

Silje Steen Vollan

# Facility Management i fremtidens bankdrift

Trondheim, 22. juni 2015

NTNU  
Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for Arkitektur og billedkunst  
Institutt for byggekunst, prosjektering og forvaltning





Oppgavens tittel: Facility Management i framtidens bankdrift	Dato: 22.06.2014		
	Antall sider (inkl. bilag):		
	Masteroppgave	X	Prosjektoppgave
Navn: Stud.techn. Silje Steen Vollan			
Faglærer/veileder: Olav Egil Sæbøe			
Eventuelle eksterne faglige kontakter/veiledere:			

**Ekstrakt:**  
Hovedhensikten med denne oppgaven har vært å beskrive utviklingen av et FM konsept for framtidens bank med tanke på tjenester, kompetanse og organisering. Økt digitalisering fører til at bankene står overfor store endringer. Nye konkurrenter kommer på banen og nye produkt utvikles. Dette fører videre til at FM enheten får nye oppgaver og endringene skjer med stadig kortere intervall.

Oppgavens tilnærming har vært både kvalitativ og kvantitative forskningsmetode, med hovedvekt på de kvalitative. Metodene som er benyttet er litteratur- og dokumentstudier, dybdeintervju av personer i ledende stillinger i bank og de som arbeider med FM i bank, og analyse av tilgjengelige spørreundersøkelser gjort av b.la TNS gallup.

**Resultatene i oppgaven avdekker:**

- Hvilke tjenester man bør ha i banken og hvilke tjenester man kan outsource
- Hvor skille mellom kjernevirksomhet går i dag og hva man tror om 10 år
- Hvordan FM kan bidra til at bankene blir bærekraftige og konkurransedyktige
- Hvordan man tror bankdrift vil være om 10 år.
- 

Resultatene viser at de mindre bankene bør outsource FM enheten, da de ikke kan forsvare å besitte den kompetansen som det vil kreves av en FM enhet i fremtiden. De større bankene, som har mulighet til å ha en FM enhet med et kompetansemiljø, bør ha denne enheten i banken slik at de kan dra full nytte av kompetansen den besitter.

Stikkord:

1. Facility Management
2. Bærekraftig
3. Bank
4. Modenhetsmodeller

  
(sign.)



## FORORD

Denne masteroppgave er avsluttende avhandling i eiendomsutvikling og – forvaltning ved NTNU i Trondheim. Oppgaven tilsvarer faget AAR6990 Eiendomsutvikling og forvaltning på 30 studiepoeng, og er utført ved Fakultetet for arkitektur og billedkunst og institutt for byggekunst, prosjektering og forvaltning.

Rapporten omhandler facility management i framtidens banker. Det har vært en stor inspirasjon å kunne innhente tanker og ideer om bankdrift i framtiden. Bankene står overfor store endringer og nye konkurrenter banker på døren. Jeg har under oppgaveskrivingen hatt et samarbeid med de som arbeider med facility management i SpareBank 1 SMN. Har gjennom dette fått mulighet til å se hvordan en facility management enhet i bank arbeider.

I forbindelse med arbeidet med masteroppgaven rettes en stor takk til min veileder Olav Egil Sæbøe, Pro-FM, for god hjelp og støtte gjennom et hektisk år. Jeg vil også rette en takk til alle som satte av tid og delte sin kunnskap gjennom intervju og samtaler. Retter en særskilt takk til SpareBank 1 SMN som har finansiert utdanningen og gitt meg tid og mulighet til å studere et felt jeg synes er svært interessant.

Sist men ikke minst takker jeg min mann, Tom Vollan, venner og familie som har holdt ut med meg de siste 3 årene!

Å forske på framtiden har vært en utfordrende og spennende oppgave.

*"Change is the law of life. And those who look only to the past or present are certain to miss the future."*

John F. Kennedy

Trondheim, 20. juni 2014



Silje Steen Vollan

## SAMMENDRAG

Facility Management (FM) er et relativt ungt fagområde som er i sterk utvikling. Bank og finansbransjen har hatt en tradisjon med å eie og forvalte egne bygninger, noe som har gitt et underbevisst fokus på FM.

Økt digitalisering fører til at bankene står overfor nye utfordringer og muligheter. Nye produkter og tjenester dukker opp og dette fører til at FM enheten utfordres med høyere krav til profesjonalitet og effektivitet. Internasjonale trender i markedet viser at flere facility management tjenester outsources i større grad enn tidligere.

For å møte alle disse framtidige utfordringene er oppgavens ambisjon å:

***Beskrive utviklingen av et FM konsept for framtidens bank med tanke på tjenester, kompetanse og organisering***

For å kunne komme fram til dette er følgende forskningsspørsmål stilt:

1. Hvor går skillet mellom kjernevirksomhet og støttetjenester i banker?
2. Hvilke tjenester bør man ha i banken og hvilke tjenester kan outsources?
3. Hvordan kan FM bidra til at bankene blir bærekraftige og konkurransedyktige?
4. Hvordan tror man drift av banker vil være om 10 år?

I oppgaven har tilnærmingen til problemstillingen vært å benytte både kvantitativ og kvalitativ forskningsmetode, med hovedvekt på kvalitativ. Metodene som er benyttet er litteratur- og dokumentstudier, intervju og nøkkeltall fra spørreundersøkelser gjort av blant annet TNS Gallup. Disse er kombinert slik at problemstillingen er belyst med metodetriangulering.

### **Skillet mellom kjernevirksomhet og støttetjenester**

En kartlegging av hvordan FM er organisert i bankene viser at det finnes alt fra en profesjonell FM avdeling i Danske Bank, til et mer ubevisst forhold til FM i Selbu Sparebank, hvor it-sjefen samtidig er vaktmester og innkjøpsansvarlig. Modenheten til FM enheten i de største bankene er god og det forventes at de mindre bankene raskt kommer etter.

Kjernevirksomheten til bankene er rådgivnings og salgsfunksjon, betalingsformidling, utlån

og innskudd. I de fleste bankene er det definert klare skiller mellom kjernevirksomhet og støttetjenester og det forventes at skillet er enda sterkere om 10 år.

### **Tjenester som kan outsources**

Tjenester som ikke er kritiske for bankens drift og som utfører ikke strategiske rutineoppgaver kan outsources. En undersøkelse på outsourcing av FM tjenester gjort av KPMG viser at større selskap i utlandet outsourcer nesten alle FM tjenestene og graden av outsourcing øker. For å lykkes med dette må man ha en FM enhet som har god bestiller- og innkjøpskompetanse og man må drive kontinuerlig forbedring og vedlikehold av avtalene. Utfordringen med å outsource tjenester i Norge i dag er at det ikke finnes mange kvalifiserte tilbydere å velge mellom, men antallet og profesjonaliteten forventes å øke de neste 10 årene.

### **FM sitt bidrag til bærekraftig og konkurransedyktig bank**

FM må integreres slik at de kan bidra aktivt til bankens profil. For å være konkurransedyktig og bærekraftig i framtiden er det alfa og omega at man sørger for å være oppdatert på endringene. En utfordring for FM enhetene i dag er behovet for tettere samarbeid med de som utvikler bankens nye konsepter. Når endringene stadig skjer raskere er det viktig at FM er tett på og tidlig oppdatert om disse. Å være tett på og tidlig inn i prosessene er avgjørende for å få et godt resultat. FM enheten kan bidra med kostnadsreducerende tiltak, som for eksempel å redusere energiforbruk som støtter opp under at bankene ønsker å drifte bærekraftig. De må også ha fokus på at innkjøp gjøres fra selskap som praktiserer bærekraftig drift.

### **Bankdrift om 10 år**

En kartlegging av hvordan bankdrift vil se ut om 10 år viser at det vil være færre bankkontorer og færre banker. Utnyttelse av "Big Data" blir viktig. Man vil ikke lengre se på nabobanken som sin hovedkonkurrent, men vil se mot selskap som Google og Facebook. Økt digitalisering og nye lover gjør det mulig for flere aktører å komme på markedet. Mot slutten av 2014 fjernet DNB alle kassene i bankkontorene, dette har ført til en nedgang i besøkstallene på 68 % hittil i år. Undersøkelser viser at kundene kun ønsker å komme innom banken ved de store hendelsene i livet; ved etablering av kundeforhold, kjøp av sin første

bolig, pensjonsplanlegging og ved arv. Ellers ønsker de å nå banken gjennom enkle, brukervennlige digitale løsninger som er tilgjengelig 24/7. Siden besøkstallene går ned, må bankene finne nye måter å utnytte sine lokaler på. Trenden er å bruke disse som utstillingsvindu, som viser bankens identitet og hvor kundene kan gå inn og få informasjon digitalt eller ved hjelp av ansatte. Man snakker ikke lengre om hvor de bankansatte skal jobbe, men hvordan de skal jobbe.

For at bankene skal være best mulig rustet for de nye endringene, må de ha et tett samarbeid med FM enheten slik at de leverer riktige støttetjenester til bankene.

### **Beskrivelse av utvikling av mulige FM konsept i framtidens banker**

FM enheten bør ha ansvar for alle støttetjenestene til bankene. Blant disse bør spesielt it-tjenester være en av enhetens oppgaver. Ansvar for alle avtaler med leverandører bør ligge her. FM enheten må ha god bestiller- og innkjøpskompetanse, som vil si å kjenne behov, definere krav, ha god kjennskap til markedet, kunne nå tilbydere, finne en effektiv måte å velge ut de som er aktuelle og ha god kontroll på lover og regler om det man skal kjøpe inn. De må derfor ha god kompetanse om banken og bankdrift. Enheten bør organiseres tett opp mot ledelsen og de som jobber med utvikling i bankene.

### **HOVEDKONKLUSJON**

Ut fra undersøkelsene gjort er det kommet fram til to mulige beskrivelser av FM konsept:

- Bankene etablerer en sterk FM enhet som tar hånd om alle støttetjenester
- Bankene outsourcer FM tjenesten

De større bankene, som har mulighet til å ha en FM enhet med et kompetansemiljø, bør ha denne enheten i banken slik at de kan dra full nytte av kompetansen den besitter. Alle støttetjenester bør legges under denne enheten.

De mindre bankene bør på sikt outsource FM enheten, da de ikke kan forsvare å besitte den kompetansen som det vil kreves av en FM enhet i framtiden. Alternativt kan de bankene som er i en allianse med andre banker, gå sammen og etablere en samlet FM enhet. I dag finnes det

få kompetente FM leverandører i Norge som tilbyr "total facility management", men siden trenden er at man ønsker økt grad av outsourcing, forventes antallet å øke de neste årene. Det er viktig at bankene har bestiller- og innkjøpskompetanse i banken, selv om de velger å outsource FM tjenestene.



# INNHALDSFORTEGNELSE

<b>FORORD</b> .....	i
<b>SAMMENDRAG</b> .....	ii
<b>INNHALDSFORTEGNELSE</b> .....	vi
<b>FIGURLISTE</b> .....	ix
<b>TABELLISTE</b> .....	ix
<b>1. INNLEDNING</b> .....	1
<b>1.1 Bakgrunn</b> .....	1
<b>1.2 Avgrensninger</b> .....	2
<b>1.3 Formål og problemstilling</b> .....	3
<b>1.4 Oppgavens oppbygning</b> .....	4
<b>1.5 Definisjoner og forkortelser</b> .....	4
<b>2. TEORI OG LITTERATUR</b> .....	6
<b>2.1 Facility Management (FM)</b> .....	6
<b>2.1.1 Utviklingen av Facility Management</b> .....	6
<b>2.1.2 Begreper og terminologi Facility Management (FM)</b> .....	6
<b>2.1.3 FM</b> .....	7
<b>2.1.4 FM strategi</b> .....	9
<b>2.2 FM i banker</b> .....	12
<b>2.2.1 FM hovedoppgaver</b> .....	12
<b>2.2.2 Utviklingen av bankdrift de siste 10 årene</b> .....	13
<b>2.2.3 Endret kundeferd</b> .....	13
<b>2.2.4 Fremtidens FM</b> .....	14
<b>2.2.5 "Big Data"</b> .....	15
<b>2.2.6 Bankens kjernevirksomhet</b> .....	16
<b>2.3 Bærekraftig og konkurransedyktig banker</b> .....	17
<b>2.3.1 Bærekraftig FM</b> .....	17
<b>2.3.2 Bærekraftige banker</b> .....	18
<b>2.3.3 Konkurransedyktige banker</b> .....	19
<b>2.4 Teori om arbeidsplassen</b> .....	20
<b>2.5 Modenhet</b> .....	22
<b>3. METODE</b> .....	26

3.1	Tilnærming .....	26
3.2	Kvalitative og kvantitative metoder.....	27
3.3	Triangulering.....	28
3.4	Metodene som benyttes i oppgaven.....	28
3.4.1	Litteratur- og dokumentstudier .....	28
3.4.2	Dybdeintervju .....	29
3.4.3	Innhenting av faktaopplysninger og nøkkeltall .....	30
3.5	Validitet og reliabilitet .....	30
4.	RESULTAT .....	32
4.1	Fakta om banker i Norge.....	32
4.2	Fremtidens banker gjennom litteratur- og dokumentstudier .....	34
4.2.1	Framtidens bank.....	34
4.2.2	Nye konkurrenter/Nye tjenester .....	37
4.2.3	FM i banker .....	39
4.3	Nøkkeltall fra spørreundersøkelser gjort av andre.....	41
4.4	Resultater fra intervju .....	43
4.4.1	Konkurransedyktig banker i banker i dag og om 10 år .....	43
4.4.2	Framtidens modell for bankdrift .....	45
4.4.3	FM's bidrag til høyere effektivitet for kjernevirksomheten .....	47
4.4.4	Hvordan ser en velfungerende arbeidsplass ut i 2025? .....	48
4.4.5	Er det støttetjenester som i dag kan outsources? .....	50
4.4.6	Bæredyktig bankdrift i dag og om 10 år .....	51
5.	DISKUSJON .....	54
5.1	Diskusjon av metode .....	54
5.2	Diskusjon av teori og datainnhenting.....	57
5.2.1	Forskningsspørsmål 1: Hvor går skillet mellom kjernevirksomhet og støttetjenester i banker? .....	57
5.2.2	Forskningsspørsmål 2: Hvilke tjenester bør man ha i banken og hvilke tjenester kan man outsource/offshore? .....	58
5.2.3	Forskningsspørsmål 4: Hvordan tror man drift av banker vil være om 10 år? ....	67
5.2.4	Beskrive utviklingen av et FM konsept i fremtidens banker med tanke på tjenester, kompetanse og organisering .....	68
6.	KONKLUSJON.....	72
7.	ANBEFALINGER FOR VIDERE ARBEID .....	75

REFERANSELISTE .....	76
VEDLEGG .....	80

## FIGURLISTE

Figur 1 Tjenester på hva en typisk FM enhet arbeider med i dag.....	3
Figur 2 Facility Management .....	7
Figur 3 FM-modellen (NS-EN 15221-1 Tillegg A) .....	9
Figur 4 FM-strategi. Sæbøe, O.E. og Blakstad, S. H. (2009) s. 13 .....	12
Figur 5 Endret kundeadferd .....	13
Figure 6 "Big Data" <a href="http://www.pwc.no/no_NO/no/publikasjoner/information-management/big-data.pdf">http://www.pwc.no/no_NO/no/publikasjoner/information-management/big-data.pdf</a> .....	15
Figur 7 "Fem steg til en suksessfull Big Data implementering" <a href="http://www.pwc.no/no_NO/no/publikasjoner/information-management/big-data.pdf">http://www.pwc.no/no_NO/no/publikasjoner/information-management/big-data.pdf</a> .....	16
Figur 8 Eksempel på organisasjonskart i bank.....	16
Figur 9 miljømessige, økonomiske og sosiale aspekter etter ISO 15392:2008. ....	17
Figur 10 Arbeidsplassen, hentet fra Duffy 1997, s 47 .....	21
Figur 11 Modenhetsnivå og initiativer i FM organisasjonen etter (Koch et al., 2008).....	24
Figur 12 Antall bankespedisjonssteder.....	32
Figur 13 Antall sparebanker i Norge.....	33
Figure 14 Core activities must be made in-house while others must be outsourced ( <a href="https://www.kpmg.com/BE/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Bank-of-the-future.pdf">https://www.kpmg.com/BE/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Bank-of-the-future.pdf</a> , s. 20).....	35
Figur 15 Neste generasjons banker – fokus vil skifte fra "Mid og Back office" til kundegrensesnitt....	36
Figur 16 Framtidige outsourcing planer .....	39
Figur 17 Resultat fra KPMGs undersøkelse ( <a href="http://www.kpmg-institutes.com/content/dam/kpmg/sharedservicesoutsourcinginstitute/pdf/2015/refm-2014-pulse-report.pdf">http://www.kpmg-institutes.com/content/dam/kpmg/sharedservicesoutsourcinginstitute/pdf/2015/refm-2014-pulse-report.pdf</a> ) .....	40
Figur 18 Filialbesøk 2002-2014.....	41
Figur 19 De 5 viktigste og minst viktige kriteriene for kundene .....	42
Figur 20 Bankenes utlån til norsk næringsliv.....	42
Figur 21 Metodetriangulering .....	54

## TABELLISTE

Tabell 1 Interaskjonsnivåer ifølge NS-EN 15221-1:2006.....	8
Tabell 2 Tabell fra Johnson og Scoles (2002) viser hvordan man kan utkonkurrere sine konkurrenter. .....	20
Tabell 3 Modenhetsnivå og initiativer i FM organisasjonen (Koch et al 2008)).....	23
Tabell 4 Modenhet .....	24
Tabell 5 Gevinstrealisering .....	25
Tabell 6 Kvalitative og kvantitative metoder .....	27
Tabell 7 De største bankene i Norge .....	33

# 1. INNLEDNING

Facility Management (FM) er et relativt ungt fagområde som er i sterk utvikling nasjonalt og internasjonalt. Bank og finansbransjen har hatt en tradisjon med å eie og forvalte egne bygninger, noe som har gitt et underbevisst fokus på FM. I tillegg til byggene har bankene mange andre støttetjenester man de siste årene har lagt under paraplyen FM.

Selvbetjente løsninger og digitalisering har gradvis gjort at antall banker og bankkontor har blitt færre. Høye lønninger i Norge har ført til at noen banker har flyttet arbeidsoppgaver og funksjoner til Øst-Europa og Asia.

Bankene har gått fra å ha alle tjenester på alle bankkontor, til å, etter ulike vurderinger, ha et begrenset antall tjenester i banken. Dette har gjort at rollen til FM har vært krevende de siste årene og med endringene som står på trappene vil rollen være svært viktig for å få bankene til å drifte optimalt.

Denne oppgaven omhandler facility management (FM) i framtidens bankdrift i Norge. Det er en ambisjon at resultatene i masteroppgaven vil bidra til å styrke forståelsen om hva som vil være rollen til en FM enhet i bankene framover og hvorfor denne vil være sentral i framtidens bankdrift.

## 1.1 Bakgrunn

Teknologien er i stadig utvikling og nye løsninger dukker opp med stadig kortere intervaller. iPad ble for første gang lansert i USA i starten av 2010, den kom til Norge i desember samme år. Det er kun 5 år siden. I dag gjøres de fleste innlogginger i nettbanker via mobilbank, dvs. nettbrett eller smarttelefoner. Ting skjer stadig raskere og man må tilpasse seg de nye løsningene raskere. Bildet viser kundene bankene må forholde seg til i dag.



Hvilke utfordringer får banker når generasjonen til de digitalt innfødte vokser opp?

Hva vil dette ha å si for utviklingen av bankdrift og hva vil dette videre ha å si for FM i banker?



I det 21 århundre finner facility managere seg i en krevende posisjon. På den ene siden har hovedrollen alltid vært å håndtere endringer i virksomhetene og samtidig være årvåken for lovendringer eller endringer i markedet som kan påvirke virksomheten de arbeider for. På den andre siden er de ansvarlige for at bemanningen følger praktiske prosedyrer og retningslinjer og at de oppnår sine operasjonelle mål (Kapustsina, M. 2013). Endringene bankene tror de står ovenfor vil også påvirke oppgavene til FM enheten. Nye produkter vil føre til nye oppgaver. Hvordan bør FM konseptet i bankene være i framtiden?

## 1.2 Avgrensninger

Bankene har et bredt og komplisert virksomhetsområde. Oppgaven fokuserer på banker i Norge, hvor det undersøkes hva man tror om bankdrift i Norge, Sverige og Danmark.

Oppgaven avgrenses til å se på støttetjenester for privatmarked (PM) og bedriftsmarked (BM) og den går ikke inn på kostnadsperspektivet om støttetjenestene skal være i banken eller outsources. Det sees ikke på tjenester for forsikring, markeds eller andre avdelinger som tilbyr tjenester som er tilknyttet bank. Oppgaven begrenses til å se på de bankene som driver tradisjonell bankdrift samt de som driver med rene nettbanker. Banker som kun driver med forbrukslån og kredittkort tas ikke hensyn til i oppgaven.

Oppgaven går ikke inn på strategi og målsetninger for bygningsmassen og bygg. Det er i hovedsak hele tjenestespekteret, der eiendomsforvaltningen er en del av helheten som beskrives.

### 1.3 Formål og problemstilling

Med utgangspunkt i avgrensningene søker denne oppgaven å belyse følgende:

<b>Problemstilling</b>	<b>"Å beskrive utviklingen av et FM konsept for framtidens bank med tanke på tjenester, kompetanse og organisering"</b>
------------------------	---

Anskaffelser og kontrakter	Avfalls-håndtering	Vedlikehold/ teknisk drift	Energi og oppvarming	Kantine	Kontor-rekvisita
Faktura	Post og arkiv	Vaktmester	Renhold	Maskiner og inventar	Sikkerhet og beredskap

Figur 1 Tjenester på hva en typisk FM enhet arbeider med i dag

Figur 1 gir en oversikt over hva en typisk FM avdeling jobber med. Hvordan vil FM enheten se ut om 10 år? Hvilken kompetanse må man inne ha og hvordan skal enheten være organisert.

Kan noen av disse tjenestene outsources, skal man legge til tjenester og hvordan skal man opprettholde rett kompetanse?

For å komme fram til dette skal følgende forskningsspørsmål besvares:

Forskningsspørsmål 1	Hvor går skillet mellom kjernevirksomhet og støttetjenester i banker?
Forskningsspørsmål 2	Hvilke tjenester bør man ha i banken og hvilke tjenester kan outsources?
Forskningsspørsmål 3	Hvordan kan FM bidra til at bankene blir bærekraftige og konkurransedyktige?
Forskningsspørsmål 4	Hvordan tror man drift av banker vil være om 10 år?

## 1.4 Oppgavens oppbygning

Oppgaven er delt inn i seks kapitler.

- Kapittel 1 - Innledning
- Kapittel 2 - Gjennomgang av relevant teori og litteratur om FM og om FM i banker.
- Kapittel 3 - Metoder som er benyttet i oppgaven presenteres.
- Kapittel 4 - Teori settes i sammenheng med resultat gjennom metodene benyttet.
- Kapittel 5 - Funn drøftes.
- Kapittel 6 - Oppgaven oppsummeres og konkluderes
- Kapittel 7 - Anbefalinger for videre arbeid

## 1.5 Definisjoner og forkortelser

I oppgaven benyttes blant annet følgende begreper og forkortelser;

Facility Management	Forkortes FM
FM tjeneste	Tjeneste som utføres av FM organisasjon
FDVUSL	Forvaltning Drift Vedlikehold Utvikling Service Logistikk
BM	Bedriftsmarked, de som arbeider mot næringsliv
PM	Privatmarked, de som arbeider mot privatpersoner
Kjernevirksomhet	Alt som bidrar til bunnlinjen
Støttefunksjoner	Alle tjenester som støtter rundt kjernevirksomheten
Offshoring	Flytting av arbeidsoppgaver og funksjoner til en intern eller ekstern leverandør i et annet land.
Outsourcing	Tjenestene vil bli utført av en annen juridisk enhet, men kan godt være et selskap som etableres for å levere disse tjenestene – gjerne bestående av den samme arbeidsstokken.



Crowdfunding	Folkefinansiering er når enkeltpersoner går sammen om å støtte et prosjekt. Personer, bedrifter eller organisasjoner tar initiativ til et prosjekt som publiseres og deles på internett via sosiale media (Wikipedia).
SLA	Service level agreement (tjeneste nivå avtale), avtale mellom klient/kunde og tjenesteleverandør om ytelse, måling og vilkårene for levering av fasilitetstjenester.
KPI	Mål for hvor tilfreds et utvalg av kunder eller brukere er med et produkt eller en tjeneste. KTI måles ved hjelp av en spørreundersøkelse og ulike faktorer gis karakter fra 0-100.
Carbon footprint	“Karbonfotavtrykk” benyttes som en målenhet for det totale utslipp av karbondioksid og metangass fra en bedrift, person eller annen enhet. Man tar ikke bare hensyn til de direkte utslippene, for eksempel fra en fabrikk, men også de indirekte utslipp som oppstår ved underleverandørers produksjon, transport, avfallshåndtering, ansattes reiser mm.
IA virksomhet	Inkluderende arbeidsliv; for å få alle som kan og vil bidra, ut i jobb. Målene til en IA-virksomhet er å redusere sykefraværet, øke andelen med redusert arbeidsevne i arbeidslivet og øke yrkesaktivitet for eldre arbeidstakere.

## **2. TEORI OG LITTERATUR**

Dette kapitlet skal se nærmere på teori og litteratur knyttet til FM og FM i banker. I fem kapitler beskrives FM, FM i banker, konkurransedyktig og bærekraftig FM, teori om arbeidsplassen og modenhet.

### **2.1 Facility Management (FM)**

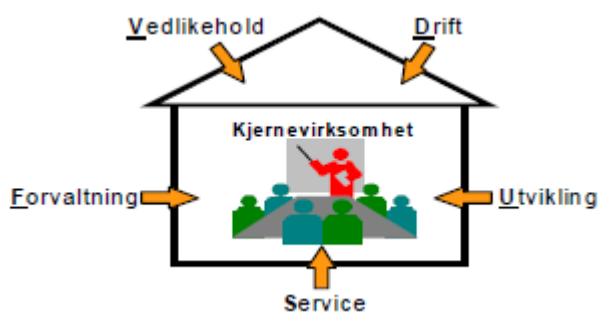
Facility Management er et relativt nytt fagfelt i Norge. Vil i første delkapittel presentere FM og FM strategi.

#### **2.1.1 Utviklingen av Facility Management**

Så sent som for 45 år siden ble facility management kun flyktig omtalt. Bygninger ble betjent, vasket og vedlikeholdt; det var det. Et samlet konsept for denne type støttetjenester var ikke bredt akseptert i eiendomsbransjen. Noen vanlige prosedyrer var i omløp, men det var opp til innovative organisasjoner, mange av dem i de raskt voksende bank-, telekommunikasjon- og mediesektorene, å tenke ut måter for effektivt opprettholde og vedlikeholde sin bygningsmasse. Siden da har facility management ikke bare dukket opp som en tjeneste i sin egen rett, men har det bidratt til å etablere en ny profesjonell disiplin med sine egne koder, standarder og teknisk vokabular (Atkin & Brooks, 2009).

#### **2.1.2 Begreper og terminologi Facility Management (FM)**

Begrepene "Facility Management" og "Facilities Management" er sidestilt i EN 15221-1 og brukes om hverandre (Sæbøe og Blakstad, 2009). I Norsk litteratur er FM oversatt til fasilitetsstyring og blir av NS-EN 15221-1 definert som "*integrasjon av prosesser i en organisasjon for å opprettholde og utvikle avtalte tjenester som støtter og forbedrer effektiviteten til organisasjonens primære aktiviteter*".



Figur 2 Facility Management

### 2.1.3 FM

I følge Sæbøe og Blakstad (2009, s. 4) er bygninger og tilhørende tjenester innsatsfaktorer for verdiskapning i kjernevirksomhet for bedrifter. For å forstå hva FM er må vi skille mellom kjernevirksomhet og støttetjenester. Det som bidrar til bedriftens bunnlinje er bedriftens kjernevirksomhet. Støttetjenester kan være f. eks kantine, renhold, vakt og sikring.

Kjernevirksomheten representerer behovssiden, bygningene med tilhørende tjenester skal levere støtte til kjernevirksomhet. FM er ledelsesoppgavene knyttet til å skaffe til veie, koordinere og forvalte denne støtten.

I vedlegg til NS-EN 15221-1 presenteres en modell som viser fasilitetsstyringsprosessen (se figur 1). Modellen tar sikte på å gi en oversikt fra bedriftens behovsanalyser og kravspesifisering, til intern eller ekstern leverandørs avtalte leveranse. Leveransene kan omfatte behov på 3 nivåer; strategisk, taktisk og operativt. Behovene defineres med service nivå og andre former for kvalitetsbeskrivelser gjerne i form av en SLA.

**Strategisk nivå: oppnå organisasjonens mål på lang sikt gjennom å:**

- definere strategien for fasilitetsstyring i samsvar med organisasjonens strategi;
- utarbeide politikk, utdype retningslinjer for rom, aktiva, prosesser og tjenester;
- oppnå aktiv deltakelse og respons;
- iverksette risikoanalyser og tilrettelegge for endringer i organisasjonen;
- iverksette tjenestenivåavtaler (SLA-er) og overvåke hovedindikatorer for ytelse (KPI-er);
- administrere virkningen av funksjoner på primære aktiviteter, ekstremt miljø og samfunnet;
- ivareta relasjoner med myndigheter, leasere og leiere, strategiske partnere, foreninger osv.;
- overvåke organisasjonen for fasilitetsstyring.

**Taktisk nivå: å iverksette de strategiske målene i organisasjonen på middels lang sikt gjennom å:**

- implementere og overvåke retningslinjer for strategier;
- utvikle forretningsplaner og budsjetter;
- overføre mål for fasilitetsstyring til krav på operativt nivå;
- definere SLA-er og tolke KPI-er (ytelse, kvalitet, risiko og verdi);
- overvåke samsvar med lover og forskrifter;
- administrere prosjekter, prosesser og avtaler;
- administrere teamet for fasilitetsstyring;
- optimalisere bruken av ressurser;
- tilpasse og rapportere om endringer;
- kommunisere med interne eller eksterne tjenesteleverandører på et taktisk nivå.

**Operativt nivå: å opprettholde det nødvendige miljøet for sluttbrukene daglig gjennom å:**

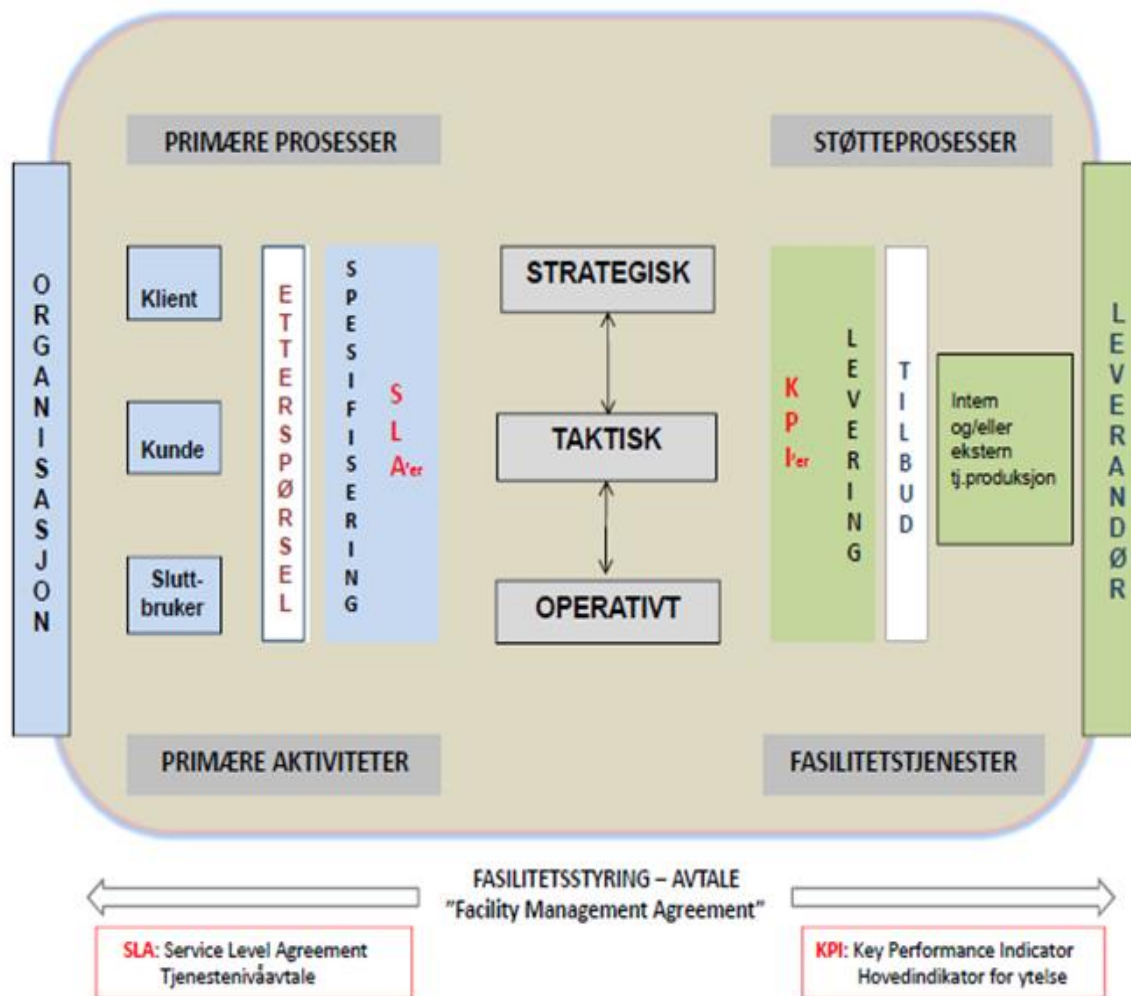
- levere tjenester i samsvar med SLA-en;
- overvåke og kontrollere tjenesteleveringsprosessene;
- overvåke tjenesteleverandørene;
- ta imot forespørsler om tjenester f.eks. via kundesenter eller servicetelefon;
- samle inn data for ytelsesvurderinger, tilbakemeldinger og krav fra sluttbrukere;
- rapportere til taktisk nivå;
- kommunisere med interne eller eksterne tjenesteleverandører på et operativt nivå.

Strategiske oppgaver består bl.a. av investeringsforvaltning, målsetting med eiendommen, strategi, kjøp og salg, modernisering og inngå og iverksette tjenestenivåavtaler (SLA).

Taktiske oppgaver er arealforvaltning, space management, arealutnyttelse, innredning av rom og arealer, flytninger, inventar og avtaler om inn og utleie og administrere inngåtte avtaler.

Operasjonelle oppgaver er vedlikehold av areal og bygninger, forsyninger som el, vann, renovasjon, it-tjenester, vakt og sikring, kantine, renhold og resepsjon og overvåkning av inngåtte avtaler.

## FM-modellen (etter NS-EN 15221-1 Tillegg A)



Figur 3 FM-modellen (NS-EN 15221-1 Tillegg A)

God fasilitetsstyring skal først og fremst bidra til bedre business for bedriften.

### 2.1.4 FM strategi

En FM strategi må forankres i kjernevirksomhetens strategi og behov. Det er viktig at det avklares med toppledelsen om forretningsstrategi og mål, og om det er spesielle forventninger og krav til støttefunksjoner og service.

I følge. Sæbøe og Blakstad (2009, s. 12) kan utvikling av en FM strategi deles inn i følgende fem hovedfaser:

1. Strategisk analyse og vurderinger
2. Utvikle løsningsalternativer
3. Evaluere og ta beslutninger
4. Utforme et strategidokument
5. Etablere og gjennomføre

Vil her se på punkt 1-3.

### **Fase 1. Strategisk analyse og vurderinger**

- Ser her på dagens bruk av støtte tjenester opp mot kjernevirksomhet og hvordan disse fungerer i dag. Hva er dagens behov og hva kan være framtidens behov? Hvilke tjenester er kritiske for bedriften og hvilke kan være kritiske i fremtiden? Eksempel, i dag er det visse krav for arkivering, hva kan være framtidens krav?

- Vurdering av lokalisering, arealutnyttelse, installasjoner og hjelpemidler som skal understøtte bedriftens kjernevirksomhet. Her må man også se på datasystemer for FM. Gode IKT systemer er avgjørende for FM-effektivitet og leveranse kvalitet.

- Man må vurdere dagens og framtidens kompetansenivå og ressursbruk. Hva skjer ved endring av volum, kvalitet, kompetanse, kapasitet eller organisasjonsendringer?

- Definere alle tjenesteleveranser på produktnivå, kalkulere alle kostnader ved intern produksjon av tjenestene, både de direkte og indirekte, og benchmarke resultat mot andre bedrifter

- hente inn informasjon om pris og hvilken kvalitet som kan forventes på tjenestene det er behov for

Under dette punktet kan også et tema være bærekraftig FM. Hva er bedriftens miljøpolitikk?

I fase 1 kan ulike verktøy som SWOT-analyse og benchmarking være nyttige. Analysene gir et samlet beslutningsgrunnlag for om bedriften skal fullt eller delvis outsource FM-funksjoner.

## **Fase 2. Utvikle løsningsalternativer**

Etter fase 1 må man videre utvikle løsningsalternativer.

Disse vurderingene må gjøres i denne fasen:

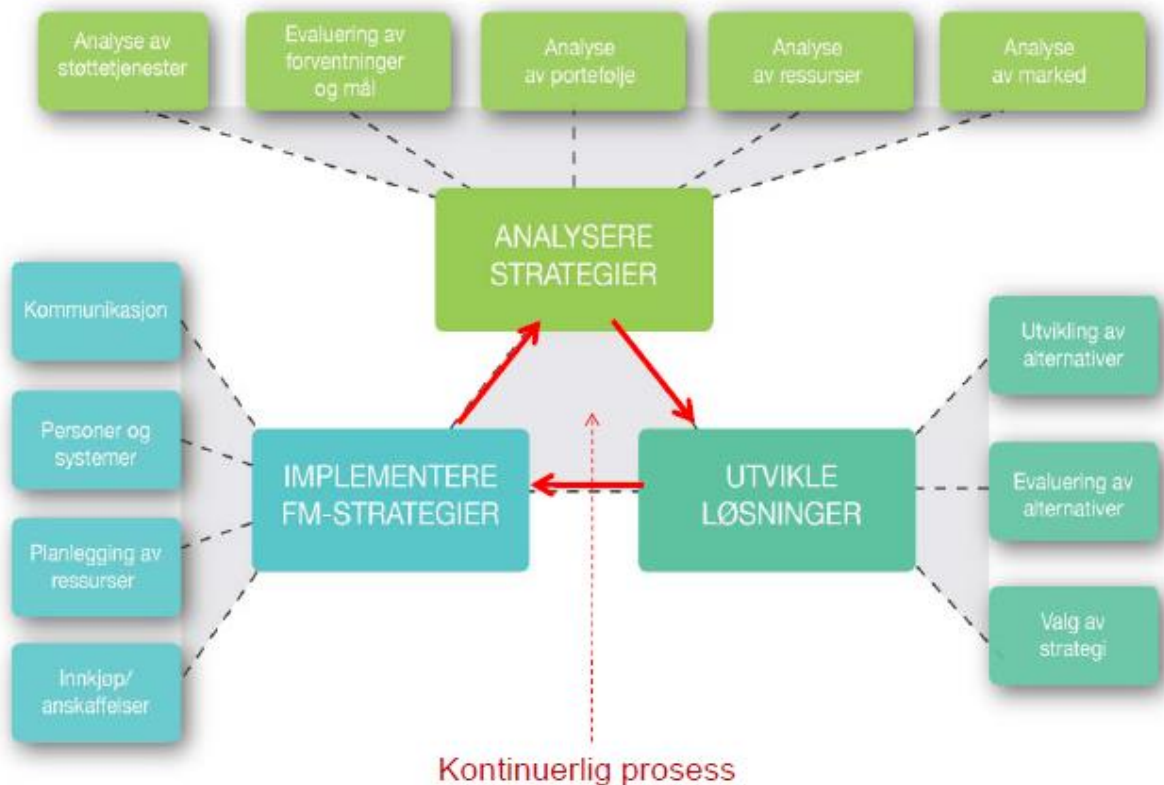
- definere interessepartene i en FM-strategi: toppledelsen i banken, interne tjenesteleverandører, tillitsvalgte, leietakere og brukere. Det er avgjørende for en god prosess at alle i organisasjonen forstår betydningen av prosessen og aksepterer resultatene.
- tar utgangspunkt i konklusjon av analysene og vurderingene, å registrere eventuelle avvik mellom behov og realitet
- ta vare på alle innspill og alternativer fra interessepartene, gi rom for kreativitet og innovasjon! Utsett endelige beslutninger til evalueringsfasen.

## **Fase 3 Evaluere og ta beslutninger**

Basert på analyser og et sett med løsningsanalyser som ble utviklet i fase 2, må man videre evaluere løsningsalternativer og velge mellom dem. I denne fasen vurderes følgende:

- Etablere, sammen med interessepartene, en oversikt over hvilke kriterier som skal vektlegges når alternativene evalueres og beslutningen tas. Det er viktig at alle interessepartnerne er med i denne prosessen, slik at man får all mulig informasjon på ”bordet”. Øverste beslutningsnivå har behov for å ha all informasjon og faglig innsikt.
- Noen kriterier som må alltid være med, er de som har betydning for interessepartenes opplevelse av tjenesteleveransen, og som senere er målbare. Kriterier uttrykkes i en SLA og man kan undersøke kundetilfredsheten ved en KPI.
- Etersom forholdet kvalitet/pris som oftest er i fokus, bør en vektning kunne dokumentere beste verdi på en tjenesteleveranse, ikke bare pris!
- ta beslutninger om organisasjonsform, organisering og ledelse.

## Utvikling av en FM-strategi



Figur 4 FM-strategi. Sæbøe, O.E. og Blakstad, S. H. (2009) s. 13

### 2.2 FM i banker

I dette delkapittelet beskrives FM i banker, utviklingen av bankdrift og framtidens FM i banker.

#### 2.2.1 FM hovedoppgaver

FM kan deles opp i fem hovedkategorier; arealforvaltning, driftsforvaltning, investeringsforvaltning, finansiell/administrativ forvaltning og serviceforvaltning (Jensen 2001). Hovedfokus i denne oppgaven vil være de tjenestene som går under arealforvaltning, driftsforvaltning og serviceforvaltning.



Det skilles mellom soft og hard FM. Soft FM omhandler mennesker og organisasjonstjenester, mens hard FM er rom og infrastrukturtenester.

### 2.2.2 Utviklingen av bankdrift de siste 10 årene

For bare 10 år siden hadde SpareBank 1 SMN egne kantineansatte, renholdere og vaktmestere. Disse stillingene har gradvis blitt outsourcet og den siste vaktmesteren forsvant julen 2014. Tidligere var det vanlig å ha tilnærmet alle FM tjenestene i bankenes regi og det var vanlig at bankansatte hadde flere oppgaver som å vaske, levere post, tømme søppel og å gjøre typiske vaktmesteroppgaver. Alle ledere hadde eget kontor og alle hadde sin egen arbeidspult, i tillegg til at de rullerte på oppgavene ut mot kundene. Når kundene skulle ha et produkt, måtte kundene komme i banken for å signere flere dokument.

I dag er situasjonen at oppgavene til vaskere, postarbeidere og vaktmester i hovedsak er outsourcet/uttasket. De fleste jobber i åpne landskap eller er på vei til en slik løsning. "Noise canceling headphones" er en del av arbeidsverktøyet og møtevirksomhet ut mot kunder øker i stor grad. Man signerer ikke lengre med underskrift men elektronisk med bankID.

### 2.2.3 Endret kundeadferd

Det har skjedd store endringer i adferden til bankens kunder.



Figur 5 Endret kundeadferd

Bankene har fjernet kassene, da kontanthåndtering er kostbart og tidkrevende. Disse tjenestene ønsker bankene at kundene skal utføre selv i nettbank, mobilbank og automatsoner. Dette har ført til at færre og færre kunder har behov for å komme innom bankenes lokaler.

Etter smarttelefonene og nettbrettene kom, har internettet blitt enda mer tilgjengelig. Alle banker må være på sosiale medier for å nå den yngre kundemassen der. Flere og flere ønsker å gjøre tjenester digitalt og med dette har forskjellen på bankene blitt mindre og man må finne nye områder for å differensiere seg fra de andre bankene.

#### **2.2.4 Fremtidens FM**

De siste 10 årene har det vært store endringer i bankverden. Det er økende krav til kostnadseffektivitet og dette fokuset vil nok vedvare i flere år framover. Dette utfordrer organisasjonene og flere nye samarbeidsformer og forretningsmodeller tvinges fram. Innenfor FM har det blitt mer vanlig å outsource, outtaske og offshore oppgaver og avdelinger de siste årene. Dette har ført til at kravet om god bestiller- og innkjøpskompetanse i FM enheten har økt. Å ha god bestiller- og innkjøpskompetanse vil si å kjenne behov, definere krav, ha god kjennskap til markedet, kunne nå tilbydere, finne en effektiv måte å velge ut de som er aktuelle og ha god kontroll på lover og regler om det man skal kjøpe inn. Man må også besitte god kompetanse på avtaleutforming og på oppfølging av avtaler. Et eksempel som viser viktigheten av å kjenne markedet og har og kompetanse på avtaleutforming er; hvis man outsourcer it-tjenester må man passe på at det står i avtalen at bestiller skal ha kontroll over it-systemene og at dette er godt beskrevet. Man må se på alle aspekter av avtalen og passe på at man ikke gir fra seg kontroll over systemer som er viktige for banken.

Tidligere har FM hatt fokus på fysisk infrastruktur, men med den økte digitaliseringen har virtuell infrastruktur kommet i tillegg. It bør derfor være en del oppgavene til en FM enhet. Dette understøttes i Jensen (2001) sin modell over FM oppgaver i en større virksomhet.

Danske Bank har offshoret flere oppgaver til Øst-Europa. Saksbehandlere i Danske Bank i Norge må ikke lengre kun forholde seg til danske kollegaer, men er nå avhengig av hjelp fra kollegaer i Øst-Europa. DNB har valgt et indisk selskap til å ta hånd om utviklings- og forvaltningstjenester for selskapet. DNB er dermed den første store banken i Norge som har outsourcet denne type tjeneste til en utenlandsk aktør (Gottshalk, 2013).

Siden nesten alt kan gjøres på nett, velger norske banker å offshore oppgaver på grunn av lønnskostnader. Dette er noen av utfordringene fremtidens FM arbeidere står overfor.

## 2.2.5 "Big Data"

"Big data" har gått fra å være et buzzword til å bli noe norske bedrifter og banker aktivt må forholde seg til. Big data er forenklet sagt ny teknologi som gjør det mulig å analysere større og mer komplekse datamengder hurtigere og mer nøyaktig enn tidligere.

Banker sitter på enorme datamengder og informasjon om sine kunder, men mangler en plan for hvordan data kan benyttes til å få ny innsikt som grunnlag for beslutningsstøtte. Samtidig genereres det enorme mengder data fra ulike eksterne kilder, som kombinert med interne data kan gi et bredere analysegrunnlag og ny informasjon. Det er i banker et stort behov for å etablere en god plan for hvordan man kan hente ut verdi fra disse data gjennom analyse og hvordan de kan utnytte den nye innsikten i forretningsprosessene. Man må i bank og finans være varsom slik at man ikke trækker over taushetsplikten. Hvilke muligheter finnes i framtiden for all data bankene sitter på? Dette kan bli en viktig FM tjeneste bankene ønsker innen kort tid.

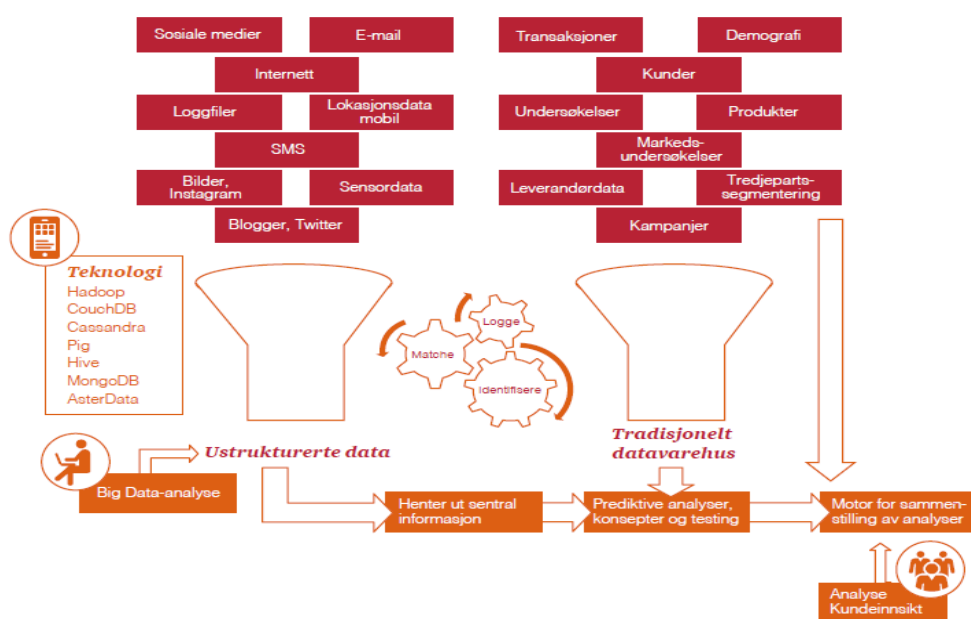


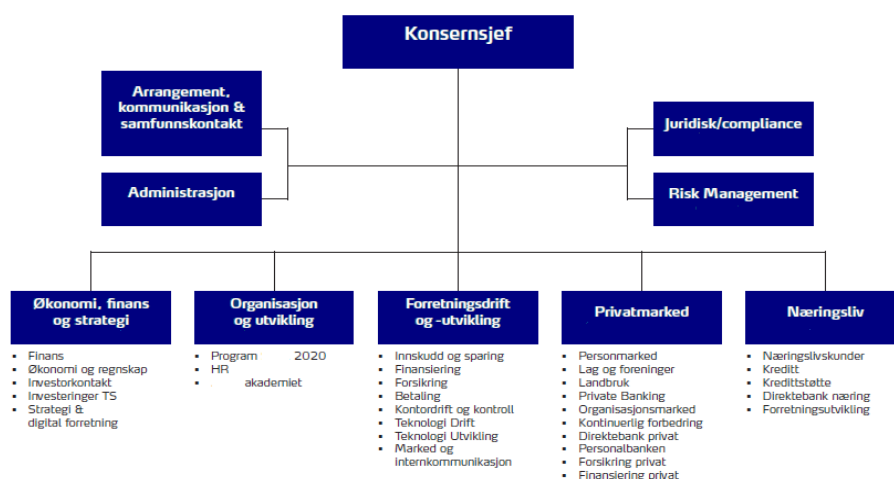
Figure 6 "Big Data" [http://www.pwc.no/no\\_NO/no/publikasjoner/information-management/big-data.pdf](http://www.pwc.no/no_NO/no/publikasjoner/information-management/big-data.pdf)



Figur 7 "Fem steg til en suksessfull Big Data implementering"  
[http://www.pwc.no/no\\_NO/no/publikasjoner/information-management/big-data.pdf](http://www.pwc.no/no_NO/no/publikasjoner/information-management/big-data.pdf)

## 2.2.6 Bankens kjernevirksomhet

Kjernevirksomheten til banker er i hovedsak rådgivnings og salgsfunksjon, betalingsformidling, utlån og innskudd. I tillegg driver noen banker med forsikringsalg, corporate og marketstjenester (valuta, rentesikring etc.). Videre kan vi skille mellom disse tjenestene til privatpersoner og til næringsliv og organisasjoner. Man kan si at alt som bidrar til bankens bunnlinje kan defineres som kjernevirksomhet. For at man skal kunne drive med disse tjenestene er man avhengig av flere støttetjenester. Under er et eksempel på organisasjonskart fra en bank. Her er det de som jobber under næringsliv og privatmarked som "selger" rådgivning, betalingsformidling, lån og innskudd og Økonomi, finans og strategi som "kjøper" inn disse tjenestene. Resten er støttetjenester til kjernevirksomheten.



Figur 8 Eksempel på organisasjonskart i bank

## 2.3 Bærekraftig og konkurransedyktig banker

I dette delkapittelet går vi inn på bærekraftig og konkurransedyktig bankdrift og hvordan FM kan støtte opp under dette.

### 2.3.1 Bærekraftig FM

I følge Atkin, B. og Brooks, A. (2012) har bærekraft, miljøledelse og samfunnsansvar steget raskt opp på dagsorden i styrerommene, noe som har fått en innvirkning på FM's arbeidsoppgaver.

Innen nasjonal og europeisk FM forskning er bærekraft et sentralt tema. Det skilles mellom bærekraft og bærekraftig utvikling. Bærekraftig utvikling er veien til bærekraft. Bærekraft er en tilstand, mens bærekraftig utvikling er en prosess som overtid fører mot en bærekraftig tilstand (Slette, 2012 (Parkin, 2000)).

En forutsetning for at FM bransjen skal være med å løse klodens store resursmessige utfordringer og med på å skape bærekraftig utvikling er at bærekraft (miljømessig, sosialt og økonomisk) integreres i FM (Nielsen, 2012).



Figur 9 miljømessige, økonomiske og sosiale aspekter etter ISO 15392:2008.

Bærekraft er i ISS sin visjon for 2020 (2010) delt i fire ulike aspekter, hvor vi kan legge "grønt" under miljømessige og "helseproblemer" under miljømessige og sosiale aspekter. Betydningen av disse aspektene varierer.

- Grønt: bevaring av naturressurser, klimaendringer (energi effektivitet og reduksjon) forurensning.
- Helseproblemer: miljø og arbeidsplass helsefare
- Sosiale aspektet: Arbeidsledighet, marginalisering, ulikheter
- Økonomisk aspekt: God og etisk business og styrings praksis.

Bærekraftperspektivet har vokst seg fram til å bli strategisk viktig for kjernevirksomheten og en forpliktelse både i offentlige og private. Flere og flere bedrifter viser at de er opptatt av at bedriften skal være bærekraftig og bærekraft er et svært sentralt tema innen FM forskning.

Her har de nettbaserte bankene med kun et eller to kontor, som Skandiabanken og BN Bank, et fortrinn. Deres "carbon footprint" vil være langt mindre enn en for eksempel SpareBank 1 SMN som har 45 kontorer rundt om i Midt-Norge. På den andre siden sysselsetter SpareBank 1 SMN flere personer og gir arbeidsplasser til folk i distriktene i Norge.

Fokuset på en grønnere utvikling fører til at banker ønsker å finne leverandører med god CSR (corporate social responsibility/bedriftens samfunnsansvar). Fokuset kan på sikt føre til at kunder ønsker å bruke den banken med best CSR.

### **2.3.2 Bærekraftige banker**

Grunntanken er at bankenes ytelser måles fra flere perspektiv enn kun økonomiske tall. Det er ikke bare økonomien som måler og vurderer hvor god banken er, men det kan også være kundetilfredshet, PD (probability of default), CSR og bankenes egne vurderinger.

Kjernen i FM filosofien er å tilpasse og integrere oppgaver og støttefunksjoner som til en hver tid støtter opp under kjernevirksomhetens behov. (Sæbøe og Blakstad, 2009). FM er bærekraftig når leveranse av FM tjenester er i tråd med kjernevirksomhetens uttalte målsetting og strategiutvikling på strategisk, taktisk og operativt nivå.

Alle de norske bankene ønske å drive forretning uten å komme i konflikt med prinsippene om bærekraftig utvikling. Finans Norge, som er hovedorganisasjonen for finansnæringen i Norge, arbeider for å fremme tiltak i finansnæringen som støtter dette.

De fleste store banker har lagt en strategi for bærekraftig utvikling og publiserer også årlige rapporter for å vise kundene sine. Her er utklipp fra hjemmesidene til SpareBank 1 SMN, Danske Bank og DNB.

## Avfall, papir og reiser

Vi ønsker å bidra til en bærekraftig utvikling og vil iverksette fokuserte tiltak der vi vurderer effekten til å kunne bli størst. Vår hypotese er at ved å ta tak i de største mulighetene og gjennomføre disse med tyngde oppnår vi mer enn om vi sprer vår innsats.

### Avfallshåndtering

Hovedkontor-avfall sorteres i fire forskjellige fraksjoner og håndteres av Veolia. For lokale kontorer har vi utviklet lokalt tilpassede løsninger. Det er innført rutiner der utrangerte kontormøbler selges (gjennbruk) eller gis bort til samfunnsnyttige frivillige organisasjoner og lag.

### Papirforbruk

SpareBank 1 SMN hadde et innkjøp på 26,9 tonn millioner papir i 2012, en nedgang på 7,5 tonn fra 2011.

### Reisevirksomhet

SpareBank 1 SMN foretok 3.524 flyreiser i 2012, en nedgang på 386 fra 2011.

### Mål

- Videreføre avfallssortering
- Redusere innkjøp av papir med 20 %
- Redusere antall flyreiser med 10 %

## UN Global Compact



UN Global Compact ble etablert av FNs generalsekretær Kofi Annan i 2000. UN Global Compact er verdens mest omfattende initiativ innenfor Corporate Social Responsibility. Gjennom dette initiativet ønsker man å bringe sammen næringslivet, FN-organer, arbeidsorganisasjoner og samfunnet for øvrig for å støtte ti prinsipper for bærekraftig utvikling.

FNs Global Compact har utarbeidet ti prinsipper for god forretningsførsel som omhandler menneskerettigheter, arbeidsstandarder, miljø og anti-korrupsjon. Ved å tilslutte oss de ti prinsippene har vi forpliktet oss til å drive vår virksomhet i tråd med disse.

Danske Bank-konsernet tilsluttet seg UN Global Compact i august 2007. Ved å tilslutte oss de ti prinsippene har vi forpliktet oss til å drive vår virksomhet i tråd med disse.

I februar 2010 sendte vi konsernets andre "[Communication on Progress](#)" til Global Compact.

### The Global Compacts ti prinsipper

Selskaper bør:

- støtte internasjonalt anerkjente menneskerettigheter innenfor de områder bedriften opererer
- sikre at selskapet ikke medvirker til brudd på menneskerettighetene
- anerkjenne foreningsfrihet og retten til å føre kollektive forhandlinger
- avskaffe alle former for tvangsarbeid
- fjerne bruken av barnearbeid
- avskaffe diskriminering i sysselsetting og yrke
- støtte "føre var"-prinsippet i miljøspørsmål
- ta initiativ til å fremme miljøansvar
- oppfordre til utvikling og spredning av miljøvennlig teknologi
- arbeide mot alle former for korrupsjon, inkludert utpressing og bestikkelser

**Vi i DNB forstår vårt samfunnsansvar som et medansvar for å bidra til bærekraftig økonomisk, miljømessig og samfunnsmessig utvikling innenfor de områdene og bransjene vi driver virksomhet.**

### 2.3.3 Konkurransedyktige banker

For å være en konkurransedyktig bank må man i hovedsak ha tillit i markedet, fra ansatte og eierne. Man må kunne tilby gode produkt til konkurransedyktige priser. Tilgjengelighet er også en viktig faktor. Kravene fra kundene på fleksible løsninger øker stadig, kostnader må ned for å tilfredsstille eierne og ansatte krever en god og trygg arbeidsplass.

Tabell 2 Tabell fra Johnson og Scoles (2002) viser hvordan man kan utkonkurrere sine konkurrenter.

	Samme som konkurrentene eller lett å imitere	Bedre enn konkurrentene og vanskelig å imitere
Ressurser	Minimums ressurser	Unike ressurser
Kompetanse	Minimums kompetanse	Kjerne kompetanse

Unike ressurser er ressurser som kan underbygge konkurransefortrinn. I banker i dag er det ingen som innehar denne posisjonen. De fleste banker tilbyr like produkter og tjenester til omtrent samme pris. Forskjellen på bankene kan ligge i ulik kompetanse. Skandiabanken er en ren nettbank som tilbyr tjenester kun til privatkunder. Produktene er standardiserte og lett tilgjengelig for kundene. SpareBank 1 SMN er en regionalbank med god kjennskap til sin region og kan derfor hjelpe kunder som faller utenom standardiserte løsninger. Begge bankene er konkurransedyktige på sine måter.

## 2.4 Teori om arbeidsplassen

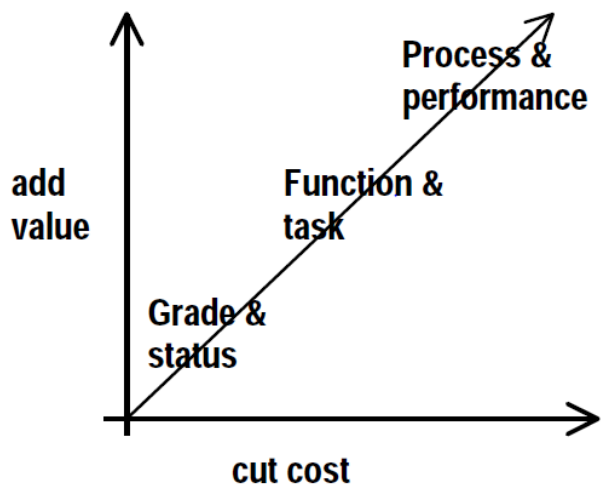
I dette delkapittelet forklares arbeidsplassen og arbeidsplassens kontorutforming. I bankene, som i så mange andre bransjer, har man gått fra å ha egne store kontor og flere egne arbeidsstasjoner, til åpent landskap for alle ansatte. Man ser nå at trenden beveger seg ytterligere. Det er ikke lengre så mye snakk om hvor man skal jobbe, men hvordan man skal jobbe. Flere banker i Norge og utlandet har startet med nye kontorkonsept for fremtiden. Der er det åpne løsninger hvor man ikke lengre skal sitte på samme plass en hel dag, men være i bevegelse og flytte seg rundt i rommet avhengig av om hvilken oppgave man skal løse.

Motivene hos bedrifter som introduserer nye kontorløsninger er ofte tosidige sier Frank Duffy (The New Office. Coran Octopus Ltd. London 1997):

- Redusere kostnader
- Øke effektiviteten

Duffy mener at jo mer bevisste motiver bedriften har når det gjelder å tilpasse kontorløsninger til arbeidsprosesser, jo bedre resultat vil de oppnå i forhold til begge målene





Figur 10 Arbeidsplassen, hentet fra Duffy 1997, s 47

Duffy hevder at de beste resultatene oppnår organisasjoner som lar arbeidsprosesser og ytelser styre kontorutformingen. F. eks:

- Ansatte arbeider der arbeidsoppgaven til en hver tid krever det, i prosjektrum, møterom, individuelle kontor eller et ledig bord på arbeidsplassen, etc.
- Ansatte har ikke faste arbeidsplasser
- Antall kontorplasser er lavere enn antall ansatte fordi noen alltid befinner seg på andre steder enn kontoret.

Bildet nedenfor er av kontorkonseptet til Deutsche Bank. De ønsker å presentere banken og dens produkter på en innovativ og mer kundevennlig måte.





Bilde over er av Barclays bank sitt nye flaggskipkontor Piccadilly Circus i London. Kontoret kan tilby tjenester til privatkunder og lokalt næringsliv. Den største attraksjonen er en interaktiv og utviklende installasjon som representerer London og hva folk i byen gjør, snakker om og er interessert i.

Det er viktig for bankene at deres nye lokaler viser et riktig bilde av hva banken står for. Alt fra møbler, plassering, logo, hvordan informasjon er tilgjengelig, utforming på lokalene, hvordan de ansatte arbeider, til skiltene utenfor skal ha tilknytning til identiteten til banken.

## 2.5 Modenhet

I dette delkapittelet presenteres to modeller for modenhet.

Det finnes flere verktøy som kan måle FM organisasjonens modenhet. Modellene kan måle organisasjonens modenhet ut fra fastsatte kriterier, noe som kan være et godt underlag for virksomhetens vurdering av hvilket nivå de må være på, for å kunne understøtte kjernevirksomheten på en effektiv måte i samsvar med bedriftens forventninger og krav. I henhold til Larssen (2011:83) vil:

*"modenhetsmatriser, fungerer som en veileder for å vurdere eget nivå i forhold til ønsket praksis, og dermed fungere som en hjelp i utviklingen av FM-organisasjonen og dens forhold til sine kunder og leverandører"*

Virksomheten kan definere sin målprofil for FM modenhet. Det finnes også modenhetsmodeller for partnerskap hvor man kan kartlegge om en outsourcing/offshoring har vært vellykket eller ikke og arbeide med kontinuerlig forbedring..

Modenhets modeller kan være grunnlag for evaluering av egen virksomhet og tjenestene. Gir her eksempel på en modell på egen FM enhet og en modell for partnerskap.

#### Modenhetsmodell for egen FM enhet:

I følge Larssen (2011) er modellen *Modenhetsniveau og initiativer i FM organisasjonen* (Koch et al 2008)) er utviklet i forbindelse med et forskningsprosjekt ved Danmarks tekniske universitet, DTU, om IT-Systemer til bruk i FM.

Modellen omhandler 4 hovedområder:

**Tabell 3 Modenhetsniveau og initiativer i FM organisasjonen (Koch et al 2008)**

<b>Modellens 4 hovedområder:</b>	
FM kompetanse	I hvilken grad har bedriften formalisert FM enheten med mål, policy, strategi, dokumentasjon av FM og i hvilken grad er det forankring i bedriftens kjernevirksomhet. Gjennomfører organisasjonen systematiske målinger og evalueringer for forbedring.
Kobling FM/ kjernevirksomhet	I hvilken grad understøtter FM kjernevirksomheten. Er planlegging, budsjettering og utførelse av FM koordinert utviklet i samarbeid med kjernevirksomheten og avstemt mot strategier, forretningsplaner, policy etc.,
Ledelses engasjement	Fokuseres her på ledelsen for kjernevirksomheten (i denne oppgaven bankenes ledelse)
Bruk av IKT i oppgaveløsning	I hvilken grad benyttes it-løsninger for informasjon, oversikt, analyse og rapportering og hvor avansert og integrerte er systemene.

FM modenhet kategoriseres i seks nivå fra 0, som er ingen FM enheten til 5, som er en integrert FM enheten.

	FM kompetanse	Kobling FM/ core business	Ledelses engasjement	bruk av IKT i oppgaveløsning
<b>Nivå 5 =&gt;</b> Integrert FM organisasjon	N5: Systematisk vedlikehold av dokumentasjon og kompetanse. Løpende måling og evaluering	N5: Forretningsenheterne pårker FM oppgaver og utvikles gjennom løpende feedback.	N5: Ledelsen driver FM prosesser og måler utbyttet og optimiserer styringsprosesser	N5: Fult utbygget og integrert FM system som løser alle oppgaver
<b>Nivå 4 =&gt;</b> styrt FM organisasjon	N4: FM inngår i kulturen. Systematisk dokumentasjon av FM oppgaver.	N4: FM understøttes av corebusiness og er fullt ut en del av virksomhetsplanleggingen	N4: Ledelsen er fullt ut involvert i FM prosesser. Styrer investeringer og godkjenner alle salg	N4: integrasjon mellom FM system og økonomi, HR etc. Flyt av oppgaver mellom systemene
<b>Nivå 3 =&gt;</b> veldefinert FM organisasjon	N3: Nedskrevet politikk og retningslinjer. Klarhet over arbeidsoppgaver, og formidling til org.	N3: FM inngår i deler av virksomhetens planlegging	N3: Ledelsen støtter FM arbeidet. Strategisk kobling mellom organisasjonens oppg. og IKT	N3: Et eller flere FM verktøysom primær verktøy
<b>Nivå 2 =&gt;</b> FM organisasjon under utvikling	N2: Systematisk arbeid etter retningslinjer. Deler av FM oppgavene er nedskrevet	N2: Det er kobling mellom forretningsstrategi. Nøkkelpersoner deltar i FM utviklingen	N2: Ledelsen har FM kunnskap og ønsker om å bruke den strategisk	N2: Mange små systemer. Ønske om et samlet verktøy
<b>Nivå 1 =&gt;</b> uformel FM organisasjon	N1: Ad-hoc innsats	N1: Enkelte nøkkelpersoner har ustrukturert/tilfeldig FM kunnskap	N1: Begrenset oppmerksomhet og kunnskap	N1: Begrenset (Office pakke nivå)
<b>Nivå 0 =&gt;</b> ingen FM organisasjon	N0: Ingen fasilitets management arbeid. "Ikke relevant for oss"	N0: Ingen oppmerksomhet på kobling og understøttelse	N0: Ikke erkjent behov	N0: Ingen

Figur 11 Modenhetsnivå og initiativer i FM organisasjonen etter (Koch et al., 2008)

### Modenhetsmodell for partnerskap:

Holweg og Pil (2012) skriver at i et tradisjonelt "outsourcing arrangement" finner en kunde en leverandør, eller en leverandør finner en kunde, som inngår avtaler om tjenesteleveranse. I et relasjonsorientert "outsourcing arrangement" inngår man et partnerskap ved for eksempel å etablere en felles eid virksomhet, som begge parter må bidra til.

Holweg og Pil (2012) definerer en modenhetsmodell for partnerskap med følgende trinn:

Tabell 4 Modenhet

<b>Tilpasning</b>	<b>Hver av partene må omorganisere sine aktiviteter og tilpasse seg den nye hverdagen med nye arbeidsprosesser</b>
<b>Strømlinjeforming</b>	Her gjennomføres standardisering av rutiner
<b>Skalering</b>	Frigjorte ressurser settes inn for å oppnå stordriftsfordeler
<b>Modning</b>	Her utvikles kompetanse. Læring settes i system, slik at den nye enheten kan operere mest mulig uavhengig av de to samarbeidene virksomhetene

Når det gjelder outsourcing i banker er det ikke alltid at man etablerer en felles virksomhet, men modellen for modenhet vil være like aktuell.

Når virksomheter skal sjekke om det har oppnådd ønsket resultat, iverksettes arbeid med gevinstrealisering. Gevinstrealisering handler om å realisere de gevinstene som ble planlagt da man bestemte seg for å gjennomføre offshoring eller outsourcing.

Tabell 5 Gevinstrealisering

	Målsatte resultater	Uventede resultater
Positive resultater	Tjenestekvalitet Ressurstilgang Kostnadsreduksjon Innovasjon	Kompetansetilgang Leveransetid
Negative resultater	Tidsforskjell Kulturforskjell	Skjulte kostnader Transaksjonskostnader

### **3. METODE**

I dette kapitlet beskrives den metodiske tilnærmingen som er benyttet for å belyse oppgavens problemstilling og besvare forskningsspørsmålene. Metode er en systematisk måte å undersøke virkeligheten på (Halvorsen, 2003). I innledningen beskrives metoden generelt og i delkapitlene beskrives metodevalgene. I siste delkapittel vurderes fordeler og ulemper ved tilnærmingen.

Everett og Furseth (2012) sier at metodekapitlet skal beskrive konkret hvilken tilnærming man har hatt for å besvare forskningsspørsmålene. Dette er viktig på grunn av at det sier noe om forskningens etterprøvbarehet, altså om metoden er akseptert innenfor fagfeltet.

#### **3.1 Tilnærming**

En hver undersøkelse går gjennom et sett av forholdsvis klare faser. I hver av disse fasene må forskeren foreta valg som vil få konsekvenser for undersøkelsens gyldighet og troverdighet (Jacobsen, 2013). Undersøkelsesprosessene (Jacobsen, 2013) kan deles inn i 8 faser:

1. utforming av problemstilling
2. valg av undersøkelsesopplegg
3. valg mellom kvalitative eller kvantitativ tilnærming
4. valg av datainnsamlingsmetode
5. utvalg av enheter
6. analysere data (empiri)
7. kritisk drøfting av datas pålitelighet, interne gyldighet og eksterne gyldighet
8. tolking av data

### 3.2 Kvalitative og kvantitative metoder

For vitenskapelige undersøkelser finnes to metoder; kvalitativ og kvantitativ.

I Ian Dey`s bok (1993, s.11) om kvalitativ data analyse sier han følgende:

*”Mens kvantitative data opererer med tall og størrelser, opererer kvalitative data med meninger. Meninger er formidlet i hovedsak via språk og handling”*

Tabell 6 Kvalitative og kvantitative metoder

Kvalitativ	Kvantitativ
Tekstlig informasjon	Tallbasert informasjon
Mange opplysninger om få undersøkelsesenheter	Få opplysninger om mange undersøkelsesenheter
Etterprøvnbarhet er ofte problematisk	Stor grad av etterprøvnbarhet
Stor vekt på relevans	Stor vekt på presisjon
Helhetsforståelse som mål	Generalisert og samsvar som mål

#### Kvalitative metoder

Metoder for innhenting og bearbeiding av informasjon som legger vekt på å tolke observasjoner, utsagn og kilder. Kvalitative metoder arbeider med meningsinnhold - altså hva data betyr, mens kvantitative metoder arbeider med data som gitte størrelser.

Vanlige former for kvalitativ metode kan være intervju og gåtur.

#### Kvantitative metoder

Metode som gjør bruk av målbare størrelser, statistikk (hard-data) systematisk. En forskningsmetode som befatter seg med tall og det som er kvantifiserbart.

Vanlige former for kvantitative metoder er telling, måling og spørreskjema.

Kvalitative metoder arbeider med meningsinnhold - altså hva data betyr, mens kvantitative metoder arbeider med data som gitte størrelser.

### **3.3 Triangulering**

Triangulering vil si å kombinere kvalitative og kvantitative metoder, dette for å kunne oppveie for svakhetene ved å kun benytte en metode. Det finnes fordeler og ulemper ved begge metodene og en metodetriangulering vil understøtte ulikt og dermed bidra til å redusere usikkerheten i undersøkelsen. Triangulering er idealet, men er naturligvis mer tid og kostnadskreven og gevinsten ved å benytte triangulering må sees opp mot kostnaden.

### **3.4 Metodene som benyttes i oppgaven**

Validitet og reliabilitet vil bli bedret ved å kombinere metoder (Larsen, 2010) og det er derfor valgt metodetriangulering: en kombinasjon av kvalitative og kvantitative metoder for innhenting av data, med en vekt på kvalitative metode.

#### **3.4.1 Litteratur- og dokumentstudier**

Olsson (2011) mener at referanser av høy kvalitet er bedre enn mengden referanser. Det finnes utallige undersøkelser og rapporter skrevet om banker og endringene de står overfor. Har forsøkt hatt fokus på faglig tunge referanser, som er bøker, standarder og faglige artikler for å bygge opp under problemstilling og forskningsspørsmål.

Har søkt etter teorier, modeller innenfor FM, bærekraftig FM og FM i banker.

Formålet med litteraturstudiene er å presentere tidligere forskning og teori innenfor FM i banker. Dette vil bli presentert, diskutert og lagt fram som konklusjoner og implikasjoner for et prosjektarbeid (Halvorsen, 2012). Halvorsen (2012) sier at det er viktig at den valgte litteraturen som diskuteres i oppgaven vurderes kritisk. Vurdering av litteraturen vil bli oppsummert for eventuelle videre undersøkelser av andre.

I litteraturstudiene har jeg konsentrert meg om disse fagområdene:

- FM generelt
- FM definisjoner
- FM i banker
- Bærekraftig FM og konkurransekraft



Etter søk av litteratur på de overstående områdene, fantes det mye å ta tak i. Teoriomfanget var svært omfattende og det måtte derfor begrenses til å inkludere kun det mest vesentlige innenfor temaene på et noe mer overordnet nivå.

Jeg lyktes med å finne flere vitenskapelige fagartikler innen for endringene bankene står overfor, men lite om FM i banker.

Pensum fra studiet Eiendomsutvikling og – forvaltning på NTNU er lagt til grunn og lagt mye vekt på. Har i tillegg søkt i internasjonal litteratur, som artikler og faglitteratur. Det er flere internasjonale hjemmesider som har vært gode utgangspunkt for videre søk etter artikler og undersøkelser.

Søkene er i hovedsak blitt gjort via NTNU sine tilganger til BIBSYS og fagdatabaser, samt Google Scholar og Google. Gjennomgang av fagartikler, tidligere masteroppgaver er benyttet for å få en oversikt over aktuell litteratur. Eksempelvis har litteraturlisten til Moe (2014) vært et godt utgangspunkt over aktuell litteratur innenfor FM.

Overblikket over fagområdet har jeg fått gjennom fagbøkene, mens rapporter har gitt et mer detaljert bilde av utvalgte tema.

Undersøkelsene jeg har funnet belyser og underbygger problemstillingen og forskningsspørsmålene.

### **3.4.2 Dybdeintervju**

Hensikten med intervjuene var å få belyst hva lederne i noen av de større bankene i Norge, Sverige og Danmark tror om framtiden. Videre å intervju personer som innehar ledende stillinger innen FM på bakgrunn av det som kom fram gjennom intervjuene med lederne. Det ble lagt få begrensninger på hva intervjuobjektene kunne si.

Intervju var en svært tidkrevende oppgave og hvert intervju tok ca. 45 minutter. Noen ble tatt ansikt til ansikt, mens andre via telefon. Hvert intervju blir unikt, da intervjuobjektene har personlige meninger og legger ulik vekt på ulike spørsmål. I intervjusituasjonen har jeg hatt muligheten til å vurdere den enkeltes engasjement og vektlegging av tema som er kommet opp. Har også fått en oppfatning om hvor relevant temaet er i den banken de arbeider.

Intervjuene ble tatt opp digitalt, for å unngå at eventuell informasjon ikke ble fanget opp.

#### Utvalgte intervjuobjekt

Har delt opp utvalgte intervjuobjekt er i to. En gruppe med personer med ledende stillinger i bank og den andre med folk som jobber med FM til daglig.

#### Intervjumal

Alle intervjuene er gjennomført med utgangspunkt i intervjumaler. En mal for personer i ledende stillinger, og en annen mal til personer som arbeider innen FM.

### **3.4.3 Innhenting av faktaopplysninger og nøkkeltall**

Data om faktaopplysninger og nøkkeltall er sekundærdata. Disse er hentet fra undersøkelser gjort for banker i Norge. Dette for å kunne vise at kundeadferd til bankens kunder har endret seg hurtig og færre har behov for å besøke bankene fysisk.

For å kunne besvare problemstilling og forskningsspørsmål har det vært nødvendig å få en oversikt hvordan kundeadferden til bankene har endret seg. Undersøkelser og rapporter gjort for eller av for eksempel SpareBank 1 gruppen, KPMG, TNS Gallup og FNO er basert på massive kundeundersøkelser. Siden disse undersøkelsene allerede finnes har jeg ikke sett behov for å lage en slik undersøkelse selv, da validiteten og reliabiliteten på disse vil være bedre da de treffer et større nedslagsfelt.

### **3.5 Validitet og reliabilitet**

For å vurdere troverdigheten og kredibiliteten av et funn er det to aspekter som må vurderes; validitet og reliabilitet (Collis & Hussey, 2009).

#### Validitet:

Omhandler gyldigheten av funnene og hvorvidt det samsvarer med det vi ønsker å måle mot. Samset (2013) mener validitet må basere seg på skjønn og er noe som ikke kan etterprøves.

Validitet sikres ved å velge hensiktsmessige indikatorer som gir mest mulig direkte mål og som sammen gir en god indikator på det som skal måles (Samset, 2013)

### Reliabilitet:

For at den totale validiteten på data skal være høy, må også reliabiliteten være høy (Halvorsen, s. 211).

Reliabilitet beskriver etterprøvnbarheten og påliteligheten til funnene. Det vil si at dersom ulike personer bruker samme indikator på samme problem, vil de oppnå samme resultat (Samset, 2013). Definisjonen til Collins & Hussey (2009) vinkler dette på en litt annerledes måte; reliabilitet refereres som forskjellene i resultatene hvis undersøkelsene ble gjort flere ganger. Spørsmålet man må stille seg er hvorvidt funnene eller bevisene og konklusjonene gir en nøyaktig granskning av problemstillingen (Collins & Hussey, 2009)

## 4. RESULTAT

I dette kapitlet presenteres resultatene som er funnet med metodene som er benyttet i oppgaven.

### 4.1 Fakta om banker i Norge

I dette delkapitlet oppsummeres fakta om bankene i Norge i dag.

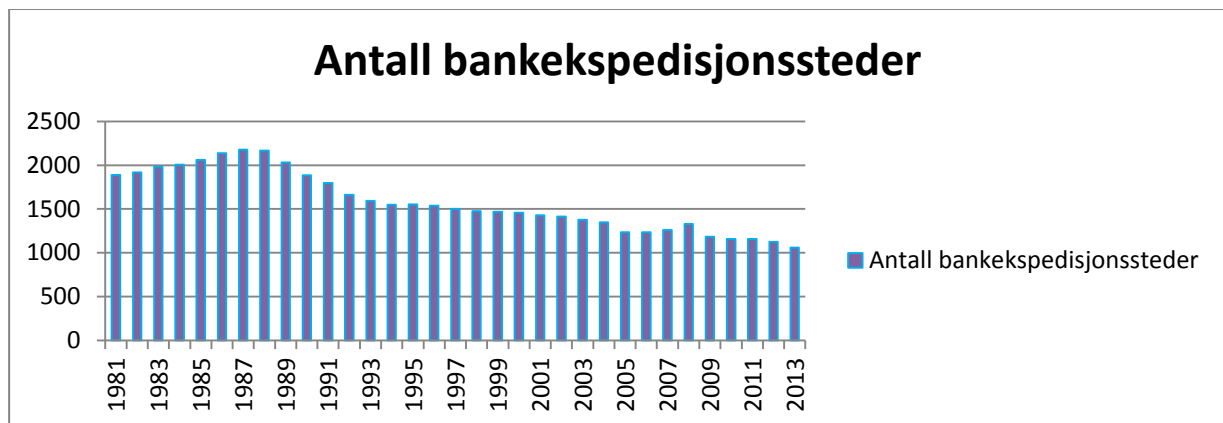
I følge Finans Norge finnes det rundt 230 finansbedrifter i Norge, som har ca. 50.000 ansatte. Det tilsvarer en sysselsetting på 2 % og bransjen bidrar med 7 % av verdiskapningen i landet.

Antall innskuddskunder i Norge er ca. 4,5 millioner og av dem har ca. 1,5 millioner boliglån. Antall bedriftskunder er ca. 514.000.

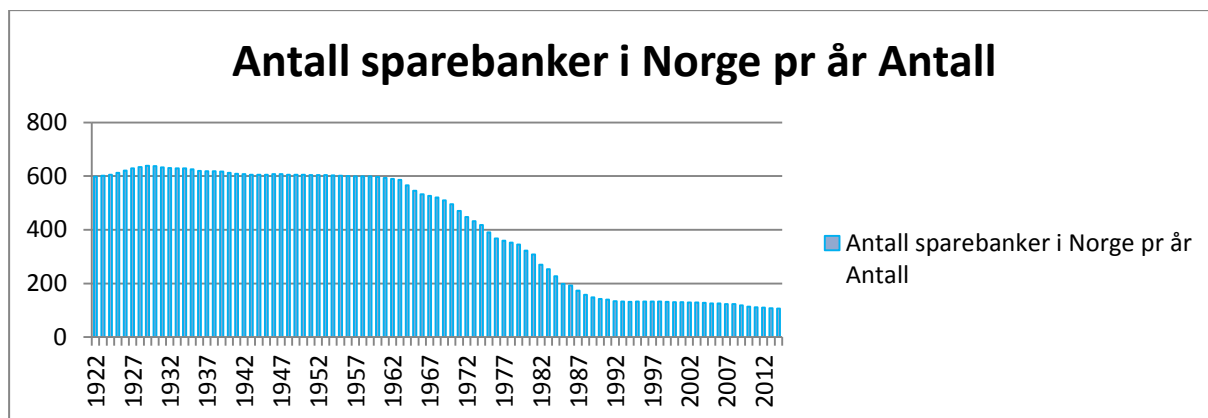
I Norge fantes det i 2014 1042 forskjellige bankekspedisjonssteder. I 1987 fantes det hele 2177 ekspedisjonssteder samlet for forretnings- og sparebanker (ref.:

<https://www.fno.no/Hoved/Statistikk/Bank/Antall-ekspedisjonssteder/>).

Antall sparebanker har siden 1922 minket betraktelig fra topp i 1929 med hele 638 sparebanker til 107 i 2014.



Figur 12 Antall bankekspedisjonssteder



Figur 13 Antall sparebanker i Norge

Tabell 7 De største bankene i Norge

<b>DE STØRSTE BANKENE I NORGE:</b>		
<b>Bank</b>	<b>Om banken:</b>	<b>Antall kontorer</b>
DNB	Norges største finanskonsern og Nordens nest største	130
Nordea	Svensk bank som er Nordens største finanskonsern	65
SpareBank 1 Alliansen	Består av som består av 16 SpareBank1 banker som opererer innen for hvert sitt definerte markedsområde og BN Bank	300
Handelsbanken	Norsk bank som eies av Svenska Handelsbanken	50
Danske Bank	Danmarks største bank- og finanskonsern	32
Eika Alliansen	Består av 75 lokalbanker i Norge	200
Sparebanken Vest	Frittstående norsk sparebank med nedslagsfelt på Vestlandet	45
Skandiabanken	Ren nettbank eid av svenske Skandia og driver i Norge og Sverige.	1
Sparebanken Sør	Frittstående norsk sparebank med nedslagsfelt på Sørlandet	30
SEB (Skandinaviske Enskilda Banken),	Svensk bank med kontor i Oslo	1
KLP	Kommunal Landspensjonskasse. Nettbank for medlemmer.	1

Det finnes også andre banker som: Bank Norwegian, Bank2, Gjensidige Bank, Obos-banken, Pareto Bank, Santander Consumer Bank, Storebrand Bank, Verdi Banken, yA Bank, Forex mfl.

## 4.2 Fremtidens banker gjennom litteratur- og dokumentstudier

I dette delkapittelet oppsummeres resultat av litteratur- og dokumentstudier som er gjennomført.

Artikler om banker og utfordringene de møter i framtiden er mange. Jeg har plukket ut de ferskeste og de jeg mener er mest aktuelle. De fleste artiklene er sammenfallende og har her tatt et uttrekk av informasjon. Har fått tilgang til undersøkelser gjort for SpareBank 1 SMN og Finans Norge.

### 4.2.1 Framtidens bank

I følge PwC (<http://www.pwc.com/gx/en/banking-capital-markets/banking-2020/>) mener 61 % av alle banker at en kundeorientert forretningsmodell som svært viktig, men under 20 % er forberedt på det.

I en undersøkelse i regi av KPMG i samarbeid med; de største universitetene i Nederland, det Belgiske forbundet for finanssektoren, Febelfin, konsulentfirmaet Hazelhaeartwood, advokatfirmaet NautaDutilh, Banque CPH, VDK Spaarbank og BNP Paribas Fortis, har de sett på framtidens bank. 16 studenter har ved hjelp av samarbeidsbedriftene kommet fram til følgende ønsker til bankene:

- Bankene skal være en "cooperative business" hvor kundene er aksjonærer.
- En kontantløs bank
- Operere hovedsakelig via internett og sosiale media
- Er en fasilitator, med aktiviteter som fokuserer på utveksling mellom sine kunder
- Holder selskaper og investorer på armlengdes avstand av hverandre, takket være 'crowd funding'
- Gir proaktivt sine kunder informasjon og opplæring innen økonomiske tema via elektroniske plattformer
- Bruker sosiale nettverk for å bli kjent med sine kunder og tilby personlig råd.

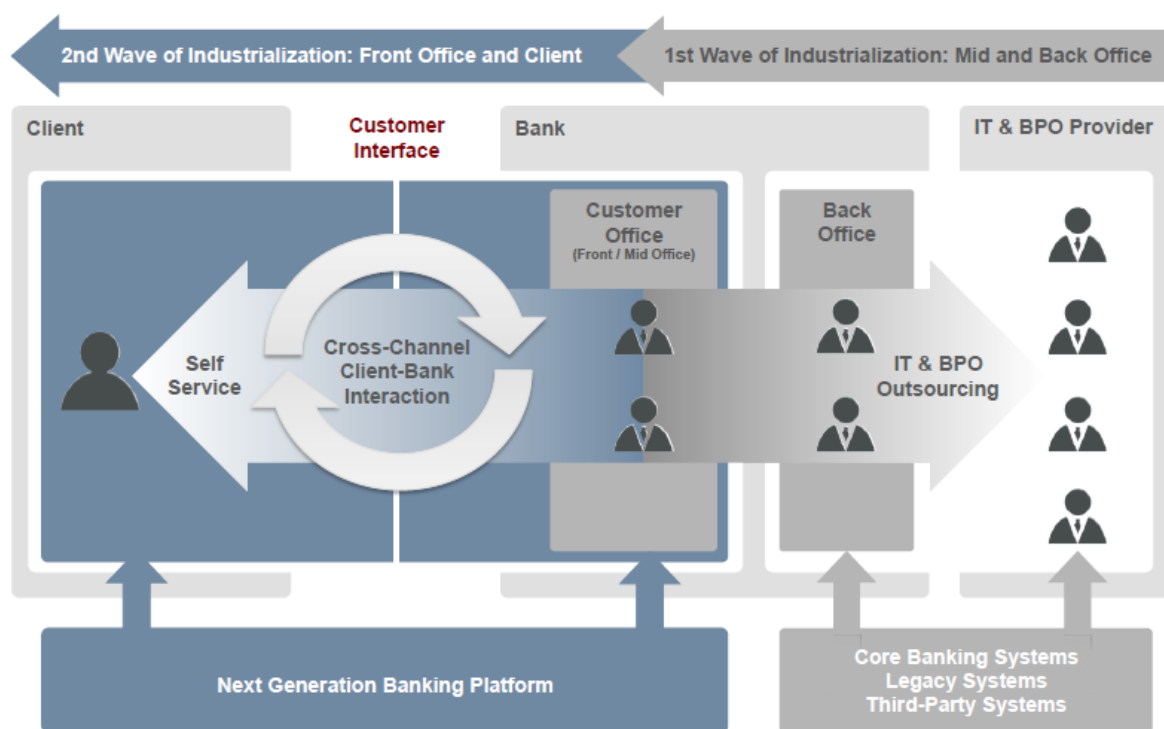
Når det kommer til hvilke tjenester som bankene kan outsource har undersøkelsen kommet fram til følgende:

CORE ACTIVITIES MUST BE MADE IN-HOUSE WHILE OTHERS MUST BE OUTSOURCED			
Activities	Outsourcing Pro's	Outsourcing Con's	Conclusion
Transaction Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Common service to all banks</li> <li>&gt; Not core business</li> <li>&gt; Need economies of scale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Low differentiation</li> </ul>	OUTSOURCE (ATOS, who is currently the monopolist in Belgium)
Accounting	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Not core business</li> <li>&gt; Standardized and not specific to Bank of the Future</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Confidential data</li> </ul>	OUTSOURCE
Classic Investments	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Not core business (just an additional service to client)</li> <li>&gt; Similar to transaction management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Lower flexibility</li> </ul>	OUTSOURCE (= white labeling)
Crowd funding projects risk rating	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Cheaper workforce</li> <li>&gt; Can help in fluctuations periods</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Reputation is on the line</li> <li>&gt; Activity linked to core business</li> <li>&gt; Need for personal contact with fundraiser</li> </ul>	IN-HOUSE
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Expertise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Critical for the business</li> <li>&gt; Longer time-to-market</li> <li>&gt; No business understanding</li> <li>&gt; No feedback loop</li> </ul>	IN-HOUSE
Call-Center extended hours	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Lower labor costs</li> <li>&gt; Time zone advantages</li> <li>&gt; Non-core business</li> <li>&gt; Increased flexibility</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Lack of expertise</li> <li>&gt; Specific offering</li> <li>&gt; Critical because no branches</li> <li>&gt; Need NL/ FR workers</li> </ul>	IN-HOUSE
IT ADM	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Lower labor costs</li> <li>&gt; Specialization</li> <li>&gt; Rapidly evolving technologies</li> <li>&gt; Skill pool</li> <li>&gt; Time zone advantages</li> <li>&gt; Increased flexibility (up and down)</li> <li>&gt; Need to be a leader, not a close follower</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; IT is critical but not every part</li> <li>&gt; Loss of control and skills</li> </ul>	OFFSHORE OUTSOURCING for the "system build": both conception and test (TCS/Cognizant/Infosys)
IT Infrastructure	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Lower renting costs</li> <li>&gt; Rapidly evolving technologies</li> <li>&gt; Skills and expertise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Highly critical for the business</li> </ul>	JOINT VENTURE (IBM/HP)

Figure 14 Core activities must be made in-house while others must be outsourced (<https://www.kpmg.com/BE/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Bank-of-the-future.pdf>, s. 20)

Modell 15 er hentet fra en rapport gjort av Accetiv. Den viser hva bankene har jobbet mot den siste tiden (1st wave) og hvor utfordringene ligger framover (2nd wave) Bankene står overfor store utfordringer; bankenes regelverk stiller stadig større og mer omfattende krav, margin press, nye konkurrenter og nye krav fra kundene. Dagens bankkunder krever en bank som kan

tilfredsstillere ens behov og i tillegg at man kan gjøre dette til alle døgnets tider via chat, pc eller mobil. Nye aktører tilbyr løsninger tilpasset disse kravene. Konkurransen tvinger etablerte banker til å imøtekomme kundenes nye krav på en balansert, kostnadseffektiv og bærekraftig måte. De siste 10 årene har bankene redusert kostnadene rundt "mid" og "back office", de som driver med støttetjenester til kundekontaktene/rådgiverne i bankene. Ved å optimalisere fremgangsmåter og systemer på disse områdene har man vært i stand til å redusere kostnader. Det var den første bølgen av industrialisering. Den neste bølgen som kommer vil fokusere på kundene. Nå vil fokus på innovasjon bli på å gjøre "front office" og "client-bank interaction", altså de som har kundekontakten, så effektiv som mulig.



Figur 15 Neste generasjons banker – fokus vil skifte fra "Mid og Back office" til kundegrensesnitt.

Litteratursøk viser at man går fra en bank som har åpent fra 9-15 til en døgnåpen bank. Kundene ønsker at bankene skal være tilgjengelig på chat, via nettbank og mobilbank 24 timer i døgnet. Man ønsker å gjøre støtte deler av tjenestene selv og man har ikke lengre like stort behov for å møte opp i banken.

Bankene skal likevel inneha rollen som en kompetent rådgiver og være en fasilitator for å gi informasjon om aktuelle tema både for privatkunder og bedriftskunder. Kompetansekravet til bankansatte vil øke og man vil forvente å få gode råd av banken sin. Optimalt sett bør ikke bankene selge egne produkt, da dette minker troverdigheten på rådene som gis.



## 4.2.2 Nye konkurrenter/Nye tjenester

Her presenteres 3 eksempler på nye konkurrenter og tjenester bankene står ovenfor.

### Crowdfunding

Crowdfunding, eller folkefinansiering på norsk, er en ganske ny ide i Norge og er en ypperlig metode til å skaffe seg penger til det man vil ha gjort. Hvis man har en kampanje, sak, prosjekt eller en ide som man vil ha gjennomført, men trenger hjelp, kan man presentere det på en crowdfunding side, markedsføre det og få bidrag fra velvillige mennesker.

De tre største crowdfunding sidene i verden er: Gofoundme, Kickstarter, Indiegogo (crowdfunding.com)

Med crowdfunding er ikke nystartede selskap like avhengig av å få med seg en bank for å starte opp ideene sine. Disse sidene åpner nye muligheter og er en billigere funding med mindre risiko, enn et banklån. Crowdfunding kan være en ny konkurrent til bankene eller en ny tjeneste bankene bør tilby.

Stiftelsen Bidrag.no driver et nettsted for folkefinansiering i Norge. Samarbeidspartnere er DNB, KLP, PWC, Nets, Link Mobility og ONE Call.

De markedsfører seg for å være "Norges nye nettsted for folkefinansiering- av gode gjerninger og morgendagens gründere og samfunnsbyggere" (Bidrag.no).

Mange nordmenn drømmer om å starte egen virksomhet, men sliter med finansiering for å få iverksatt denne ideen. De kan da legge ut ideen sin på Bidrag.no for å søke om finansiering. Kapitalen kan reises på to måter;

- donasjon; en giver yter et pengebeløp til prosjekthaver uten krav om motytelse
- motytelse; en giver yter et beløp til prosjekthaver mot en på forhånd definert motytelse.

Man kan på disse sidene søke om alt mulig fra penger til en operasjon, en klassetur, utgivelse av en bok eller oppstart av en bedrift. Kostnadene er fra 3-5 % av beløpet man får inn.

## Starbucks

Starbucks får i dag sine kunder til å betale inn penger på "Starbucks appen". Kundene kan bestille og betale yndlingskaffen sin med denne appen og den står klar på disken når de kommer for å hente den. Kundene elsker denne tjenesten, men det de ikke er klar over er at de finansierer arbeidskapitalen til Starbucks på denne måten. Tjenesten er dobbelt positiv for selskapet. De får finansiert arbeidskapitalen til bedriften gratis og ender i tillegg opp med fornøyde kunder.

Dette er eksempel på muligheter som finnes i markedet i dag.

## mCash

mCash startet som en ide om å bruke mobilen til å betale kjapt og trygt, til hvem som helst, hvor som helst. De gikk inn i et samarbeid med BN bank for å kunne tilby denne tjenesten. Man må laste ned en "App" og kobler denne opp mot en konto i BN Bank og et kredittkort. Man velger selv om man vil betale fra kortet eller direkte fra konto. Videre legger man inn beløp på appen og så velger man kontakt fra telefonlisten eller skriver inn mottakers telefonnummer. Så "sveiper" man for å betale. Begge parter må ha mCash for at dette skal fungere ([mca.sh.no](http://mca.sh.no))



I Norge tilbys tjenesten av mCash (BN Bank), Snapcash (Terra bankene) og Vipps (DNB). I verden finnes flere slike tjenester og tidligere i år startet Snap Chat med sin betalingsløsning Snap Cash. Snap Chat har 60 millioner brukere i verden og er den 3. mest populære sosiale appen i aldersgruppen 18-34 år (<https://metronet.no/statistikk-sosiale-medier-2014/>). Denne tjenesten vil på sikt også komme til Norge og vil kunne bli en stor konkurrent på det norske markedet.

EUs nye forslag til betalingsdirektiv PSD 2 gir andre aktører enn banker tilgang til infrastruktur og bankkonti. Dette vil føre at enda flere konkurrenter vil komme på banen og dette kan utfordre sikkerheten til brukerne (Bjerkedal, 2014).

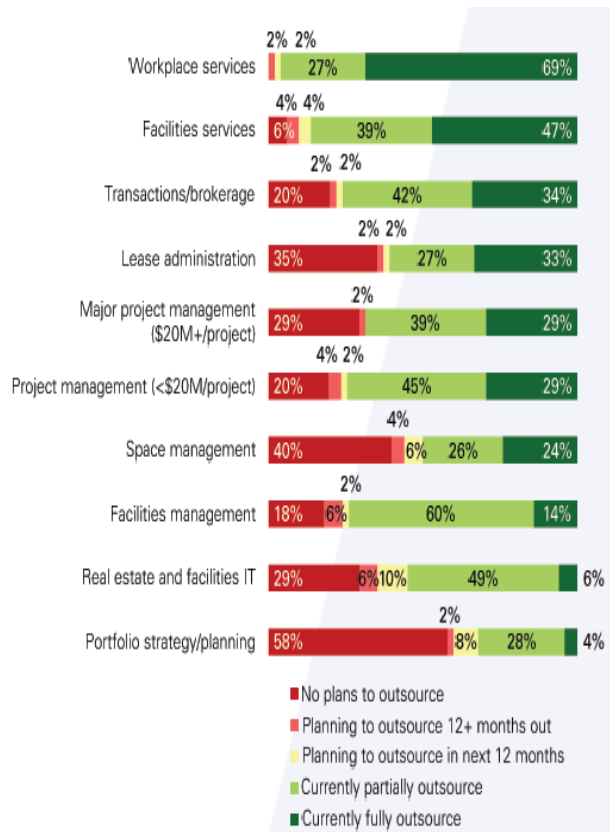
### 4.2.3 FM i banker

Det globale landskapet for FM endres raskt. Bedrifter velger å outsource tjenester i større grad enn tidligere. Nye konkurrenter kommer inn på bankmarkedet som fører til nye oppgaver for de som jobber med FM. Fra å være en avdeling som forvaltet eiendommene og de fysiske støttetjenestene rundt disse, vil framtidens støttetjenester kunne endre arbeidsoppgavene til FM enheten. Bankene "flytter inn i" mobilbankene og vil få behov for andre type støttetjenester. Man kan si at FM går fra å kun se på fysisk infrastruktur til å se på virtuell og fysisk infrastruktur. Dette fører til at it får en bredere rolle enn tidligere. Flere av bankene i verden ser på ny bruk av de fysiske lokalene de har i dag og FM enhetene i bankene på være tett på disse endringene.

I andre land, spesielt USA, er det vanlig å outsource hele FM avdelingen i noen sektorer

(<http://www.kpmg-institutes.com/content/dam/kpmg/sharedservicesoutsourcinginstitute/pdf/2015/refm-2014-pulse-report.pdf>).

En av disse sektorene er blant annet bank og finans. I en årlig undersøkelse gjort av KPMG; KPMG 2014 Global Real Estate & Facilities Management (REFM) Outsourcing Pulse Survey ser de nettopp på dette. Undersøkelsen gjøres årlig av KPMG og hadde i 2014 217 respondenter fra hele verden. Hvorav 28 % av svarene kom fra bank og finanssektoren. Undersøkelsen sier at outsourcing av REFM er i sunn vekst og det kommer fram at bedriftene ønsker å samle FM tjenestene under færre tjenesteleverandører. Dette for at de ønsker å



Figur 16 Framtidige outsourcing planer

operere under en integrert modell for å redusere ytterligere kostnader og bedre kontroll, SLA, KPI og rapportering.

Undersøkelsen har spurt om hvilke planer selskapene har for outsourcing de neste 12 mnd. De kategoriene som var topp tre vanligste å outsource, var de sammen i 2011, 2012, 2013 og 2014 (se figur 16).

## REFM Outsourcing Pulse Highlights: Buyer Organizations

<b>Top REFM Processes Outsourced</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Workplace services</li> <li>2. Facilities services</li> <li>3. Transaction and brokerage services</li> </ol>
<b>Top Lease Administration Processes Outsourced</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Data entry and administration of lease documents</li> <li>2. Lease abstracting</li> <li>3. Lease auditing</li> </ol>
<b>Top Facilities Management Processes Outsourced</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Janitorial</li> <li>2. Pest control</li> <li>3. Landscaping</li> </ol>
<b>Future REFM Outsourcing Plans</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Next 1-2 quarters: 36% plan to increase outsourcing</li> <li>• Next 3-4 quarters: 64% plan to increase outsourcing</li> <li>• 12+ months out: 75% plan to increase outsourcing</li> </ul>
<b>Top REFM Outsourcing Drivers</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reduce operating costs</li> <li>2. Improve global delivery and operating models</li> <li>3. Improve process performance</li> </ol>
<b>Top REFM Outsourcing Challenges</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Retained organization, transition, and governance challenges</li> <li>2. Quality and fit of supporting service providers</li> <li>3. Prioritizing opportunities and different change programs</li> </ol>
<b>Top REFM Outsourcing Deal Pricing Models</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Performance-based contract</li> <li>2. Fixed price contract</li> <li>3. Cost-plus contract</li> </ol>
<b>Top REFM Focus Areas Next 12 Months</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cost reduction</li> <li>2. Improving the workplace environment as a tool to attract and retain talent</li> <li>3. Partnering / supporting internal customers</li> </ol>

Figur 17 Resultat fra KPMGs undersøkelse (<http://www.kpmg-institutes.com/content/dam/kpmg/sharedservicesoutsourcinginstitute/pdf/2015/refm-2014-pulse-report.pdf>)

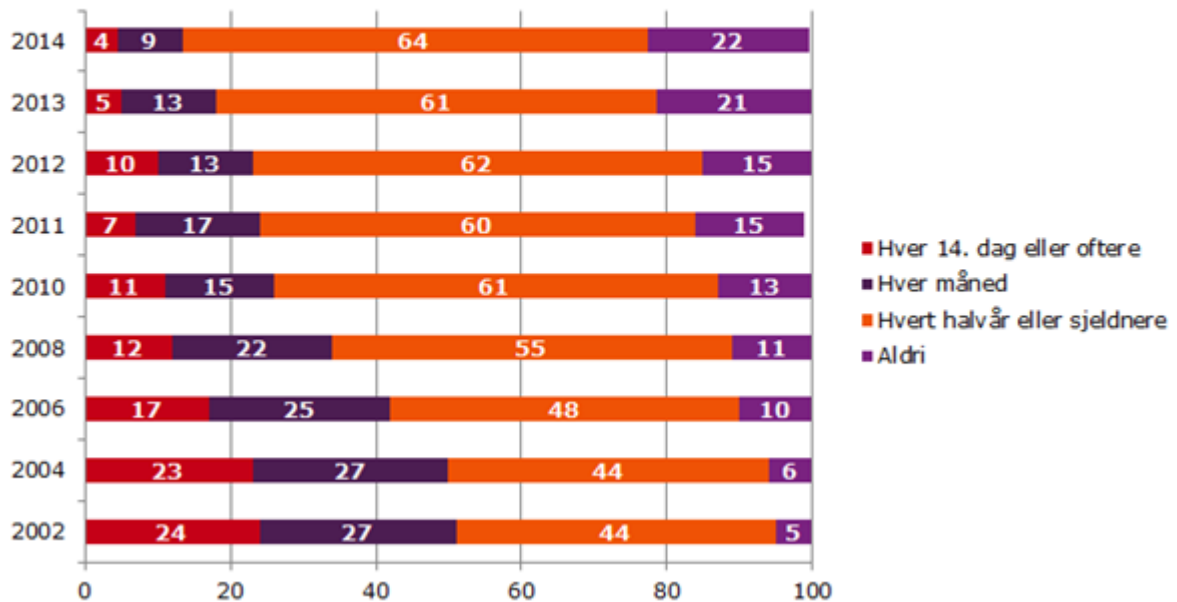
Planene selskapene har framover, med tanke på REFM outsourcing, er at de skal øke outsourcing med 36 % innen 3-6 måneder og 64 % innen 9-12 måneder. Endringene skjer raskt og man ønsker å outsource flere tjenester. Grunnen til dette er å redusere kostnader, bedre prosessene og bedre global leveranse og driftsmodeller. Av alle bransjene som ble forespurt, var outsourcing av tjenester mest vanlig i banksektoren.

### 4.3 Nøkkeltall fra spørreundersøkelser gjort av andre

Det gjøres mange undersøkelser på kundeferd i banker og det har derfor ikke vært nødvendig å foreta en egen undersøkelse på dette feltet. I dette delkapittelet legges de viktigste funnene i undersøkelsene fram.

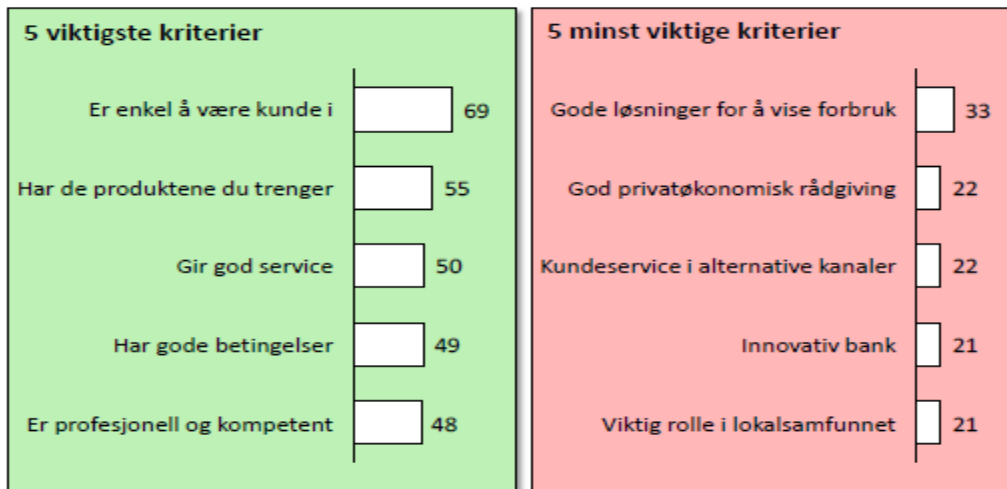
I undersøkelser gjort av TNS Gallup for Finans Norge kommer det fram at antall filialbesøk har hatt en nedgang fra 2002. Hele 64 % besøker banken en gang i halvåret eller sjeldnere og hele 22 % besøker aldri banken.

#### Filialbesøk 2002-2014



Figur 18 Filialbesøk 2002-2014

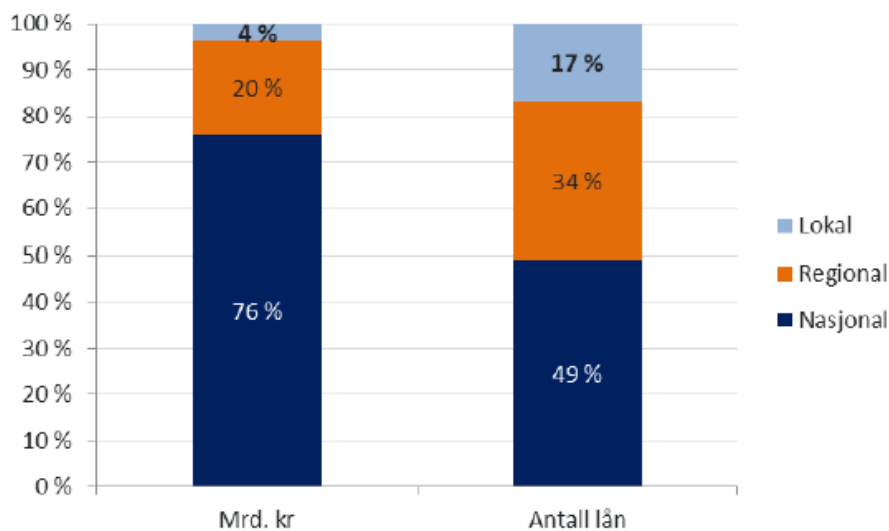
I en undersøkelse gjort av Norsk Finansbarometer i 2015 kom de fram til de 5 viktigste og de 5 minst viktigste kriteriene for valg av bank:



Figur 19 De 5 viktigste og minst viktige kriteriene for kundene

Den banken som har vokst mest i Norge de siste årene har vært Skandiabanken som er en ren nettbank for privatkunder. De tilbyr enkle og brukervennlige løsninger til sine kunder og det er det undersøkelsen viser at betyr mest.

### Bankenes utlån til norsk næringsliv: saldo utlån og antall lån



Kilde: Menon, Skatteetaten og Soliditet

Figur 20 Bankenes utlån til norsk næringsliv

Denne grafen viser at lokale og regionale banker yter 51 % av antall utlån til norsk næringsliv, men andelen av saldo utlån er 24 %. Det viser at regionale og lokale banker er små i nasjonal målestokk, men spiller en vesentlig rolle for de mindre bedriftene i Norge.

Oppsummering:

Undersøkelsene viser klare tegn på at kundene besøker bankfilialene sjeldnere og ønsker enkle løsninger. For bedriftskunder er trendene de samme, men tilgang på lokal kompetent kapital er viktig for næringsutvikling og her spiller de regionale og lokalebankene en sentral rolle. Disse bankene vil typisk ha bedre informasjon om sine lokalsamfunn og ha en tettere interaksjon med det lokale næringslivet. Bedre informasjon vil kunne gjøre det lettere for bankene å velge riktige utlån og gir de bedre forutsetninger for å følge opp låntakerne.

For FM enheten vil utfordringene rundt dette være å komme tett på endringsprosessene dette fører til. Hva ønsker ledelsen at skal gjøres med lokalene og hvordan kan FM enheten bidra til disse endringene.

#### **4.4 Resultater fra intervju**

Beskrivelsen i dette delkapittelet er basert på intervju med banksjefer i Norge og de som arbeider med FM i banker. Bankene som har blitt intervjuet er SpareBank 1 SMN, DNB, Danske Bank, Selbu Sparebank, BN Bank, SEB. Det er gjennomført 8 intervjuer, hvor av 5 med banksjefer og 3 med personer som arbeider med FM i bank.

##### **4.4.1 Konkurransedyktig banker i dag og om 10 år**

I intervjuene har jeg funnet ut hva man mener hovedforskjellene mellom lønnsom bankdrift i dag og 10 år vil være og hvordan dette vil påvirke FM organisasjonen.

###### Konkurransedyktig bank i dag

For å være en konkurransedyktig bank i dag må man ha tillit i markedet, gode relasjoner til kundene, levere resultat til sine eiere, tiltrekke seg gode ansatte og tilby gode produkter til en

konkurransedyktig pris. I dag har vi produkter, priser, servicegrad og kundeopplevelser som er ganske like i Norge. Skandiabanken har enkle nettjenester og god pris som konkurransefortrinn, mens lokalbankene sitt konkurransefortrinn er god kjennskap til lokalmarkedet.

### Konkurransedyktig bank om 10 år

Flertallet av intervjuobjektene mente at grunnparameterne for konkurransedyktig bank vil bestå, man må fortsatt ha tillit i markedet, gode relasjoner er viktig, eierne krever at man leverer resultat, man må tiltrekke seg gode ansatte og man må tilby produkter til konkurransedyktig pris.

DNB, SMN og Danske bank mener at bankdrift om 10 år vil være helt forskjellig fra i dag. Dette på grunn av at det kommer nye konkurrenter på banen. Man ser ikke lengre på nabobanken som sin største konkurrent, men ser mot andre aktører som Klarna, Facebook, Snap Chat og Google. Selbu Sparebank med ca. 3 000 kunder eller DNB med ca. 2 millioner kunder blir små i forhold til Facebook som i dag har ca. 1 400 000 000 brukere som er aktive minst en gang i måneden! Tenk hva transaksjonskostnad og funding kan bli for Facebook kontra Selbu Sparebank.

De fleste banksjefene svarte at man vil fortsatt leve av rentemargin på lån og innskudd og betalingsformidling, men bankene må passe på slik at de ikke blir leverandører til de nye aktørene på markedet.

De fleste forventer at det blir færre bankkontor og at nedgangen vil gå raskere enn forventet. Folk ønsker ikke å gå i banken for de små ting lengre. De er i stor grad selvbetjente og ønsker å møte banken på digitale flater. Det er kun ved de store hendelsene; som å kjøpe sin første bolig, etablere sitt første kundeforhold, arv, oppstart av en bedrift, ta opp lån, fusjoner, fusjoner eller kjøp av andre ting, at kundene ønsker å snakke med en rådgiver med kompetanse på området. Da ønsker man ikke chatte med en 22 åring på et kundesenter. For å være konkurransedyktig bank må kundene føle at banken er tilstede ved de viktige hendelsene i livet.



### Hvordan kan FM bidra til konkurransedyktig bank i framtiden?

Ifølge de som jobber med FM i banker, så ser man at flere og flere tjenester blir outsourcet eller offshoret, dette gir utfordringer til de som arbeider i FM enhetene i bankene.

Man må få integrert FM slik at man henger med på hvordan banken skal se ut. For å være konkurransedyktig i framtiden er det alfa omega at man henger med i endringene.

Utfordringene for FM enhetene i dag er at man ikke har et tett samarbeid med de som utvikler bankens nye konsepter. Når endringene stadig skjer raskere er det viktig at FM er tett på og tidlig oppdatert om disse. Å være tett på og tidlig inn i prosessene er avgjørende for å få et godt resultat.

Etterhvert som tjenester outsources og offshores må FM enheten sitte igjen med god bestiller- og innkjøpskompetanse, slik at man ved god kunnskap om markedet, kan kjøpe inn riktige tjenester til rett pris som støtter opp rundt kjernevirksomheten.

#### **4.4.2 Framtidens modell for bankdrift**

Alle intervjuobjektene er enige om at framtidens bankdrift vil bli mer digitalisert. De fleste forventer at det vil bli færre banker og færre bankkontor. De større bankene vil være lokalisert kun i de største byene i Norge. Kundenes behov for å dra innom banken blir stadig mindre.

Flere tjenester vil bli automatisert og halv automatiserte. Man vil benytte digitale assistenter til repetitive tjenester. Dette vil føre til at man på sikt ikke lengre har behov for manuell arbeidskraft til å selge lån, opprette kundeforhold etc. Kravet om kompetansen til en bankansatt vil bli høyere.

Man skiller mellom PM og BM i banker. I følge BN bank er PM en fabrikk, mens BM relasjonsbygging. PM vil oppleve endringene hurtigst i form av at man kan få automatiserte tjenester da hver kunde er tilnærmet lik, mens BM kundene, og spesielt de større kundene, er mer komplekse og man kan ikke standardisere løsningene. BM vil nok komme gradvis etter PM og også her vil krav til spesialkompetanse øke.

Lloyds i London har vært kritisert for å være en gammeldagsbank, men har tatt grep og bestemt at 25 % av de ansatte ikke får starte i den ordinære løypa når de begynner i banken. Hver 4. medarbeider blir sendt på en opplæring i digitalløype og skal ikke jobbe med noe

annet enn digitale løsninger. Barclays har valgt iPad som arbeidsverktøy og har flyttet hele banken inn i iPaden. Slike endringer må vi forvente at også kommer til Norge og at de vil skje hurtigere enn hva vi tror.

I framtidens bankdrift med økt digitalisering vil det likevel være behov for menneskelige relasjoner. Da det ikke lengre er behov for hyppige møter i banken, må bankene finne andre arena å møte sine kunder på. SpareBank 1 SMN tror da at å kunne invitere sine kunder på ulike arrangement for å vise bankens kompetanse og knytte relasjoner vil bli viktigere.

DNB forventer at i løpet av 3 år har man redusert antall bankkontor fra 130 til 50. De vil da sitte igjen med kontorer i de 30-40 største byene i Norge. Eika bankene og til dels SpareBank 1 SMN differensierer seg fra de større bankene. De mener at for å kunne bidra til lokalt næringsliv, må man ha kontorer eller tilknytning til markedet man operere i. SpareBank 1 SMN tror at de vil redusere antall kontor på sikt. Privatkundene vil være villige til å reise litt lengre de få gangene de skal i banken og rådgiverne som arbeider mot næringsliv må være mer aktive og reise rundt å oppsøke sine kunder.

Selbu Sparebank har en annen vinkling på distribusjonsstrategi. De skal nå etablere et nytt kontor i Sør-Trøndelag for å tiltrekke seg kunder. De har i dag 4 kontorer og utvider til 5. En undersøkelse Eika gruppen har gjort viser at de mellom 18-30 år ønsker et møte med en rådgiver når de skal velge bank. Enten på telefon eller fysisk møte. Ut fra dette mener de at det finnes et mulighetsrom de neste 5-10 årene for å tiltrekke seg folk som ønsker å komme innom et bankkontor. Dette ønsker de å utnytte selv om det er store kostnader forbundet med fysiske kontor. Flere av Eika bankene velger å etablere nye kontor nå, mens de største bankene fjerner kontorene. Lokalbankene ser at hvis de skal overleve, noe som er viktig for det lokale næringslivet, må de hente kunder fra områdene i nærheten og de mener at dette kan de oppnå ved å etablere kontor. Eika bankene er prisgitt at samarbeidet i gruppen fungerer optimalt og at alliansen kan bidra med gode produkt og at de samlokaliserer (oursourcer til Eika gruppen) deler av driften.

Banklokaler slik vi kjenner de i dag vil endres. I en reportasje for CNN av Peter Shadbolt viser han at banker i utlandet har tatt etter Apple. Forskning viser at kunder ønsker å ha personligkontakt i tillegg til å ha mulighet til å gjøre transaksjoner på nett. I reportasjen kommer det fram at store internasjonale banker som Barclays, Chase og Wells Fargo er i gang med å gjøre om sine tradisjonelle bankkontor til mer kundevennlige og innbydende lokaler.

Kontorene har cafe, gratis internett, plass hvor kundene kan få informasjon via nettbaserte løsninger om bankens tjenester og i tillegg kunne møte bankens ansatte for rådgivning. Bankens bedriftskunder kan låne bankens møterom gratis. Slik kan man beholde bankene sine signalbygg/kontorer og får utnyttet de på en måte som tiltrekker kunder til banken. Dette er på vei til å skje, og kommer til å skje også i Norge. Bankene vil beholde noen av kontorlokalene sine som utstillingsvindu for å vise fram sine tjenester for kunder.

Bruk av "big data" tror man vil bli en stor del av bankenes hverdag. Bankene sitter på enorme mengder data som kan benyttes i markedsføring og kundedialog. Her finnes store muligheter bankene til nå ikke har utnyttet.

Fortsatt økt digitalisering, flere nye internasjonale, store konkurrenter og bankene vil kun ha kontorer kun i de største byene i Norge. Bankkontorene vil bli mer kundevennlige hvor kundene kan få hjelp via nettbaserte løsninger eller fra bankens ansatte. Lokalt næringsliv er avhengig av å få tilgang på kapital fra lokale banker og man vil få en noe større differensiering mellom de største bankene og lokalbankene. For å få til et godt bankvesen i Norge og for å kunne stå i mot konkurransen fra utlandet, må alle de norske bankene samarbeide og finne gode løsninger for landet.

#### **4.4.3 FMs bidrag til høyere effektivitet for kjernevirksomheten**

FM må bidra med å tilrettelegge fleksible løsninger som lett kan endres. De må være tett på alle endringene som skal skje, for å kunne støtte opp kjernevirksomheten på optimal måte. Støttetjenester kan endres og/eller suppleres med nye. Disse endringene må FM enheten være klare til å ta i mot. Enheten må ha et tett samarbeid med toppledelsen for å få innsikt i endringer som kan skje.

Bankene må besitte kompetanse innen FM og bestiller-/innkjøpskompetanse. Trenden er at flere og flere tjenester blir outsourcet, offshoret, automatisert og halvautomatisert. Da blir det viktigere og viktigere å ha en god bestiller- og innkjøpskompetanse. Man trenger ikke å ha kunnskap om tjenesten, så lenge man kan kjøpe kompetansen. Dette må en FM enhet i bankene på sikt inneha.

FM enheten kan bidra til at bankene beholder/får miljøsertifisering. Man ser stadig på energiforbruk generelt i verden og her er det mye å hente. SpareBank 1 SMN ser etter noen som kan se på energisparende tiltak. De har allerede et energieffektivt bygg, men ønsker å se nærmere på dette for å kunne få ned forbruket ytterligere. ENOVA er spesialist på dette området og her kan det være mye å spare. Denne type kostnadsreducerende tjenester og ideer er det viktig at en FM enhet har i framtiden. Man kan kjøpe inn tjenesten og kompetansen, men ideer og ønskene må komme fra bankene.

#### **4.4.4 Hvordan ser en velfungerende arbeidsplass ut i 2025?**

DNB mener, uavhengig av endringene bankene står overfor, at man kommer til å skifte mellom divisjonalisering og regionalisering. Divisjonalisering vil si at BM og PM driftes som egne avdelinger i banken, og regionalisering vil si at hver region har ansvar for egen bunnlinje. Norske banker har skiftet mellom disse og det tror man fortsatt kommer til å skje. Det er fordeler og ulemper med begge måtene å drive banken på og det vites ikke hva som er optimal organisering.

Videre er ledelsen i DNB, Danske Bank og SEB svært fornøyde med offshoringen de har gjort av noen av støttetjenestene. De forventer at det kan skje mer av dette og at man kan forvente at hovedspråket i bankene på sikt vil bli engelsk. Møter mellom enhetene i bankene kan gjøres med video og telefonkonferanse, men når det er større saker må man møtes ansikt til ansikt. Selv om man offshorer og outsourcer tjenester tror en av de intervjuede at man også må ha denne kompetansen i banken i Norge, på grunn av at man må ha denne i kombinasjon med kjennskap til det norske markedet.

Mobiltjenester tror man på sikt vil overta og chattetjenester vil øke. Sosiale medier blir stadig viktigere og bankene må være tidlig ut på nyheter i dette markedet. Endringer vil skje stadig raskere og ansatte må være tilpasningsdyktige og følge med på det som skjer i markedet.

Danske Bank forventer at de ansatte må ha bedre kompetanse. De produktene som selges i dag er standardiserte og det er egentlig ingen grunn til at man har rådgivere som selger boliglån, når kunden selv kan kjøpe dette på nett. De forventer at de fleste tjenestene rådgiverne i dag selger, vil kunden selv handle på nett innen kort tid. Det man da sitter igjen med er den kompetansetunge biten, som for eksempel livsløpsplanlegging og

pensjonstenkning. Det vil kreves at rådgiverne har spesialisert kompetanse. Danske Bank ser for seg at de som selger boliglån i dag vil forsvinne innen 3-4 år.

Når det gjelder selve arbeidsplassen fokuserer man ikke lengre på hvor man skal jobbe, men hvordan man skal jobbe. Alle bankene arbeider med nye kontorkonsept for fremtiden.

Konseptene bygges slik at man ikke har faste plasser og det er flere ansatte enn arbeidsplasser. Det forutsettes at den ansatt skal være på runddans hele dagen. Rådgiverne skal bruke tiden sin i avtalte møter med kundene. Det legges også opp til at man skal kunne jobbe hvor som helst og når som helst ved å bedre de digitale flatene.

DNB fjernet alle sine kasser i januar i 2015. Dette har ført til at trafikken i filialene har blitt redusert med 68 % nasjonalt. Man tror at om et år vil ikke norske banker ha besøk av "drop-in" kunder. De som kommer innom vil være de som har en avtale med en rådgiver. Videre tror DNB at kundene fortsatt ønsker å besøke bankene når man skal ta opp sitt første lån, etablere konto, kort etc. til ungene, få råd til pensjonssparing, etablere en bedrift, ta opp lån til kjøp av eiendom og så videre. Siden besøkene i filialene minker vil man legge ned kontorer. De en til to ganger man har behov for å besøke banken fysisk, kan man kjøre noen mil. Kundene ønsker ikke lengre å komme innom banken, men ønsker å gjøre det på nett, mail via telefon. Når det kommer til de store hendelsene i livet eller man ønsker å rydde opp, for å se hva man har av tjenester, ønsker man et møte med en fysisk person.

#### FMs bidrag til en velfungerende arbeidsplass:

Uansett hvordan man ser for seg bankdrift og bankkontorer i fremtiden vil det være behov for vaktmestertjenester; klimaregulering, noen som kan skifte lyspærer, sjekke toaletter, flytte møbler og lignende. Her må FM enheten bidra med å få disse tjenestene gjort, enten ved å yte de selv, eller å kjøpe inn tjenestene. Når det kommer til hvordan arbeidsplassene til de ansatte skal se ut, må FM enheten bidra til å skaffe kompetanse på hvordan ha best mulig løsninger og mest mulig fleksible arbeidsplasser for de ansatte. Fokuset på hvordan og hvor de ansatte skal arbeide vil vedvare og dette vil være en av oppgavene til FM enheten.

#### 4.4.5 Er det støttetjenester som i dag kan outsources?

Her har DNB, SEB og Danske Bank offshoret it-tjenester, drift og operations til andre land for å spare lønnskostnader. Dette fungerer i følge ledelsen knirkefritt. BN Bank, Selbu SpareBank og SMN har også outsourcet it-tjenestene. Alle banker har likevel en intern it avdeling med god kompetanse, da it ligger tett opp mod driften av virksomheten.

Den typiske FM avdelingen i bankene kan og er mange plasser outsourcet. Forvaltning, drift og vedlikehold av byggene settes i stor grad bort, denne tjenesten må man ikke lengre ha i bankene. Fagsjef Eiendom i SpareBank 1 SMN svarte i intervjuet at man kunne outsource hele FM avdelingen.

Flere av de intervjuede svarte at de på sikt forventer at flere tjenester kan og vil outsources som for eksempel; depot, arkiv, regnskap og juridisk, men at de er bekymret for at man ikke har igjen kompetanse på områdene i bankene. De er redde for at bankjobber blir mindre attraktive, da det finnes færre oppgaver. Outsourcing av it-tjenester gjør at it folk forsvinner og dermed kompetansen.

En av de intervjuede i DNB mener at offshoring av it og operations (det å foreta depottjenester og betalingsformidling) til andre land som ikke kjenner til bankens drift og markedet i Norge kan være en utfordring. Det er da viktig å ha noen i Norge med kompetanse på disse områdene, som kjenner til det norske markedet. Man er likevel ikke redd for at kvaliteten på tjenestene går ned, men synes det er bekymringsfullt at kompetanse og arbeidsplasser går tapt i Norge.

Selbu sparebank, som er et bilde på de mindre bankene i Norge, mener at for å få til en velfungerende arbeidsplass i 2025, må de ha et tettere samarbeid i Eika gruppen. Banken outsourcer stadig flere oppgaver og forventer at trenden vil være den samme framover. Tjenestene de har outsourcet til Eika er it, depot, CRM og markedsføring. Advokater har ingen av Eika bankene og heller ikke Eika gruppen. Her står de fritt til å benytte hvem de ønsker. Alt av renhold, post og vaktmestertjenester har ISS. De har i dag ingen FM enhet, men en it-sjef som gjør alt fra å være innkjøpssjef, yte it-støtte til de ansatte og male leiligheten banken eier på Stokkøya. For å få kabalen til å gå opp må de ansatte inneha flere roller. Da banken må ha en ansatt på Risk Management, må denne personen også kunne benyttes på andre områder.

Man må ha den strategiske delen av tjenestene og innkjøpskompetanse i banken, men selve driften og leveransen kan man kjøpe hvis man finner det mer hensiktsmessig.

#### **4.4.6 Bæredyktig bankdrift i dag og om 10 år**

Alle som ble intervjuet synes dette var det desidert vanskeligste spørsmålet. Bankene har en samfunnsansvarsrolle og de fleste banker er flinke til å markedsføre denne. Flere har fond som støtter næringslivet i de regionene de har sitt nedslagsfelt.

##### I dag:

DNB svarte at man her er "toucher" hensynet mellom avkastning på egenkapital til eierne og hensynet til kundene. For å være bærekraftig må man lykkes på begge plattformene. Å være bærekraftig er å bli oppfattet som den prefererte banken i nærområdet.

Danske Bank sier at å ha offshoret deler av virksomheten til andre land, ikke er noen utfordring med tanke på bærekraftig bankdrift, heller en fordel siden Norge har mangel på arbeidskraft.

Flere tok opp at bankene arbeider for å bli papirløse og man må ikke lengre signere på en stor stabel papir når man skal ta opp et lån eller opprette en ny konto. Bank ID i Norge har gjort at man kan signere elektronisk og flere mener det vil komme nye løsninger her.

BN Bank svarte at det er viktig med langsiktighet og forutsigbarhet for eierne og kundene. Når man ser på miljøperspektivet finnes det vel ikke noe mer miljøvennlig enn en nettbank. Banken er der kundene er og de trenger ikke transporteres noen plass. I tillegg til at de har en liten kompakt institusjon og banken i seg selv reiser veldig lite.

##### 10 år fram i tid

Har man best priser og best produkter vinner man 100 % markedsandel. Samtidig skal man ta hensyn til at eierne stiller krav til lønnsom inntjening. Så for å klare å være bærekraftig så kan

stikkord være effektiv distribusjon, buffer til å tåle en høststorm og lykkes i digitaliseringsløpet for å skape en framtid.

DNB tror det er viktig at norsk bankvesen snakker sammen for å holde bærekraftigheten sin på et 10 års perspektiv. De mener at vi sammen må finne effektive og gode betalingsløsninger og bankløsninger i Norge. Skal man kunne stå imot den internasjonale konkurransen må man samarbeide og dele på kostnadene for å få løsninger som fungerer i Norge.

For å være bærekraftig fram i tid må man ha lønnsomme tjenester og utvikle nye tjenester. Man må tilfredsstille og lage behov for kundene. Man bør være opptatt av nyvinning og innovasjon. Folk er villige til å betale for "nyheter". Selbu Sparebank og Eika alliansen har en strategi på å være en "early follower" som er tidlig ut med nyheter. De har tro på at dette vil vinne kunder. Bankene vil fortsatt leve på renter og etableringskostnader. Danske bank mener at for å drive bank er det viktig å ha tillit fra samfunnet og kundene, ellers har man en utfordring. Bankene må opptre etisk over tid for å vinne tillit.

#### FMs bidrag til bærekraftig bankdrift

FM enhetene kan i stor grad bidra til bærekraftig bankdrift ved å se på kostnadsreducerende, energibesparende og miljøvennlige tiltak og være bevisst på å kjøpe inn tjenester av de selskapene som har god CSR og driver bærekraftig. Et eksempel her kan være å kjøpe tjenester fra ENOVA for å redusere energiforbruk i alle lokalene bankene eier. Eller å kjøpe inn tjenester velfungerende videokonferanse utstyr slik at banken kan redusere antall reiser.

#### **4.5 Modenhet**

Modenhet er ikke forespurt spesielt i intervjuene, men gjennom intervjuene ble det avdekket om de hadde en egen FM avdeling. Har også gjennom å ha deltatt på møter i FM enheten til SpareBank 1 SMN fått god kjennskap til oppgavene og utfordringene til enheten. FM er godt etablert i banker og ligger mellom nivå 4 og 5 i modellen "Modenhetsnivå og initiativer i FM organisasjonen etter (Koch et al., 2008)" i de største bankene. Ser vi mot Eika bankene ligger de på nivå 1 - 3, dette mye på grunn av bankenes størrelse. De har et ubevisst bevisst



forhold til FM, ledelsen er med på å ta avgjørelsene, men de har ingen strategi eller personer som er dedikert til oppgavene. Til de største bankene er kompetansen på området god og kjernevirksomheten påvirker oppgavene til FM enheten og utvikles løpende. Ledelsen er involvert i prosessene og styrer investeringer og godkjenner salg. Det er i tillegg integrasjon mellom FM system og økonomi, HR etc. For å optimalisere driften bør FM enheten være enda tettere på de som jobber med utvikling for å kunne være i forkant av endringene.

Når man ser på modenhetsmodellen for bankens partnere på tjenester som er outsourcet, ser man at utfordringene er større. For at bankene skal kunne outsource flere tjenester må modenheten mellom banken og de som skal yte tjenestene bli bedre. Man må gjennom en prosess utvikle kompetanse mellom selskapene og ha gode SLA som er gjenstand for kontinuerlig forbedring.

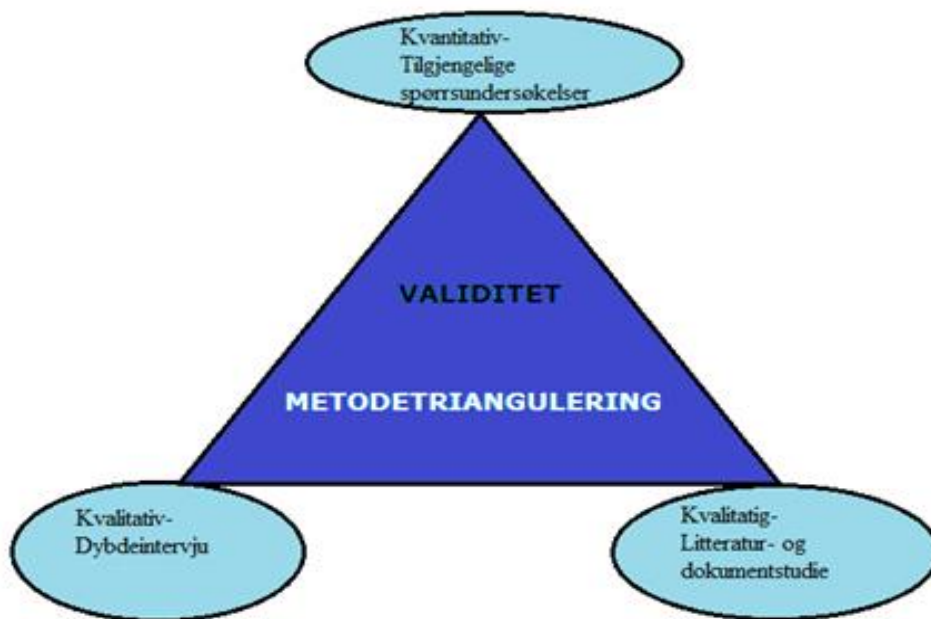
Selskap generelt ønsker å outsource stadig flere tjenester, men det finnes få selskap i Norge som kan ta hele tjenestespekteret.

## 5. DISKUSJON

Målet med oppgaven er å beskrive utviklingen av et FM konsept i framtidens banker i Norge med spesielt fokus på tjenester, kompetanse og organisering. I dette kapitlet drøftes resultatene opp mot metodevalg og teori og datainnhenting opp mot problemstilling og forskningsspørsmål.

### 5.1 Diskusjon av metode

Metodene som er benyttet i oppgaven er litteratur- og dokumentundersøkelser, dybdeintervju og tilgjengelige spørreundersøkelser. Det er benyttet metodetriangulering mellom kvantitative og kvalitative metoder for å få en bedre validitet og reliabilitet i oppgaven.



Figur 21 Metodetriangulering

### **5.1.1 Litteratur- og dokumentstudier**

Litteratur- og dokumentstudiene ble primært gjennomført før analyse av spørreundersøkelsene og intervjuene, men på grunn av svar som kom fram under intervjuene ble dette en kontinuerlig prosess fram til oppgaven ble ferdigstilt. Dype litteraturdykk ble underveis i prosessen mindre vektlagt enn opprinnelig planlagt og isteden ble resultatdelen prioritert.

Jeg lyktes ikke med å finne artikler som omhandlet FM i banker, men fant mange artikler om endringene bankene står overfor. Disse av god kvalitet og gjort av PwC, KPMG, Finans Norge for å nevne noen.

Teorigrunnlaget har vist seg å være bredt og omfattende og innen modenhet og konkurransedyktighet noe vanskelig tilgjengelig. Tilgangen på noe av stoffet har vært gjennom sekundærlitteratur og det er en fare for at jeg fremstiller teorien med noe feilmargin.

### **5.1.2 Spørreundersøkelser gjort av andre**

Jeg har fått tak i spørreundersøkelser gjort av TNS gallup, en for Finans Norge og to for SpareBank 1 SMN. Selv om dette er sekundærdata ansees de som å være bedre enn om jeg selv skulle ha gjennomført en spørreundersøkelse, da deres nedslagsfelt er større og kompetansen de innehar bedre.

Spørreundersøkelsen gjort for Finans Norge er fra 5. mars 2014 og basert på 1000 intervju og har god validitet.

Undersøkelsene for SpareBank 1 SMN ble gjennomført i 17. august 2011 hvor personer mellom 18-69 år er intervjuet og i desember 2011-februar 2012 hvor 89 personer ble intervjuet.

Undersøkelsene er benyttet for å vise at det er en endring i kundedadferden til bankene og blir korrekt gjengitt med minimal feilmargin.

### **5.1.3 Intervju**

Har intervjuet til sammen 8 personer; 5 som er toppledere i banker og 3 som jobber med FM. Personene arbeider i hovedsak i Norge, men noen har tilknytning til de større bankene i Sverige og Danmark. Min påstand er at banker i Norden har generelt kommet lengre når det gjelder FM enn i resten av verden og har av den grunn hatt hovedfokus på Norge og Norden. Personene som er intervjuet har god erfaring og tema rundt endringer i banker har et stort fokus om dagen.

Å sikre høy reliabilitet i kvalitative undersøkelser er ikke så enkelt som for kvalitative undersøkelser (Halvorsen, 2012). Intervju kan ha mange faktorer som påvirker både den som intervjuer og den som blir intervjuet. Selv om det har blitt laget to felles intervjumaler, en for hver gruppe, og at alle data er samlet inn systematisk og informasjon behandles likt, vil sinnsstemning og situasjon intervjuet gjennomføres i kunne redusere validiteten. For å kunne opprettholde validiteten har det blitt brukt mye tid på strukturering av intervjuprosessen med maler og samling av data. Det ble avsatt tid etter hvert intervju til systematisering av informasjonen.

Intervjuene ble tatt opp med mobil, skrevet ned i sin helhet og lydfil ble slettet. Intervjuet ble videre oversendt til intervjuobjektet for informasjon, kvalitetssikring og godkjenning. Det må tas hensyn til en noe lav reliabilitet ved tolkning av data. Denne bygges opp ved at validiteten til undersøkelsene tolket i oppgaven er god.

### **5.1.4 Oppsummering**

Metodetrianglering er benyttet for å styrke metodene som er benyttet i oppgaven. Hovedtyngden av metodene er kvalitativ, da resultatene fra intervjuene og dokumentstudiene har størst omfang. Resultater fra spørreundersøkelsene jeg har sett på gir grunnlag for svarene som er gitt i intervjuene om at kundedadferden endres.

For å oppnå god reliabilitet må måleparameterne og målemetodene være entydige (Olsson, 2011). God reliabilitet sikres gjennom spørreundersøkelser selv om disse er sekundærdata. Jeg vurderte spørreundersøkelsene for å ha bedre reliabilitet enn om jeg selv skulle gjennomført en lignende spørreundersøkelse. Intervjuene er sikret god validitet gjennom systematisk behandling av funn og observasjoner.

## 5.2 Diskusjon av teori og datainnhenting

I dette delkapittelet drøftes resultatene opp mot teorien for å besvare forskningsspørsmålene og problemstillingen for oppgaven.

Det er benyttet kvantitativ og kvalitative metoder. Det er gjennomført litteraturstudie, innhentet eksterne spørreundersøkelser og gjennomført intervju med banksjefer og personer som arbeider med FM i banker.

### 5.2.1 Forskningsspørsmål 1: Hvor går skillet mellom kjernevirksomhet og støttetjenester i banker?

I dette delkapittelet drøftes og besvares forskningsspørsmål 1:

Forskingsspørsmål 1	Hvor går skillet mellom kjernevirksomhet og støttetjenester i banker?
---------------------	---

Forskingsspørsmål 1 besvares basert på funn ved intervju, litteratur- og dokumentstudier. For å få svar på dette forskningsspørsmålet ble det i intervjuene spurt om hva som er bankens kjernevirksomhet og hvilke støttetjenester man har i dag. Det er også foretatt et litteratursøk for å finne hvor skillet tradisjonelt har gått.

Tidligere kunne en bankansatts oppgave være å sitte i kassen, å ekspedere kunder, kjøpe inn lunsj til de ansatte, kaste søppel, hente og levere post og holde fellessonene i orden. Disse tjenestene kunne gå på rundgang. Skillet mellom kjernevirksomheten og støttetjenestene var uklart da alle jobbet i banken og bidro der det trengtes. I dag er det ikke kostnadseffektivt å la en økonom, som ikke har kompetanse på området, bruke tid på renhold. Man utdanner seg stadig høyere i Norge og man må ha spesialkompetanse innen alle arbeidsoppgaver.

Dette har ført til at det i dag er klare skiller mellom kjernevirksomhet og støttetjenester.

Kjernevirksomheten til bankene i dag er rådgivnings- og salgsfunksjon, finansiering, betalingsløsninger og sparing. I tillegg har noen banker tjenester som pensjon, personforsikring, skadeforsikring og markets. Kunderådgiverne i bankene i dag, jobber for det meste med kjernevirksomhet.

Støttetjenestene i bankene utføres i dag av forskjellige avdelinger. De som jobber med FM i banker, tar seg av tradisjonelle FM tjenester som FDVUSL. Andre støttetjenester som drift, operations og it, er det egne avdelinger i bankene som tar seg av.

Flere og flere støttetjenester blir halv- eller helautomatiserte og andre offshores eller outsources. Man kan skille de støttetjenestene man må ha i banken og de som kan outsources og her ser man at det er kompetansen man må ha i banken.

Oppsummert er det klare skiller mellom dagens støtte- og kjernevirksomhet, og det forventes at skillet vil være like klart, om ikke enda klarere, 10 år fram i tid.

### 5.2.2 Forskningsspørsmål 2: Hvilke tjenester bør man ha i banken og hvilke tjenester kan man outsource/offshore?

I dette delkapittelet drøftes og besvares forskningsspørsmål 2:

Forskningsspørsmål 2	Hvilke tjenester bør man ha i banken og hvilke tjenester kan outsources?
----------------------	--

Resultater fra intervju og dokumentstudier danner grunnlaget for å besvare det første forskningsspørsmålet.

Både gjennom intervjuene og det som kommer fram gjennom dokumentstudiet, viser at det forventes at flere tjenester vil outsourcet eller offshores. Trendene sier at man ønsker å drive med kjernevirksomhet og kun de tjenestene som er kritiske for driften.

Hvilken kompetanse må bankene ha i selskapet og hvilken kompetanse bør de ha i landet?

Hva er fordelene med å outsource tjenester og til hvilken risiko? Under listes opp noen av de banktjenestene som kan være aktuelle for outsourcing og eventuelt offshoring og ser på fordelene og risikoene ved dette. Flere av bankene har allerede offshoret og outsourcet flere av tjenestene.

#### It adm.:

Fordeler:	Ulemper:
<ul style="list-style-type: none"><li>○ Billigere arbeidskraft</li><li>○ Krevers spesialkompetanse</li><li>○ Hurtige endringer i teknologien</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>○ It er kritisk for driften, men ikke alt er like viktig å ha i banken</li><li>○ Mister kontroll og kompetanse</li></ul>

Konklusjon: Store deler kan outsources alternativt offshores, men man må sitte igjen med en it avdeling i banken som har god kompetanse. Da it stadig blir en større del av hverdagen og det er kritisk at systemene fungerer, må man ha noe kompetanse i banken på området. Uten en fungerende PC får ikke rådgiveren i banken gjort sine arbeidsoppgaver. Spesialkompetanse på feltet og alle systemene til banken kan og bør outsources. Dette gir en større sikkerhet og et firma som har it som kjernevirksomhet vil ha bedre kompetanse på området.

Det er viktig at ved outsourcing at man skriver at bestiller skal ha kontroll over it-systemene og at dette er godt beskrevet i avtalen. Hvis dette punktet ikke er med kan det fort føre til diskusjoner og bankene kan miste kontroll over egne it-systemer.

#### Kantine, renhold, vaktmestertjenester, sikkerhet og resepsjon:

Fordeler:	Ulemper:
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ikke kjernevirksomhet</li> <li>○ Må ha kompetanse</li> <li>○ Avhengig av fagmiljø</li> <li>○ Slipper oppfølging av lover og krav</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Bankene sitter på sensitiv informasjon som kan bli lett tilgjengelig for selskapene som yter tjenestene</li> <li>○ Tap av generell kompetanse</li> <li>○ Ansatte må gjøre ting selv</li> </ul>

Konklusjon: Disse tjenestene er de mest vanlige å outsource. Det er ikke nært knyttet mot kjernevirksomhet og har lite med bankvirksomhet å gjøre. Man utformer en god SLA som gjør at alle parter blir fornøyde og denne vedlikeholdes kontinuerlig. At sensitiv informasjon ikke skal lekkes, kan være et punkt i SLA.

#### Eiendomsforvaltning:

Fordeler:	Ulemper:
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ikke kjernevirksomhet</li> <li>○ Må ha kompetanse</li> <li>○ Slipper oppfølging av nye lover og krav</li> <li>○ Avhengig av fagmiljø</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Hyppige endringer kan føre til at man ikke er like fleksibel</li> </ul>

Konklusjon: Denne tjenesten blir mer og mer vanlig å outsource og de fleste bankene har allerede gjort eller skal gjøre det. Det har lite med bankdrift å gjøre og det er ikke tett knyttet mot kjernevirksomhet. Alle tjenester bør være godt utformet i en SLA som vedlikeholdes.

### Forretningsutvikling:

Fordeler:	Ulemper:
<ul style="list-style-type: none"><li>○ Må ha god kompetanse og kjennskap til marked og utvikling</li><li>○ Avhengig av et fagmiljø</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Tett knyttet mot kjernevirksomhet og drift av banken</li></ul>

Konklusjon: Denne avdelingen skal utvikle bankenes nye tjenester og sitter på mye sensitiv informasjon. Det er tett knyttet mot kjernevirksomheten og bør derfor være i banken. Man kan kjøpe inn deler av disse tjenestene. For eksempel hvis man skal lage en ny "app" kan utviklingen av denne være i samarbeid med et it selskap. Man kan kjøpe inn kompetanse avdelingen ikke har, men den bør være en del av banken. Terra gruppen og SpareBank 1 Alliansen kan ha en gruppe for alle bankene.

### Økonomi:

Fordeler:	Ulemper:
<ul style="list-style-type: none"><li>○ Ikke kjernevirksomhet</li><li>○ Må ha spesialkomp.</li><li>○ Avhengig av fagmiljø</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Driftssensitiv informasjon</li><li>○ Kan miste noe oversikt.</li></ul>

Konklusjon: At et selskap har et eksternt firma som fører regnskap er svært vanlig. De som er regnskapsførere er avhengig av et fagmiljø for å utvikle kompetanse. Dette er derfor en avdeling det kan være naturlig å outsource.

### Innkjøpskompetanse og FM kompetanse:

Fordeler:	Ulemper:
<ul style="list-style-type: none"><li>○ Ikke kjernevirksomhet</li><li>○ Må ha spesialkomp.</li><li>○ Avhengig av fagmiljø</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Kan være tett knyttet mot utviklingen av banken</li></ul>

Konklusjon: Bankene kjøper inn mange tjenester fra eksterne firma og med økt grad av outsourcing må noen i bankene sitte på disse avtalene. Det er derfor naturlig å ha innkjøpskompetanse og FM kompetanse i banken.



### Sikkerhet:

<b>Fordeler:</b>	<b>Ulemper:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>○ Ikke kjernevirksomhet</li><li>○ Må ha spesialkomp.</li><li>○ Avhengig av fagmiljø</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Banker sitter på sensitiv informasjon</li><li>○ Viktig å ha god sikkerhet for å ha tillit i markedet</li></ul>

Konklusjon: For å arbeide med sikkerhet må man ha spesialkompetanse og dermed avhengig av et fagmiljø. Sikkerheten rundt bankene må være god for å ha tillit i markedet og for at de ansatte skal føle seg trygge. Avdelingen er ikke tett knyttet opp mot kjernevirksomhet. Avdelingen kan outsources.

### Drift (Operations):

<b>Fordeler:</b>	<b>Ulemper:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>○ Billigere arbeidskraft</li><li>○ Ikke kjernevirksomhet</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Sensitiv informasjon</li><li>○ Viktige oppgaver</li><li>○ Mister kompetanse</li></ul>

Konklusjon: DNB, SEB og Danske Bank har offshoret Operations for å spare lønnskostnader. Avdelingen bør være en del av banken da den sitter på sensitiv informasjon, men kan offshores alternativt ha en avdeling i gruppen/alliansen.

### Arrangement:

<b>Fordeler:</b>	<b>Ulemper:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>○ Spesialkompetanse</li><li>○ Ikke kjernevirksomhet</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Sensitiv informasjon</li><li>○ Arena for å møte kunder og bygge relasjoner</li><li>○ Banken er arrangør og bør være vert</li></ul>

Konklusjon: I banken. Arrangement vil bli en arena for å møte bankens kunder og bygge relasjoner. Tror det er viktig at banken inviterer og er arrangør. De største bankene bør ha en egen enhet, muligens innen FM enheten, da det kreves spesialkompetanse.

### Risikostyring (Risk management):

<b>Fordeler:</b>	<b>Ulemper:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>○ Må inneha spesialkompetanse</li><li>○ Avhengig av fagmiljø</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Tett knyttet opp mot kjernevirksomhet</li><li>○ Avgjørende for banken</li><li>○ Krav fra myndighetene som må følges som er avgjørende for drift av banken</li></ul>

Konklusjon: Avdelingen er tett knyttet opp mot kjernevirksomhet og utførere oppgaver som er avgjørende for å få lov til å ha konsesjon og bør derfor være i banken.

### Juridisk avdeling:

<b>Fordeler:</b>	<b>Ulemper:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>○ Må inneha spesialkompetanse</li><li>○ Avhengig av fagmiljø</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Tett knyttet opp mot kjernevirksomhet</li><li>○ Større komplekse BM saker er avhengig av bistand</li></ul>

Konklusjon: Juridisk avdeling kan outsources, men her kommer kostnadsspørsmålet inn. Er det lønnsomt å ha en avdeling i banken eller lønner det seg å benytte en ekstern advokat. De ansatte er avhengig av å ha et juridisk miljø rundt seg og blir man en liten avdeling kan det være bedre å outsource driften. En større bank kan komme bedre ut av det kostnadmessig å ha en egen avdeling i banken.

### Total FM:

<b>Fordeler:</b>	<b>Ulemper:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>○ Må inneha spesialkompetanse</li><li>○ Avhengig av fagmiljø</li><li>○ Ikke kjernekompetanse</li><li>○ Må ha god kompetanse og kjennskap til marked og utvikling</li><li>○ Mange tjenester som er tilpasset outsourcing</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Tett knyttet opp mot kjernevirksomhet</li><li>○ Avhengig av god kjennskap til bankdrift</li><li>○ Mister kompetansen i banken</li><li>○ Vanskelig å outsource hvis selskapet har avdelinger i flere land</li><li>○ I Norge finnes få selskap som kan bistå med disse tjenestene</li></ul>

Ut fra svarene i intervjuene er alle enige om at man må ha en intern IT-avdeling. For å drive bank er man avhengig av at IT-tjenestene fungerer optimalt. I framtiden vil enda mer av driften bli digitalisert og da er det avgjørende at dette fungerer.

De større bankene har offshoret flere tjenester som drift og operasjoner for å spare lønnskostnader. De intervjuede banksjefene mener de fungerer knirkefritt og man merker ikke at avdelingen ligger i et annet land. Dette måtte jeg undersøke og spurte derfor ansatte i Danske Bank og DNB om dette fungerte godt. De svarte at det fantes flere utfordringer som responstid, mye feil, dobbeltarbeid og kommunikasjon. De som jobber på den offshorete avdelingen har ikke samme nærhet til kundene og har ikke like god kjennskap til det norske markedet. Dette viser viktigheten av å undersøke modenhet og arbeid med kontinuerlig forbedring av disse tjenestene.

Tjenester som ikke er kritiske for dagens operasjoner eller bankens framtid og tjenester som utfører ikke-strategiske rutineoppgaver i bankene kan outsources. Dette er for eksempel, renhold, kantine, vaktmestertjenester og eiendomsforvaltning.

Undersøkelsen på outsourcing av Facility Management tjenester gjort av KPMG viser at større selskap i utlandet outsource nesten alle FM-tjenestene og at graden av outsourcing øker. Kan man sette bort hele FM-enheten? Hvilke konsekvenser vil dette ha for driften og hvordan og hvem skal vedlikeholde en slik tjeneste? Når man outsourcer en tjeneste må avtalen være under kontinuerlig forbedring og vedlikehold. Så derfor bør man likevel ha en enhet som har ansvaret for alle tjenestene som outsources. Kompetansen denne avdelingen må inneha er avtaleinngåelse og innkjøpskompetanse. Selv om man da vil mangle mye kompetanse på mange felt, kan man heller velge å kjøpe inn denne. For at dette skal kunne fungere bør man ha et eller få store selskap man kjøper tjenestene gjennom. På denne måten kan man bygge et samarbeid slik at selskapet kjenner driften til banken godt, slik at de kan komme med forslag til tjenester som bør eller skal gjøres. Selskapet bør muligens bygge spesialkompetanse på FM til banker og finansinstitusjoner for å kunne bistå optimalt.

Utfordringen generelt med å outsource tjenester i dag er at det ikke er så mange eksterne selskap som kan påta seg disse oppgavene. SpareBank 1 SMN forsøkte i 2014 å outsource alt renhold til ISS, men lyktes ikke i dette da ISS ikke kunne ta renholdet på alle kontorene til banken. Skulle man velge å samkjøre alle bankene i SpareBank 1 Alliansen finnes det få selskap som er store nok til å kunne ta denne jobben. Så selv om man ønsker å outsource tjenester er det ikke sikkert mottakerorganisasjonene er modne nok til dette enda.

### 5.2.3 Forsknings spørsmål 3: Hvordan kan FM bidra til at bankene blir bærekraftige og konkurransedyktige?

I dette delkapittelet drøftes og besvares forsknings spørsmål 3:

Forsknings spørsmål 3	Hvordan kan FM bidra til at bankene blir bærekraftige og konkurransedyktige?
-----------------------	--

Forsknings spørsmål 2 besvares basert på funn ved intervju, litteratur- og dokumentstudier. Spørsmålet er delt i to og besvares hver for seg.

#### **Konkurransedyktig:**

Gjennom undersøkelsene kom det fram at for å være konkurransedyktig bank i framtiden, må banken ha gode nettbaserte og mobile løsninger. De må være på sosiale medier og alle plattformene folk er på til en hver tid. De må kunne tilby sine tjenester til konkurransedyktige priser og må kunne kjøpe inn varene de selger på samme vilkår som andre banker.

Kompetanse og rådgivning vil komme mer i fokus, da flere og flere tjenester kan bestilles på nett med digitale løsninger. For de nettbaserte bankene vil pris og enkle, kundetilpasset løsninger være de områdene de konkurrerer på. For de større bankene kan det være møte kunden på deres arena eller å arrangere møter med tema som opptar kundene for å etablere relasjon og knytte kundene til seg.

#### **Bidrag fra FM enheten:**

Her vil FM enheten i samarbeid med it og avdeling for utvikling ha stor innvirkning. For at man i framtiden skal kunne tiltrekke seg kunder er nettbaserte og mobilløsninger ekstremt viktig. Bank vil i framtiden være basert på it-tjenester og det vil dermed være alfa og omega for bankene at disse fungerer optimalt.

## **Bærekraftig:**

I en bærekraftig organisasjon må det miljømessige-, sosiale- og økonomiske aspektet være tilstede samtidig. Gjennom intervjuene ble det avdekket at det er høyest fokus på det økonomiske aspektet, men bankene har også fokus på de miljømessige og sosiale aspektene.

### Miljømessig

De største bankene har en strategi rundt bærekraft som de har annonsert på hjemmesidene sine.

Større grad av digitalisering har gjort at bankene i stor grad er mer miljømessig. Forbruk av papir går stadig ned og kundene har ikke lengre behov for å reise til banken. Man har tatt i bruk nettmøter og telefonmøter istedenfor å reise rundt. De rene nettbankene har her et fortrinn, da de gjerne kun har et kontor, all informasjon og kommunikasjon foregår på nett og verken kunder eller ansatte trenger å forflytte seg.

### Bidrag fra FM enheten:

Det er spesielt rundt det miljømessige aspektet FM kan bidra. Det blir stadig mer fokus på forbruk, energibesparelse og carbon footprint. Bankene trenger ikke på sikt å inneha denne kompetansen selv, men her kan FM enheten i bankene være dyktig på å bruke miljøvennlige og energibesparende tjenester for bankene og kjøper inn tjenester fra firma som har en miljømessig profil, som kan understøtte bankens profil.

### Sosiale

De fleste bankene er bevist på at de har et samfunnsansvar og bidrar i form av kunnskapsdeling og økonomisk støtte. Flere av bankene har fond hvor de deler ut penger til næringsliv og organisasjoner i sitt nedslagsfelt.

Bankene bidrar også til sysselsetting og de fleste norske bankene er IA-virksomheter.

Bankene må opptre etisk. Bank er basert på tillit og hvis man ikke har tillit fra samfunnet og kundene har man en stor utfordring.

### Bidrag fra FM enheten:

Markedsføring av banken, sysselsetting og innkjøp fra selskap som er bærekraftige.

### Økonomisk

For å være bærekraftig når man ser på det økonomiske aspektet må bankene levere resultat til sine eiere, jobbe og rette seg etter gjeldende regelverk og levere konkurransedyktige tjenester til sine kunder. Det kommer stadig nye krav bankene må rette seg etter og dette kan påvirke konkurransekraften. Regjeringen må legge til rette for at banker skal kunne drive på like vilkår. Utfordringene de norske bankene har stått overfor den siste tiden er kravet til egenkapital. Dette har ført til at norske banker har hatt en høyere kostnad på pengene de låner ut og igjen ført til at de norske bankene har mistet kunder til de utenlandske bankene som Danske Bank, SEB og Handelsbanken. Se eksempel under:

Eksempel på effekten av urimelig konkurranse	Svensk	Norsk
Utlån	20%	80%
Risikovekt	18,5%	13%
Krav til egenkapital	3,7 mill	10,4 mill
Avkastningskrav	440.000	1.248.000
Nødvendig margin	0,61%	1,71%

**Urimelige konkurranseforhold tvinger frem urimelig konkurranse**

- Finansieringskostnaden vil også påvirkes over tid dersom en får gradvis økt/redusert risiko i en bankportefølje.
- Kunder er ikke villige til å betale 3 ganger så høy margin bare fordi banken er norsk.
- Dersom norske banker skal være konkurransedyktig på margin må eierne akseptere 30-35 % av kapitalavkastningen til en svensk bank på identiske lavrisikoprojekt.
- Kapital har ingen grenser. Konsekvensen av dette på sikt er derfor at de norske kapitalmiljøene sakte men sikkert vil flyttes ut av landet pga regler som favoriserer utenlandske konkurrenter.

For bankene: Utenlandske banker vinner lavrisikoprojektene på lave marginer i sentrale strøk. Gjerne offentlige leietagere.  
Norske banker er mer konkurransedyktige på prosjekter med høyere risiko i periferien. Mindre sentral beliggenhet. Gjerne industri  
For kundene: Sentrale prosjekter med lav risiko får ekstremt god finansiering, helt ned mot 2,3% i flytende rente pt.. Mindre sentrale prosjekter med høyere risiko, må dekke opp for konkurransen der de utenlandske bankene er tilstede.

### Bidrag fra FM enheten:

FM enheten kan se på kostnadsreducerende tiltak. Få ned kostnader til både soft og hard FM. Alt fra energisparende tiltak, kostnader på lokaler, til renhold og kantine. De kan i tillegg bidra slik at støttetjenestene fungerer optimalt for de ansatte som arbeider med kjernevirksomhet. Gode rapporteringsverktøy, slik at man finner kostnadseffektive løsninger.

Oppsummert kan FM enheten i stor grad bidra til at bankene vil være bærekraftig og konkurransedyktig i framtiden. Bestiller- og innkjøpskompetanse er noe FM enheten må være gode på og de må ha tett dialog med toppledelsen og de som jobber med utvikling i bankene. På denne måten kan de legge til rette for at kjernevirksomheten kan få best mulig rammevilkår å operere innenfor.

### 5.2.3 Forskningsspørsmål 4: Hvordan tror man drift av banker vil være om 10 år?

I dette delkapittelet drøftes og besvares forskningsspørsmål 4:

Forskingsspørsmål 4	Hvordan tror man drift av banker vil være om 10 år?
---------------------	---

De siste årene har det skjedd store endringer i bankverden. Siden nyttår har besøkende i DNB sine filialer droppet med 68 % i gjennomsnitt i Norge. Dette etter de fjernet kassene og kontanthåndtering. De som kommer innom, er de kundene bankene ikke tjener penger på. Danske Bank forventer at den typiske PM rådgiveren som selger lån vil være borte innen 3 år. De fleste bankene bygger ned kontorstrukturen og det forventes en halvering av lokalkontor.

Man antar at drift av banker vil være mye mer digitalisert og de fleste tjenester for privatpersoner er automatiserte. De som jobber mot privatkunder må ha rådgivnings- og selgerkompetanse og bedre spesialkompetanse innen for et eller flere felt.

De som arbeider mot bedriftskunder, noe som i stor grad består av relasjonsbygging, jobber i stor grad slik de gjør i dag, men også her vil krav til kompetanse øke. Repetitive tjenester vil bli automatisert, slik at de ansatte ikke lengre trenger å bruke tid på disse. Kundene vil komme innom banken sjeldnere og det er kun ved store hendelser at de vil ta kontakt med en rådgiver. Da forventes god kompetanse og rådgivning. Relasjoner vil fortsatt være gjeldene for valg av bank av en bedriftskunde. Sosiale arrangement og ivaretagelse av bedriftskundene vil fortsatt være viktig.

Man vil som nevnt tidligere ha færre kontorer, men dette kan variere fra type bank.

Lokalbankene vil fortsatt ønske å være lokal. En undersøkelse gjort for Terra bankene viser at det lokale næringslivet er avhengig av å ha en lokal bank for å kunne starte opp.

Flere utenlandske aktører vil komme på markedet og man konkurrerer ikke lengre bare mot nabo banken. Nye tjenester som Snap Cash fra SnapChat og crowdfunding vil være aktører som konkurrerer mot bankene. Hvis aktører som Facebook og Google kommer i markedet med kundemassen de sitter på, har de store muligheter og vil kunne bli en enorm konkurrent. Norske banker må samarbeide for at de fortsatt skal ha livets rett. Under finanskrisen i 2008 trakk de utenlandske bankene som Danske Bank, Nordea og Handelsbanken seg raskt ut av det norske markedet og vedtok utlånstopp til næringslivet i Norge. Det var da kun de norske bankene som bidro til at næringslivet kunne holde hjulene i gang. Det er derfor viktig at man har norske banker slik at vi ikke kommer i en situasjon hvor tilgang på kapital forsvinner.

Bruk av "big data" vil være fokusområdet framover, om ti år forventes det at man har utviklet gode systemer for å bruke all data bankene sitter på for å kunne tilpasse de ulike banktjenestene på best mulig måte til kundene. Optimal bruk av big data vil kunne bli et stort og viktig konkurransefortrinn.

Siv Jensen sa i et innlegg på Los finanskonferanse 27.01.15: *" Helt til sist vil jeg minne om at det er grenser for alt, også digitaliseringen og dens virkninger: Gode relasjoner, godt finansielt håndverk og gode analyser kan ikke automatiseres. Det vil alltid være behov for gode kundebehandlere, dyktige analytikere og tillitvekkende rådgivere i norsk finansnæring."*

#### **5.2.4 Beskrive utviklingen av et FM konsept i fremtidens banker med tanke på tjenester, kompetanse og organisering**

I dette delkapittelet oppsummeres framtidig FM konsept.

<b>Problemstilling</b>	<b>"Å beskrive utviklingen av et FM konsept for framtidens bank med tanke på tjenester, kompetanse og organisering"</b>
------------------------	---

Hvor hurtig en organisasjon kan reagere, planlegge og implementere små markedsjusteringer, bestemmer selskapets konkurranseposisjon (Kanter et al, 2002 (Kapustsina, M. 2013)). Endringen kan starte med en mindre justering og ende med å endre hvordan man driver selskapet.



### Tjenester:

I dag ligger typisk anskaffelser og avtaler, avfallshåndtering, vedlikehold og tekniskdrift, energi, kantine, kontorrekvisita, post, arkiv, vaktmester, renhold, maskiner og inventar og sikkerhet i en FM enhet. Denne må utvides til å ha ansvar for de aller fleste støttetjenester som blant annet it, som vil være en viktig støttetjeneste for bankene framover. Alle avtaler med leverandører må gå gjennom denne enheten. For de selskapene som har offshoret virksomhet, må FM enheten bistå for å opprettholde samme vilkår, med tanke på for eksempel sikkerhet, renhold, maskiner og inventar, som i avdelingene i Norge.

### Kompetanse:

Kompetansen som kreves av en slik avdeling, hvis de skal ha ansvaret for alle støttetjenestene i bankene, kan bli krevende. Man kan derfor ikke forvente at enheten innehar spesialkompetanse på alle felt, men enheten må ha meget god kompetanse på bestiller- og innkjøpskompetanse, som vil si å ha god kjennskap til markedet og god kontroll på lover og regler om det man skal kjøpe inn. De må også besitte god kompetanse på avtaleinngåelse/utforming/oppfølging og FM. Ønsker man å se på energireducerende tiltak, trenger man ikke å ha en egen ansatt på dette felte. Tjenester kan kjøpes inn, men man må ha markedskunnskap nok til å finne leverandører og vite hvilke tjenester man bør ha. FM enheten må ha god kompetanse om banken og bankdriften. De må ha tett dialog med de som driver med kjernevirksomheten, slik at de kan tilpasse støttetjenestene slik at man kan drive optimalt. Skal de bistå med ombygging av kontor, må de ha forståelse for hvordan rådgiverne arbeider, skal de kjøpe inn nye it løsninger, må man vite hva det er behov for. Ledelsen kan være et av bindeleddene mellom kjerne- og støttevirksomhet, men også FM enheten bør ha en viss forståelse av bankdriften.

### Organisering:

FM enheten må organiseres slik at den jobber tett opp mot ledelsen og et tett på de som arbeider med utvikling i bankene. Skal bankene gjøre endringer, kjøpe inn nye tjenester, starte opp med nye produkt eller gjøre om bankkontor, bør FM enheten være tidlig inn i prosessen slik at de kan bistå på best mulig måte. Endringer i bedrifter skjer raskere og måten man jobber på endres stadig. Lokaler og andre støttetjenester må derfor tilpasses i samme fart som endringene skjer. Å ha en velfungerende FM enhet, som kan ta på seg oppgavene rundt disse endringene, kan derfor være viktig. De fleste bankene har en FM enhet med bra kompetanse og dette bør videreføres. Ledelsen er godt involvert i FM prosessene og enheten har bra samarbeid med de andre avdelingene i banken. De har i tillegg gode it-systemer for oppfølging. De mindre bankene henger noe etter og går gjennom det de større bankene gjør i dag, og vil komme fram til at det å ha en velfungerende FM enhet med god kompetanse vil lette de ansattes hverdag.

### Oppsummering

Spørsmålet som kommer opp er må man ha en FM enhet i alle bankene i framtiden. Eller er dette en avdeling som på sikt outsources? Mange av tjenestene enheten gjør er ikke bedriftssensitive og ikke kritisk for kjernevirksomheten. Hvem som lager avtalene med renholdsfirmas, post, logistikk, kantine, vaktmestertjenester og lignende er ikke avgjørende for banken. Derimot kan man miste noe av kompetansen FM enheten innehar, som er ønskelig å opprettholde i bankene. Ledelsen må fortsatt være involvert i FM prosessene og de som skal foreta tjenestene må ha en forståelse av bankdrift. Dette kan muligens løses ved at man har en mindre FM enhet som har ansvar for å kjøpe inn alle tjenester. Innkjøpene bør gjøres hos større leverandører som kan tilby "total FM tjeneste", slik at man har en leverandør på eiendomsforvaltning, energi/miljø, vaktmesterservice, renhold, kantine, post, resepsjon, teletjenester og lignende. Kompetansen den mindre FM enheten må ha, er meget god innkjøpskompetanse og kompetanse på avtaleinngåelse og utforming. FM enheten bør sitte med ansvaret for vedlikehold og oppfølging av alle avtaler med leverandører. De er bindeleddet mellom leverandør og bedrift. De må ha god kjennskap til banken og være forankret i toppledelsen, slik at man får integrert tjenestene på best mulig måte. Hos Terra

gruppen og SpareBank 1 Alliansen kan det holde at de har en FM enhet for alle bankene gitt at samarbeidet i alliansen er godt.

Skal man outsource alle FM tjenestene må man se på egen FM strategi for å evaluere virkningene av dette. Hvilke utfordringer kan man se for seg og hvilke fordeler/gevinster. FM strategi er kontinuerlig prosess ref. Sæbøe, O.E. og Blakstad, S. H. (2009), så selv om man velger outsourcing må noen i banken ha ansvaret for avtalene og vedlikehold av FM strategien.

Et viktig kriterium for at dette skal kunne fungere i framtidens banker, er at det finnes store nok leverandører som kan ta over FM tjenestene til bankene. Da må både bankene og bedriftene som skal utføre disse tjenestene, være modne nok. Per i dag finnes det for få kompetente selskap i Norge som kan bistå bankene med disse oppgavene.

De større bankene kan være tjent med å ha en egen FM enhet. Å outsource FM når man har kontorer på tvers av landegrenser kan være en utfordring. Er banken store nok slik at FM enheten består av et miljø med folk som besitter FM kompetanse, vil man ha bedre kontroll om enheten sitter i banken.

## 6. KONKLUSJON

Denne oppgaven har kartlagt hvilke FM tjenester man bør ha i banken, hvilke som kan outsources og grensesnittet mellom FM og kjernevirksomheten. I tillegg er FM organisasjonens modenhet, konkurransedyktighet og bærekraftighet vurdert. Oppgavens mål er å beskrive utviklingen av et FM konsept for framtidens banker.

Ut fra undersøkelsene og diskusjonen har jeg kommet fram til to mulige beskrivelser av konsept for framtidens FM enhet:

- Bankene etablerer en sterk FM enhet som tar hånd om alle støttetjenester
- Bankene outsourcer FM tjenestene

### **FM enheten tar hånd om alle støttetjenester**

Trendene sier at man ønsker å outsource stadig flere tjenester, dette gir utfordringer til bankene og de som jobber med FM. FM må integreres slik at de kan bidra aktivt til bankens profil. For å være konkurransedyktig og bærekraftig i framtiden er det alfa og omega at man sørger for å være oppdatert på endringene. En utfordring for FM enhetene i dag er behovet for tettere samarbeid med de som utvikler bankens nye konsepter. Siden endringene stadig skjer raskere er det viktig at FM enheten er tett på og tidlig oppdatert på disse endringene for å kunne få til gode resultat.

Selv om det ofte er de største selskapene som outsourcer de fleste tjenester, bør de bankene som har mulighet, etablere en FM enhet som har god bestiller- og innkjøpskompetanse og god kompetanse på avtaleutforming og oppfølging. FM enheten bør organisere alle støttetjenestene og ha ansvar for all oppfølging. It må være en del av denne enheten, da det er en av de viktigste støttetjenestene til banken. Hvis it-systemene ikke fungerer er banken uten styring. Avdelingen må jobbe nært sammen med bankledelsen og de som arbeider med strategi og utvikling i bankene, slik at de har full oversikt og kan være forberedt for endringene som skal skje.

Fordelene med å ha en intern FM enhet er at enheten kjenner banken svært godt, de vil være tett på og i forkant av endringer og man vil ha all kompetanse i banken. Dette er derfor den optimale løsningen, men for å oppnå dette må enheten bestå av et kompetansemiljø med flere

personer. Krav om god kompetanse øker og man må kunne holde seg oppdatert på alle områder.

Siden bankene står overfor store endringer, bør man ta en ny gjennomgang av FM strategi og denne må være under kontinuerlig vurdering. Strategisk nivå bør ligge på ledelsen, taktisk nivå bør være et samarbeid mellom ledelsen og FM enheten og FM enheten har ansvaret for operasjonelt nivå.

### **Bankene outsourcer FM tjenestene**

Mindre banker som ikke har mulighet til å ha et kompetansemiljø for FM i banken, bør outsource FM tjenestene. Alternativt kan man ha en FM enhet i alliansen eller gruppen man tilhører. Kravene på spesialkompetanse innen alle arbeidsområder øker og FM er ikke et unntak. Det kommer stadig nye krav og lover som må følges og i tillegg til alle endringene bankene står overfor, må dette håndteres av et kompetansemiljø. De mindre bankene kan ikke forsvare kostnaden av å inneha disse tjenestene i banken og de bør derfor outsources.

I dag finnes få kompetente selskap i Norge som kan påta seg denne total FM tjeneste for bankene, men siden trenden på outsourcing er sterk, forventes det at antallet øker og at modenheten til tilbyderne bedres. Skal man outsource tjenestene bør man finne et selskap som kan påta seg alle tjenestene og som man kan bygge et samarbeid med. Modenhet bør måles og oppfølging av avtalen er viktig. For et godt samarbeid må begge bedriftene ha god kunnskap om hverandre. Det er viktig at bankene har bestiller- og innkjøpskompetanse, selv om de velger å outsource FM tjenestene.

### **Oppsummering**

De større bankene, som har mulighet til å ha en FM enhet med et kompetansemiljø, bør ha denne enheten i banken slik at de kan dra full nytte av kompetansen den besitter. Alle støttetjenester bør legges under denne enheten.

De mindre bankene bør på sikt outsource FM enheten, da de ikke kan forsvare å besitte den kompetansen som det vil kreves av en FM enhet i framtiden. Alternativt kan de bankene som er i en allianse med andre banker, gå sammen og etablere en samlet FM enhet. I dag finnes det

få firma i Norge som kan tilby "total facility management", men siden trenden er at man ønsker økt grad av outsourcing, forventes antallet å øke de neste årene.

## **7. ANBEFALINGER FOR VIDERE ARBEID**

Denne oppgaven har omhandlet et vidt område og har underveis i skriveingen avdekket noen områder som kan være verdt å gå i dybden. Under følger to anbefalinger for videre arbeid.

### **Modenhetsmodell for FM**

Modenhetsmodellene som er presentert i oppgaven er ikke særskilt tilrettelagt for banker.

### **Outsourcing av FM i banker**

Hva må tilrettelegges og være på plass for at dette skal være mulig?

### **Outsourcing av FM i banker i et kostnadsperspektiv**

Undersøkelsen fra KPMG viser til at man outsourcer for å spare kostnader, men stemmer det?

## REFERANSELISTE

- Additive INC (2013) *The banking of tomorrow will not be the same as today. Are your ready?*  
Zürich
- Andersen, L. M. og Bakkeli, M. (2015) *Big Data. Hva er Big Data, og hva betyr Big Data for deg?* PWC. Lastet ned 14.04.2015 fra  
[http://www.pwc.no/no\\_NO/no/publikasjoner/information-management/big-data.pdf](http://www.pwc.no/no_NO/no/publikasjoner/information-management/big-data.pdf)
- Atkin, B. og Brooks, A (2009) *Total Facilities Management*. 3. Utg. Blackwell Publishing Ltd.
- Bidrag.no lastet ned 20.05.2015 fra <http://bidra.no/>
- Bjerkedal, T.J.(2014) "*Betalingsformidling i verdensklasse hvordan skal dette videreføres?*"  
Finans Norge. Lastet ned 21.01.2015 fra  
[http://www.finanstilsynet.no/Global/Venstremeny/Aktuelt\\_vedlegg/2014/2\\_kvartal/2014-05-22%20FT\\_NB.pdf](http://www.finanstilsynet.no/Global/Venstremeny/Aktuelt_vedlegg/2014/2_kvartal/2014-05-22%20FT_NB.pdf)
- Bjørberg, S., Mørk, M., Sæbøe, O. E. og Weisæth, O. (2008) *Ord og uttrykk innen Eiendomsforvaltning – Fasilitetsstyring*. NTNU Trondheim
- Blakstad, S.H. og Sæbøe, O.E. (2009) *Temahefte 2: Fasilitetsstyring*. Trondheim: Tapir Akademiske Forlag og NTNU
- CNN (2014) *Apple Stores inspires "bank of the future"*. Lastet ned 21.01.2015 fra  
<http://edition.cnn.com/2014/11/27/business/tomorrow-transformed-bank-branches/>
- Collis, J. & Hussey, R. (2009). *Business Research, A Practical Guide for Undersgraduate & Post Graduate Students* (Vol. 3). Palgrave Macmillan.
- Crowdfunding.com lastet ned 20.05.2015 fra <http://www.crowdfunding.com/>
- Day, I (1993). *Qualitative Data Analysis. A User-Friendly Guide for Social Scientists*.  
Rutledge. London.
- Everett, E. L. og Furuseth, I. (2012) *Masteroppgaven. Hvordan begynne – og fullføre*.  
2. utgave. Oslo: Universitetsforlaget



- Girling, R. (2014) *The Banks of the Future: An Experience Design Perspective*. PSFK: New York. Lastet ned 20.01.2015 fra <http://www.psfk.com/2014/11/banks-future-experience-design-perspective.html>
- Gottschalk, P. (2013) *Outsourcing – Hva viser forskning og mål og resultat? Flytting av arbeidsoppgaver til utlandet*. Handelshøyskolen BI
- Grefte, G. D. (2013) *Bank of the Future*. Belgia. HazelHeartwood. Lastet ned 20.01.2015 fra <https://www.kpmg.com/BE/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Bank-of-the-future.pdf>
- Grimsby, G., Ulstein, H., Holmen, R. B. og Grünfeld, L. A. (2013) *Lokale sparebankers betydning for norsk næringsliv*. Menon Business Economics.
- Halvorsen, Knut: *Å forske på samfunnet*, 4.utgave, Cappelen Akademisk Forlag, Oslo, 2003
- Haugen, T. I. (2008) *Temahefte 1: Forvaltning, drift, vedlikehold og utvikling av bygninger*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag og NTNU
- Holweg, M. og Pil, F.K. (2012). *Outsourcing complex business processes: Lessons from an enterprise partnership*, California Management Review
- Jacobsen, D. I. (2013) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Hvordan gjennomføre samfunnsvitenskapelig metode*. 2. utgave. Kristiansand: Høyskoleforlaget
- Jensen, P. A. (2001). *Håndbog i Facilities Management*. Dansk Facilities Management nettverk (DFM). København, Danmark.
- Jensen, S. Regjeringen.no (2015) *Digitalisering av finansbransjen – Er Norge klar for den?* Lastet ned 15.04.2015 fra: <https://www.regjeringen.no/nb/aktuelt/digitalisering-av-finansbransjen---er-norge-klar-for-den/id2364061/>
- Johnson, G. og Scholes, K. (2002) *Exploring Corporate Strategy*. Pearson Education Limited, Edinburgh.
- Kapustsina, M. (2013) *A Comparative Study of the Role of Facility Managers in Change Management Initiatives*. University College London.

Kickstarter lastet ned 20.05.2015 fra <https://www.kickstarter.com/>

KPMG (2015) *KPMG 2014 Global Real Estate & Facilities Management (REFM)*

*Outsourcing Pulse Survey*. Lastet ned 01.06.2015 fra: <http://www.kpmg-institutes.com/content/dam/kpmg/sharedservicesoutsourcinginstitute/pdf/2015/refm-2014-pulse-report.pdf>

Krumm, P. (1998), *Consequences of modern banking on facilities and corporate real estate management*. Delft University of Technology.

ISO 15392:2008. *Sustainability in building construction – General principles*

ISS World Service AS (2011) *ISS 2020 Vision. Senarios for the future of the Global Facility Management Industry*. Copenhagen institute for Furures Studies

Larsen, A. K. (2011). *Bygg og eiendoms betydning for effektiv sykehusdrift*. PhD avhandling, NTNU, Trondheim.

mCash lastet ned 20.05.2015 fra <https://mca.sh/no/>

Metronet. *Statistikk sosiale medier 2014*. Lastet ned 15.04.2015 fra <https://metronet.no/statistikk-sosiale-medier-2014/>

Moe, A. C. (2014) *Fasilitetsstyring i fremtidens sykehus*. Masteroppgave. Trondheim, Norges teknisk- naturvitenskapelige universitet.

Nilsen, S. (2012) *Vernede bygg ikke i bruk*. Masteroppgave. Trondheim, Norges teknisk- naturvitenskapelige universitet.

NS-EN 15221-1 (2007) *Fasilitetsstyring, Del 1: Termer og definisjoner*. NS-EN 15221-1. s.l.: Standard Norge, 2007

NS-EN 15221-2 /2007) *Fasilitetsstyring, Del 2: Veiledning for utarbeidelse av avtaler om fasilitetsstyring*. NS-EN 15221-2. s.l. : Standard Norge, 2007

Olsson, N. (2011) *Praktisk Rapportskrivning*. Trondheim: Tapir Akademiske Forlag

Online Banking lastet ned 20.01.2015 fra [http://en.wikipedia.org/wiki/Online\\_banking](http://en.wikipedia.org/wiki/Online_banking)

PWC (2014) *Retail Banking 2020. Evolution or Revolution?* Lastet ned 20.01.2015

[http://www.pwc.com/en\\_GX/gx/banking-capital-markets/banking-2020/assets/pwc-retail-banking-2020-evolution-or-revolution.pdf](http://www.pwc.com/en_GX/gx/banking-capital-markets/banking-2020/assets/pwc-retail-banking-2020-evolution-or-revolution.pdf)

Samset, K. (2008) *Prosjekt i tidligfasen*. Trondheim: Tapir Akademiske Forlag

Slette, P. A. (2012). *Arealeffektivitet i norske kontorbygninger relatert til bærekraftig utvikling i byggsektoren*. Masteroppgave. Trondheim, Norges teknisk- naturvitenskapelige universitet.

SpareBank 1 (2012) *Relasjonsmåling: Bankapplikasjon 2011-2012*, SpareBank 1

SpareBank 1 SMN (2013) *Fremtidens Bank SMN 2020*, SpareBank1 SMN

SpareBank 1 SR-Bank (2011), *Kontorundersøkelsen PM*, SpareBank1

TNS Gallup (2014) *Dagligbankundersøkelsen 2014*. Finans Norge

## **VEDLEGG**

VEDLEGG 1: Dagligbankundersøkelsen 2014 av TNS gallup for Finans Norge

VEDLEGG 2: Intervjumal

VEDLEGG 3: Liste over intervjuobjekter

## Om Dagligbankundersøkelsen 2014

- Feltperiode: 26. februar til 5. mars 2014
- Metode: CATI (telefonintervjuing)
- Antall intervju: 1000
- Målgruppe: Landsrepresentativt utvalg av den norske befolkningen over 15 år
- Gjennomført av TNS Gallup for Finans Norge
- Ansvarlig i Finans Norge: Ann Håkonsen
- Ansvarlig i TNS Gallup: Alexander Stäubert

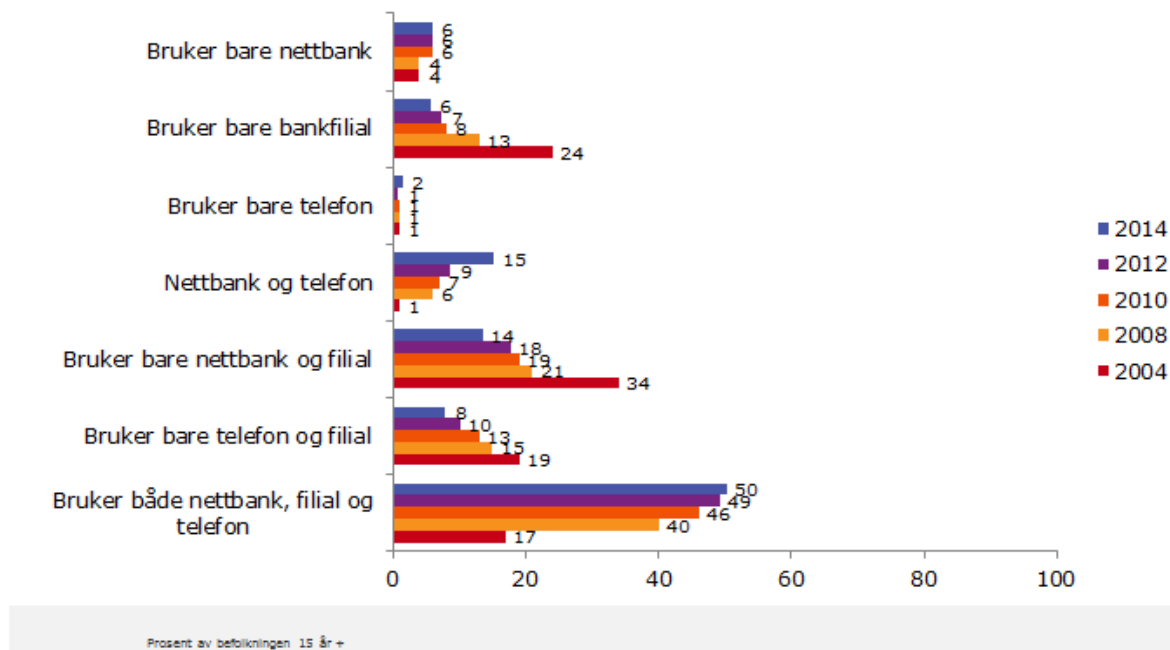


**TNS Gallup**  
Dagligbankundersøkelsen 2014  
© TNS



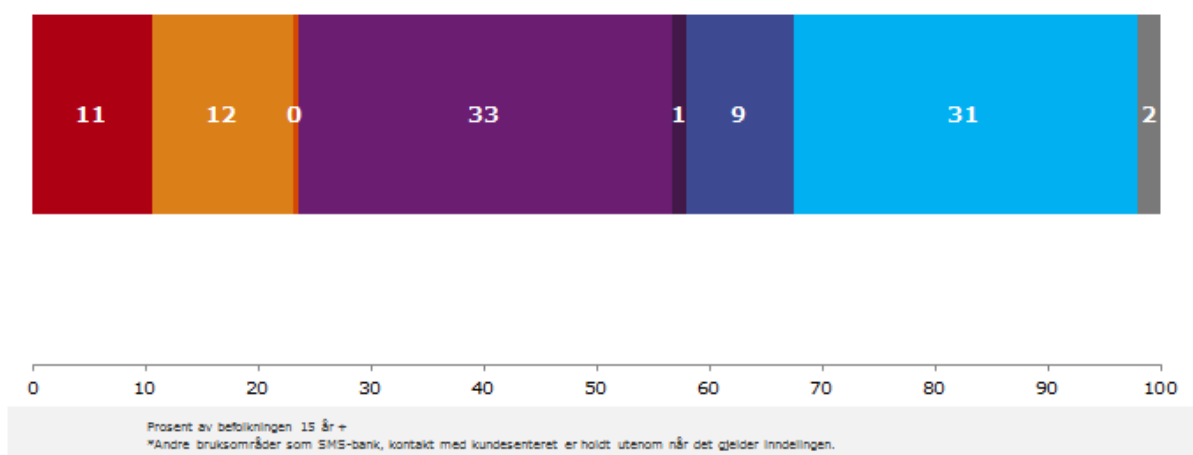
## Kontakt med banken - bruk av kanaler

Viser prosentfordeling på bruk av kanaler (blant befolkning 15 år+) enten kanalen brukes alene eller i kombinasjon med andre. Eks: "Bruker bare nettbank" er personer som bruker nettbank, men ikke bankfilial eller telefon. "Bruker bare telefon og filial" er personer som bruker både telefon og filial, men ikke nettbank.

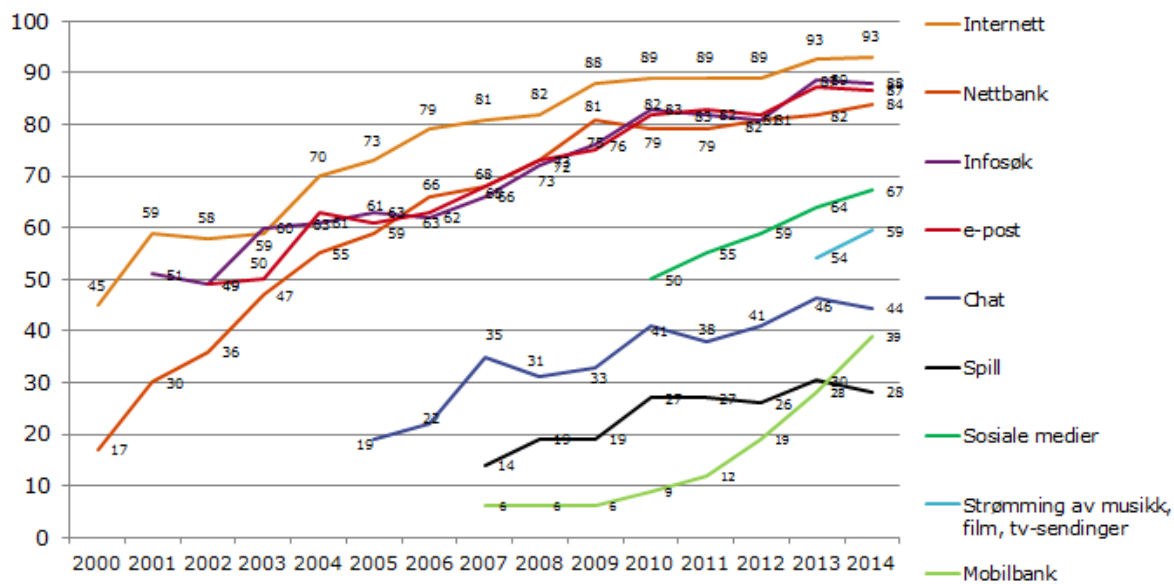


## Kanalmiks (telefon\* er holdt utenom): Mobilbank, nettbank, filial

- Kun nettbank
- Kun mobilbank
- Mobilbank og filial
- Mobilbank, nettbank og filial
- Kun filial
- Nettbank og filial
- Mobilbank og Nettbank
- Andre kombinasjer (bl.a. i forbindelse med telefon)

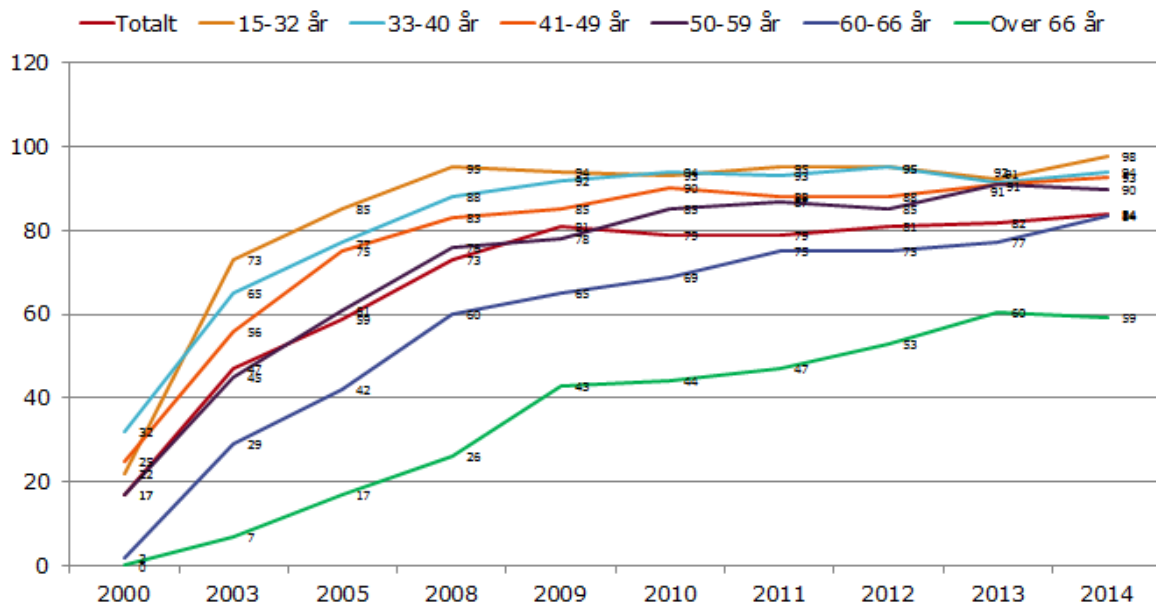


## Andel som bruker Internett og tjenester på Internett



Prosent av befolkningen 15 år +

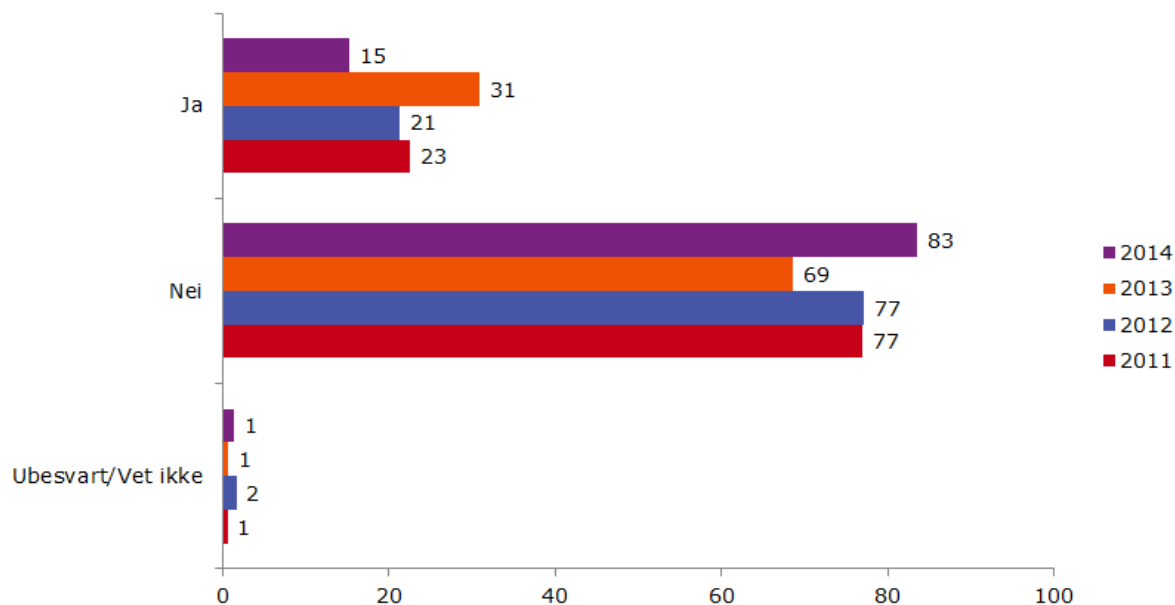
## Nettbankbrukere etter alder over tid



Prosent av befolkningen 15 år +

## Sosiale medier og banker

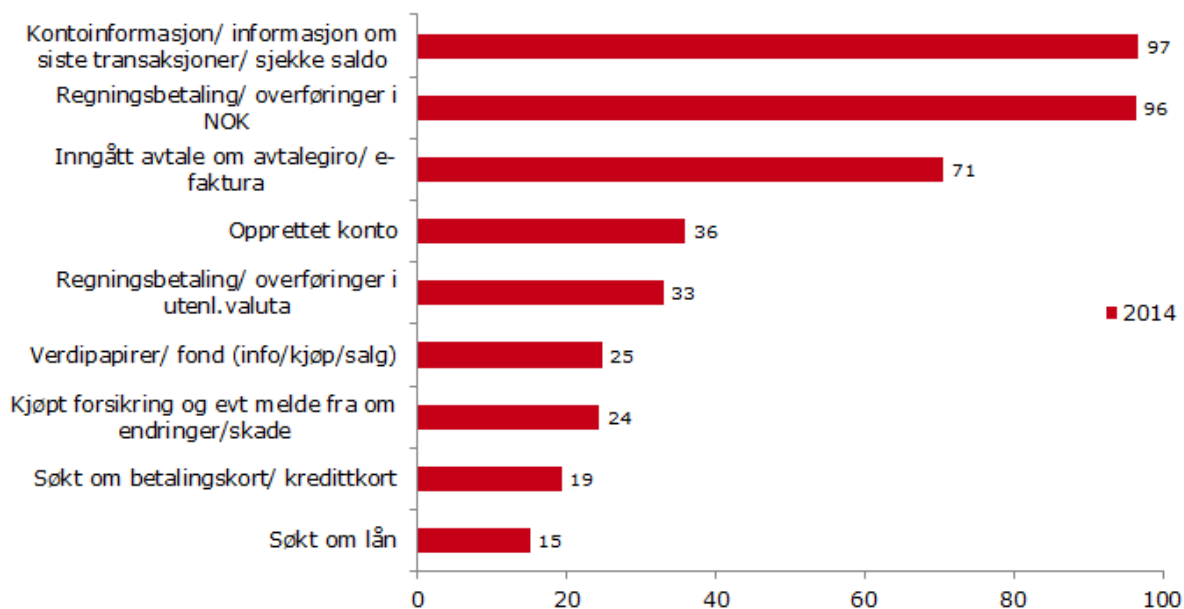
Er det viktig for deg at banken er på sosiale medier?\*



Prosent av de som bruker sosiale nettsted

\*Endring i spørsmålteksten 2014. Spørsmålet frem til 2013: Er det viktig for deg at banken bruker sosiale medier?

## Hvilke tjenester brukes i nettbanken? Siste året



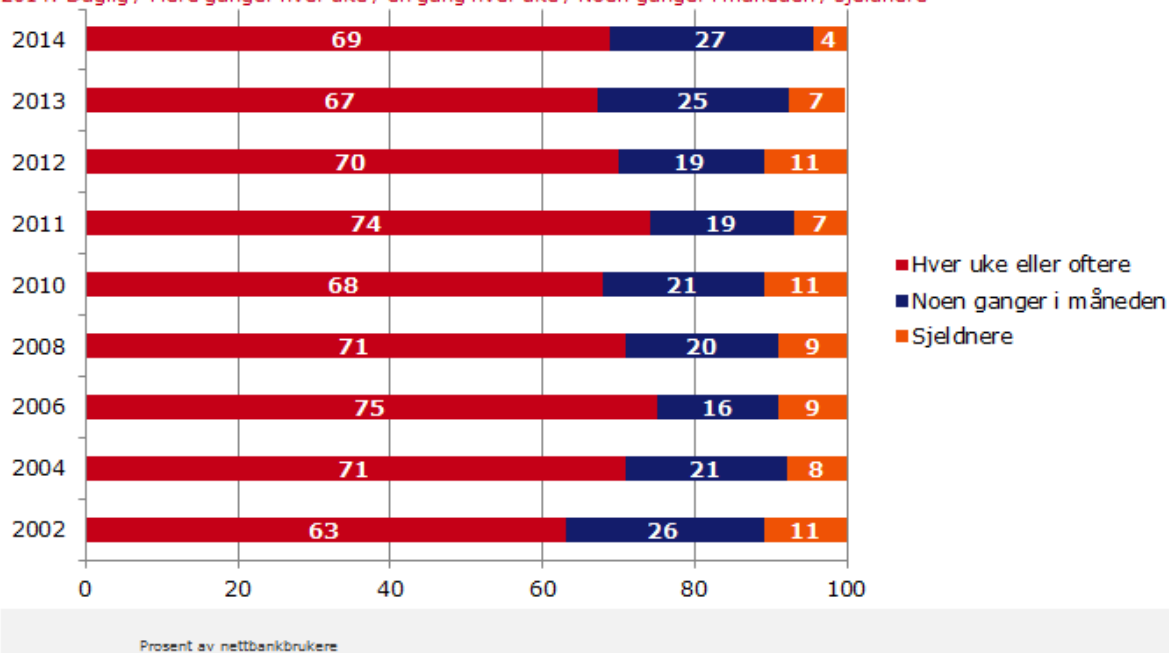
Prosent av nettbankbrukere



## Hvor ofte bruker du nettbank?

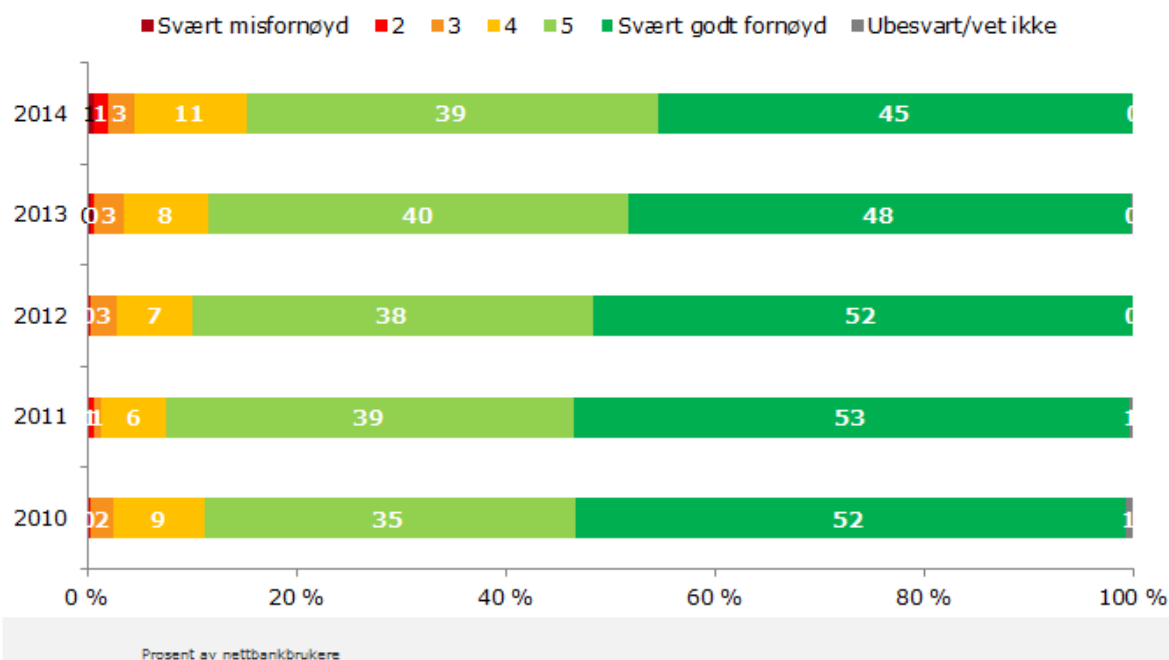
### Endring i svaralternativene 2014

Frem til 2013: Ca. hver uke / ca. hver 14. dag / ca. 1 gang pr. måned / ca. en gang hvert halvår / sjeldnere / aldri  
 2014: Daglig / Flere ganger hver uke / en gang hver uke / Noen ganger i måneden / sjeldnere

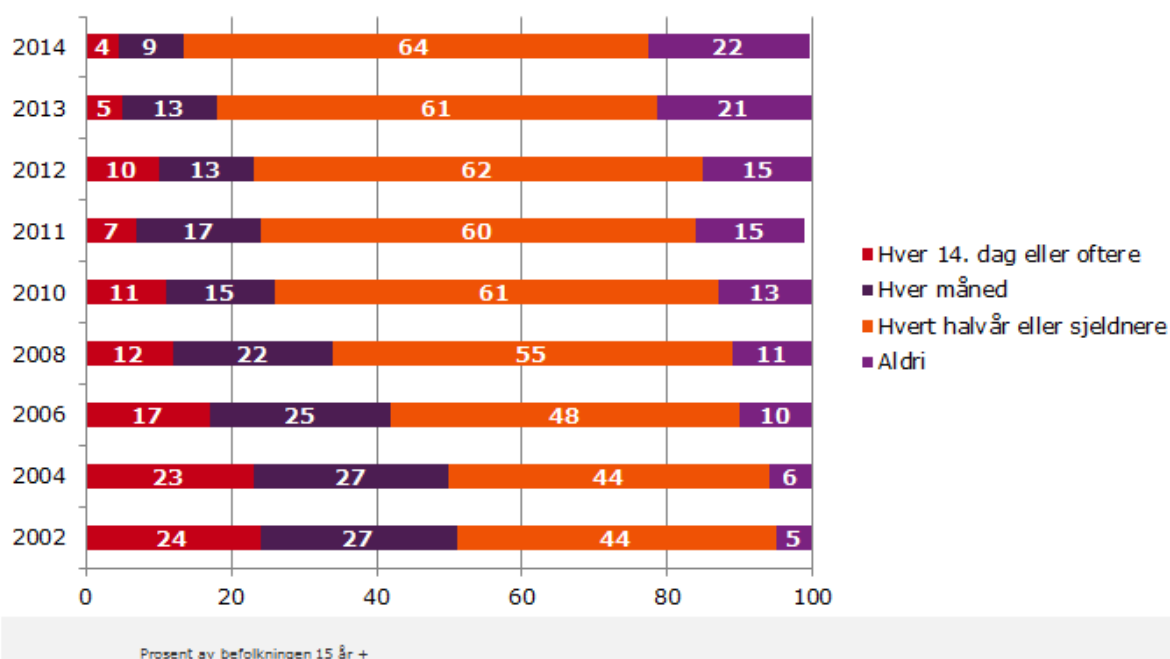


## Tilfredshet med nettbank

### Hvor fornøyd er du totalt sett med å bruke nettbank?

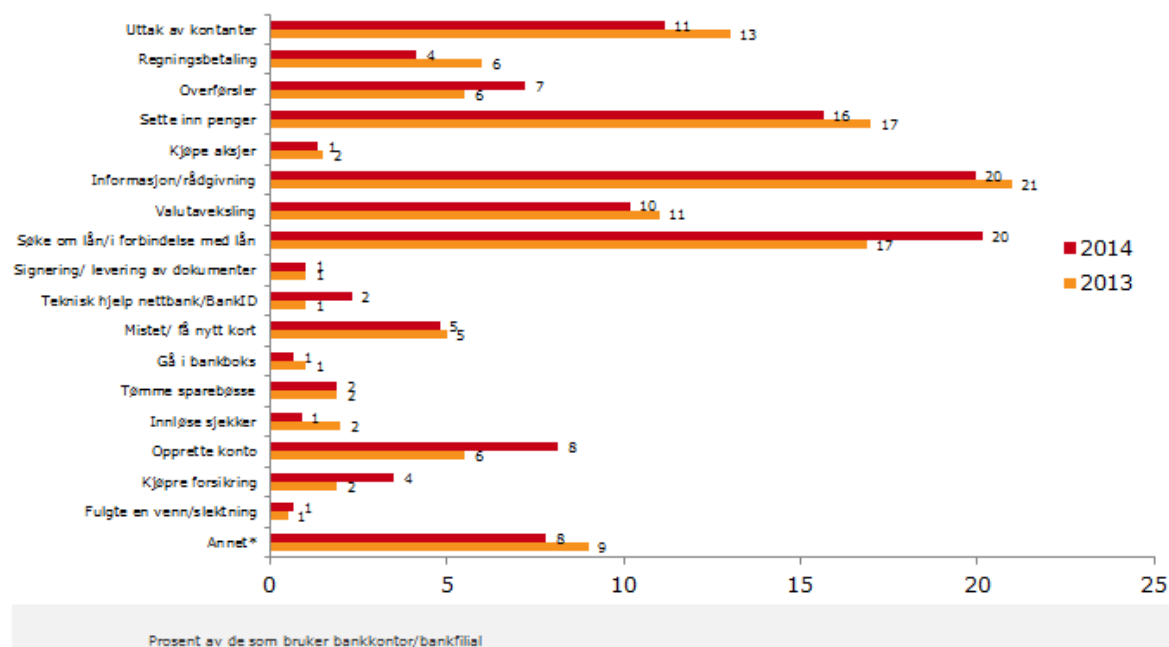


## Filialbesøk 2002-2014



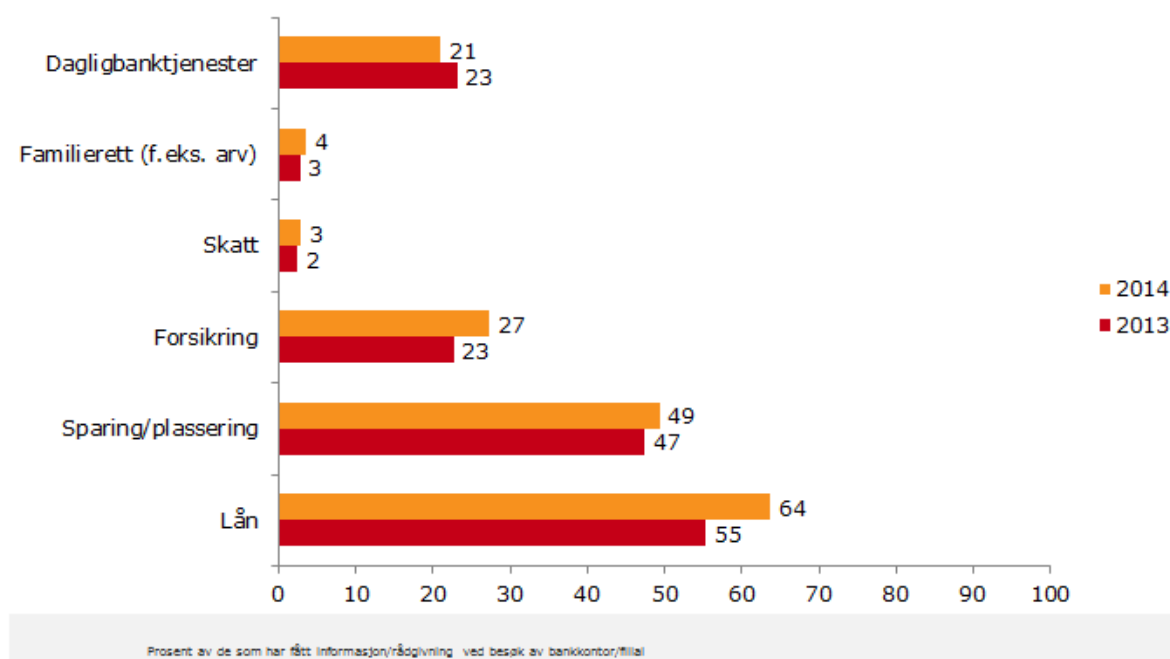
## Tjenester som utføres i filialen

NB: Skala kun fra 0 til 25 for å synliggjøre de ulike verdiene



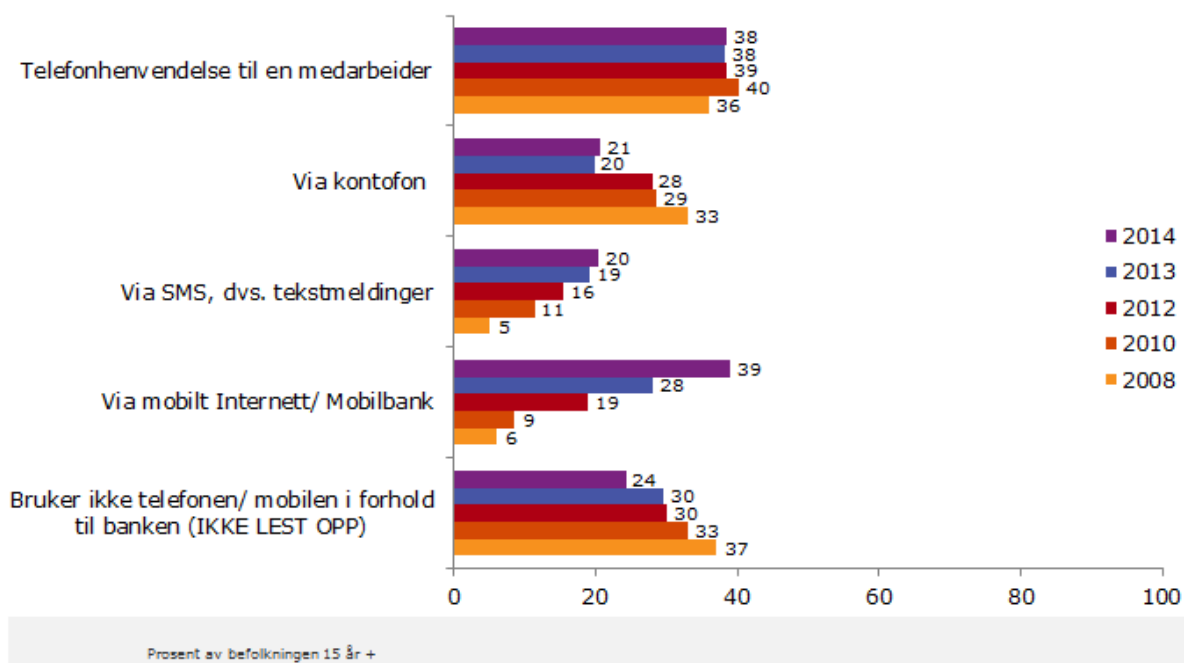
## Rådgivning på kontor

Hvilke(n) type(r) rådgivning dreier det seg om? (kontor)

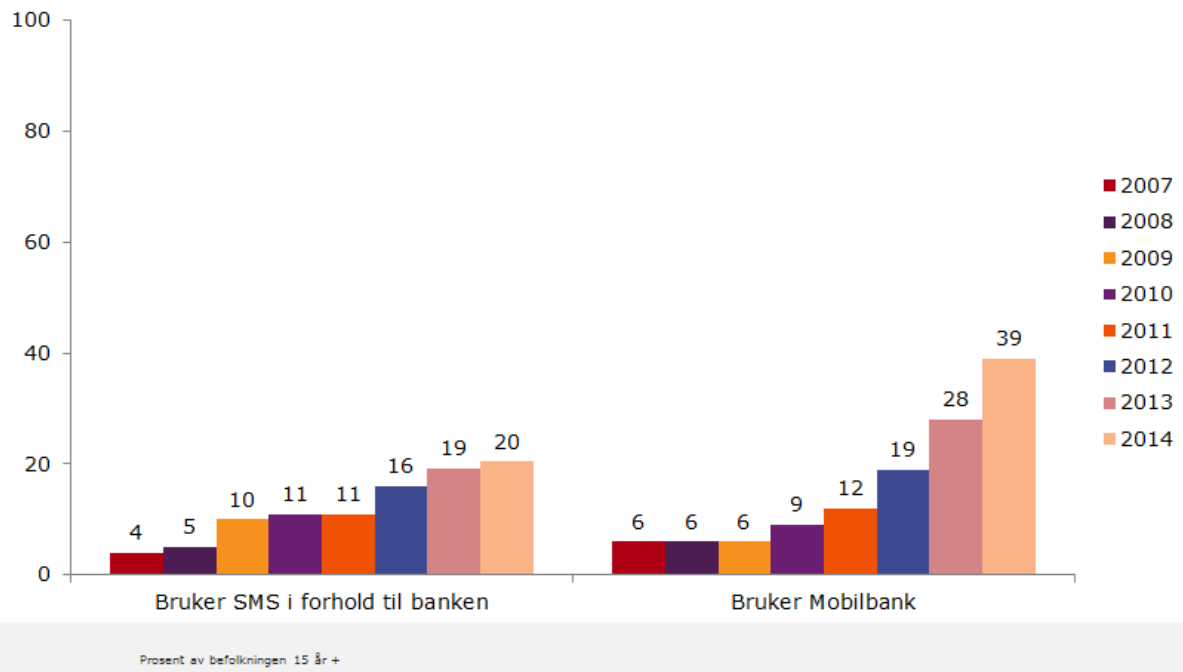


## Bruk av telefon/mobil

På hvilke måter bruker du telefonen/mobilen i forhold til banken?

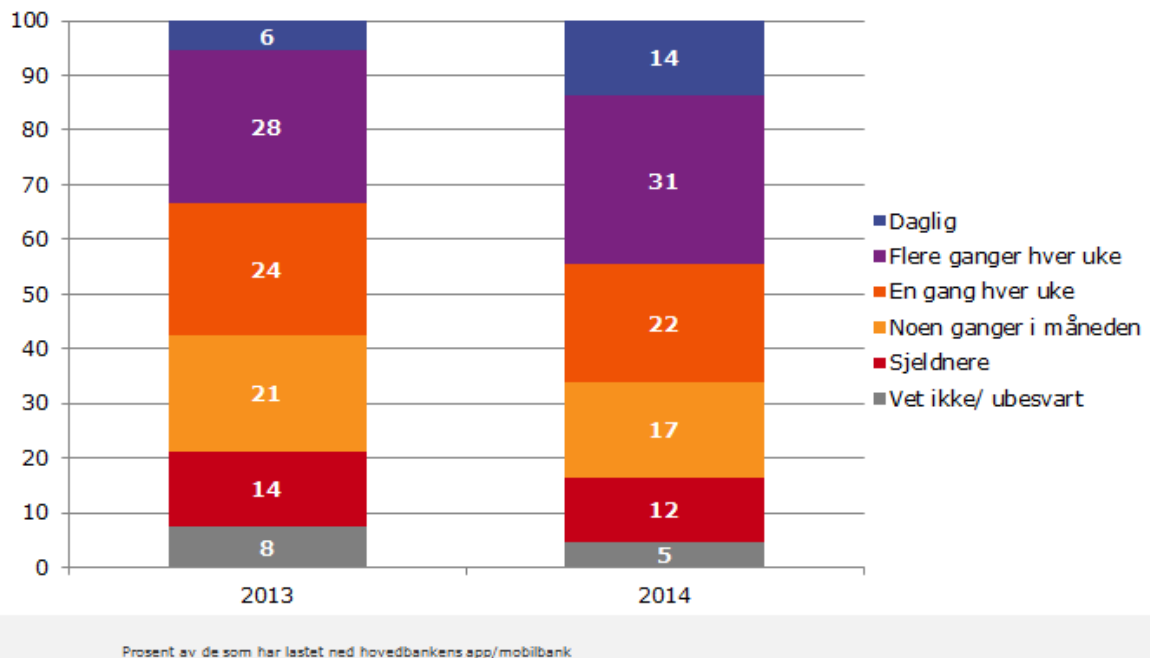


## Bruk av SMS og bruk av Mobilbank



## Bruk av mobilbank

Hvor ofte bruker du din hovedbanks mobilbank?



## VEDLEGG 2: Intervjugal

### Målsetning:

Hensikten med intervjuet er å få et bilde over hva utvalgte personer i ledende stillinger i bank mener er framtidsbildet for banker om 10 år. Er mål og visjoner sammenfallende?

Spørsmålene som stilles til gruppe 1 er:

1. Hva legger du i konkurransedyktig bankdrift i dag og om 10 år?
  - Hva er bankens inntektsforretning?
  - Hovedforskjeller mellom i dag og om 10 år?
  - Hva skal til for å lykkes?
  - Hvilke støttetjenester må være på plass for å lykkes?
2. Hva mener du er framtidens modell for bankdrift om 10 år?
  - Privatmarked
  - Næringsliv
3. Hvordan kan støttetjenester bidra til høyere effektivitet og/eller verdiskapning for kjernevirksomhet?
4. Kan arbeidsplassen bidra til høyere effektivitet og/eller verdiskapning for virksomheten?
  - Har du tanker rundt lokasjon på rådgivere?
  - Vil lokaler kunne bidra til høyere produktivitet?
  - Har dere en strategi på om dere skal eie eller leie bankbyggene?
5. Er det støttetjenester banken har i dag som kan outsources?
  - IT sikkerhet hvordan løses dette?
  - Må banken ha egen IT avdeling?
  - Finnes det hindre? Finnes det muligheter som ikke er virkeliggjort?
6. Hva legger du i bærekraftig bankdrift i dag og om 10 år?
  - Har banken en strategi på at man skal drifte bærekraftig?
  - Økonomisk, sosialt og miljømessig
  - Bankens samfunnsansvarsrolle
7. Hva er bankens kjernevirksomhet?

Spørsmålene som stilles til gruppe 2 er:

1. Hva legger du i bærekraftig FM i banker i dag og om 10 år?
2. Hva legger du i konkurransedyktig FM i banker i dag og om 10 år?
3. Hva mener du er framtidens modell for FM i banker om 10 år?
4. Hvordan kan FM bidra til høyere effektivitet og/eller verdiskapning for kjernevirksomheten? Finnes det eventuelle hindre? Finnes det muligheter som ikke er virkeliggjort?
5. Er det områder FM kan utføre større deler av FM tjenesten/oppgaven i dag? Finnes det eventuelle hindre? Muligheter som ikke er virkeliggjort?

Praktisk om intervjuet

- Intervjuet tar ca. en time
- Intervjuet tapes etter godkjenning
- Intervjuet refereres i sin helhet og oversendes for godkjenning innen tre dager
- Når intervjuet godkjennes slettes lydfilen på mobilen
- Intervjuet brukes kun som datagrunnlag og til drøfting i masteroppgaven
- Det tas forbehold om endringer i spørsmålene

VEDLEGG 3: Liste over intervjuobjekter

Navn	Rolle	Bank	Dato
Thomas Granberg	Head of Procurement and Real Estate	SEB	05.04.2015
Kåre Sandvik	Avdelingsleder Systemstøtte	DNB	03.04.2015
Torgeir Skirstad	Banksjef	DNB	07.05.2015
Eli Ystad	Direktør Personmarked og Kommunikasjon	BN Bank	12.05.2015
Trond Mellingsæter	Country Manager i Danske Bank Norge	Danske Bank	18.05.2015
Jorunn Iren Husby	Fagansvarlig eiendomsforvaltning, kontordrift og kontroll	SpareBank 1 SMN	05.05.2015
Lars Vinje	Banksjef	SpareBank 1 SMN	08.06.2015
Ole Anders Hindberg	Ledelsen i bank Eika gruppen	Selbu Sparebank	22.05.2015

ISBN 00-0000-000-0

