spesielle miljøvennlige produkter som skal leveres, eller bruker en funksjonsbeskrivelser hvor det i stor grad er opp til leverandør å velge produkt? Ved utvelgelse av leverandører i markedet, velger en leverandører som kan dokumentere miljøstyring (om disse finnes) eller er det annen kompetanse og leveringsdyktighet som blir styrende. Gjenspeiler miljøkravene seg i kontraktsbestemmelsene og er det f. eks insentiver knyttet til lavere energibruk, mindre avfall og f. eks mat i kantinen som er økologisk.

Alle disse kriteriene bør ideelt samsvare med målene og visjonen til selskapet.

Starten i en anskaffelsesprosess må begynne med å fastsette målene. Strategien blir veien til måloppnåelsen. Det første blir å definere disse målene og kategorisere disse som enten prosessmål eller resultatmål. Siden må en vekte hva som skal veie tyngst; prosess eller effektmål.

5.6 Økonomisk aspekt

For at Facilities Management skal utvikle seg slik at kjernevirksomheten effektiviseres må hovedfokuset i anskaffelsene flyttes fra økonomi til de øvrige elementene i kontraktstrategien.

Dagens avtaler bærer preg av en viss suboptimalisering som ivaretar effektivisering av FM avdelingen, men ikke et overordnet resultatmål for selskapets kjernevirksomhet.

Avtalene inngås med de forutsetningene at tjenestene skal leveres som i dag – ”as is”, og på det grunnlaget konkurrerer leverandørene på pris og til dels gjennomføringsmetode.

For å komme videre med utviklingen av tjenestene, må forutsetningene i konkurransen være at det tilbys løsninger som bidrar til forbedringer og utvikling av kjernevirksomheten.

For leverandørene betyr dette at konseptene som de tilbyr må spisses med dette målet for øye. For kundesiden innebærer det et grundigere arbeid i beskrivelsene av tjenestene, og at målene med anskaffelsen klart kommer frem tidlig i konkurransen.

5.7 Øvrige funn

Bransjen bærer preg av manglende standardisering av prosesser, kontraktsbestemmelser og kontrakter. Samtlige anskaffelser er unike i den forstand at det er ulike rutiner, modeller og bestemmelser i hver enkelt kontrakt.

Tilsvarende standarder som NS 8434 ville trolig være en fordel å utarbeide for de øvrige servicefagene og tjenesteleveransene som inngår i en FM avtale. Men en standard for enkelttjenester og en for total FM leveranser ville en hatt et veldig godt bidrag til hvilken kontraktsmodell oppdragsgiver skal velge.

I Sverige har man utarbeidet et slikt sett med standardiserte kontraktsbestemmelser. Innenfor AFF – Avtal for fastighetsstyring, som samlingen av standarder heter, finnes også beskrivelsestekster for utførelsen å la NS 3420 – Beskrivelsestekster for bygg – og anlegg.

Konkurransespektet kan i mange anskaffelser vektlegges tyngre. Eksempelvis er avtalen mellom NPRO og NEAS uten konkurranse i driftsfasen. En todeling av oppdraget ville gitt oppdragsgiver en veldig god benchmarking av kvalitet og måloppnåelse mellom de to leverandørene.

Til sammenligning vil en flergangsbyggherre sjelden eller aldri dele ut byggekontrakter til en rekke ulike bygg i en og samme avtale. Det ønskes konkurranse på pris og kvalitet samt måling mot markedet i hvert enkelt prosjekt. Om kunden har god kunnskap om hva

han ønsker levert, og beskriver dette i konkurransen, vil to ulike leverandører kunne levere likt.

Facilities Management er på mange måter i startgroen her i Norge. Bransjen mangler et felles begrepsapparat som er nødvendig å ha for å dele kunnskap og forståelse. Det er behov for å etablere felles termer og definisjoner og innarbeide disse i undervisning og litteratur. Innholdet i de begrepene som pr i dag benyttes oppfattes ulikt av aktørene og mange snakker forbi hverandre.

5.8 Videre arbeid

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

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

6 Referanser

Bøker:

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

Andersen I (1990) **Valg af organisations- sociologiske metoder- et kombinasjons perspektiv**. Samfundslitteratur

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

Barrett, P & Baldry, D (2003) **Facilities Management towards best practice**. Oxford, Blackwell Publishing.

Hetland, P.W (1995) **Praktisk Prosjektledelse – Teoretisk grunnlag**. Den norske stats oljeselskap AS og Norsk Forening for Prosjektledelse

Jensen, P.A. (2001) **Håndbog i Facilities Management**. Taastrup, Dansk facilities management – netverk.

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

Shah, S. (2007) **Sustainable Practice for the Facilities Manager**. Oxford, Blackwell Publishing.

Svensk Byggtjänst (2005) **Boken om AFF, din manual för tjänsteupphandlingar**. Stockholm, AB Svensk Byggtjänst.

Standarder:

CEN EN 15221-1 **Facility management. Terms and definitions**

NS 3410 **Formular for kontrakt om utførelse av bygg og anleggsarbeider**

NS 3420 **Beskrivelsestekster for bygg, anlegg og installasjoner**

NS 3430 **Alminnelige kontraktsbestemmelser om utførelse av bygg- og anleggsarbeider**

NS-EN 15221-1 **Fasilitetsstyring Del 1: Termer og definisjoner**. 1. utgave februar 2007. Oslo, Standard Norge.

NS-EN 15221-2 **Fasilitetsstyring Del 2: Veiledning for utarbeidelse av avtaler om fasilitetsstyring.** 1. utgave februar 2007. Oslo, Standard Norge.

NS 8400 **Regler for anskaffelser til bygg og anlegg ved anbudskonkurranser**

NS 8434 **Alminnelige kontraktsbestemmelser og manuelle vakt- og sikkerhetstjenester**

Rapporter / Kompendier / Avhandlinger:

Arge, K. (2003) **Generalitet, fleksibilitet og elastisitet i kontorbygninger: hvilke typer tilpasningsdyktighet bør norske byggherrer velge, og hva velger de?**, Norges byggforskningsinstitutt, Oslo, Norge.

Arge, K. & Landstad, K. (2002) **Generalitet, fleksibilitet og elastisitet i bygninger: prinsipper og egenskaper som gir tilpasningsdyktige kontorbygninger**, Norges byggforskningsinstitutt, Oslo, Norge.

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

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

Tidsskrifter:

FDV, Forvaltning Drift Vedlikehold nr 4 (2008)

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

7 Vedlegg

7.1 Intervjuguide kundesiden

INTERVJUGUIDE

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

Hei !

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

Intervjuguiden er ment som et rammeverk for å få svar på disse spørsmålene. Selve intervjuet er tenkt dialog preget og spørsmål er derfor ment å være styrende men ikke begrensende. Vi håper at dere kan forberede dere i forhold til de spørsmålene som er listet opp under.

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

Med vennlig hilsen

Arild Bruvik

Roger Instefjord

INTERVJUGUIDE

Intervjuprosessen

- Presentasjon av oss
- Presentasjon av vår undersøkelse
 - Vi ønsker i vår undersøkelse å kartlegge hvilke kriterier som legges til grunn i valg av kontraktstrategi ved anskaffelse av FM tjenester. Vi ønsker også å se på hvilke kontraktsmodeller som dere benytter; hvordan ansvar, roller, funksjoner og risiko er plassert i kontraktene.
- Forespørsel om diktafon
 - For å sikre mest mulig riktig gjengivelse av samtalen
 - Intervjuet; et sammendrag/referat av dette vil skrives ut på bakgrunn av notater og diktafon. Kopi vil sendes til deg etter intervjuet for gjennomlesning, og bekreftelse på at vi har oppfattet deg riktig.
- I løpet av samtalen vil vi stille spørsmål rundt følgende temaer:
 - Organisering av støttetjenestene
 - Hva deres bedrift legger i FM begrepet.
 - Hvor ligger FM i organisasjonen
 - Historikk, veien frem til dagens situasjon
 - Strategiske valg som er gjort frem til dagens situasjon
- Intervjuets form
 - Intervjuet vil være samtalepreget og vare i ca. 1-2 timer.
- Anonymitet
 - Vi vil anonymisere organisasjon og person ved analyse av undersøkelsens resultater og i vår fagoppgave.

Vi vil gjerne først stille noen bakgrunnsspørsmål

Kort informasjon om selskapet generelt.

Din stillingsbetegnelse? _____

Antall ansatte i FM avdelingen _____

Hvor stort er det årlige FM budsjett i kroner? _____

FM, definisjon, utvikling og strategiske vurderinger

Vi vil først gjerne stille noen spørsmål om begrepet FM generelt, hvordan FM defineres og organiseres i din bedrift, og den historiske utviklingen som har ført frem til dagens situasjon.

1. Det benyttes mange definisjoner på FM, og det er nå utarbeidet er ny standard som definerer FM. Hvilke ytelser inngår i det som dere definerer som FM? (relatert til den europeiske standarden)
2. Hvilke FM tjenester er satt ut til eksterne leverandører? (bakgrunn for valget, hvorfor og hvordan)
3. Er konkurranseutsetting gradvis gjennomført fra enkelttjenester til større omfang, eller er det satt ut store avtaler på direkten?
4. Hvis deres selskap har en FM strategi, hvor høyt i organisasjonen er denne strategien forankret?
5. Hvordan er selskapets strategier implementert i FM strategien? (visjoner og mål)
6. Kan dere nevne de viktigste strategiske målene i deres FM strategi?

Organisering av støttetjenestene

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

1. Kan du forklare oss hvordan støttetjenestene er organisert, gjerne ved hjelp av et organisasjonskart? (Desentralisert eller sentral styring)
2. Hvor mange er ansatt i støttetjenester?
3. Er den interne organiseringen av støttetjenestene/FM avdelingen endret de siste 5 årene?
4. Planlegger en nye endringer i organiseringen i løpet av de kommende 5 årene; i tilfelle hvordan?

Kontraktstrategi og kontraktmodeller

Her ønsker vi å gå inn i anskaffelsesprosessen, og høre hvordan dere gjennomfører slike prosesser fra start til slutt.

Kontraktstrategi som begrep er brukt på mange forskjellige måter i daglig tale, og vi har derfor listet opp momenter som inngår i en kontraktstrategi, og som vi benytter i vår oppgave:

- Vurdering av markedet – og prekvalifisering
- Beskrivelsene av ytelsene – funksjon eller ytelse
- Tildeling av oppdrag
- Kontraktmodeller
- Avtaler – kontraktsformularer og bestemmelser
- Oppfølging og kontroll

1. Utarbeides det et kontraktstrategidokument ved alle anskaffelser?
2. Når dere utformer en kontraktstrategi, er det i hovedsak en gjentakelse av tidligere praksis eller er det en kontinuerlig utvikling?
3. Målet med anskaffelsen er viktig å ha fastlagt før en utarbeider en kontraktstrategi; hvem fastsetter målene, og hvordan styres disse prosessene videre?
4. Hvilke kriterier legges til grunn ved:
 - Vurdering av markedet – og prekvalifisering
 - Beskrivelsene av ytelsene – funksjon eller ytelse
 - Tildeling av oppdrag
 - Kontraktmodeller
 - Avtaler – kontraktsformularer og bestemmelser
 - Oppfølging og kontroll
5. Når i Prosessen velges kontraktmodell?
6. Benyttes standard kontrakter for alle typer leveranser?
7. Ser en i første rekke kontrakten som et juridisk direktiv, eller som et økonomisk virkemiddel?
8. Rutine for valg av underleverandører (godkjennes disse av oppdragsgiver)
9. Pakking av kontrakter, erfaringer med hensyn på fleksibilitet (f. eks dårlige leveranser på enkelt tjenester i en stor kontrakt)
10. Hvordan ser dagens kontraktportefølje ut?

- 11.** Det finnes teoretiske beskrivelse av noen kontraktsmodeller og fordeler/ulempes med disse.
- 12.** Er valgt kontraktsmodell et bevisst valg eller er det andre forhold som har resultert i valget av kontraktsmodell.
- 13.** Har dere en klar oppfatning om sluttresultatet (servicenivå og økonomi) er forskjellig ved ulike modeller.
- 14.** Hvordan er oppfølgingen av kontraktene organisert?

Fortell gjerne litt om egne erfaringer positive/negative som dere har gjort i egen organisasjon. Er det spesielle forhold en ser burde vært endret/forbedret i forhold til dagens situasjon?

7.2 Intervjuguide leverandørsiden

INTERVJUGUIDE

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

Hei !

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

Intervjuguiden er ment som et rammeverk for å få svar på disse spørsmålene. Selve intervjuet er tenkt dialog preget og spørsmål er derfor ment å være styrende men ikke begrensende. Vi håper at dere kan forberede dere i forhold til de spørsmålene som er listet opp under.

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

Med vennlig hilsen

Arild Bruvik

Roger Instefjord

INTERVJUGUIDE

Intervjuprosessen

- Presentasjon av oss
- Presentasjon av vår undersøkelse
 - Vi ønsker i vår undersøkelse å kartlegge hvilke elementer som inngår i valg av kontraktstrategi ved anskaffelse av FM tjenester. Vi ønsker også å se på hvilke kontraktsmodeller som dere benytter; hvordan ansvar, roller, funksjoner og risiko er plassert i kontraktene.
- Forespørsel om diktafon
 - For å sikre mest mulig riktig gjengivelse av samtalen
 - Intervjuet; et sammendrag/referat av dette vil skrives ut på bakgrunn av notater og diktafon. Kopi vil sendes til deg etter intervjuet for gjennomlesning, og bekreftelse på at vi har oppfattet deg riktig.
- I løpet av samtalen vil vi stille spørsmål rundt følgende temaer:
 - Hva deres bedrift legger i FM begrepet.
 - Historikk, veien frem til dagens situasjon
 - Strategiske valg som er gjort frem til dagens situasjon
- Intervjuets form
 - Intervjuet vil være samtalepreget og vare i ca. 1-2 timer.
- Anonymitet
 - Vi vil anonymisere organisasjon og person ved analyse av undersøkelsens resultater og i vår fagoppgave.

Vi vil gjerne først stille noen bakgrunnsspørsmål

Kort informasjon om selskapet generelt:

Hva er kjernevirksomheten til selskapet?

Din stillingsbetegnelse?

Antall ansatte:

Hvor stort er det årlige omsetningen i kroner?

FM, definisjon, utvikling og strategiske vurderinger

Vi vil først gjerne stille noen spørsmål om begrepet FM generelt, hvordan FM defineres og organiseres i din bedrift, og den historiske utviklingen som har ført frem til dagens situasjon.

7. **Det benyttes mange definisjoner på FM, og det er nå utarbeidet er ny standard som definerer FM. Hvilke ytelser inngår i det som dere definerer som FM?** (relatert til den europeiske standarden)
8. **Hvilke FM tjenester leverer dere?**
9. **Hvordan har leveranseomfanget utviklet seg frem til dagens omfang?**
10. **Har selskapets en markedsstrategi?**
11. **Opplever dere at kundene har en tydelig FM strategi, og hvordan blir denne kommunisert til leverandørene?**

Kontraksstrategi og kontraksmodeller

Her ønsker vi å gå inn i anskaffelsesprosessen til deres kunder, og høre hvordan dere opplever gjennomføringen av slike prosesser fra start til slutt.

Kontraksstrategi som begrep er brukt på mange forskjellige måter i daglig tale, og vi har derfor listet opp momenter som inngår i en kontraksstrategi, og som vi benytter i vår oppgave:

15. Hvilke kriterier opplever dere legges til grunn ved:

Vurdering av markedet – og prekvalifisering

Hvordan oppleves prekvalifiseringsprosessen?

Har oppdragsgiver en gjennomarbeidet plan?

Beskrivelsene av tjenestene – funksjon eller ytelse?

Har det vært en utvikling i hvordan tjenestene beskrives?

Hva foretrekker dere?

Tildeling av oppdrag

Konkurransen med forhandling eller direkte kjøp?

Hva oppleves som de viktigste tildelingskriterier?

Kontraktstypologier

Er det et bevisst valg fra oppdragsgiver med tanke på valg av kontraktstypologi?

**Avtaler – kontraktstypologier og bestemmelser
Egne formulerte eller standard bestemmelser?**

Oppfølging og kontroll

Tillegges kontrollfunksjonen til leverandør eller innehar bestiller denne funksjonen?

16. Når i Prosessen opplever dere at det velges kontraktstypologi?
17. Er dere som leverandør med og påvirker valg av kontraktstypologi?
18. Hvilke kontraktstypologi(er) foretrekker dere, og hvorfor?
19. Har dere en klar oppfatning om sluttresultatet (servicenivå og økonomi) er forskjellig ved ulike kontraktstypologier.
20. Hvilke prisformater er mest benyttet, har dere positiv/negative erfaringer med ulike formater?
21. Nivå på FM kan deles i strategisk, taktisk og operasjonelt. Når dere leverer tjenester på hvilket av de ovennevnte nivåer blir tjenestene levert?
22. Skilles det på harde og myke tjenester i forhold til beskrivelse?
23. Ser en i første rekke kontrakten som et juridisk direktiv, eller som et økonomisk virkemiddel?
24. Rutine for valg av underleverandører (godkjennes disse av oppdragsgiver, benytter dere samme kontraktstypologier mot underleverandører?)

25. Hvordan ser dagens kontraktportefølje ut?

26. Hvordan er oppfølgingen av kontraktene organisert?

Fortell gjerne litt om egne erfaringer positive/negative som dere har gjort i egen organisasjon. Er det spesielle forhold en ser burde vært endret/forbedret i forhold til dagens situasjon?

7.3 Rutiner for måling og oppfølging i eksempelstudium StatoilHydro

KPIer	Hvordan måle:	Måleparameter og "måltall" for godkjent	Frekvens
HMS rapportering	Registrering, oppfølging og lukking av rapporterte hendelser i Synergi iht avtalte tidsfrister. Måler antall forfalte tiltak relatert til uønskede hendelser (RUH) som står ikke lukket innen frist hvert månedsskifte, hvor Leverandør står som ansvarlig (FM-Drift). Rapportert hentes ut av systemet. Hensikt er å sikre <u>gode rutiner</u> for registrering og oppfølging av HMS hendelser og tiltak. Nøkkelpersoner (med kurs) kan legge inn, endre og behandle RUHer.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Måltall: Null åpne og forfalte tiltak ved månedsskiftet. ■ Oppfylt KPI betinger at ingen månedsskifter passerer med åpne, forfalte tiltak. KPI vurderes til "godkjent/ikke godkjent" pr kvartal, med årlig summering av kvartalsresultater 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Måling hver måned. ■ Rapportering pr. kvartal i SMR
Kontrakts- og økonomistyring (SMR)	<p>Målinger i kontrakten skal gjennomføres og dokumenteres i avtalte målesystemer til riktig tid med riktig frekvens. <u>Rapporter</u> skal være fullstendige og levert til avtalt tid.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Månedlig økonomirapportering - Kvartalsvise Service Management Review (SMR). Inkl. rapportering på avtalte nøkkeltall for kontrakten, leveransekvallitet og status/avrapportering på KPI-modellen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Måltall: 100 % "Sign-off" av SH company rep. på økonomirapportering ■ Måltall: 100 % "Sign-off" av SH company rep. på kvartalsvise Service Management Reviews (SMR) med bl.a. rapportering på nøkkeltall og kvalitet i tjenestene ■ KPI vurderes til "godkjent/ikke godkjent" pr. kvartal, med årlig avregning. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Målinger hver måned ■ Økonomirapportering hver måned ■ Rapportering på tjenesteleveranser pr. kvartal ifm SMR
Fremleggelse av besparingsforslag	Leverandør skal legge fram identifiserte besparingsforslag for StatoilHydro representant i felles fora for bearbeiding og "sign-off" for gjennomføring hvert halvår.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Måltall: Felles fora/workshop avholdes hvert halvår. "Sign-off" av StatoilHydro 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Rapportering pr. halvår.

		representant for godkjent gjennomført møte.	
--	--	---	--

KPIer	Hvordan måle:	Måleparameter og "måltall" for godkjent	Frekvens
Responstid i Servicedesk	<p>Oppfølging og lukking av incidents og requests i Service Management (service senter portalen) innen respektive tidsfrister. Måler antall åpne forfalte registreringer. Rapporten hentes ut av systemet</p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>Incidents</u> er feil/avvik på leveransen – en situasjon - <u>Requests</u> er endringer/tilleggsleveranser – en bestilling/henvendelse - <u>Problem</u> er Incidents som er aggregert pga betydning, omfang eller ledelsesbeslutning. Formålet er å finne bakenforliggende årsak og forebygge nye incidents. 	<p>Måltall:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 61 % av Incidents skal være løst innen en dag ■ 90 % av Incident skal være løst innen fire dager ■ 90 % av Requests skal være løst innen satt frist. ■ 70 % av aggregerte Problems skal være lukket eller overført til "Known error" innen 2 mnd. ■ Full score på KPI betinger at alle målene nås. ■ Måling per måned, med kvartalsvis vurdering om "godkjent/ikke godkjent" og årlig summering av kvartalsresultater 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Måling hver måned. ■ Rapportering pr. kvartal.
Kantine	<p>Visuelle målinger/kontroller ved SH representant og leverandørrepresentant i leverandørs etablerte målesystem for funksjonsleveransen. Vurdering av områdene Informasjon, Utforming, Mat, Ryddighet og Service. (Evt tilleggsparemeter:)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Måltall: >xx % totalt (1-5 skala gjort om til 100 skala). Merk: "Baseline"/prosentats for godkjent må settes i felleskap utafra dagens kvatlitetsnivå ■ Måling per måned, med kvartalsvis vurdering om "godkjent/ikke godkjent" og årlig summering av kvartalsresultater 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Leverandør og SH måler pr. måned. ■ Rapportering pr. kvartal.

Renhold	<p>1. Visuelle målinger/kontroller ved SH representant og Leverandør representant i Leverandørs etablerte målesystem for funksjonsleveransen. Vurdering av områdene Toaletter, Kaffemaskiner, møterom, (områder må avklares)</p> <p>2 INSTA kontroller per år.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Måltall: >xx % totalt (1-5 skala gjort om til 100 skala). Merk: "Baseline"/prosentats for godkjent må settes i fellekap utafra dagens kvatlitetsnivå ■ Måling per måned, med kvartalsvis vurdering om "godkjent/ikke godkjent" og årlig summering av kvartalsresultater ■ Måltall: x av y INSTA kontroller skal være godkjent 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Leverandør og SH måler pr. måned. ■ Rapportering pr. kvartal.
Brukerundersøkelser	<p>StatoilHydros brukerundersøkelse innenfor facility og service management. Gjennomsnittscore basert på uttrekk av relevante temaer/spørsmål for Leverandør. Ekstra spørsmål på drift og vedlikehold legges til undersøkelsen år 0, og måles mot baseline fra år 1.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Måltall: >xx % gjennomsnittscore (1-6 skala). Merk: Vekting av temaer/spørsmål må avklares ■ Full score på KPI betinger resultat i snitt likt eller bedre enn resultat 2008 (Bør heller ha over landssnitt, Harstad har scoret ekstremt høyt, og med ny aktør er det naturlig at score går noe ned i starten) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Måling (SH) pr. halvår. ■ Rapportering pr. år.

7.4 Prosjektbeskrivelse



Postadresse
Alfred Getz veg 3
7491 Trondheim
Telefon 73 55 02 75
Telefax 73 59 50 94

MASTEROPPGAVE

2008/2009

for

Arild Bruvik og Roger Instefjord

Tittel (Norsk)

Kontraktstrategi for anskaffelse av FM-tjenester

Tittel (Engelsk)

Contract strategy for the procurement of FM services

Bakgrunn

Tradisjonelt sett har norske selskaper hatt som filosofi at en ivaretar alle funksjoner og tjenester knyttet til det "indre livet" i organisasjonen. Driftspersonell og ansatte med servicefunksjoner har vært en naturlig del av bedriften.

Dette synet har gradvis endret seg, og en har fått inn andre tanker og organisasjonsmodeller hvor en skiller mellom det som defineres som kjernevirksomhet, og det som defineres som støttetjenester.

En vanlig vei å gå har vært at en har startet med å fokusere på hvilke ytelser som leveres innad i bedriften, som ikke har noe med selve forretningsdriften. Når disse aktivitetene har blitt identifisert har en etablert en intern bestiller – utfører modell, og fått økt fokus på kostnadene disse tjenestene representerer. De store verdiene som ligger i profesjonalisering av støttetjenestene, og kunnskap om hvordan kjernevirksomheten kan bidra til økt lønnsomhet har trolig vært det viktigste bidraget til utviklingen.

Mange selskaper har siden valgt å konkurranseutsette enkelttjenester, eller selge ut alle eller deler av disse funksjonene.

I vår oppgave ønsker vi å se på organisasjoner som har gjennomført en organisasjonsendring, og kommet til det punktet at en i stor grad kjøper sine støttefunksjoner. Anskaffelse av støttetjenester hos eksterne leverandører representerer store ressurser og det vil derfor være behov for en strategi på hvordan kontraktene mot leverandørene skal organiseres.

De problemstillingene som ønskes belyst i oppgaven knytter seg til hvordan organisasjoner som kjøper inn FM tjenester av eksterne leverandører forholder seg strategisk til valg med tanke på hvilke kriterier som legges til grunn for valg av kontraktsmodeller.

Oppgave

Hovedproblemstillingene for oppgaven er:

A) Hvilke kontraktsmodeller som er aktuelle for kjøp av FM tjenester og hvordan ansvar, roller, funksjoner og risiko er plassert i kontraktene.

- Finnes det klar sammenheng mellom valg av kontraktsmodell og opplevd resultat?
- Finnes det bedre modeller enn det som er brukt i dag?

B) Identifisere hvilke elementer som inngår i en kontraktstrategi for anskaffelse av FM tjenester, og gjennom disse undersøkelsene se om:

- Utarbeides det kontraktstrategier som er tilpasset målet med anskaffelsen
- I hvor stor grad vektet det økonomiske aspektet; billigst mulig, eller er det kvalitet på tjenestene som har hovedfokus.

Litteraturstudie (teori/rammeverk for tema)

Teoristudiet har som mål å kartlegge hva som er skrevet om de alternative strategiene for anskaffelse av FM tjenester, og om det finnes brukbare teorier om hva som er det beste valget i de forskjellige situasjonene.

Er det erfaringsdata som sier noe om fordeler og ulemper ved de forskjellige måtene å foreta anskaffelsene på.

F.eks hva vinner en ved å ha en kontrakt med en FM manager som styrer alle kontraktene for et selskap, opp mot det å ha en leverandør som både styrer og leverer tjenestene.

Teoristudiet skal også kartlegge hvordan FM begrepet defineres i forskjellige miljøer. Enkelte definisjoner av FM begrepet favner om samtlige støttetjenester; fra renhold til programvare for data, IT løsninger og strategisk arealforvaltning.

Andre bruker termen som en beskrivelse av klassisk byggvedlikehold – og drift samt ”myke” tjenester som renhold og kantine.

For å undersøke hvilke kriterier som vektlegges ved valg av kontraktstrategi er det viktig å fastlegge hvordan ytelsene defineres.

Det finnes etter hvert en god del teori som omhandler de fagfeltene som FM representerer. Mye av denne teorien fokuserer på hvordan en organiserer FM tjenestene, i den forstand om tjenestene skal være integrert i organisasjonen eller flyttes til eksterne leverandører. Måling av kvalitet på de tjenestene som leveres av interne eller eksterne ved hjelp av eksempelvis KPI, og utforming av leveranser ved bruk av SLA, er det også gjort mye arbeid på i de senere årene.

Det synes imidlertid å være lite litteratur som omhandler strategier for kontrakter og anskaffelser innen FM.

Drøfting og valg av forskningsstrategi og metode

For å finne ut hvilke kriterier som legges til grunn ved valg av kontraktstrategi må vi foreta teoristudier og undersøkelser hos selskaper.

Hvilke alternative kriterier som er aktuelle må beskrives. Hva definerer vi som et kriterie; f.eks er økonomi, kvalitet, leveringssikkerhet, service, og effektivitet vanlige kriterier å legge til grunn.

Finnes det andre udefinierbare, og ikke så lett målbare kriterier som velges; ”politikk”, ønske om å styre markedet i en bestemt retning, forretningsstrategier for å posisjonere seg i et bestemt marked, reklame, eller bygge image som en bedrift i front av utviklingen, dvs et selskap som velger seg løsninger som er i tiden og fremtidsrettet.

Å skaffe seg kunnskap om dagens situasjon krever at en får tilgang til tilstrekkelig med informasjon og dokumentasjon på den faktiske utførelsen. Dette igjen fordrer at en gjør en grundig undersøkelse av utvalget, fremfor en bredere undersøkelse av et stort antall organisasjoner.

Med dette som utgangspunkt vil case-studier være den mest aktuelle forskningsmetoden. Fellows & Liu 2007 omtaler case studier som å gå i dybden på et begrenset utvalg. Utvalget kan enten representere likheter som passer for statistisk sammenligning eller ulikheter som passer for komparative studier. Case studier kan kombinere et utvalg datainnsamlings metoder. Normalt vil case studier kombinere intervjuer med nøkkelpersoner og dokumentstudier.

Utvalg:

Utvelgelsen av deltagere i undersøkelsene vil til dels være tilfeldig, og til dels styrt av gitte forutsetninger.

For at utvalget skal representere den delen av markedet som har et bevisst forhold til spørsmålene som vi undersøker i oppgaven vil vi ta utgangspunkt i medlemslisten fra NFN (Norsk Forening for Næringseiendom) sine medlemmer.

Det er ca 40 norske medlemsbedrifter innen denne organisasjonen, og vi har forutsatt at en medlemskap her gjenspeiler et reflektert syn på organisering av FM.

Utvalget vil ellers være tilfeldig. E- post forespørsel med en kort presentasjon av undersøkelsens innhold er sendt til 8 bedrifter hvorav 5 har sagt seg villig til å delta.

I tillegg til ovennevnte kriterier har vi valgt å begrense oppgaven til at det er selskapslokasjoner i Norge vi vil studere.

Kriteriene er valgt for å begrense undersøkelsen til store selskaper da det er disse som i form av sin størrelse har mest å vinne på forbedring av kontraktsstrategi.

Undersøkelsene hos selskapene skal speiles mot det vi finner i teoristudiet. Gjennom case-studier vil vi kartlegge om det er tilsvarende erfaringer og kunnskap om de forskjellige gjennomføringsmodellene, og hvilke fordeler og ulemper de forskjellige organisasjonene har, eller har hatt, ved deres nåværende og eventuelt tidligere valg av metode.

Fokuset på de undersøkelsene vil være av kvalitativ karakter. Årsaken til at vi velger kvalitative metode er at vi ønsker å se på få (ca 5) selskaper hvor vi ønsker å samle mest mulig informasjon fra disse. Vi vil også bruke kvalitative metoder når vi undersøker leverandørindustrien (ca 2) dette er av samme årsaks forhold som undersøkelsen for selskapene. utfordringen vi møter er at opplysningene kan være vanskelig å etterprøve. En annen svakhet med kvalitativ metode er at opplysningene som innhentes gjerne er "sminket". For å eliminere mest mulig av subjektive fremstillinger må intervjuene vurderes opp mot dokumentstudier.

Generelt om oppgaveinnhold og presentasjon

Oppgaveteksten er ment som en ramme for kandidatens arbeid. Justeringer vil kunne skje underveis. Eventuelle justeringer må skje i samråd med veileder og faglærer ved instituttet (samt med ekstern samarbeidspartner der dette er aktuelt).

Ved bedømmelsen legges det vekt på grundighet i bearbeidningen og selvstendighet i vurderinger og konklusjoner, samt at framstillingen er velredigert, klar, entydig og ryddig uten å være unødig voluminøs.

Besvarelsen skal inneholde

- standard rapportforside
<http://www.ntnu.no/info/selvhjelp/ppt-dokmal/Masteroppgave/>
- oppgaveteksten (signert)
- sammendrag, innholdsfortegnelse inkl. oversikt over vedlegg og bilag
- hovedteksten
- referanser til kildemateriale som ikke er av generell karakter, dette gjelder også for muntlig informasjon og opplysninger
- besvarelsen skal ha komplett paginering
- anbefalt sideantall for masteroppgaven er 80 sider, pluss/minus 20 sider

Se for øvrig "Retningslinjer for utføring av masteroppgave ved erfaringsbasert master i eiendomsutvikling og forvaltning".

Hva skal innleveres?

- 4 innbundne kopier
- Eventuelt: X avtalte tilleggs kopier for formidling til ekstern samarbeidspartner (dekkes av instituttet eller ekstern partner)
- Besvarelse og underliggende materiell i digital form (pdf-format)
- En kortfattet (tilsv. 1-2 A4-sider inkl. evt. illustrasjoner) populærvitenskapelig oppsummering av arbeidet, beregnet for publisering på Internet. Oppsummeringen bør redegjøre for hensikten med arbeidet og for gjennomføringen og de vesentligste resultater og konklusjoner av arbeidet.

Adresse for innlevering: Informasjon vil bli tilsendt.

Den innleverte masteroppgaven med bilag kan av NTNU fritt benyttes til undervisnings- og forskningsformål. Ved bruk ut over dette, som utgivelse og annen økonomisk utnyttelse, må det inngås særskilt avtale mellom NTNU og kandidaten.

(Evt) Avtaler om ekstern veiledning, gjennomføring utenfor NTNU, økonomisk støtte m.v. Beskrives her når dette er aktuelt.

HMS

NTNU legger stor vekt på sikkerheten til den enkelte arbeidstaker og student. Den enkeltes sikkerhet skal komme i første rekke og ingen skal ta unødige sjanser for å få gjennomført arbeidet. Dersom studenten i arbeidet med masteroppgaven skal delta i feltarbeid, tokt, befaring, feltkurs eller ekskursjoner, skal studenten sette seg inn i "Retningslinje HMS ved feltarbeid m.m.", se <http://www.ivt.ntnu.no/adm/hms/> (HMS ved IVT).

Studenter har ikke full forsikringsdekning gjennom sitt forhold til NTNU. Dersom du som student ønsker samme forsikringsdekning som tilsatte ved universitetet, anbefales det at du tegner reiseforsikring og personskedeforsikring. Mer om forsikringsordninger for studenter: <http://www.ntnu.no/studieinformasjon/serving/forsikring.html>

Oppstart og innleveringsfrist:

Arbeidet med oppgaven starter 1. september 2008

Besvarelsen, som beskrevet ovenfor, skal leveres innen 22.06.2009

Ansvarlig faglærer ved instituttet: Ola Lædre

Øvrig(e) veileder(e) hos ekstern(e) samarbeidspartner(e): Olav Egil Sæbøe

Trondheim, den

Ola Lædre
Faglærer
Institutt for bygg, anlegg og transport

