

Jan Erik Øimoen

Undersøke hvordan SLA-verktøyet kan bidra til å klargjøre intern samhandling i en virksomhet.

Oslo, 31.12. 2008



Oppgavens tittel: Undersøke hvordan Service Level Agreement kan bidra til å klargjøre intern samhandling i en virksomhet Examine how SLA can contribute to clarify internal cooperation in an enterprise	Dato: 31.12.2008		
	Antall sider (inkl. bilag): 113		
	Masteroppgave	X	Prosjektoppgave
Navn: Jan Erik Øimoen			
Faglærer/veileder: Siri Hunnes Blakstad			
Faglige kontakter/veiledere: Olav Egil Sæbøe			

<p>Ekstrakt:</p> <p>Denne oppgavens mål har vært å teste ut om Service Level Agreement (SLA) er et prosessuelt godt verktøy for å gjennomføre forbedringsarbeid internt i en virksomhet. Uttesting av hvor godt SLA understøtter planlagte endringsprosesser, hvordan den fungerer som kommunikasjonsverktøy mellom avtalepartene og hvordan den støtter implementering av endringene.</p> <p>Studien har fokusert på det å kombinere SLA verktøyet med generelle teorier rundt det å gjennomføre planlagte endringer. Sentrale elementer i undersøkelsen har vært evaluering av faktisk samhandling, kartlegging av ønsket samhandlingsform og samarbeid om å utarbeide og teste ut nye samhandlingsformer.</p> <p>Arbeidet ble organisert som en aksjonsforskningsstudie, med diagnose-, aksjons- og evalueringsfase. Diagnose- og evalueringsfasen ble gjennomført som to separate casestudier. I aksjonsfasen samarbeidet alle som ble omfattet av endringene om utvikling av avtalene og den påfølgende uttestingen.</p> <p>Analysen viser at SLA metodikken, kombinert med generell organisasjons- og endringsteori, innehar de elementene som på en god måte understøtter forbedringsarbeid. Resultatene viser at klare endringsideer og enighet om behovet for endring hos involverte er de mest sentrale elementene for å få til et godt resultat.</p>

Stikkord:

1. Service Level Agreement
2. Endring
3. Kommunikasjon
4. Implementering

(sign.)

Innholdsfortegnelse

Kapittel 1 Introduksjon og problemstilling	5
1.1 Bakgrunn/formål.....	5
1.2 Definisjoner.....	6
1.3 Problemstilling	6
1.4 Deloppgaver.....	7
1.5 Omfanget av arbeidet.....	7
1.6 Begrensninger i rapportens behandling av temaet.....	8
1.7 Beskrivelse av rapportens oppbygging	8
Kapittel 2 Metodevalg	9
2.1 Innledning metode	9
2.2 Rammeverk for undersøkelsen.....	10
2.3 Case Studier.....	11
2.4 Metodisk tilnærming i aksjonsfasen	14
2.5 Muligheter og trusler	15
Kapittel 3 Teori for planlagt endring og SLA.....	16
3.1 Innledning teori	16
3.2 Organisasjonsteoretiske sammenhenger	16
3.3 Planlagt endring.....	18
3.4 Noen trekk ved endringsledelse	19
3.6 Introduksjon til Service Level Agreement (SLA)	22
3.7 Hva er en Service Level Agreement	23
3.8 Tjenestenivåavtalen (SLA) i perspektiv i fasilitetsstyringen (FM)	25
3.9 Utarbeidelse av en Service Level Agreement.....	26
3.10 Servicenivå og leveranse kvalitet	27
3.11 Intern bruk av Service Level Agreement.....	28
3.12 Implementering av Service Level Agreement	28
Kapittel 4 Introduksjon av testobjekt.....	30
4.1 Beskrivelse av testobjektet.....	30
4.2 Nedfelte føringer for regionsadministrasjonene	32
4.3 Utfordringer for regionsadministrasjonene.....	33
Kapittel 5 Stille diagnose.....	34
5.1 Kundeundersøkelse	34
5.2 Intervjueundersøkelse	35
5.3 Beskrivelse av problemområder og behov	40
Kapittel 6 Planlegge aksjoner	42
6.1 Innledning	42
6.2 Definisjon av kvalitetskrav.....	42
6.3 Intervjuer før implementering av avtaler	44
6.4 Produksjon av SLA-er.....	49
6.5 Forankring av SLA-ene i pilotgruppen.....	50
6.6 Omforent SLA for Kundemøte	51
6.7 Omforent SLA for Prosjekt og vedlikeholdsoppgaver	53
6.8 Oppsummering av arbeidsøkt SLA	54
Kapittel 7 Implementere aksjoner	55
7.1 Innledning	55
7.2 Erkjennelse og oppløsning	55
7.3 Deltagelse og påvirkning	56

7.4 Fysisk implementering	56
7.5 Oppsummering implementering.....	57
Kapittel 8 Evaluere effekt.....	58
8.1 Innledning avsluttende intervjuundersøkelse	58
8.2 Intervjuer etter gjennomført pilotprosjekt	58
8.3 Tema kundemøter, med effektvurdering	59
8.4 Tema prosjekt- og vedlikeholdsarbeider, med effektvurdering	63
8.5 Tema intern organisering, med effektvurdering.....	65
8.6 Oppsummerende analyse (effektvurdering)	68
Kapittel 9 Konklusjoner og læring	69
9.1 Konklusjoner.....	69
9.2 Læring for fagfeltet Fasilitetsstyring (Facility Management).....	70
9.3 Læring for virksomheten	70
9.4 Læring for oppgaveforfatter.....	72
Referanseliste	73
Vedlegg	77

Sammendrag

Eiendomsbransjen har de siste årene vært gjenstand for økende fokus. Myndighetene har satt søkelys på bygningenes miljøpåvirkninger, både de indre og ytre miljøpåvirkningene. Eierne fokuserer i tillegg på bygningene som kapitalvare og på effektiv utnyttelse av denne. Brukerne har fått øket sin bevissthet rundt byggene som blant annet innsatsfaktor i merkevarebygging, og som konkurranseelement i forhold til både kunder og ansatte.

Med bakgrunn i stigende kvalitetsbevissthet i bransjen, tok denne oppgaven tak i utvikling av en aktørs indre effektivitet. Målet var å få til internt forbedringsarbeid hos en konkurranseutsatt virksomhet, ved benytte Service Level Agreement (SLA) som kommunikasjons- og forbedringsverktøy.

Anerkjente forskere innenfor fagfeltet organisasjons- og endringsteori trekker opp noen sentrale faktorer som bør ligge i bunnen for at endringsarbeid skal bli vellykket. Faktorer som blant annet, entydige endringsideer, nødvendigheten for endringen, sammenheng mellom endringsidé og endringsbehov, samspill mellom deltagerne i endringsprosessen, og fokus på de forskjellige fasene i prosessen. Med base i disse faktorene ble tilnærmingen til målet det å sjekke ut egnetheten til SLA-en ved å fokusere på de tre delproblemstillingene; *hvordan egner SLA metodikken seg til å understøtte en planlagt endringsprosess, hvordan fungerer SLA metodikken som kommunikasjonsverktøy mellom avtalepartene og hvordan understøtter SLA metodikken implementering av endringen i virksomheten.*

Undersøkelsen ble bygget opp som en aksjonsforskningsstudie med to innlagte casestudier, en for diagnosearbeidet og en for evalueringsarbeidet. Mellom diagnose- og evalueringsdelen foregikk planleggingen og innføringen av aksjonene (aksjonsfasen).

Den innledende casestudien avdekket hvor forbedringspotensialet i samspillet mellom to utvalgte avdelinger var størst. Sentralt i casestudien stod det å få bekreftelser på endringsbehovet fra flere uavhengige kilder, i dette tilfellet både fra kundeundersøkelse og fra administrative føringer, men ikke minst fra de ansatte selv.

Den avsluttende casestudiens formål var å måle effekten av de innførte endringene fra aksjonsfasen, disse effektene ble målt med sammenlignende intervjuundersøkelser.

Undersøkelsen ble gjennomført med en pilotgruppe på åtte deltakere. Det ble utarbeidet to SLA-er, hvor effekten ble målt med intervjuer før og etter implementering av avtalene. Selve testperioden var på fire måneder, men deltakerne var også involvert i den innledende kartleggingen og utarbeidelsen av SLA-ene, så den reelle deltagelsen foregikk over nesten seks måneder.

Resultatene av undersøkelsen tyder på at Service Level Agreement kan være godt egnet for å få til gode endrings- og forbedringsprosesser. Den indikerer at det er klare sammenhenger mellom oppnådde resultater ved en endring, og det

faktum at det på forhånd er enighet om behovet for endringen. Undersøkelsen indikerer at Service Level Agreement som metodikk fungerer bra som kommunikasjons- og forbedringsverktøy når det brukes sammen med generell organisasjons- og endringsteori.

Testgruppen som har deltatt i dette prosjektet har endret samarbeidsform, og fått en mer utstrakt form for dialog. De fleste deltakernes intervjueresponser gir klare indikasjoner på at situasjonen etter testfasen er bedret som en følge av utviklingsarbeidet og innføringen av SLA-ene.

Kapittel 1 Introduksjon og problemstilling

Det innledende kapittelet består av bakgrunn/formål, definisjoner, problemstillinger og deloppgaver, samt omfang og begrensninger i rapporten behandling av temaet. Kapittelet avsluttes med en oversikt over rapportens oppbygging.

Punktliste for kapittel 1

- 1.1 Bakgrunn/formål
- 1.2 Definisjoner
- 1.3 Problemstilling
- 1.4 Deloppgaver
- 1.5 Omfanget av arbeidet
- 1.6 Begrensninger i rapportens behandling av temaet
- 1.7 Beskrivelse av rapportens oppbygging

1.1 Bakgrunn/formål

Eiendomsbransjen har i følge Haugen (2005) de senere år vært gjenstand for gjennomgripende endringer. Endringene på eiersiden har blant annet kommet som en følge av økende fokus på eiendommenes verdier. Atkin (2005) og Haugen (2005) sier videre at eiendom i stigende grad blir sett på som et aktivum for virksomheten, som enten utvikles for å understøtte virksomhetens behov, eller realiseres for å skape mer likvider til ytterligere satsing på virksomhetens kjerneaktiviteter. Med denne utviklingen har det dukket opp mange aktører hvor kjernevirksomheten nettopp er å eie og utvikle eiendom.

En annen signifikant endring i eiendomsbransjen er myndighetenes økende fokus på eiendommenes miljømessige belastninger. Det vil si den innvirkning byggene har på brukernes helse, og den miljømessige påvirkningen byggene har på sine omgivelser, lokalt og globalt (NTNU og SINTEF 2007 og Ot.prp.nr.32 2007-2008).

Med dette bakteppet av økende kvalitetsfokusering, tar denne oppgaven tak i et caset hvor målet er utvikling og forbedring av interne prosesser hos en større aktør i eiendomsbransjen. Entra Eiendom AS er en av de største aktørene i Norge innenfor segmentet langsiktig eierskap, forvaltning og utleie av kontoreiendom. Selskapet opererer med egne ressurser i hele verdikjeden og har med dette et bredt kompetansespekter i virksomheten.

Service Level Agreement (SLA) er et anerkjent verktøy i IT-bransjen og det er på fremvekst også i eiendomsbransjen. Den Norske og Europeiske standarden NS-EN 15222 *Fasilitetsstyring (Facility management)*, som ble utgitt i 1.utgave

februar 2007, er et eksempel på dette. I denne undersøkelsen testes SLA ut som verktøy for å gjennomføre endringer internt i et eiendomsselskap, i den hensikt å utvikle virksomhetens sluttprodukt. Oppgavens mål er å få kunnskapen som hver enkelt avdeling og individ besitter, bedre koordinert.

Masteroppgaven, med sin begrensning i tid, vil ikke kunne favne hele virksomheten. Arbeidet er derfor avgrenset til å teste ut på et mindre område. Caset rettes inn mot et område hvor kartleggingsarbeidet avdekker forbedringspotensial. Oppgaveforfatteren vil med denne oppgaven undersøke hvor godt SLA understøtter forbedrings- og endringsprosesser, ved utprøving i samspillet mellom kollegaer med forskjellig erfaring og kjernekompetanse.

1.2 Definisjoner

- SLA

En tjenestenivåavtale er avtale mellom klient/kunden og tjenesteleverandøren om ytelse, måling og vilkårene for levering av fasilitetstjenester.

- SLA metodikken

Med SLA metodikken, som brukt i denne oppgaven, menes det hovedtankegangen som ligger til grunn for anvendelse av en SLA, at avtalene utarbeides av de som omfattes av avtalen og at utgangspunktet for avtalen er ytelsesbeskrivelser.

1.3 Problemstilling

Målet med denne oppgaven var å få verifisert om SLA er et prosessuelt godt verktøy for å gjennomføre en planlagt endring, og hvor godt det fungerer som kommunikasjonsmiddel mellom deltagerne i endringsprosessen. Jeg valgte å dele og konkretisere hovedproblemstillingen i tre delproblemstillinger. Dette gjorde utformingen av undersøkelsen og gjennomføring av analysen mer håndgripelig, og ga tre forskjellige perspektiver å vurdere SLA i forhold til.

- 1) Hvordan egner SLA metodikken seg til å understøtte en planlagt endringsprosess?
- 2) Hvordan fungerer SLA metodikken som kommunikasjonsverktøy mellom avtalepartene?
- 3) Hvordan understøtter SLA metodikken implementeringen av endringen i virksomheten?

1.4 Deloppgaver

Oppgavens teoretiske plattform bygger på generell organisasjons- og endringsteori. Hovedfokus var teori knyttet til det å gjennomføre en planlagt endring. Med utgangspunkt i denne teoretiske plattformen var målet å teste ut hvor egnet SLA metodikken er til å operasjonalisere endringsarbeidet.

Deloppgave 1

Litteraturstudie, som beskriver relevant teori og rammeverk for bruk av SLA i en planlagt endringsprosess

For å få et solid testcase ble det undersøkt om det var signifikante forskjeller mellom ønsket samhandlingsmønster og faktisk samhandlingsmønster i virksomheten. Kildene for undersøkelsene var i første hånd kundenes respons uttrykt gjennom den årlige kundeundersøkelsen, dernest intervjuundersøkelser med de ansatte.

Deloppgave 2

Kartlegge interne samhandling mellom to ansvarsområder i et eiendomsfirma, for å finne de grensesnittene som synes å ha størst forbedringspotensial

Med den organisasjonsteoretiske plattformen i bunnen og anbefalt metodikk for utarbeidelse av SLA-er, implementeres endringene i organisasjonen. Arbeidet ble organisert slik at produksjonen i størst mulig grad ble styrt av de som ble omfattet av endringene.

Deloppgave 3

Implementere SLA metodikken som verktøy i forbedringsprosessen

For å belyse effekten av de innførte endringene ble det gjennomført sammenlignende intervjuer etter at organisasjonen hadde fått noen måneders erfaring med SLA-avtalene.

Deloppgave 4

Vurdere effekten av implementeringen

1.5 Omfanget av arbeidet

Arbeidet med oppgaven inkluderer en litteraturstudie av planlagt organisatorisk endring og endringsledelse. Dette brukes som referanse og rammeverk for undersøkelsene rundt oppbygging og bruk av SLA. Deretter kartlegges interne samarbeidsformer, ledelsens forutsetninger og føringer for samarbeid og kundenes tilfredshet. Verktøyet SLA prøves så ut på en intern pilotgruppe. Før implementering av pilotprosjekt og etter noen måneder i bruk, er det foretatt sammenlignende intervjuer for å sjekke om verktøyet har hatt positiv effekt.

1.6 Begrensninger i rapportens behandling av temaet

For å få sikrere indikatorer på hvilken effekt Service Level Agreement har hatt som forbedringsverktøy, ville det vært nyttig avholde en avsluttende kundeundersøkelse. Tidsrammen for denne masteroppgaven tillater dog ikke det. Effekten sjekkes derfor ut mot alle deltagerne i pilotprosjektet, med sammenlignende intervjuer før og etter implementering av SLA(ene).

Hovedfokus var å finne ut hvor egnet Service Level Agreement metodikken er for å utvikle og sikre effektiv samhandling mellom to avdelinger internt i en virksomhet, denne rapporten begrenser seg derfor til dette.

1.7 Beskrivelse av rapportens oppbygging

Rapporten er delt inn i tre hoveddeler, som presentert nedenfor.

Introduksjon og metode

Denne innledende delen belyser omfanget av arbeidet, videre diskuteres valgte metodiske tilnærminger for å sikrest mulig kunne analysere funnene opp mot anvendt teori.

- Kap 1 Introduksjon og problemstilling
- Kap 2 Metodevalg

Teori

Den teoretiske forankringen er todelt. Først beskrives den organisasjonsteoretiske tilnærmingen som synes å ha mest relevans for undersøkelsen, hvor teori rundt organisasjonsendring og endringsledelse står sentralt. Deretter utgreies teori rundt erfaring og bruk av SLA.

- Kap 3 Teori for planlagt endring og SLA

Undersøkelsen og analyser

Den praktiske delen av oppgaven ble gjennomført med fokus på virksomheten og de rammene som var lagt for samhandlingen. Med disse elementene systematisert og kartlagt, ble planleggingen sammen med de ansatte for å få til ønsket endring igangsatt. Målinger av effekt og analyse av resultatene avslutter arbeidet med denne oppgaven.

- Kap 4 Introduksjon av testobjekt
- Kap 5 Stille diagnose
- Kap 6 Planlegge aksjoner
- Kap 7 Implementere aksjoner
- Kap 8 Evaluere effekt
- Kap 9 Konklusjoner og læring

Kapittel 2 Metodevalg

Dette kapitlets mål var å beskrive forskningsstrategien og de metodiske valgene som lå til grunn for å understøtte strategien. Kapitlet beskriver hvilken metode som synes å gi størst gyldighet for på en god mulig måte kunne understøtte innledende undersøkelser, samt å analysere funnene i forhold til anvendt teori.

Punktliste for kapittel 2

- 2.1 Innledning metode
- 2.2 Rammeverk for undersøkelsen
- 2.3 Case Studier
- 2.4 Metodisk tilnærming i aksjonsfasen
- 2.5 Muligheter og trusler
- 2.6 Tolknings- og bearbeidingsfeil

2.1 Innledning metode

Denne oppgavens formål var å teste ut hvordan SLA fungerer i en gitt situasjon. I denne sammenhengen var det behov for å fokusere på det virkelige liv, med den hensikt å avdekke sosiale sammenhenger som var godt egnet for utprøvingen. Det søkes å finne en kontekst hvor det avdekkes et klart forbedringspotensial i det operative samarbeidet. Oppgaven tar tak i problemområder, gjennomfører aksjoner og analysere virkningen av de gjennomførte aksjonene.

Oppgaven bygger på problemstillinger som søker å avdekke hvordan et gitt verktøy understøtter implementeringen av en planlagt organisasjonsendring. Spørsmålsstillingen og rammene rundt undersøkelsen samstemmer godt med definisjonene Yin (1994) setter for å kunne benytte case studie som metodisk tilnærming.

Robson (2002) beskriver "Real World Research", som feltet hvor forskeren ønsker å utføre undersøkelser på mennesker i det virkelige liv. Situasjoner i det virkelige liv hvor den konteksten vi er ute etter å undersøke, forekommer.

Yin (1994) sier at man overordnet kan benytte case studier i de sammenhengene forskningsspørsmålene begynner med "hvordan" eller "hvorfor", der forskeren har liten kontroll over begivenhetene og hvor det fokuseres på hendelser i nåtiden med kontekst fra det virkelige liv.

Denne undersøkelsen vil være forankret i feltet som Robson (2002) omtaler som "Real World Research". Formålet med undersøkelsen og konteksten

undersøkelsene gjennomføres i samstemmer godt med en slik tilnærming. Den videre utgreiing av den metodiske tilnærmingen vil utdype dette nærmere.

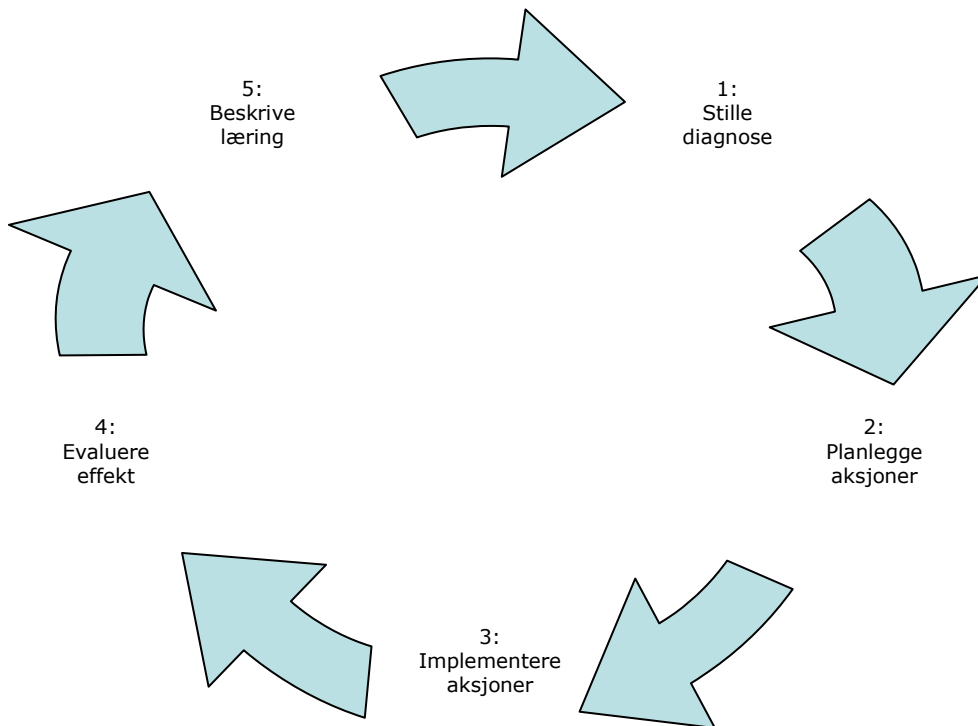
2.2 Rammeverk for undersøkelsen

Robson (2002) fremhever at mye av forskningen i den sosiale vitenskap handler om å evaluere en situasjon. Forskningen på det virkelige liv har ofte også en handlingsrettet agenda. Forskeren vil på en eller annen måte bruke sine funn for å gjøre en forskjell i de livene og situasjonene som inngår i studien. Når praktikere involveres i forskning vil de ofte endre noe som er knyttet til deres praksis. Dette bringer oss inn i evalueringsforskning og aksjonsforskning.

Hoveddrammen for dette arbeidet har vært å teste ut om Service Level Agreement metodikken vil fungere godt som verktøy i en planlagt endringsprosess. Slik oppgaven er formulert, med å avdekke svakheter, gjennomføre forbedringstiltak for så å analysere virkningen, er den i stor grad utviklingsorientert og handlingsrettet.

Denne oppgaven har tatt utgangspunkt i modellen "Aksjonsforskningens fem faser" som er presentert av Stølen og Solheim (2007). Denne modellen har mye til felles med strukturen i det Robson (2002) kaller "The action research cycle", der stegene er: *definer undersøkelsen, beskriv situasjonen, samle sammen data og analyser disse, undersøk dataene og se etter motsigelser, ta tak i en motsigelse og introduser endring, overvåk endringen, evaluer og analyser dataene, gjennomgå endringen og bestem hva som bør gjøres videre.*

Opgaven bruker modellen til Stølen og Solheim (2007) som hoveddramme, men likheten mellom modellene gjør at elementer fra begge modellene er brukt som referansemateriell i det videre arbeidet.



Figur 2.1: Aksjonsforskningens fem faser

Figur 2.1 og forklaringen til fasene, som vist under, forklarer "Aksjonsforskningens fem faser" (Stølen og Solheim, 2007, s.14-15)

1. *Stille diagnose* - identifisere hovedproblemene som ligger under virksomhetens ønske om forbedring. Resultatet er en beskrivelse av virksomhetens problemområder og behov.
2. *Planlegge aksjoner* - for å løse/avhjelpe hovedproblemene. Denne planleggingen gjøres av aksjonsforskeren og virksomhetens folk ("praktikerne") i samarbeid.
3. *Utføre aksjoner* - for å oppnå den ønskede endring. Praktikerne og aksjonsforskeren samarbeider om å gå aktivt inn og forandre virksomhetens prosesser.
4. *Evaluere effekt* - uansett om den ble negativ eller positiv. Praktikerne og aksjonsforskeren undersøker om aksjonene hadde den ønskede effekt, og i så fall om denne effekten virkelig løste problemene. I motsatt fall blir det nødvendig å revurdere framgangsmåte, og muligens også hypotesen.
5. *Beskrive læring* - for tre grupper interessenter: virksomhetene selv, den involverte aksjonsforskeren og det internasjonale forskningsmiljø.

2.3 Case Studier

Yin (1994) sier at en case studie er en strategi for å gjennomføre forskning som involverer empiriske undersøkelser på en spesifikk hendelse i nåtiden i det virkelige liv ved hjelp av flere beviskilder. Han fremholder at forskningsmetode er

logikken som linker dataene som samles til spørsmålene som stilles og gjør oss i stand til å trekke konklusjoner. Hvilken metode som er best egnet knytter seg til hvordan spørsmålene stilles, om det dreier seg om nåtid eller fortid og hvilken kontroll man har på oppførsel og hendelser i undersøkelsen. Sammenholdt disse faktorene, med Yin (1994), synes case studie å ha mest relevans som metode i den innledende diagnosefasen (case 1) og den avsluttende evalueringsfasen (case 2).

Datakilder

For Case studier opererer Yin (1994) med seks forskjellige datakilder: dokumenter, historiske data, intervjuer, direkte observasjon, deltagende observasjon og verktøy/hjelpemiddel (physical artifacts).

I denne undersøkelsen er følgende datakilder benyttet:

Dokumenter:

Yin (1994) mener man må bruke dokumenter forsiktig, de må først og fremst brukes for å ha flere bekreftelser, altså være en av flere datakilder.

- Brukt i innledende case studie for å kartlegge administrative føringer for samhandlingen internt hos Entra Eiendom

Historiske data:

Yin (1994) påpeker at ved bruk av undersøkelser (surveys), må det sjekkes hvor kvantitativ, nøyaktig og relevant undersøkelsen faktisk er. Det er også viktig å ta hensyn til hvilket formål undersøkelsen er laget, om den ikke er laget eksklusivt for casestudiet.

- Brukt kundeundersøkelse i den innledende casestudien, som sammenligningsgrunnlag for intervjuundersøkelsen og dokumentgjennomgangen

Intervjuer:

For å få frem både faktaforståelsen og meningen til intervjuobjektet ble det benyttet en åpen-ende intervjuform. Dette gjør i følge Yin (1994) intervjuobjektet mer til en informant enn en respondent. Han sier også at de som fremkommer med både faktaforståelse og egen mening kan være nøkkelpersoner for å få til en suksessfull studie.

- Brukt i innledende case studie for å avdekke et område som egnet seg for utprøving av SLA metodikken
- Brukt i avsluttende case studie, før og etter implementering av avtalene (SLA-ene), for å få målt effekten av de utførte aksjonene

For å få fullt utbytte av datakildene over anbefaler Yin (1994) at en av tre følgende prinsipper for datainnsamling bør følges.

1. Bruk flere kilder som bevis (triangulering av datakilder)
2. Bruk case studie database
3. Lag en rekke av bevis

I denne undersøkelsen er det første prinsippet benyttet i begge case studiene. Den første case studien brukes materialet fra dokumenter, historiske data og intervjuer, altså konvergerende bruk av tilgjengelige datakilder. Den andre casestudien brukes en kildetype, intervjuer før og etter pilotundersøkelsen. Den andre casestudien gjør i tillegg nytte av resultater fra den første casestudien. Altså er den andre casestudien i hovedsak å klassifisere, etter Yin (1994), som ikke konvergerende bruk av datakilder.

Design

Case 1

I denne undersøkelsen baserer seg på å finne ut hva som faktisk foregår i en gitt situasjon i en virksomhet. I den innledende undersøkelsen er det ikke gitt hva det letes etter. Utformingen av dette caset vil være designet for å finne ut dette, og vil kunne klassifiseres som et "exploratory case study" (Robson, 2002, s.182) og ha en undersøkende fleksibelt design.

Case 2

I det avsluttende casestudiet er det på den andre siden målet å avdekke effekten av en gjennomført aksjon. Formålet vil her være å avdekke eventuelle forskjeller før og etter implementering av endringen. Utformingen av dette caset vil være mer forenlig med "explanatory case study" (Yin, 1994, s.5) og ha et forklarende fast design.

Datainnsamling

Case 1

De valgte kildene for disse studiene er nedfelte føringer i bedriftens instruksverk, resultater fra gjennomført kundeundersøkelse, samt intervjuundersøkelser med de ansatte, altså en "triangulering" (Yin, 1994, s.91) med flere datakilder.

Hensikten med første del av case studiet var å skaffe en oversikt over hvordan det er forutsatt at samarbeidet mellom de valgte avdelingene skal foregå. Dette arbeidet ble en gjennomført som en litteraturstudie av styringsdokumenter og nedfelte rutiner og prosedyrer.

Neste steg var å gjennomgå resultater fra den kvantitative kundeundersøkelsen, for å se om denne kunne gi ledetråder å forfølge videre. Fokus i denne sammenheng var å spore opp signifikante forskjeller i responsen hos kundene som de forskjellige grupperingene i virksomheten betjente.

Siste datakilde i denne innledende undersøkelsen var intervjuer med de ansatte. Det ble benyttet delvis strukturerte eller åpen-ende struktur intervjuer som metode. Dette for å få frem både sammenlignbar informasjon og dybdeinformasjon. Intervjuene ble gjennomført med ledelsen i virksomhetens fire regionsadministrasjoner, i alt 16 intervjuobjekter.

Case 2

Kildene i det avsluttende caset blir sammenlignende intervjuer med deltagerne i pilotgruppen. For å kunne måle effekten ved å bruke SLA som verktøy i en planlagt endringsprosess, falt valget på denne intervjuformen. Det ble igjen benyttet delvis strukturerte/åpen-ende struktur i intervjuene. Pilotgruppens deltagerne ble intervjuet før implementering av endringene og etter at de planlagte endringene hadde virket en stund i organisasjonen.

Formen på datainnsamlingen i dette caset avviker fra det innledende caset med å støtte seg på en type datakilde, "singel source" (Yin, 1994, s.91). Selv om intervjuene er utført både før og etter aksjonsfasen, ville den avsluttende analysen stått sterkere om det hadde vært tilgang på flere datakilder, for eksempel en avsluttende kundeundersøkelse.

Analyse

Case 1 og Case 2

Tilnærmingen for å analysere dataene i disse casene er i begge tilfeller nærmest beslektet med det Robson (2002) kaller Immersion approaches (opprinnelig kilde Crabtree and Miller, 1992), eller Reflection (opprinnelig kilde Tesch, 1990, s.58). Metoden går ut på å foreta dypdykk i dataene og analysere, uten å ta i bruk analytiske hjelpemidler, som tekstanalyse, koding og registrering av frekvenser i svarmateriale mm.

Robson (2002) fremhever at begge disse analysemetodene er lite strukturerte og krever mye innsikt, intuisjon og kreativitet hos forskeren. Bruken av metodene krever ekspertkunnskap, både hos forsker og hos mottaker av forskningsrapport.

2.4 Metodisk tilnærming i aksjonsfasen

Med bakgrunn i funnene i diagnosefasen legges føringer for endringene i organisasjonen. De operative planlagte endringsforslagene utledes fra strategiske og taktiske kvalitetskrav satt av selskapets ledelse.

På grunn av begrensinger i tid utarbeides det et forslag til SLA, som deretter gjennomarbeides i pilotgruppen, delvis i felles arbeidsøkt i pilotgruppen og delvis som løpende endringsforslag i utarbeidelsesprosessen.

Metodisk tilnærming i den utviklingsorienterte fasen gjennomføres med forankring i organisasjonsteorien. Sentrale elementer her er blant annet medvirkning, nærhet og kjennskap til arbeidsprosessene og medarbeidernes erkjennelse av at det er behov for endring. Utvikling av avtalene baserer seg derfor på å samle inn forslag fra pilotgruppens medlemmer, presentere disse for deltagerne og bearbeide og tilpasse disse ut fra diskusjoner og forhandling mellom medlemmene. Interaksjon og deltagelse er i denne sammenheng sentrale begreper.

Det ønskede resultatet fra planleggings- og implementeringsfasen er at sluttresultatet skal oppfattes som omforent og kjent hos alle deltagerne. Dette vil

understøtte implementeringsfasen, som er en sentral del i et planlagt endringsarbeid. Sentralt i denne sammenheng er at resultatet oppleves som en forbedring i forhold til dagens situasjon, slik at oppløsningsfasen, altså forkastelse av "gamle" arbeidsmetoder blir en logisk konsekvens for deltagerne.

2.5 Muligheter og trusler

Undersøkelsen har hatt ubegrenset tilgang til relevante data og et spesifikt område å teste ut verktøyet mot. Den har foregått i omgivelser og blant kollegaer som selv har sett behovet for endring, og som derfor synes å ha hatt en positiv holdning til dette prosjektet. Det synes derfor å ha vært en god arena for å gjennomføre en pilotundersøkelse.

Oppgaveforfatter har gjennom hele prosjektet jobbet tett på gruppen som inngikk i casestudiene. Fordelen som kan trekkes av deltagelsen, er nærheten til å observere effekten av i innførte endringene. En ulempe kan i følge Yin (1994) være at rollen medfører fare for at en blir den største tilhengeren av fenomenet som sjekkes og gruppen som undersøkes og påvirker prosessene, dette kan forstyrre validiteten på resultatene.

Kapittel 3 Teori for planlagt endring og SLA

Dette kapittelet belyser noen sentrale organisasjonsteoretiske sammenhenger som kan ha betydning for denne undersøkelsen generelt, samt teori rundt gjennomføring av en planlagt endring spesielt. Videre utgreies teori rundt bruk av Service Level Agreement som verktøy.

Punktliste for kapittel 3

- 3.1 Innledning teori
- 3.2 Organisasjonsteoretiske sammenhenger
- 3.3 Planlagt endring
- 3.4 Noen trekk ved endringsledelse
- 3.5 Hvordan gjennomføre en endring
- 3.6 Introduksjon til Service Level Agreement (SLA)
- 3.7 Hva er en Service Level Agreement
- 3.8 Tjenestenivåavtalen (SLA) i perspektiv i fasilitetsstyringen (FM)
- 3.9 Utarbeidelse av en Service Level Agreement
- 3.10 Servicenivå og leveranse kvalitet
- 3.11 Intern bruk av Service Level Agreement
- 3.12 Implementering av Service Level Agreement

3.1 Innledning teori

Undersøkelsen har som mål å gjennomføre en planlagt endring på et område i virksomheten hvor det detekteres et klart endringsbehov. Den første delen av denne teoriutledningen vies til å skape et overblikk over sentrale organisasjonsteoretiske sammenhenger. Bakgrunnen for dette er først og fremst å sikre at tilnærmingen gjøres på en riktig måte, for å unngå at endringene bidrar til å skape negative eller utilsiktede resultater. Den andre årsaken til å belyse organisasjonsteorien er at Service Level Agreement i seg selv ikke gir svarene på hvordan mennesker samhandler eller organisasjoner utvikles. Det vil derfor være grunnleggende teori rundt endringsledelse og organisasjonsendring som danner basisen, og som benyttes i denne undersøkelsen ved uttestingen av Service Level Agreement metodikken.

3.2 Organisasjonsteoretiske sammenhenger

Bolman og Deal (2008) fremhever viktigheten av å se på en organisasjon som en organisk helhet, hvor behov, roller, makt og symboler er integrert og sørger for

retning. Han fremhever at vi må se organisasjon både som maskin, familie, jungel og teater samtidig. Dette fordrer evnen til tenke på forskjellige måter samtidig om samme ting.

- Den strukturelle rammen (maskin) baserer seg på at organisasjonen eksisterer for å oppfylle etablerte mål og delmål
- Menneskelig ressurs rammen (familie) baserer seg på at organisasjonen eksisterer for å oppfylle menneskelige behov
- Den politiske rammen (jungel) baserer seg på at mål oppnås i konflikter og forhandlinger mellom konkurrerende interesser
- Den symbolske rammen (teater) baserer seg på at kulturen er det som holder organisasjonen sammen og hjelper virksomheten å nå sine mål

I tillegg til rammen Bolman & Deal (2008) trekker opp, hvor fokus er avhengigheter mellom menneske og organisasjon, synes det også viktig å ha med seg noen momenter hvor virksomhetens ytre påvirkninger belyses.

Van de Ven og Poole (1995) beskriver det han kaller livssyklusmodellen (lifecycle model). Modellen baserer seg på en antakelse om at endringer skjer på en spesiell og forutbestemt måte. Organisasjoner endrer seg i et mønster i løpet av sin levetid. Det åpnes for at en organisasjon utvikler seg fra en organisasjonsform til en annen form. Van de Ven og Poole (1995) sier at mange forskere har adoptert en metafor om organisk vekst som en helhetlig måte å forklare organisasjonens utvikling på, fra vugge til grav.

Mintzberg (1979) presenterer en lignende modell, som han kaller "Stages of structural development", hvor utviklingen går fra en enkel å lite formalisert struktur i starten, hvor alle kjenner til alt som foregår i organisasjonen. Koordineringen av oppgaver foregår ofte med direkte kommunikasjon, organisasjonen har lite utviklede administrative systemer, med få regler og rutiner. Denne fasen kalles "kreativitetsfasen". Her består organisasjonen av grundere som har et klart eierforhold til det de driver med. Organisasjonen er liten, og man kommuniserer på en uformell og enkel måte.

Etter hvert som organisasjonen vokser, det blir flere mennesker som skal forholde seg til hverandre, oppstår det et behov for mer formelle systemer og rutiner for å fordele arbeid, ansvar og for å koordinere arbeidet. Som regel innebærer denne fasen at organisasjonene utvikler et mer sofistikert system for overvåking og kontroll, oftest ved at man oppretter større og mer omfattende hierarkier. I denne fasen oppstår det en ledelseskriser og virksomheten går over i det han omtaler som styringsfasen.

Ytterligere vekst i organisasjonen øker behovet for spesialisering innenfor alle ledd. Oppgavene blir omfattet av flere rutiner og flere sett regler og prosedyrer blir implementert. Organisasjonen ansetter flere mennesker til å føre kontroll med virksomheten og hierarkiene får flere ledd. Organisasjonen går inn i en byråkratisk fase. Denne fasen leder over i en autonomikrise, hvor ledelsen tviholder på makt og ikke slipper andre til. Behovet for å delegere oppgaver nedover i systemet tvinges frem, slik at ledelsen kan konsentrere seg om strategiske forhold.

Når organisasjonen vokser ytterligere, blir den stilt ovenfor nye utfordringer. Systemene for styring og kontroll blir for komplekse, hierarkiene skaper for lange beslutningsveier, ansvarsforholdene blir for uoversiktlige. Organisasjonen beveger seg mot en divisjonaliseringsfase. Hver enkelt divisjon får ansvar for egne resultater og blir kontrollert på resultatene, mer enn om man følger regler og rutiner. Kontrollkrise omtales som denne fasens hovedproblem. De fristilte enhetene forsøker å løsrive seg. Behovet for å kontrollere de løsrivne enhetene fører virksomheten over i koordineringsfasen, hvor bedre systemer for kontroll av de autonome enhetene innføres.

Neste utviklingstrekk er at organisasjonen ikke henger sammen. Hver enkelt divisjon opptrer som en selvstendig organisasjon og det blir problemer med å kontrollere de enkelte divisjonene. Det påpekes at i denne fasen søker organisasjonen mot å danne en matrisestruktur og å jobbe lateralt der enhetene (divisjonene) i større grad jobber sammen i prosjekter på tvers. Denne fasen kalles for samarbeidsfasen.

Begge perspektivene som er presentert over gir oss et grunnlag for å kunne tilnærme oss organisasjonen. Bolman og Deal (2008) helhetlige menneskelige perspektiv gir oss innsikt i viktigheten av å se på en å samme ting med forskjellige briller. Fokus på at det finnes elementer av både maskin, familie, jungel og teater, i alle relasjoner og samarbeidsformer er en nyttig vinkling å ha med seg når det gripes inn i den mellommenneskelige samhandlingen. Van de Ven og Poole (1995) og Mintzberg (1979) antagelser om utviklingstrekk basert på virksomhetens alder og vekst gir forståelse for de ytre rammene som bør tas hensyn til når endringer skal gjennomføres. Dette perspektivet gir oss et verktøy til å kunne plassere virksomheten på et utviklingstrinn og å kunne danne seg et bilde av strømmingene internt i virksomheten, noe som kan være nyttig når man skal forstå mer av relasjonsdynamikken hos endringsobjektet.

3.3 Planlagt endring

Jacobsen (2004) beskriver det han kaller den teleologiske modell. Denne modellen fokuserer på endring som skjer fordi noen mennesker ser noen problemer og ønsker å iverksette endring for å nå nye mål. Han skisserer opp fire sentrale faser i en slik planlagt endringsprosess.

- | | |
|--------|---|
| Fase 1 | Diagnose og erkjennelsesfasen; hvor behov for endring og/eller muligheter erkjennes og det settes av ressurser til en endringsprosess. |
| Fase 2 | Løsningsfasen; beskriver ønsket fremtidig tilstand og plan for å komme dit, kartlegging og behovsutredning, samt løsningsforslag er typiske elementer i denne fasen |
| Fase 3 | Gjennomføringsfasen; fasen hvor tiltakene settes ut i livet |
| Fase 4 | Evalueringsfasen; avsjekking av innførte tiltak og stabilisering av den nye tilstanden |

Jacobsen (2004) sier at denne modellen for endring står sterkt i den vestlige kulturen, at man kan sette seg noen mål, finne løsninger og iverksette dem slik at man når målet. Modellen har i følge Jacobsen (2004) blant annet den svakheten at det er usikkert hvordan sosiale systemer reagerer på endring, det vil si at løsninger man trodde skulle fungere ikke fungerer og nye løsninger kan skape nye problemer.

Denne teleologiske modellen danner grunnlaget i denne undersøkelsen, stegene i modellen samsvarer bra med stegene som er valgt og beskrevet i metoddelen av oppgave. Det organisatoriske rammeverket er belyst og endringsverktøy er valgt. Videre i teoriutledning fokuseres det på belyse hvordan endringer bør gjennomføres og ledes.

3.4 Noen trekk ved endringsledelse

Denne delen vil fokusere på hvilke utfordringer som må påregnes når endringsarbeid gjennomføres. Målet er å legge frem en "momentliste" over faktorer som påvirker enten positivt eller negativt når endringsarbeid utføres, slik at fallgruvene i størst mulig grad unngås når det kommer til planleggingen og den praktiske gjennomføring.

Hennestad, Revang og Strønen (2006) viser til at erfaringer med endringer i virksomheter synes å være svært blandet. Det finnes langt flere mislykkede forsøk enn det finnes suksesshistorier.

Frustrasjon og oppgitthet er ikke uvanlige konsekvenser av endringsprosjekter. Det gir næring til det som på folkemunne kalles BOHICA management: "Bend Over Here It Comes Again". (Hennestad, Revang og Strønen, 2006, s.14).

Lewin og Klev (2002) hevder at organisasjonsendringer som gjennomføres ved å bytte ut en struktur mot en annen skaper mange kostnader, blant annet menneskelige kostnader, som frustrasjon, passivitet og distansering. Enda viktigere er kanskje det at kunnskapen i organisasjonen ikke blir tatt i bruk under omstillingsprosessen. Innsikt om problemer, utfordringer og sterke sider ved organisasjonen blir ikke bygd inn i nye løsninger i tilstrekkelig grad, noe som er en sløsing med menneskelige ressurser og kunnskap. Et nytt organisasjonskart innebærer ikke automatisk en endring, denne skjer først når man begynner å jobbe på en ny måte.

Jacobsen (2005) sier at mennesker generelt oppfatter store endringer som krevende, mens mindre endringer oppfattes som mindre krevende og derfor som en naturlig utvikling. Store endringer medfører ofte at vi må forkaste mye av det vi har av innlærte og erfarte oppfatninger.

Karl Weick, nestoren blant organisasjonspsykologer, og blant annet mangeårig redaktør av prestisjetidsskriftet *Administrative Science Quarterly*, mener at vi må ta utgangspunkt i at strukturen også formes gjennom samspillet mellom mennesker. (Hennestad, Revang og Strønen, 2006, s.197).

Hennestad, Revang og Strønen (2006) mener at det er viktig å skape et rom for "de små seires psykologi". Om folk oppfatter noe som et overveldende problem vil de ikke være i stand til å løse problemet. Med dette mener de at vi må omgjøre store problemer til mindre overveldende problemer, og med det å skape grobunn for "small wins". At løsning er innenfor rekkevidde frigjør mye energi og gir fokus. De mener også at denne skrittvissheten samsvarer bedre med mennesker preferanser for læring, oppfatning og motivasjon.

Hennestad, Revang og Strønen (2006) viser til at Rosabeth Moss Kanter, blant annet forfatter av bestselgeren *The Change Masters 1985*, mener at nyskappingsprosjekter må skje gjennom integrasjon mellom endringsprosjektet og brukerne. Det vil si at alle som har ansvar for å iverksette ny tiltak og ordninger må delta i utviklingen.

Hennestad, Revang og Strønen (2006) hevder at det tidligere var et sterkt fokus på endringer, med samlinger og "kick off" treff for å vise handlingskraft. Nye organisasjonskart ble tegnet opp, store omgripende endringer ble presentert. Etter en tid ender organisasjonen opp litt mer desillusjonert, med hverdagen omtrent lik den de kjente fra før de store omveltningene.

Hvordan skal saksbehandlere, økonomimedarbeidere, servicepersonell og gruppeledere være annerledes for å være mer kundeorientert? Smile? Eller ta mer ansvar i team? Bestemme selv? (Hennestad, Revang og Strønen, 2006, s.16)

Hennestad, Revang og Strønen (2006) mener at deltagelse i prosessene ikke bør gis bare for å skape større tilslutning til beslutningene. Det må også sees på som en måte å få frem bedre beslutninger. Hvordan kan toppledelsen ha oversikt på mikronivå til å beslutte i detalj hvorfor og hvordan arbeidsprosesser og -roller best bør fordeles. De konkluderer med at en av hovedårsakene til at endringsprosesser ikke fører frem er at de mangler ledelse. Selve endringsprosessen tilføres ikke ledelsesressurser, endringene annonseres og settes ut i livet på en gitt dato og må deretter leve sitt eget liv.

Oppsummert dette delkapittelet kan det synes riktig å ha fokus på noen hovedfaktorer når planleggingen igangsettes;

Trusler:

- Endringstretthet
- Omfattende endringer
- Vedtak om endring
- Endring uten ledelse av prosess

Muligheter:

- Små skrittvisse endringer
- Endring gjennom samspill
- Skape rom for suksess ved løsninger innen rekkevidde

3.5 Hvordan gjennomføre en endring

Denne delen vil fokusere litt hvordan man bør gå frem under gjennomføringen. Hvilke elementer som styrker endringsarbeidet og hvilke motstandselementer som er latent tilstedeværende i slike prosesser.

Martinsen (2004) sier at et viktig kart å tegne opp, i den innledende planleggingen, er faseinndelingen i en endringsprosess. Her introduseres en modell kalt "force-field". Modellen baserer seg på en tredelingen; oppløsning, endring og reetablering. Oppløsningsfasen består i erkjennelse av at noe må endres, at det gamle ikke lenger holder mål. Endringsfasen er en søken etter nye løsninger, mens reetableringsfasen blir å få den nye arbeidsmåten innarbeidet. Det er viktig at alle fasene gjennomføres med like stort fokus, om ikke oppnår man ikke annet enn desillusjonerte og frustrerte medarbeidere, med fare for at endringsprosessene reverseres.

Lewin og Klev (2002) fremhever at medvirkning i endringsprosessen er en viktig faktor for å til endring. Dette vil også være en suksessfaktor i forhold til å få til en enkel implementeringsfase (reetablering). Når deltagerne realiserer sine egne endringsforslag i praksis, vil de ha kjennskap og eierskap til løsningene. Medvirkning er altså et viktig fundament å bringe frem i organisasjonsutviklingen.

Lewin og Klev (2002) sier at evnen organisasjonen har til å stille kritiske spørsmål til endringsarbeidet vil være av stor betydning. En virksomhet er først og fremst en kollektiv organisasjon, som gjennom interaksjon og samhandling er i stand til å løse felles oppgaver, som enkeltindividet ikke makter å løse på egen hånd. En utvikling av rutinene for samhandling vil dermed kunne øke organisasjonens evne til å løse sine oppgaver, fordi dette utvikler gjensidigheten mellom to eller flere individer i organisasjonen.

Lewin og Klev (2002) presenterer i tabellen under, og forklaring til tabellen nedenfor, det de kaller organisasjonsutviklingens byggesteiner, eller grunnposisjoner i organisasjonsutviklingen.

	Demokratisk ideal	Epistemologi (kunnskapsutvikl.)	Praktisk bruk
Medvirkning	Påvirkning av egne arbeidsvilkår	Bruk av lokal Kunnskap	I bruk uten implementering
Kollektiv refleksjon	Én "stemme" til alle	Fellesskapets kunnskap	Delt forståelse og innsikt

Tabell 4.1 Organisasjonsutviklingens byggesteiner (Levin, M., Klev, R. (2002), *Forandring som praksis*, side 66)

Demokratisk ideal

Enkeltindividets direkte mulighet til å påvirke livs- og arbeidsbetingelser. Det gir mulighet til å kunne forme fellesskapets forståelse for egne arbeidsvilkår, og å forme fellesskapets tolkning og forståelse for egen organisasjon.

Epistemologi

Den lokale kunnskapen blir brakt inn i utviklingsprosessen og danner et fundament i endringsarbeidet, dette skaper innsikt, forankring og forståelse.

Kollektiv refleksjon av kunnskapsutviklingen sikrer at det utvikles innsikt og at samarbeidet sikres i organisasjonen.

Praktisk bruk

Ved deltagelse fra medlemmene i organisasjonen sikres enkle implementeringsprosesser. Det oppnås eierskap og implementering samtidig, fordi de ansatte har vært involvert i utforming. Kollektivt dannes det bredere forståelse for hvordan endringene og samspillet skal fungere.

Jacobsen (2004) trekker frem noen sentrale motstandelementer endringsprosessene vil kunne bli stilt ovenfor. Motstand mot endring er helt naturlig, men styrken av motstanden kan føre til utfallet av endringen vil bli en total forandring av den opprinnelige ideen. Noen av forholdene som virker sterkest inn vil kunne være:

- Hvor klar og entydig er selve endringsideen.
- Fremstår endringsideen som nødvendig, og blir den rent faktisk oppfattet slik av de som omfattes av endringen?
- Hva som endres, eller innholdet i endringen.
- Vil de involverte være enig i at endringen klart kan kobles direkte tilbake til årsaken for endringsbehovet? For generelle endringstiltak vil fort kunne bli oppfattet som uklare. Tiltak som alle organisasjoner innfører, som kundemålinger, benchmarking, kvalitetssikring mm, vil fort kunne oppfattes som lite spesifikke og med lite motiverende.
- Hvor omfattende endringen er.
- Det antas at motstanden mot en endring øker med størrelsen på endringen. Store omfattende endringer vil kunne skape usikkerhet med hensyn til den enkeltes rolle, flere blir involvert og motstanden intensiveres i virksomheten.
- Tidsperspektivet på endringen.
- Endringer som foregår over lang tid vil kunne bli utsatt for motstand fordi opposisjonen vil få tid til å danne motstandsallianser.

Ovenstående er sentrale elementer som bør tas hensyn til under gjennomføring. Lewin og Klev (2002) viser oss hvordan sammenhengen mellom organisasjon og individ, som gjør organisasjonen i stand til å takle store utfordringer. Martinsen (2004) setter søkelyset på at alle fasene i en endringsprosess må ha like stort fokus for å lykkes, mens Jacobsen (2004) peker på noen sentrale motstans-elementer. Disse elementene er sentrale å ha med seg når endringene skal gjennomføres.

3.6 Introduksjon til Service Level Agreement (SLA)

Innledningsvis introduseres begrepene Service Level Agreement (fornorsket; tjenestenivåavtale) og Facility Management (fornorsket; fasilitetsstyring), hvordan disse oppsto og hvorfor disse begrepene er på fremmarsj i eiendomsbransjen.

Standard Norge (2007a) definerer Fasilitetsstyring (FM) som integrasjon av prosesser i en organisasjon for opprettholde og utvikle avtalte tjenester som

støtter og forbedrer effektiviteten til en organisasjons primære aktiviteter. Tjenestnivåavtale (SLA) defineres som en avtale mellom klienten/kunden og tjenesteleverandøren om ytelse, måling og vilkårene for levering av fasilitetstjenester. I en avtale om fasilitetsstyring (FM) inngår flere tjenestnivåavtaler (SLA).

Fasilitetsstyring (FM) er et område som fremdeles er under utvikling i Europa. Generelt sett kan en si at alle private, kommersielle og offentlige organisasjoner bruker bygninger, aktiva og tjenester (fasilitetstjenester) til å støtte sine primære aktiviteter. Ved å koordinere disse aktivaene og tjenestene gjennom administrative ferdigheter, påvirker fasilitetsstyring organisasjonens evne til handle proaktivt og sørge for alle nødvendige behov.

Haugen (2005) presiserer at eiendomsbransjen har fra 1990 tallet og frem til i dag hatt en sterk utvikling. Det skilles nå sterkere mellom eier, forvalter og bruker av bygninger, både i offentlig og privat sektor. Fra 1970-tallet utviklet Facility Management (FM) seg som fagfelt og begrep i USA, senere ble dette videreutviklet i Europa, spesielt i England og Nederland.

Andresen og Sæbøe (2006) og Sæbøe (2007) understreker at terminologien Service Level Agreement (SLA) ble introdusert som verktøy i IT-bransjen på nittitallet, når outsourcingbølgen i denne bransjen tiltok. Hensikten med SLA-ene var å beskrive etterspørsels- og tilbudssiden, slik at kvalitetsnivåer, mengder og ansvar etc. ble entydig beskrevet for å unngå uenigheter i kontraktperioden. "Senere er SLA-konseptet adoptert innen flere fagmiljøer som leverer tjenester der krav til presise beskrivelser av kvalitet og servicenivå er i fokus" (Sæbøe, 2007, s.36).

Eiendomsbransjens økende fokus på eier, forvalter og brukerrollen har i stigende grad fått frem verdiene i bygningsmassen. Skillet i rollene skaper et øket behov for å sikre kvalitetsnivåer og ansvar, som for IT-bransjen på 1990-tallet. SLA har også i eiendomsbransjen i økende grad blitt tatt i bruk mellom bestiller og leverandør, som et klargjørende og forenkende kommunikasjonsverktøy.

3.7 Hva er en Service Level Agreement

Målet med dette delkapittelet er å se nærmere på hva sentrale kilder mener de underliggende driverne for å inngå en serviceleveranseavtale (SLA) bør være.

Atkin & Brooks (2005) sier at en SLA er en fremstilling av intensjonene mellom serviceleverandøren og kunden, mottakeren av tjenesten, som fastsetter et spesifikt servicenivå. Kunden har forventninger til hvilket servicenivå leverandøren skal levere. Disse forventningene må oversettes til formelle behov og mål. Utarbeidelse og oversettelse bør utføres av kunden og leverandøren i fellesskap, slik at målene er hensiktsmessige og gjennomførbare. Interessentene må spesifisere hva som er toleransen ved feiloppsetting og de må være realistiske.

.....What is important here is to emphasise the standing of the service specifications and SLAs in binding the parties intentions together. (Atkin & Brooks, 2005, s.89)

Sæbøe (2005) lister opp en rekke karakteristiske trekk ved gode tjenesteavtaler. Bestiller og leverandør bør ha en felles forståelse av hvilke behov hos bestilleren som skal tilfredstilles med den inngåtte avtale. For å få til gode avtaler er det også viktig at leverandøren har en viss innsikt i bestillerens forretningsstrategier og visjoner. Avtalen bør baseres på nøkternhet, den bør legge grunnlaget for at begge parter er vinnere i løpet av avtaleperioden. Den reelle effektiviteten ved slike avtaler kommer først til syne i løpet av noe tid, avtalene bør derfor være av en viss varighet. Videre fremholder Sæbøe at avtalene må fungere som et kommunikasjonsverktøy, ikke bare mellom de juridiske partene, men også mellom parter på begge sider som bidrar til forståelse og riktig dimensjonerte leveranser. Han påpeker også behovet for at avtalen er innrettet slik at uforutsette hendelser, utvikling og konflikter håndteres gjennom avtaleutvikling i avtaleperioden.

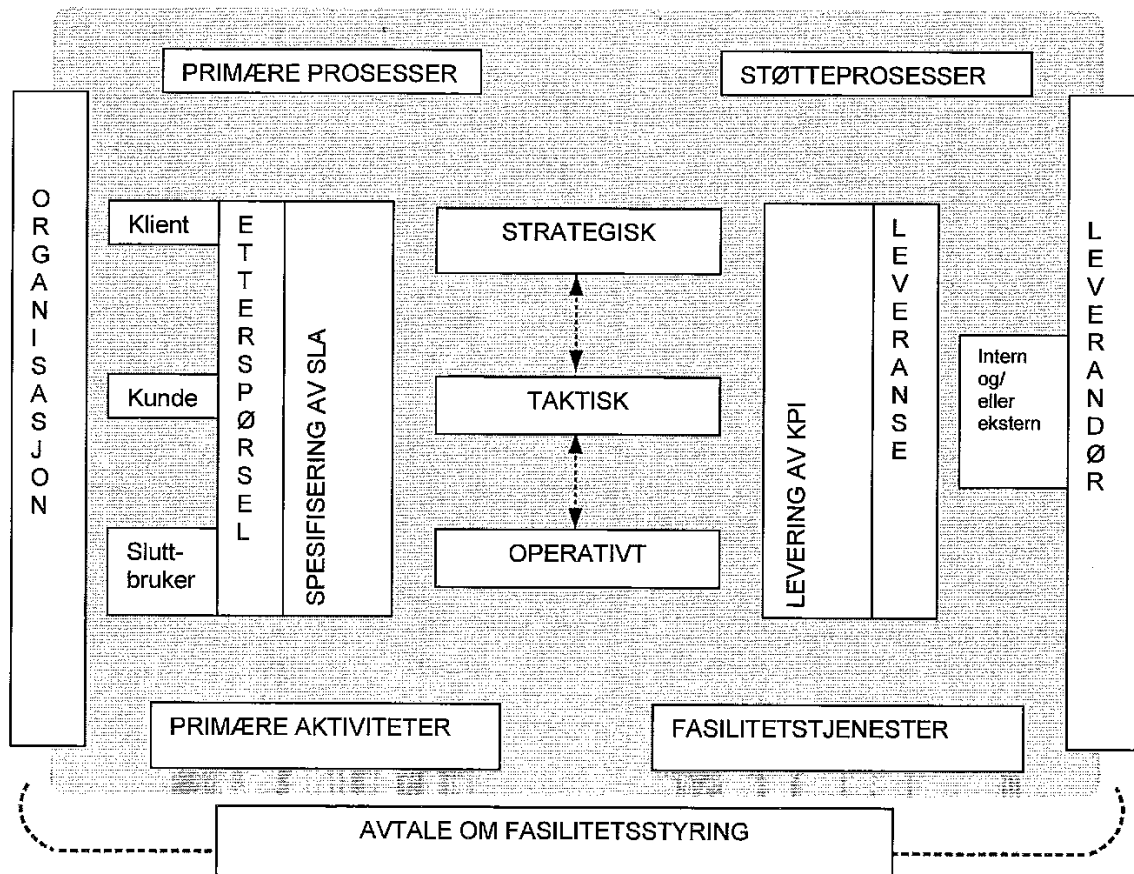
Andresen og Sæbøe (2006) hevder at SLA opprinnelig ble utviklet som et kommunikasjonsverktøy mellom kunde og serviceleverandør. Først og fremst ble det altså utviklet som et verktøy for å utvikle samarbeidsformen mellom to uavhengige parter. Under marsjen har det også utviklet seg til å bli et verktøy for benchmarking av serviceleverandører. Ved at servicenivå og kvalitet i større grad settes opp med kunden involvert, vil det være lettere å dreie sammenligningen av leverandørene bort fra en ren prissammenligning. SLA-ene gir også en bra mulighet til å måle levert kvalitet opp mot ønsket kvalitet og ved det forbedre presisjonen og minske risikoen for begge partene i avtalen. Videre har det i økende grad blitt brukt som et internt restruktureringsverktøy, særlig der hvor virksomheter ser det nyttig å skille kjerneaktivitetene fra støtteaktivitetene. Klargjøring av interne roller, forpliktelser og produkter, kvalitetsnivåer og intern ressursbruk.

Amlie (2007) sier at en serviceleveranseavtale skiller seg fra vanlig kontraktsrett ved at man beveger seg fra begreper som, faglig forsvarlig nivå, kontraktsbrudd må påberopes innen rimelig tid, eller kontrakt kan bare heves om avvik er vesentlig, til omforente spesifikke leveransenivåer. Det vil si at avtalen mellom partene skal uttrykke en felles forståelse mellom kunde og leverandør, på et detaljeringsnivå som er forankret og forstått av begge parter. Eventuelle senere problemer vil da som regel bygge på manglende forståelse hos både kunde og leverandør, altså ikke en ensidig svikt i oppfattelsen av hva som faktisk er avtalt. Løsning på løpende utfordringer vil da være å finne i sjiktet mellom partene, noe som kan antas vil bidra til å skape et bedre grunnlag for felles diskusjoner og forbedringer.

Vi ser av kildematerialet at en SLA dreier seg om å få substans fra kunde- og leverandørsiden nedfelt i omforente forståelige termer, intensjonene bak og forståelsen for hva som søkes løst ved samarbeidet, mer enn ren kontraktsjuss. Litt forenklet kan en kanskje hevde at en SLA er mer å regne som et kommunikasjonsmiddel, mer enn en tradisjonell juridisk avtale.

3.8 Tjenestenivåavtalen (SLA) i perspektiv i fasilitetsstyringen (FM)

Standard Norge (2007a) har utarbeidet en modell for å beskrive hvordan fasilitetsstyring støtter de primære aktivitetene i en organisasjon. Modellen dekker forholdet mellom etterspørsel og levering, og viser nivåene for mulig samspill innenfor fasilitetsstyring.



Figur A.1 – Modell for fasilitetsstyring

Figur A.1 Standard Norge (2007a) s.7

Standard Norge (2007a) definerer interaksjonsnivåer på strategisk, taktisk og operativt nivå i fasilitetsstyringen. Interaksjonsnivåene som spesifikt definerer tjenestenivåavtalene (SLA) defineres som følger:

Strategisk nivå

- iverksette tjenestenivåavtaler (SLA) og overvåke hovedindikatorer for ytelse (KPI-er)

Taktisk nivå:

- definere SLA-er og tolke KPI-er (ytelse, kvalitet, risiko og verdi)

Operativt nivå:

- levere tjenester i samsvar med SLA-en

Modellen viser til en nær knytning mellom organisasjonens primære aktiviteter og leveransen av tjenester. Endringer i en virksomhets rammebetingelser endrer behovene. Dette må håndteres og struktureres på strategiske, taktiske og operative nivåer for at virksomheten skal kunne tilpasse seg endringer i etterspørselen.

3.9 Utarbeidelse av en Service Level Agreement

Som vi ser av ovenstående ligger mye av essensen i tjenestenivåavtalen (SLA) i utarbeidelsen og samarbeidet om dette. Derfor vil et nærmere søk i hvilke hensyn som bør tas i utarbeidelsesfasen være en naturlig progresjon i denne søkingen i teorikilder.

Atkin & Brooks (2005) sier at ideen bak SLA er å tette gapet mellom kundebehov og forventninger på den ene siden og leveranserrespons i form av service på den andre siden. Det er da av avgjørende at alle parter deltar i hele prosessen, altså at alle interessenter er med og spesifiserer behovene og legger nivåene for leveransen sammen. Faren for at detaljeringen i første omgang vil medføre at det spesifiseres for høyt servicenivå, og med det for høy kostnad, er tilstede. Det derfor viktig at det er fokus på dette i prosessen og at det som ikke direkte bidrar til øket verdi for kunden, eller det som ikke støtter opp under det som bidrar til øket verdi, utelates. Dette lar det seg ikke gjøre å fange opp fullt og helt i første fase, derfor er det viktig at det bygges inn endringsmuligheter i avtalen, slik at servicenivå og leveranseomfang over tid justeres ned/opp til riktig nivå.

Atkin & Brooks (2005) og Jensen (2001) fremholder at det endelige dokumentet skal angi det laveste nivået på tjenesten kunden kan akseptere. Leverandøren må være med i utviklingsprosessen for å frem deres praktiske erfaringer med levering av denne typen tjenester. Avtalene må utformes slik at de enkelt kan endres og tilpasses kundens skiftende behov. For å kunne møte interne kvalitetskrav hos kunden må disse kvalitetskravene bygges inne i kontraktene med serviceleverandøren. Kvalitetskravene må fremkomme på en måte som gjør det mulig å måle disse fortløpende og slik at det kan knyttes til straffe- og incitamentordninger ved positive eller negative avvik i leveransen.

Sørsdal (2004) sier at en SLA bør utformes i et enkelt språk. De tekniske detaljene bør formuleres slik at personer med mindre teknisk bakgrunn er i stand til å forstå innholdet. Dette gjelder også om SLA-ene er laget for samarbeidet mellom leverandører, for eksempel i en kombinert leveranse eller underleveranse. Om det brukes tekniske terminologi bør disse forklares eller eksemplifiseres på en lett forståelig måte. Dette er viktig for at alle involverte parter i en SLA lett skal kunne forstå alle forholdene det er enighet om, slik at

det ikke oppstår uenighet eller misforståelser i forhold til om avtalt servicenivå faktisk er levert.

3.10 Servicenivå og leveransequalität

Teorien rundt serviceleveranseavtaler peker på to sentrale faktorer som har en sentral plass, som kanskje er selve fundamentet for å få en slik avtale til å bli en suksess. Det ene er å få operasjonalisert og beskrevet det som faktisk skal leveres i forståelige termer, og at dette gjøres i samarbeid mellom kunde og leverandør, som beskrevet over. Det andre elementet er det å få fastsatt og ikke minst målt kvaliteten på det som faktisk leveres, disse elementene belyses litt nærmere under.

Jensen (2001) understreker at en nøkkel til suksess ved inngåelse av SLA-er er at servicenivået legges rett. Det er ikke noe problem å levere god service om det ikke er begrensninger i ressursbruken. Kundens ledelse må få valgmuligheter med hensyn til kvalitet, med tilhørende behov for ressurser. Slik at servicenivå faktisk blir et ledelsesvalg basert risiko, som dårligere image, lavere produktivitet, teknisk avbrudd eller høyere sykefravær med mer. Prestasjonsindikatorer bør i størst mulig grad basere seg på kvaliteten på det som faktisk blir levert. Dersom dette ikke er mulig kan løsningen være å basere seg på en måling både av innsatsfaktorer og av faktisk oppnådd kvalitet på levert tjeneste.

Sæbøe (2007) påpeker at det å finne de rette målemetodene, som gir et godt uttrykk for kvaliteten på sluttleveransen, som også gir raske nok tilbakemeldinger til at de kan anses som nyttige for å utvikle leveransequalität, kanskje er hovedutfordringen. Der det ikke er mulig å finne gode målemetoder på "output" må man kanskje ty til egne Key Performance Indicators (KPI), som f.eks. inneholder en kombinasjon av ressursbruk, arbeidsrytmer, dokumenterte ferdigheter og egen kvalitetskontroll.

Sørtdal (2004) uttrykker at det for å sikre kvaliteten kan det være hensiktsmessig både for serviceleverandør og kunde å overvåke levert kvalitet kontinuerlig, slik at avvik raskt avdekkes, for å oppnå en raskere og sikrere håndtering av sluttbruker. Der hvor kontinuerlig overvåking av kvalitet ikke er hensiktsmessig, eller mulig, vil det være avgjørende at man er enige om målemetoder og målefrekvens.

Vi ser her at det pekes en rekke forskjellige metoder for å bestemme servicenivå og måle leveransequalität. Det finnes på flere områder også omforente standarder å støtte seg til, som for eksempel NS INSTA800 (renhold), eller NS 3420CK (drift og skjøtsel av park og uteanlegg).

3.11 Intern bruk av Service Level Agreement

Atkin & Brooks (2005) hevder at det ved eksterne kjøp er allment akseptert at det er viktig med nøye definerte serviceleveranser. Dette for å sikre at det ikke er gap, eller overlapping, mellom de forskjellige leveransene. De fremhever at det også ved interne leveranser vil være vanskelig å inneha kontroll med ressursene om grensesnittene ikke er klart og entydig definert. Om rollene er uklare vil det her være fare for interne interessekonflikter, overlappende leveranser, eller manglende utførelse av enkelte tjenester. Det vil altså ikke være mindre eller nevneverdig annet behov, hva gjelder å definere service og servicenivå, om leveransene løses med eget personell. Alle interessenter må involveres for å sikre at man oppnår suksess ved interne leveranser. For å oppnå dette må interessentenes roller være avklart. Virksomhetenes retning og strategi må ligge som føring for hvilke deler av organisasjonen som skal ha høyest prioritet.

It is essential that members of the in-house team recognize that they should operate in the same way as would an external service provider and that they will be judged on a similar basis. Given that the organisation's management may be looking periodically at the market for external service provision, it makes sense for the in-house team to operate in a businesslike way so that it can compete fairly if the need arises. Most organisations manage to do this, but the weakness is in maintaining a consistent level over time. One of the biggest threats to the in-house team's success is from complacency, which is easily noticed by customers (Atkin & Brooks, 2005, s. 84-85)

3.12 Implementering av Service Level Agreement

Implementering av SLA i en virksomhet synes å være selve kjernen i prosessen, noe det bør legges grunnlag for når arbeidet med produksjon av SLA-en påbegynnes. I denne delen vil det derfor trekkes vekslers på teori rundt hvordan en vilkårlig planlagt endringsprosess bør tas fatt.

Martinsen (2004) og Lewin og Klev (2002) fremholder at medvirkning i prosessene, når en planlagt endring ønskes, er helt avgjørende for å få til et suksessfullt resultat. Martinsen, (2004) viser til viktigheten av at endringsobjektene rent faktisk erkjenner behovet for endring, for at implementeringen. Han understreker at oppløsningsfasen og erkjennelsen av behovet for endring må ha like stort fokus som innarbeiding av nye samarbeidsformer og rutiner. Lewin og Klev (2002) viser til viktigheten av å gi muligheten for hver enkelt endringsobjekt til å bidra med sine erfaringer, noe som gir øket validitet til sluttresultatet og øket forståelse for egen arbeidssituasjon og organisasjon. De viser videre til at deltagelse og kollektiv refleksjon sikrer samarbeidet i organisasjonen. Ved bred deltagelse gjennom arbeidet med endringene vil implementeringsarbeidet bli enkelt.

Jacobsen (2005) fremhever noen sentrale elementer som må hensyntas for å minske motstanden mot en forandringsprosess. Endringen må fremstå som nødvendig. Endringen må enkelt kunne knyttes tilbake til årsaken til endringsbehovet, mål og middel må altså fremstå som logisk. Omfattende endringer vil møte større motstand enn mindre endringer. Til slutt poengterer han at en langtrukken endringsprosess vil kunne skape tid til å danne motstandere i organisasjonen.

Ideally, SLAs are initiated and developed by the client, who knows the end user and the service demand. Primarily due to the difference in competence, most external SLAs are still initiated and mainly developed by the supplier (Andresen og Sæbøe, 2006, s.405)

Atkin & Brooks (2005) peker også på viktigheten av at alle parter (stakeholders) må involveres fra oppstarten av prosessen, og å være med på oppdatering av SLA-en gjennom avtalens løpetid. Da vil kvalitetsnivåer som legges være akseptable for de som skal levere og erfaring fra bruk gjøre utviklingen av avtalen dynamisk.

Kapittel 4 Introduksjon av testobjekt

Dette kapittelet består av en beskrivelse av testobjektets oppbygging, nedfelte føringer som omhandler samarbeidet mellom de to utvalgte avdelingene og et sammendrag av utfordringer i disse avdelingene.

Punktliste for kapittel 4

- 4.1 Beskrivelse av testobjekt
- 4.2 Nedfelte føringer for regionsadministrasjonene
- 4.3 Utfordringer for regionsadministrasjonene

4.1 Beskrivelse av testobjektet

Entra Eiendom AS er en av de største aktørene innen utleie av kontoreiendommer i Norge. Bedriften er et statlig aksjeselskap, eiet 100% av Næringsdepartementet. Av kundemassen utgjør ca. 85% offentlige leietakere, resten er utleiet til private aktører.

Entranett (2008); Entra Eiendom AS har sitt utspring fra Statsbygg. Selskapet ble etablert 1.juli 2000, jamfør stortingsproposisjon nr.84 (1998-99). Eiendomsporteføljen utgjør 1.116.365 kvadratmeter, fordelt på ca.130 eiendommer. Entra Eiendom AS har vokst fra en verdijustert egenkapital på 4,4 milliarder til 22,5 milliarder.

Intensjonen er at virksomheten skal drives i et åpent marked, og med samme krav til forretningsmessig drift som andre aktører. Selskapet må derfor gis betingelser på linje med konkurrerende eiendomsselskaper (St.prp.nr.84 1998-1999).

Entranett (2008); Entra Eiendom opererer i hele verdikjeden i eiendomsbransjen, fra kjøp og utvikling, til utleie, langsiktig eierskap og forvaltning. Entra Eiendoms hovedsatsningsområder er regionshovedsentrene Oslo, Kristiansand, Stavanger, Bergen og Trondheim, men de følger nøkkelkundene uavhengig av lokalisering. Hovedadministrasjonen og administrasjonen for region Østlandet er samlokalisert i Oslo, regionadministrasjon Vest ligger i Bergen, Sør i Kristiansand og Midt/Nord i Trondheim. Entra Eiendom AS er 100% eiet av Nærings- og handelsdepartementet.

Entranett (2008); Under følger et lite utdrag fra bedriftens kvalitetspolicy, her fremkommer noen av styrets føringer i forhold til hva de forventer av sammenheng i de interne prosessene. Disse underbygger viktigheten av fokus på og utvikling av intern samhandling, noe som vil være en av denne oppgavens hovedmål.

- *Kunden skal ha en god opplevelse av bygget (opplevd produktkvalitet), våre arbeidsprosesser (prosesskvalitet) og Entra som vertskap*

- En viktig del av kvalitetsarbeidet er å gjøre seg kjent med kundens behov og forventinger til våre prosesser og leveranser.
- Målsetningen er 90 prosent fornøyde kunder. Dette måles gjennom en årlig kundeundersøkelse.

Organisasjon – Entra Eiendom



Bilde 2 Organisasjonskart fra Entranett (2008); *Eierstyring og selskapsledelse/organisasjonskart*

Som organisasjonskartet over viser er Markedsavdelingen og Drifts- og Vedlikeholdsavdelingen underlagt hver sin direktør, disse er begge deltager i firmaets ledergruppe. Markedssekretær er underlagt Regionsdirektør, mens Driftslederne er underlagt Teknisk Ansvarlig. Organiseringen ble omgjort i 2006, tidligere var driften av byggene underlagt Eiendomssjef/Regionsdirektør.

Denne undersøkelsen fokuserer på samarbeidet mellom Markedsavdelingen og Drifts- og Vedlikeholdsavdelingen. I disse avdelingene er de fleste tilsatt i sin respektive region, unntaket er Teknisk Direktør med stab og Markedsdirektør, som er ansatt i administrasjonen.

Hver enkelt region består med av markedsansvarlig (Regionsdirektør/Eiendomssjef) og teknisk leder (Teknisk Ansvarlig), samt Markedssekretær og operativt driftspersonell. Region øst er samlokalisert med administrasjonen. I region midt/nord sitter en Prosjektssjef, som sorterer under

Prosjekt- og Utviklingsavdelingen. Markeds- og driftsapparatet er delt opp i fire regioner, region midt/nord (Trondheim), region vest (Bergen), region sør (Kristiansand) og region øst (Oslo).

4.2 Nedfelte føringer for regionsadministrasjonene

Entranett (2008); Firmaets rutiner og styringsdokumenter er samlet i selskapets intranett under "Entramodellen", denne er tilgjengelig for alle ansatte.

Denne undersøkelsens hovedfokus er kundebehandling og de to avdelingene Marked og Drifts- og Vedlikeholdsavdelingens samarbeid om dette. Entramodellen omtaler og legger noen føringer for samarbeidet, beskrevet i eksempler under.

Entramodellen/utleie/
Marked har det gjennomgående kundeansvaret i Entra

Entramodellen/utleie/gjennomgående kundeansvar/
Marked har ansvaret for å løse kunden gjennom Entras verdikjede

Vi ser her at de to likestilte avdelingene har ulik rolle, eller overordnet ansvar i forhold til kundeoppfølgingen. Det er Markedsavdelingen som har hovedansvaret for kunden totalt sett i virksomheten.

Entramodellen/utleie/kundekontakt/
Det er et mål om to brukermøter årlig. Marked og Drift gjennomfører brukermøter sammen

Entramodellen/drift/kundebehandling/
Den organiserte og formelle kundekontakten i Entra Eiendom skjer gjennom 1 til 2 brukermøter i året. Ansvar for gjennomføring av dette ligger hos Teknisk Ansvarlig. Det avtales for hvert møte om Marked skal delta.

I de to utdragene fra instruksverket over omhandles frekvens på kundemøter, og ansvar for gjennomføring av møtene. Ansvar for å få gjennomført er lagt til Teknisk Ansvarlig, som er tilsatt i Drifts- og vedlikeholdsavdelingen. Det vil si at ansvaret for hvem som har det overordnede ansvaret for kunden er plassert i en avdeling, mens ansvaret for å gjennomføre kundemøtene ligger i en annen avdeling. Denne ansvarsdelingen synes å være et element som bør sjekkes nærmere når det kommer til diagnosefasen.

4.3 utfordringer for regionsadministrasjonene

For å få innsikt i arbeidsbetingelsene i de fire regionsadministrasjonene, er kvadratmeter per ansatt, antall bygg per ansatt, samt antall leiekontrakter per ansatt satt opp i tabellarisk form under. Kilden for tallmaterialet er Entra Eiendoms forvaltningssystem (Axapta). Tallene er hentet ut 15. mai 2008.

Region	Øst	Vest	Sør	Midt/nord
Adm. Ansatte	8	3	3	3
M2	645 550	102 314	123 235	125 247
M2/ansatt	80 694	34 105	41 078	41 749
Antall bygg	60	11	30	22
bygg/ansatt	7,5	3,7	10	7,3
Antall kontrakter	380	55	91	70
kontrakter/ansatt	48	18	30	23

Tabell 1. Regionsoversikt over belastning på de administrative ressursene i de fire regionene (areal, antall bygg og antall kontrakter)

Som det fremgår av tabell 1 over er det betydelige forskjeller i antall kvadratmeter og antall kontrakter pr. ansatt i de fire regionene. Region Øst har omtrent dobbelt så mye arealer og kontrakter for hver administrativt ansatt. De tre andre regionene har mindre bygningsvolum, men større geografisk spredning i bygningsmassen.

Det har fra oppstart av vært prøvet ut ulike former for organisering for å imøtekomme økende volumer, og med det arbeidsmengde. Dagens organisering er med en separat markedsavdeling, som har ansvar for utleie og kundepleie, og en driftsavdeling, som har ansvar for drift, vedlikehold og kundepleie.

I de tre regionene Vest, Sør og Midt/Nord er regionsadministrasjonen samlokalisert i eget regionskontor. Region Øst sitter integrert med Prosjekt- og Utviklingsavdelingen og alle stabs- og støttefunksjoner i firmaets administrasjon.

Kapittel 5 Stille diagnose

Dette kapitlets mål er å identifisere hovedproblemet som ligger under for virksomhetens ønske om forbedring. Kapitlet avsluttes med en beskrivelse av virksomhetens problemområder og behov innenfor valgte fokusområde.

Punktliste for kapittel 5

- 5.1 Kundeundersøkelse
- 5.2 Intervjueundersøkelse
- 5.3 Beskrivelse av problemområder og behov

5.1 Kundeundersøkelse

Entra Eiendom har foretatt systematiske kundeundersøkelser siden etableringen, de to siste årene i regi av Scandinavian Leadership, jmfør vedlegg 1. Undersøkelsene viser signifikante forskjeller på kundetilfredsheten i de forskjellige regionene i bedriften. Undersøkelsen gir også svar på hva som er av størst betydning for leietakernes tilfredshet (tilfredshet totalt sett med Entra Eiendom som din utleier). Den viser at det er elementer i de organisatoriske evnene til Entra Eiendom som påvirker tilfredsheten mest, se under.

Fra kundeundersøkelse 2007

Disse påstandene har størst "forklaringsverdi" på påstanden "hvor tilfreds er du totalt sett med Entra Eiendom som din utleier":

- 5. totalt sett med din kundekontakt.
- 14. planlegging og gjennomføring av utbygging/endring av lokalene.
- 7. evnen til å opptre samordnet i forhold til deg som kunde
- 30. Entra Eiendom kommuniserer åpent og direkte

Ovenstående fire påstander fremkommer som et resultat av en analyse kjørt på spørsmålene i kundeundersøkelsen av Scandinavian Leadership. Formålet med analysen er å lære mer om sammenhenger mellom flere selvstendige variabler (i dette tilfellet 31 påstander i kundeundersøkelsen til Entra Eiendom) og en avhengig variabel (hvor tilfreds er du totalt sett med Entra Eiendom som din utleier; påstanden det testes mot).

Av kundeundersøkelsen fremkommer det lav score på de fire påstandene (5., 14., 7. og 30) som har størst påvirkning på kundenes totaltilfredshet. Kundeundersøkelsen viser også at region øst ligger under snittscore i firmaet på alle de fire påstandene, se tabell 2. under.

Påstand	Øst	Vest	Syd	Midt/nord	Totalt	Scala
5 totalt sett med din kundekontakt	61%	68%	68%	66%	64%	0-100%
14. planlegging og gjennomføring av utbygging/endring av lokalene	50%	59%	63%	63%	55%	0-100%
7. evnen til å opptre samordnet i forhold til deg som kunde	55%	62%	67%	68%	60%	0-100%
30. Entra Eiendom kommuniserer åpent og direkte	4,6	5,6	5,1	5,5	5,5	1-7

Tabell 2. Utdrag fra kundeundersøkelse 2007 (hvor tilfreds er du totalt sett med Entra Eiendom som din utleier)

De fire påstandene som fremkommer av analysen peker på Entra Eiendoms organisatoriske evner og organisasjonens åpenhet, det vil derfor være av interesse å se nærmere på disse. Regionskontorene er i utgangspunktet likt organisert. Markedsavdelingen har det gjennomgående kundeansvaret, mens Drifts- og Vedlikeholdsavdelingen leverer de fysiske driftstjenestene ute på eiendommene. Markedsdirektøren ønsker derfor å få sett nærmere på hvordan hvert enkelt regionskontor håndterer kundebehandlingen, nærmere bestemt kundemøter og håndteringen av ekstraarbeider (vedlikeholdsarbeider og prosjektrelaterte oppgaver) på eiendommene. Målet er å finne ut om det er forskjeller i måten kundebehandlingen håndteres på, eller om det er forskjeller i den faktiske utførelsen eller praktiske organiseringen som påvirker kundenes tilfredshet.

5.2 Intervjueundersøkelse

Neste steg i diagnosefasen blir å avdekke faktisk samhandling mellom personellet i regionsadministrasjonene. For å få mest mulig kunnskap om dette ble det gjennomført sammenlignende intervjuer i alle de fire regionskontorene.

Ledelsen i Entra Eiendom har lagt opp til at en de viktigste avsjekkingene mot kundene i løpende leieforhold er faste kundemøter. Ett til to slike møter med hver enkelt leietaker årlig. Møtene skal gjennomføres med tilstedeværelse fra både Markedsavdelingen og Drifts- og Vedlikeholdsavdelingen. Kundemøter var derfor et eget tema i denne intervjueundersøkelsen.

For å få en så helhetlig forståelse av det interne samarbeidet som mulig ble det også spurt om hvordan den uformelle kundekontakten blir håndtert. Målet med å kartlegge den uformelle kundekontakten var å se om dette kunne være en arena som reelt sett ble sett på som viktigere enn de formelle kundemøtene.

Avslutningsvis ble det stilt noen generelle spørsmål rundt den interne organiseringen i regionsadministrasjonene. Intervjuene ble begrenset til avdelingens organisering i forhold til kundebehandlingen. Målet med å kartlegge den interne organiseringen var å finne ut om det var forhold i denne organiseringen som stod i veien for kundebehandlingsoppgaven.

Intervjuer

Intervjuene ble avholdt rett i etterkant av at resultatet fra kundeundersøkelsen 2007 var presentert for de ansatte.

Under presenteres et sammendrag av resultatene fra denne innledende intervjuerunden. Innledningsvis for hvert tema presenteres hovedspørsmål og oppfølgingsspørsmål samlet. Det er lagt vekt på at respondentene skulle få utdype sine synspunkter så fritt som mulig, uten avbrytelser om de beveget seg litt lenger enn hva som i utgangspunktet var tenkt, dette for å få frem så stor dybde i svarene som mulig.

Tema kundemøter

Hovedspørsmål:

- *Hvordan gjennomføres kundemøtene?*

Oppfølgingsspørsmål:

- *Er det faste deltagere på møtene?*
- *Hva mener du om nytten av møtene?*
- *Hva kunne vært gjort annerledes?*

Sammendrag av svar kundemøter:

Hvordan gjennomføres kundemøtene?

Den mest åpenbare forskjellen dreier seg om hvem som fører an og leder møtene. I region Sør, Vest og Midt/Nord svarer alle respondentene at møtene ledes av Markedssjef, mens i region Øst ledes møtene av Teknisk ansvarlig. Det virker å være stor enighet blant alle de ni respondentene at møtene burde vært ledet av Markedssjef. Argumentene for dette varierer noe fra respondent til respondent, men gjennomgående svares det at Markedssjefene er mer profesjonelle møteleder. Et annet argument er at *"de på en bedre måte representerer leveransen til Entra Eiendom og fungerer som en god motpol i møtet til Drift og vedlikeholdsavdelingen, som er leverandør av service- og driftstjenestenes del av leiekontraktene"*.

Er det faste deltagere på møtene?

Når det gjelder deltagelse i møtene er det også forskjeller å spore. I region Sør, Vest og Midt/Nord deltar med få unntak både Markedssjef og Teknisk ansvarlig i tillegg til en Driftsleder, noen ganger også Markedssekretær. I region Øst deltar

alltid Teknisk ansvarlig og Driftsleder, mens Markedssjefene deltar på i størrelsesorden 50% av møtene. Det virker på de fleste respondentene å være en vanskelig avveining å bestemme hvem som skal stille på møtene. Det nevnes av flere som et problem at Entra Eiendom stiller med så mange og at dette kan være sløsing med ressurser. På den andre siden blir møtene veldig løsningsorienterte når alle partene er tilstedeværende samtidig. To respondenter påpeker at de som ikke deltar på kundemøtene ikke får eierskap til møtenes innhold, noe som medfører svikt i etterfølgende oppfølging. Fra noen respondenter i region Øst nevnes det som et problem at kontraktsansvarlig ikke deltar i møtene, noe som hos enkelte kunder oppfattes som en negativ nedprioritering. En respondent fremholder at *"en del av møtene er av så driftsmessig karakter at det ikke er påkrevet med Markedsavdelingens deltagelse"*.

Hva mener du om nytten av møtene?

Nesten alle respondentene mener at møtene er viktige som en del av kundeoppfølgingen. En respondent mener *"det skaper en god progresjon i samarbeidet"*. En annen respondent fra region Øst mener at *"nyttien er størst for driftsmessig oppfølging og at lite berører Markedsavdelingens arbeid"*. En respondent mener *"nytteverdien for Entra Eiendom er vel så viktig i andre typer møter, men at det fra kunden ståsted er et viktig møte"*. Gjennomgående er respondentene i region Sør, Vest og Midt/Nord mest positive med hensyn til nytteverdien møtene har for kundekontakten.

Andre punkter:

De fleste respondentene fremholder at de bruker møtereferatmalen som ligger i Entramodellen som agenda under gjennomføringen av møtene og at denne stort sett fungerer bra. To av respondentene mener malen fungerer mindre bra og låser kommunikasjonen til de samme punktene fra møte til møte.

Alle respondentene mener at det ikke fungerer med et fast opplegg med to møter pr leietager pr år, men at dette må tilpasses kundens ønsker fortløpende.

Hva kunne vært gjort annerledes?

I region Sør, Vest og Midt/Nord mener alle respondentene at møtene har en form som er helt riktig i forhold til målsetningen med møtet. I region Øst svarer respondentene gjennomgående at Marked burde ledet møtene og at Marked må delta på alle møtene. Andre innspill fra region Øst er at møtene burde vært bedre forberedt. Få opp agendaen før møtene er også innspill fra region Øst.

Tema uformell kundekontakt

Hovedspørsmål:

- *Hvordan følges kundene opp ved siden av de faste kundemøtene?*

Oppfølgingsspørsmål:

- *Hvem tar initiativ til kundekontakt ut over daglige?*
- *Ser du for deg andre tiltak ovenfor kundene som kunne være nyttige?*

Sammendrag av svar uformell kundekontakt:

Hvordan følges kundene opp ved siden av de faste kundemøtene?

I region Sør, Vest og Midt/Nord svarer alle respondentene at kjernen i den uformelle kundekontakten er aktiv og systematisk bruk av sponsorratene. I tillegg arrangeres det årlige sammenkomster hvor mange av leietagerne deltar. Flere respondenter fra region Sør, Vest og Midt/nord påpeker viktigheten av den uformelle kontakten ute hos hver enkelt kunde, møte opp og å hilse på og høre hvordan det står til. I region Øst svarer respondentene at det i liten grad foregår noe systematisk uformell kundekontakt i løpende leieforhold. En respondent fremhever at *"kapasiteten til administrasjonen i denne regionen ikke tilsier annen oppfølging enn den som er påkrevet når det nærmer seg kontraktsutløp"*. En annen respondent fremhever at *"det er så mange statlige leietagere og at disse i liten grad deltar på arrangementer i regi av leverandører"*.

Hvem tar initiativ til kundekontakt ut over daglige?

I region Sør, Vest og Midt/Nord svarer respondentene at Marked koordinerer dette, men at det tas initiativ og at det er deltagelse fra begge avdelinger. I region Øst svarer noen av respondentene at de ikke kjenner til hvem som tar initiativ. En svarer at *"noen (f.eks. Driftsledere) tar initiativ med mindre uformelle tiltak, som f.eks. lunch eller lignende"*.

Ser du for deg andre tiltak ovenfor kundene som kunne være nyttige?

I region Sør, Vest og Midt/Nord svarer to respondenter at det kanskje hadde vært lurt å arrangere fagdager, hvor f.eks. miljøansvar, felleskostnader, HMS, brannvern eller lignende kunne være temaer. En respondent her fastholder at *"den uformelle kundekontakten må tilpasses individuelt og at et fastlagt opp ikke vil fungere"*. I region Øst svarer en respondent at han *"er usikker på om kundene er så opptatt av dette og at de antagelig har nok med sitt eget"*. En annen svarer her at *"mer oppfølging rundt kontraktsutløp hadde vært nyttig"*.

Tema intern organisering

Hovedspørsmål:

- *På hvilke områder samarbeider Marked og DV-avdelingen?*

Oppfølgingsspørsmål:

- *Gjennomføres regelmessige møter mellom avdelingene?*
- *Ligger det godt til rette for samarbeid mellom avdelingene?*
- *Er det andre aktører som påvirker samarbeidet mellom avdelingene?*
- *Ser du for deg andre områder det kunne vært samarbeidet?*

Sammendrag av svar intern organisering:

På hvilke områder samarbeider Marked og DV-avdelingen?

I region Sør, Vest og Midt/Nord svarer alle respondentene at samarbeidet foregår på de fleste områder. En respondent svarer at *"alle på kontoret vet hva de andre jobber med stort sett hele tiden"*. En respondent svarer at *"arbeidsoppgavene er veldig integrerte og at de oppdaterer hverandre veldig mye om pågående saker"*. I region Øst svarer en respondent at denne *"ikke vet hvilke områder det samarbeides utstrakt"*. En annen svarer at de *"samarbeider noe i forbindelse med kundemøtene, men det er tilfeldig om det foregår noe utstrakt samarbeid, det jobbes ikke i team"* hevder denne respondenten.

Gjennomføres regelmessige møter mellom avdelingene?

I region Sør, Vest og Midt/Nord svarer respondentene i to av regionene at det avholdes ukentlige møter for alle ansatte, de som er lengst unna deltar pr telefon. I den tredje regionen avholdes kontormøte for de administrative jevnlig, denne regionen avholder i tillegg regionsamling av og til, gjerne også i forbindelse med en større hendelse i regionen. I region Øst svarer en respondent at *"noen slike møter gjennomføres, men da på initiativ fra Markedsdirektør eller Controller, ikke fra Markedssjefene"*. En annen svarer at *"det ikke gjennomføres slike møter, men at dette også kunne vært initiert av drift, så skylden er delt"*. Denne respondenten mener at *"både drift og marked taper mye informasjon ved at det ikke avholdes jevnlige møter"*.

Ligger det godt til rette for samarbeid mellom avdelingene?

I region Sør, Vest og Midt/Nord svarer to av respondentene at det er noe utfordrende at de er to separate avdelinger, men at dette ikke er det store problemet i det daglige. To andre respondenter nevner utfordringen med store geografiske avstander i regionen, den ene svarer at *"dette har de søkt løst med å tilsette personell som er gode til å samarbeide mot begge avdelinger"*. I region Øst svarer alle det burde ligge godt til rette i forhold til fysisk plassering, men at det ikke fungerer. Det nevnes fra to respondenter at det burde være samsvar mellom ansvarsområdene til en Teknisk ansvarlig og en Markedssjef. En svarer at *"det er spennende å samarbeide med flere Markedssjefer"*. En respondent synes *"det virker å være veldig underbemannet på administrasjonssiden i regionen, særlig mangler Markedssekretærene"*. En mener *"det er så mye arbeidspress at det ikke er tid igjen til å søke samarbeid internt"*.

Er det andre aktører som påvirker samarbeidet mellom avdelingene?

I region Sør, Vest og Midt/Nord svarer respondentene gjennomgående at de kunne benyttet seg mer av stabsfunksjonene i Entra Eiendom. En svarer at *"dette kolliderer med det at de selv ønsker å være i føringen"*. En svarer at *"stabsfunksjonene i Entra Eiendom burde være nøyere med hvordan de sender ut informasjon, slik at det kommer til rett vedkommende, noen ganger går noe direkte til drift, som også skulle vært hos marked"*. Ut over dette svarer region Sør, Vest og Midt/Nord at stabsfunksjonene stort sett fungerer til støtte i det daglige. I region Øst svarer en respondent at *"Forvaltning bidrar med mye positivt"*. Denne svarer også at *"samarbeidet med PU noen ganger fungerer svært godt, andre ganger ikke så bra og at bygg noen ganger overleveres uferdig, Marked er fraværende i store byggprosjekter, samarbeidet går mellom Drift og PU"*. En respondent svarer at *"det er forvirring i forhold til hvem Forvaltning skal forholde seg til, Drift eller Marked"*. Denne respondenten

"etterlyser også samarbeidet mellom Marked og Drift når det gjelder akontofakturering av felleskostnader".

Ser du for deg andre områder det kunne vært samarbeidet?

I region Sør, Vest og Midt/Nord svarer to respondenter at det er mye markedsrelatert arbeid. Den ene av disse svarer at *"det kunne vært mer deltagelse ved kundetilpasninger hos kundene fra markedssiden, særlig på de økonomiske vurderingene"*. En svarer at han *"håper det blir mindre markedsrelaterte oppgaver etter hvert som Forvaltningsavdelingen kommer i god drift"*. I region Øst svarer to respondenter at det burde være direkte samarbeid mellom Teknisk ansvarlig og Markedssjef. En annen svarer at *"samarbeidet kunne vært bedre på de fleste områder, det hadde bidratt til enda bedre arbeidsmiljø også"*. En mener at *"en tydeligere samlokalisering av regionens personell hadde bidratt positivt, skilt ut fra hovedadministrasjonen"*.

5.3 Beskrivelse av problemområder og behov

Intervjueundersøkelsene viser tildels store avvik i arbeidsformen på de forskjellige regionskontorene. Region øst organiserer seg grovt sett på en måte, men Sør, Vest og Midt/Nord er mer ensartet når det gjelder tilnæringsmåte i kundebehandlingen.

Regionskontorene Sør, Vest og Midt/nord synes å ha sterkere knytning til kundene og de kundeoppfølgingsoppgavene de er tiltenkt å løse, dette virker mer utvasket i region Øst. Årsaken til dette kan være flere. Administrasjonen i regionen er samlokalisert med stabsfunksjonene og ledelsen i Entra Eiendom, noe som kanskje kan bidra til å uthviske regionsidentiteten. Region Øst har mindre administrativt personell enn de øvrige regionene (se tabell 1, kapittel 4.3). Det vil være naturlig å anta at dette kan påvirke kapasiteten administrasjonen i denne regionen har til å utvikle identiteten og få tid til å prioritere det interne samarbeidet.

Det nevnes av flere i region Øst som et problem at det ikke jobbes i team i administrasjonen. Hver enkelt Teknisk Ansvarlige har flere Markedssjefer å forholde seg til og vice versa. Tidligere var de Teknisk Ansvarlige underlagt Markedssjefene og de dekket det samme geografiske området. Etter omorganiseringen i 2005 har dette, i følge intervjuobjektene i region Øst, blitt noe utvannet. Hele region Øst har en Markedssekretær, som i tillegg utfører oppgaver for hovedadministrasjonen. I region Sør, Vest og Midt/Nord er det fast team bestående av en Markedsansvarlig, en Teknisk Ansvarlig og en Markedssekretær.

I region Øst nevner flere ansatte at det ikke alltid er deltagelse fra Markedsavdelingen på kundemøtene, noe som både de ansatte i administrasjonen og kundene oppfatter som negativt.

Etter disse innledende undersøkelsene er det detektert flere behov virksomheten kan ta tak i, som kan ha betydning i arbeidet med å få opp kundetilfredsheten. Det mest fremtredende fra intervjueundersøkelsen er region Øst sitt eget ønske

om endringer forhold til hvordan de håndterer kundemøter. Et tettere og mer enhetlig opplegg for gjennomføring av møtene er et område det kan gjennomføres forbedringsforsøk på, innenfor rammen av denne oppgaven. Behovet for å skape et sterkere samarbeid rundt dette ansvarsområdet til region Øst er det enighet om, flere gir uttrykk for litt "strek" i laget, og langt de fleste i avdelingen gir uttrykk for ønske om tettere samarbeid.

Det andre området som utmerker seg som et viktig område, spesielt i kundeundersøkelsen, er planlegging og gjennomføring av endringer i utleide lokaler. Videre pekes det i kundeundersøkelsen på viktigheten av å opptre samordnet ovenfor kunden, noe som blir satt på prøve både under gjennomføring av kundemøter og når det utføres endringsarbeider i lokalene.

Anbefalingen til Markedsdirektør og Teknisk Direktør om å gå videre med forbedringsarbeid rundt gjennomføringen av kundemøter, og med forbedringsarbeid rundt gjennomføringen av endringsarbeider, får derfor tilslutning.

Kapittel 6 Planlegge aksjoner

Dette kapitlets mål var å planlegge hva som skulle gjøres for å løse virksomhetens behov for forbedring. Grunnlaget var resultatet avdekket i kapittel 4, diagnosefasen. Resultatet er de ferdige utarbeidede samarbeidsavtalene (SLA).

Punktliste for kapittel 6

- 6.1 Innledning
- 6.2 Definisjon av kvalitetskrav
- 6.3 Intervjuer for implementering av avtaler
- 6.4 Produksjon av SLA-er
- 6.5 Forankring av SLA-ene i pilotgruppen
- 6.6 Omforent SLA for Kundemøte
- 6.7 Omforent SLA for Prosjekt og vedlikeholdsoppgaver
- 6.8 Oppsummering av arbeidsøkt SLA

6.1 Innledning

Diagnosefasen avdekket tydelige forskjeller i samhandlingsmønstrene mellom regionskontorene. Det synes å være bedre arbeidsflyt i region Sør, Vest og Midt/Nord, enn hva som synes å være tilfelle i region Øst. Kundeundersøkelsen gir i disse tre regionene også et signifikant bedre resultat på hvordan Entra Eiendom oppfattes totalt sett som utleier (se tabell 2, kapittel 5.1), enn hva som er tilfelle i region Øst. Resultatene fra intervjuene gir grunnlag for å anta at graden av operativ samhandling kan være et element som påvirker kundetilfredsheten. På tross av dette synes det ikke realistisk å kopiere arbeidsformen i region Sør, Vest og Midt/Nord til region Øst. Region Øst har kanskje de største utfordringer i forhold til arbeidsmengde og kompleksitet, regionen har på den annen side fordelene av de fysiske nærheten til Entra Eiendoms stabsfunksjoner.

6.2 Definisjon av kvalitetskrav

Med bakgrunn i teorien er det lagt vekt på at de operative SLA-ene skal ha en strategisk forankring i organisasjonen. De strategiske føringene, som gjør organisasjonen i stand til å møte forventninger og krav og som understøtter de primære aktivitetene, danner utgangspunktet i det videre arbeidet. Den taktiske ledelsen har fra dette utledet konkrete kvalitetskrav i form arbeidsmål, som igjen innarbeides som operative oppgaver i SLA-ene.

Strategiske kvalitetskrav

Markedsdirektøren, har på bakgrunn av resultatene i kundeundersøkelsen i 2007, utformet noen strategiske kvalitetskrav for det videre arbeidet. Kvalitetskravene har i dette tilfellet sitt utgangspunkt i de fire forklaringsvariablene, som har størst forklaringsverdi for den avhengige variabelen "hvor tilfreds er du totalt sett med Entra Eiendom som din utleier".[vedlegg 1]

Disse er:

- *5. totalt sett med din kundekontakt.*
- *14.planlegging og gjennomføring av utbygging/endring av lokalene.*
- *7. evnen til å opptre samordnet i forhold til deg som kunde*
- *30. Entra Eiendom kommuniserer åpent og direkte*

Kvalitetskrav fra Markedsdirektøren

- Entra skal alltid opptre samordnet ovenfor kundene
- Entra skal styrke seg i sin opptreden ved prosjekt og vedlikeholdsarbeider ute på eiendommene
- Entra skal internt utvikle forståelsen av gjennomgående kundeansvar

Taktiske kvalitetskrav

Taktiske kvalitetskrav utledet av de strategiske, av de to avdelingenes ledere og regionsdirektøren, ligger i bunnen ved oppstart av arbeidet med utforming av SLA-er på operasjonelt nivå.

- Brukermøter skal gjennomføres med deltagelse både fra Marked og Drift
- Markedsansvarlig leder brukermøtene
- Det skal avholdes oppdateringsmøter mellom Markedsansvarlig og Teknisk ansvarlig
- Prosjekt- og vedlikeholdsarbeider på eiendommene skal utføres på en enhetlig, sikker og profesjonell måte
- Det skal kunne måles om avtalt ytelse er oppnådd
- Det søkes å finne incitamentsordninger i forhold til avtalt ytelse

Operative kvalitetskrav (SLA-er)

Siste fase, for å få brutt ned de strategiske og de taktiske kvalitetskriteriene til operativ nivå, er SLA produksjonen. I denne sammenheng representerer de operative kvalitetskriteriene. De strategiske kvalitetskriteriene peker klart på evnen til å kunne opptre samlet og helhetlig ovenfor leietakerne, som den viktigste faktoren. Det er derfor foreslått to SLA-er hvor kundegrensesnittet er avgjørende i den operative gjennomføringen.

Det å opptre samordnet og å utvikle forståelsen av det gjennomgående kundeansvaret i virksomheten synes å være et kjerneområde, hvor opplevelse av dette i regionene er forskjellig. Region Sør, Vest og Midt/Nord fokuserer mye på at det er Markedsansvarlig som er hovedkontakten og bruker dette under utførelsen av de faste kundemøtene. I Region Øst gjennomføres de samme møtene mindre strukturert. Det blir derfor bestemt at det skal utformes en SLA for gjennomføring av *Kundemøter*.

Det andre fokusområdet fra kundeundersøkelsen er Entra Eiendoms evne til å planlegge og å gjennomføre endringsarbeider på den enkelte eiendom. Her ser de regionsvise forskjellene ut til å være mindre og mer tilfeldige. Dette er aktiviteter som gir kunden en klar tilbakemelding på hvor solid Entra Eiendom fremstår. Hvor samordnet bedriften fremstår, hvor god kommunikasjonsevne og selve gjennomføringsevnen til organisasjonen. Det blir derfor bestemt at den andre SLA-en skal utarbeides for *Prosjekt- og vedlikeholdsarbeider* på eiendommene.

Begge disse temaene til SLA-ene dreier seg om organisering av ledelsesfunksjonene på hvert enkelt regionskontor. Med fokus på områder hvor kontaktflaten mot kunden er stor. Hvor det kan synes spesielt viktig å være riktig organisert internt for å fremstå profesjonelt eksternt.

6.3 Intervjuer før implementering av avtaler

Som tidligere omtalt vil ikke masteroppgaven strekke seg over lang nok tid til at jeg vil få til en sikker hypotesetesting, derfor vil jeg benytte meg av delvis strukturerte intervjuer av pilotgruppen før implementering og etter at SLA-ene har vært i bruk i fire måneder. Beviset på om det faktisk oppnås effekt vil først kunne besvares etter at flere kundeundersøkelser er gjennomført.

Intervjuer før igangsetting av pilotprosjekt

Intervjuene ble avholdt i første del av februar, i forkant av en felles arbeidsøkt for å utarbeide SLA-ene. Intervjueformen var delvis strukturert, bygd opp rundt forhold av betydning for utførelse av kundemøter og rundt organisering av prosjekt- og vedlikeholdsarbeider. Fokus i denne runden er muligheten intervjuene gir for sammenligning av resultater etter avsluttet pilotperiode. Det er derfor forutsatt at spørsmålene i denne runden også vil bli stillet deltagerne i den avsluttende intervjurunden.

Spørsmålene i denne runden inneholder temaene; faste kundemøter, prosjekt og vedlikeholdsarbeider og intern organisering. Se vedlegg 3 Intervjueguide Forundersøkelse pilotgruppe.

Tema kundemøter

- *Hva tror du om kundens oppfattelse av dagens faste brukermøter (positive og negative sider ved møtene)?*
- *Hva mener du selv om dagens faste kundemøter (positive og negative sider ved møtene)?*
- *Hvordan er fordelingen av sakene som fremkommer i møtene mellom marked og drift?*
- *Hvordan synes du kundene kommer frem med sine ønsker og behov i møtene?*

Hva tror du om kundens oppfattelse av dagens faste brukermøter (positive og negative sider ved møtene)?

Respondentene svarer ganske entydig om de positive sidene de mener møtene har for kunden. *"Det at møtene avholdes er i seg selv positivt, at kunden har et sted å diskutere saker som de nødvendigvis ikke kommer frem med i det daglige"*. En respondent fremhever det at *"kunden får et treffpunkt hvor han møter andre enn de som drifter bygget"*. En respondent fremhever at han tror *"kunden ser på at fokuset vi har på sikkerhet og brann som den viktigste effekten av møtene"*. At utleier bryr seg om hvordan de (leietakerne) har det, vi fremstår som profesjonelle ved å avholde møtene, er andre innspill på dette spørsmålet.

Når det gjelder hva kundene ser på som negativt med møtene var svarene mer utfyllende og meningene flere. Momenter som at to møter i året oppfattes av kundene som alt for mye. Fellesmøter, altså møter hvor alle leietakerne i bygget samles, oppfattes som negativt, ved at leietakerne ikke kommer frem med sine særinteresser. Flere respondenter mener vi ikke i tilstrekkelig grad klarer å følge opp møtenes resultater, og at møtene med det i seg selv blir negative for kunden. Respondenter melder også at vår agenda for møtene er for omfattende og for teknisk, slik at møtene blir innholdsløse og gjentakelser fra gang til gang. *"Vi stiller uforberedt fordi vi ikke rekker å forberede møtene våre"*. Manglende deltagelse av Marked oppfattes som nedprioritering hos noen leietakere mener to respondenter, medfører også at enkelte spørsmål fra kundene ikke kan besvares under møtene, svarer disse.

Hva mener du selv om dagens faste kundemøter (positive og negative sider ved møtene)?

Svarene om hva den enkelte selv mener er positivt med dagens kundemøter avviker ikke så mye fra hva de tror kunden mener er positivt, men noen svar utdyper bildet litt. En respondent mener at *"vårt utbytte går på de markedsmessige signalene som dukker opp i møtene"*. En annen synes *"møtene fungerer bra til å diskutere ønsker som kommer opp fra leietakerne"*. En respondent mener at *"møtene har en positiv side for driftsavdelingen, fordi innholdet stort sett er driftsrelatert"*.

Igjen er det mer innhold over hva den enkelte mener om de negative sidene ved dagens møtegjennomføring. Flere respondenter mener at Marked er mer profesjonelle møteholdere og derfor burde lede møtene. At disse har bedre forutsetninger for markedspleie og kontraktsmessige diskusjoner. En respondent

nevner at *"den faste agendaen fører til at det blir opplesing av faste punkter, at vi er alt for opphengt i agendaen"*. Det nevnes av flere respondenter at vi ikke er flinke nok til å følge opp resultatene fra møtene, som forklares av noen med at vi er overbelastet i administrasjonen i Region Øst. Som en uttaler, *"vi hopper inn og gjør lite med resultatene"*. En respondent sier at *"vi burde være langt bedre forberedt til det enkelte møte"*. Flere respondenter mener vår agenda er alt for teknisk i sin form. En annen kommentar er at *"møtet fungerer bra for drift, men kanskje ikke for marked og kunden, fordi det rett og slett er et driftsmøte"*.

Hvordan er fordelingen av sakene som fremkommer i møtene mellom marked og drift?

Her er det gjennomgående svaret at det stort sett er driftsrelaterte saker som kommer opp. En respondent nevner at *"de som møter er mer opptatt av pålegg i kantinen enn av selve kontrakten"*. En respondent nevner at *"fokus kanskje ville vært et annet om marked også stiller og om det hadde blitt sendt ut agenda på forhånd, slik at alle kunne få mulighet til å forberede seg"*. *"I dag blir det mye ventilasjon og tette toaletter"*. En svarer at det *"i flerbrukermøter er ufarlig å diskutere drift, mens kontrakt er uaktuelt"*. Et svar går på at så lenge man bruker agendaen som den er, *"blir det mye drift"*. *"Jo mer detaljer fra driften, jo færre ledere fra kundens side møter"*.

Hvordan synes du kundene kommer frem med sine ønsker og behov i møtene?

Flere respondenter peker på sammenhengen mellom nytteeffekt og om det gjennomføres en- eller flerbrukermøter. Her er kommentarene; *"flerbrukermøter fungerer bra med rene informative saker"*, *"mange flerbrukermøter gjennomføres med kun noen få av byggets leietakere til stede"*, *"i bygg med store og små leietagere bør de store tas enkeltvis for seg og de små samlet"*. En respondent mener at *"noen alltid kommer frem med sine kjepphester, mens generelt er ikke innholdet på et høyt nivå"*. En annen synes at det *"med mange små leietakere i samme møte fort blir kaotisk, litt farlig fordi kundene har forventinger til resultatet når de stiller opp"*.

Tema prosjekt- og vedlikeholdsarbeider

- *I hvilken grad mener du Entra Eiendom fremstår som profesjonelle under utførelsen av "ekstraarbeider" på eiendommene?*
- *Hva mener du kundene fokuserer mest på når Entra Eiendom utfører ekstraarbeider på eiendommene?*
- *Hva mener du er Entra Eiendoms største svakhet under gjennomføring av ekstraarbeider?*
- *I hvilken grad føler du at du har oversikt over det som utføres av ekstraarbeider på eiendommene "dine"?*

I hvilken grad mener du Entra Eiendom fremstår som profesjonelle under utførelsen av "ekstraarbeider" på eiendommene?

Svarene her varierer veldig. En forteller at *"det er fryktelig varierende, noe går smertefritt, andre ganger er det total katastrofe"*. *"Det går så dårlig at Entra Eiendom blir sittende tilbake med regningen"*. *"Årsaken kan være at vi*

engasjerer store entreprenører på veldig små oppdrag, altså manglende fokus". En respondent som er svært kritisk til dagens håndtering, nevner også at "det tas dårlig hensyn til andre enn direkteberørte leietakere". Det blir nevnt at leietaker noen ganger blir sittende igjen med lokaler som ikke er tilstrekkelig hensiktsmessige. En respondent synes leietakerne stort sett blir fornøyde. En annen "har til gode å oppleve at vi ikke har vært profesjonelle". "Viktigst er det at vi møter opp tide og gjennomfører innenfor de økonomiske rammene". En respondent mener "nøkkelen ligger i å bruke skikkelige konsulenter under gjennomføringen, da går det stort sett veldig bra". "Men det er behov for mer fokus på Helse, Miljø og Sikkerhet (HMS)". En annen kommentar er at "det er viktig å gi leietakerne mulighet til å komme med innspill".

Hva mener du kundene fokuserer mest på når Entra Eiendom utfører ekstraarbeider på eiendommene?

Enigheten om hva som gir suksess er stor. Det alle nevner som suksessfaktor nummer en er å levere til riktig tid. Videre mener flere respondenter at det er viktig at det informeres godt under hele prosessen. "Rask gjennomføring" nevnes av en respondent som avgjørende for kundens tilfredshet, "lite støy og rask gjennomføring". En respondent mener at "tidsavvik godtas av de fleste, om de får rask og riktig melding om årsaken til avviket".

Hva mener du er Entra Eiendoms største svakhet under gjennomføring av ekstraarbeider?

Flere respondenter synes Entra Eiendom er for dårlig til å informere og at kommunikasjonen gjennom prosjektet er fraværende. En mener "dette særlig gjelder i småprosjekter". En respondent mener "kunden ofte får opplevelsen av det dukker opp noen og gjør noe, mens kunden lurer på hva som egentlig skjer". En synes "at det stort sett gjøres for optimistiske anslag over behovet for tid til gjennomføringen". En annen respondent mener "at det stort sett går bra, men at overskridelser og forsinkelser ofte blir målt opp mot den første infoen kunden fikk om prosjektet, det henger ved gjennom hele prosessen". "Viktig å utføre den innledende informasjonen nøye".

I hvilken grad føler du at du har oversikt over det som utføres av ekstraarbeider på eiendommene "dine"?

Gjennomgående svarer respondentene at de har et bra bilde av hva som skjer på de forskjellige eiendommene de har ansvar for. En respondent har "litt manglende oversikt over de minste arbeidene, dette håndteres ute i driftsteamene". En annen mener "at det ved større prosjekter skjer noe med eierskapet til kunden". Det nevnes også at det er litt manglende kjennskap til tid og kostnader for tiltakene som gjøres.

Tema intern organisering

- *Hvilke deler av arbeidsfellesskapet mellom marked og drift synes du er uklart definert? Hva er mest negativt med arbeidsfellesskapet?*
- *Hvilke deler av arbeidsfellesskapet er klarest definert? Hva er mest positivt med dagens arbeidsfellesskap?*

- *Hvilken betydning mener du den interne organiseringen har på utførelsen av kundepleie?*

Hvilke deler av arbeidsfellesskapet mellom marked og drift synes du er uklart definert? Hva er mest negativt med arbeidsfellesskapet?

To respondenter mener at det er uklart hvem som håndterer salg og oppfølging av service og ekstratjenester. Det nevnes av to at eierskapet til kunden er uklart, hvem har ansvar for at kunden er tilfreds? Hvem som følger opp brukermøtene, både innkalling og oppfølging av punktene som kommer opp, nevnes av to som uklart. En respondent nevner også at *"det er uklarhet i hvem som skal ta ansvar for kostnadene i enkeltprosjekter"*. En respondent savner oppdatering fra marked på hva som skjer på eiendommene, *"en status av og til ville være nyttig"*. En mener at *"fraværet av klarhet rundt håndtering av kundene går veldig ut over muligheten til å følge opp eget ansvarsområde"*. En respondent mener at *"forskjellen i kompetansen (forskjellig spisskompetanse) på de forskjellige i administrasjonen er litt styrende for hvordan sakene blir løst i de forskjellige områdene"*. En nevner at *"mange markedsoppgaver blir dyttet over på drift"*. To respondenter fremholder at ikke alle er like bekvemme med dagens matriseorganisering

Hvilke deler av arbeidsfellesskapet er klarest definert? Hva er mest positivt med dagens arbeidsfellesskap?

De fleste respondentene synes samarbeidet fungerer veldig bra når det først samarbeides, problemet er at arbeidspresset hindrer samarbeid i det daglige nevnes. Hvem som drifter byggene og hvordan dette gjøres nevnes av flere respondenter som det klareste i samarbeidet. En respondent synes alle *"forhold dekket av leiekontrakten med kunden håndteres bra i det daglige"*. En respondent mener at *"drift tar bra vare på driftsmessig oppfølging, mens marked sørger for alt utleiarbeidet, dette er klart og fungerer"*.

Hvilken betydning mener du den interne organiseringen har på utførelsen av kundepleie?

Tre respondenter mener vi fremstår som lite samkjørte og mangehodet i forhold til kunden. En av disse mener *"dette gjelder drift, forvaltningen og prosjekt, at kunden blir kasteball internt hos Entra Eiendom"*. En annen mener *"det er negativt at alle store beslutninger nå må helt til topps i firmaet, mot at det før ble løst av eiendomsansvarlig"*. En respondent mener at *"mangler ved vår interne organisering gjør at det er vanskelig å vite hvor skoen trykker, og med det blir det vanskelig å få satt inn rett tiltak ovenfor kunden"*. En respondent mener *"vi har mistet noe fra tidligere organisering, selv om drift fungerer bedre har marked distansert seg mer"*. En fremholder at *"det burde vært et hovedkontaktpunkt ut mot kunden, men at det kan bli vanskelig å finne folk med bred nok bakgrunn"*. En respondent mener kundene merker at *"det har skjedd en endring, at det er vanskeligere å få frem beslutninger i f.eks. brukermøter"*.

Sluttnote intervjuerunde

Gjennomføringen av ovenstående intervjuer er gjort for å kunne måle effekten det har hatt å innføre SLA-er i organisasjonen. De skal brukes som et sammenligningsgrunnlag for et tilsvarende intervju etter at SLA-ene har fungert en tid. Formen på intervjuene er derfor lagt på et nivå hvor deltagerne i prosessen skal kunne komme frem med best mulig beskrivende uttalelser om situasjonen i nåtid. Det er bevisst ikke fremmet ønske om forslag til forbedringer i disse intervjuene, da det ville gripe inn og legge føringer på neste fase i dette prosjektet, som er å utarbeide SLA-er i fellesskap.

6.4 Produksjon av SLA-er

Fremgangsmåte i produksjonen

En viktig avgjørelse når produksjonen av SLA-ene skulle igangsettes var hvilket utgangspunkt deltakerne skulle bli forelagt. Den ene ytterligheten var å starte med "blanke" kort og arrangere arbeidsmøter hvor all utforming ble gjort i fellesskap av deltagerne. Den andre ytterligheten var å analysere kildematerialet og fremlegge ferdige avtaler. Begge disse metodene synes urealistiske for å oppnå et godt resultat. Den første metoden ville bli arbeidskrevende for organisasjonen. Deltagelse gjennom hele prosessen for alle ville være krevende å få til rent ressursmessig. Resultatet ville da kunne blitt at noen få i gruppen ferdigstilte avtalene, med fare for at resultatet ikke ville bli omforent med alle i gruppen. Den andre metoden strider mot anvendt teori om endringsledelse og mot de fleste anbefalinger for utarbeidelse av tjenestenivåavtaler (SLA), kommenterer derfor ikke denne nærmere.

Metoden som ble valgt var å utarbeide et forslag til to SLA-er. Forslaget ble formet ut fra de strategiske og taktiske føringene og med et blick til kundeundersøkelsens resultat, samt underlag fra diagnosearbeidet i undersøkelsen. Sparringspartnere i utformingen var blant annet Teknisk Direktør, Markedsdirektør, FDV-ansvarlig og Kvalitetssjef. Forslagene ble deretter fremlagt for hele gruppen for omarbeiding.

Struktur på avtaleutkastene (SLA-ene)

Første steg i prosessen med å lage et utkast til SLA-er ble å bestemme form og innhold. Ut fra rammebetingelsene de to avdelingene har for samarbeidet, lage en avtalestruktur som i størst mulig grad virker logisk på avtalepartene. Med bakgrunn i den norske og europeiske standarden NS-EN 15221, ble avtaleformen tilpasset dette utgangspunktet.

Disse avtalene forsøker å balansere mellom det å være ytelsesbaserte avtaler og det å være kombinert ytelses- og innsatsbaserte. I interne avtaler vil det nok ofte være begrensninger i sanksjons- og incitamentsmuligheter, så også i dette tilfellet. Avtaleutformingen utarbeides derfor med henblikk på å være en interaksjonsavtale, hvor de gode hensiktene med avtalen blir hovedfokus, hvor måling av kvaliteten i stor grad legges på det å gjennomføre avtalens innhold. Denne løsningen, med både ytelsesfaktorer og innsatsfaktorer (følge avtalens innhold/beskrivelse) som basis for kvalitetsmåling, når ikke annet er mulig, får støtte hos blant annet Sæbøe (2007) og Jensen (2001).

Det ble utarbeidet SLA-er, hvor Markedsavdelingen ble definert som intern kunde, mens Drifts- og Vedlikeholdsavdelingen ble definert som intern leverandør. Der det dukket opp grensesnitt hvor det kreves noe fra kunden for at leverandøren skulle kunne oppfylle sine leveransekrav, løses det ved å legge dette inn som kundens forpliktelser i SLA-en.

Det legges vekt på å holde avtalene enkle og logiske, slik at de vil fungere som et arbeidsdokument i det daglige. Innholdet i avtaleutkastet inneholdt disse elementene:

- Mål for avtalen (overordnet)
- Definisjoner
- Overordnet beskrivelse av tjenesten
- Hva skal leveres, spesifisert
- Hva skal kunden selv yte
- Spesifikasjon av ytelser som ikke inngår
- Icentiver

6.5 Forankring av SLA-ene i pilotgruppen

Omarbeidingsfasen på SLA-ene ble gjennomført på en felles arbeidsøkt, hvor alle deltagerne i pilotgruppen fikk anledning til å påvirke avtaleutkastet direkte. For å sette strukturen på arbeidsøkten, og for å komme raskt i gang med kjernen i arbeidet, startet økten med en presentasjon av hovedtrekkene for oppbygging og funksjon til en SLA. Deretter ble bakgrunnen for utkastet til SLA fremlagt og til slutt selve avtaleutkastet.

Første del av arbeidsøkten ble gjennomført i mindre arbeidsgrupper (3-4 personer), som sammen diskuterte innhold og kom med endringsforslag. Gruppene ble så samlet for å fremlegge endringsforslagene til diskusjon i plenum. Endringsforslagene ble innarbeidet fortløpende, etter at enighet ble oppnådd på det enkelte punkt.

For å være helt sikker på å få med alle synspunkter, ble det enighet om å sende ut omforent utkast til alle deltagerne i etterkant av arbeidsøkten. Dette for å få med nyttige innspill som kom opp når hver enkelt hadde tenkt seg litt om. Tilnærmingen med flere alternative måter å kunne melde inn sine ønsker ble valgt for å få frem flest mulig innspill, slik at avtalene i størst mulig grad gjenspeiler deltagerens synspunkter.

6.6 Omforent SLA for Kundemøte

Under presenteres den omforente avtalen som gjelder gjennomføring av kundemøter.

SLA Kundemøte

Mål ved inngåelse av intern avtale mellom Markedsavdelingen (kunde) og Drifts- og vedlikeholdsavdelingen (leverandør), for gjennomføringen av kundemøter

Målet med avtalen er at ansatte i Entra Eiendom ved forberedelse og gjennomføring av kundemøtene, samt i oppfølging av møteresultatene, skal fremstå enhetlig, være forutsigbare og opptre profesjonelt.

1 Definisjoner

Kunde :	Markedsavdelingen
Leverandør:	Teknisk avdeling
Kundemøte:	Fast møte for å pleie løpende leieforhold
Markedsrepresentant:	Regionsdirektør, Eiendomssjef eller Markedssekretær
Teknisk representant:	Teknisk ansvarlig eller Driftskoordinator
Driftsansvarlig:	Driftsansvarlig med spesielt ansvar/fokus på det aktuelle bygget

2 Overordnet beskrivelse av tjenesten

Det skal årlig avholdes minst et kundemøte per leietaker. Drifts- og Vedlikeholdsavdelingen skal på kundemøtene alltid være representert ved Teknisk Ansvarlig. I tillegg deltar en representant fra Markedsavdelingen og Driftsansvarlig(e) på bygget. Drifts- og Vedlikeholdsavdelingen skal i møtene gi oppdatert informasjon om følgende:

- **status iht. saker på forrige kundemøte**
- **status fellesutgifter**
- **HMS-oppfølging**
- **vedlikeholdsplaner**
- **personalsituasjonen**
- **driftsmessige forhold**

3 Hva skal leveres av Drifts- og Vedlikeholdsavdelingen, spesifisert

- 3.1 Felleskostnader
Oversikt over nivå på felleskostnader forrige år, samt budsjett og status i inneværende år. (Informasjon om forrige års felleskostnader fås fra Forvaltningsavdelingen, mens budsjett og status inneværende år hentes fra månedlige regnskapsrapporter).
- 3.2 Helse, Miljø og Sikkerhet
Oppdatert informasjon om brannvernorganiseringen, som avholdte øvelser, status branndokumentasjon, brannvernlederrollen og om nødvendig opplæring er avholdt. Kvalitetsmål for tjenesteleveransen er definert i FDV web "Internkontroll – HMS" og under "Rutiner for tilsyn og kontroll av eiendom" i Entramodellen.

Avklare om leietaker har etablert eget opplegg for internkontroll-oppfølgingen i de leide arealene.

- 3.3 Vedlikeholdsplaner
Oppdatert informasjon om vedlikehold, og indre vedlikehold der slike kontrakter foreligger, som Entra Eiendom planlegger på bygget. Vedlikeholdsomfang for perioden er dokumentert i Axapta under "Budsjett" og under "Vedlikeholdsplaner" i FDV web. Videre redegjøres det for utført vedlikehold siste periode.
- 3.4 Personalsituasjonen
Informasjon om eventuelle endringer i forhold til hvilken driftsansvarlig som følger opp bygget, ferieavvikling og tilgjengelighet til driftspersonellet.
- 3.5 Driftsmessige forhold
Oppdatert informasjon om energibruk, avfallshåndtering og sorteringsgrad, eventuelle utfordringer ved drift av tekniske anlegg, samt informasjon om oppfølging av fellesarealer. EOS loggen brukes som oppfølgings- og kvalitetssikringsverktøy for energi og avfallshåndtering, denne inneholder oppdaterte tall og trender.

4 Hva må Markedsavdelingen selv yte

- 4.1 Markedsavdelingen innkaller i løpet av januar til årets første kundemøte. Avdelingen er videre ansvarlig for å sende ut agenda i god tid før møtet. Første kundemøtet av året skal avholdes innen 1. juni.
- 4.2 Markedsavdelingen er ansvarlig for at det blir skrevet og distribuert møtereferat. Referatet sendes alle som fikk innkalling til møtet og til kontraktsansvarlig hos leietakeren senest en uke etter kundemøtet.
- 4.3 Markedsavdelingen leder møtene.
- 4.5 Ajourhold av leietakerlister og kontaktpersoner.
- 4.6 Informasjon om hvilke servicetjenester/rammeavtaler Entra Eiendom kan tilby leietakerne.
- 4.7 Markedsavdelingen skal sørge for at leietaker har rett oppfatning av og informasjon om leveransene som inngår i leiekontrakten.

6 Incentiver

Ved oppfyllelse av avtalens innhold vil Teknisk Ansvarlig og Markedsansvarlig kvalifisere til personlig bonusutbetaling i henhold til bedriftens policy

6.7 Omforent SLA for Prosjekt og vedlikeholdsoppgaver

Under presenteres den omforente avtalen som gjelder gjennomføring av Prosjekt og vedlikeholdsoppgaver.

SLA Prosjekt og vedlikeholdsoppgaver

Mål for intern avtale mellom Markedsavdelingen (kunde) og Drifts- og Vedlikeholdsavdelingen (leverandør), om gjennomføring av prosjekt- og vedlikeholdsarbeider

Denne avtalen skal sikre at ansatte i Entra Eiendom fremstår som koordinerte og profesjonelle ovenfor eksterne parter (leietakere, naboer, leverandører og myndigheter), ved gjennomføring av prosjekt- og vedlikeholdsarbeider på eiendommene.

1 Definisjoner

Kunde	Markedsavdelingen
Leverandør	Drifts- og vedlikeholdsavdeling (Teknisk Ansvarlig)
Prosjekter	Endrings- og utviklingsarbeider på eiendommene
Vedlikehold	Vedlikeholdsarbeider på eiendommene

2 Overordnet beskrivelse av tjenesten

Drifts- og Vedlikeholdsavdelingen skal lede gjennomføringen av prosjekt- og vedlikeholdsarbeider ute på eiendommene. Drifts- og Vedlikeholdsavdelingen skal forestå arbeidene i henhold til Markedsavdelingens rammer, omforente budsjetter og i forhold til de til en hver tid gjeldende myndighetskrav, med minst mulig ulempe for leietakerne og deres omgivelser og naboer.

3 Hva skal leveres av Drifts- og vedlikeholdsavdelingen, spesifisert

- 3.1 Drifts- og Vedlikeholdsavdelingen skal holde berørte leietakere løpende orientert om prosjekt- og vedlikeholdsarbeid og sørge for å minimere ulempen for disse. Oppfølging og rutiner som sikrer dette er implementert i Prosjektplassen, med overordnede føringer i SHA-planens "Mål for utbyggingsprosjektet".
- 3.2 Drifts- og Vedlikeholdsavdelingen skal bistå Markedsavdelingen med budsjett, som kan brukes som grunnlag i forhandlingene med leietakerne.
- 3.3 Drifts- og Vedlikeholdsavdelingen skal sørge for at regnskapsmessige forhold blir ivaretatt. Rutiner for oppfølgingen av dette ligger i Prosjektplassen under "Økonomi".
- 3.4 Drifts- og Vedlikeholdsavdelingen skal sørge for at det fortløpende kan leveres statusoversikt for pågående arbeider. Månedlig vil alle Prosjektledere få tilsendt

anmodning om statusrapport i forhold til tidsbruk, økonomi og HMS-oppfølgning for det enkelte prosjekt.

- 3.5 Drifts- og Vedlikeholdsavdelingen plikter umiddelbart å melde fra til Markedsavdelingen ved vesentlige tids- eller kostnadsoverskridelser i prosjekter, og samtidig forklare årsaken til overskridelsen. Månedlig distribueres det i tillegg en prosjektrapport til ansatte i regionsadministrasjonen basert på Prosjektledernes statusrapport, se punkt 3.3 over.
- 3.6 Tillegg og endringer underveis i prosjektene skal behandles av prosjektleder, med endringsmeldinger til leietakerne. Skjema ligger i Prosjektplassen under økonomi/bestillinger/

4 Hva må Markedsavdelingen selv yte

- 4.1 Markedsavdelingen avtaler med leietakerne hva som skal utføres, knyttet til fremtidige eller løpende leieforhold.
- 4.2 Markedsavdelingen foretar kommersiell vurdering og godkjenner alle prosjekter.
- 4.3 Markedsavdelingen angir tidsrammer i samråd med Drifts- og Vedlikeholdsavdelingen.
- 4.4 Markedsavdelingen forhandler med leietakerne om endringer i pågående prosjekter.

5 Incentiver

Ved oppfyllelse av avtalens innhold vil Teknisk Ansvarlig og Marked kvalifisere til personlig bonusutbetaling i henhold til bedriftens policy

6.8 Oppsummering av arbeidsøkt SLA

Som det fremgår ved sammenligning av utkastene til SLA-er (gjengitt i vedlegg 4 og 5) og de endelige avtaletekstene (gjengitt over) ble strukturen fra utkastet i stor grad beholdt. Ytelser som ikke inngår ble fjernet og lagt inn som ytelser kunden selv skal yte. De var enighet om at incentivene som i utgangspunktet var lagt til leverandørens oppfyllelse, også skulle legges til kundens oppfyllelse. Bortsett fra disse litt strukturelle endringene, kom det mange forbedringsforslag på enkeltpunktene.

Kapittel 7 Implementere aksjoner

Dette kapittelelets mål er å beskrive hvordan implementeringen av SLA-ene ble lagt opp.

Punktliste for kapittel 7

- 7.1 Innledning
- 7.2 Erkjennelse og oppløsning
- 7.3 Deltagelse og påvirkning
- 7.4 Fysisk implementering
- 7.5 Oppsummering implementering

7.1 Innledning

Implementeringsfasen i dette prosjektet kan ikke defineres som en egen klart avgrenset fase, de fleste deltagerne har vært med helt fra oppstarten av prosjektet. Med støtte i teorien rundt endringsledelse, med fokus på planlagte endringer, har involveringen vært et gjennomgående element i prosjektet. Begreper som deltagelse, påvirkning, erkjennelse, oppløsning og reetablering er sentrale elementer i det som i utvidet forstand kan kalles implementeringsfasen. Under redegjøres det for hvordan disse er brukt i de forskjellige fasene for å få til en effektiv implementering.

7.2 Erkjennelse og oppløsning

Entra Eiendom har vært gjennom stor vekst og flere strukturelle endringer i sin relativt korte historie. Organisasjonen har vokst og ansvarsområdene er spesialisert. Van de Ven og Poole (1995) beskriver i sin Livssyklusmodell stegene en organisasjon gjennomgår som en følge av alder og vekst, det samme gjør Mintzberg (1979). Entra Eiendoms vekst og spesialisering ser ut til å ha medført noen av utfordringene disse forskerne beskriver. Organisasjonen har kommet over den første kreativitetsfasen, den har pålagt seg mer struktur og systemer og er på rask vei inn mot en ytterligere spesialisering. Stegene fra oppstart, hvor alle visste alt, til situasjonen med mer spesialiserte oppgaver synes å ha medført noe "strek" i laget der presset har vært som høyest.

Sett i lys dette og det Jacobsen (2004) beskriver i sin Teleologiske modell, hvor viktigheten av at behovet for endring erkjennes, synes resultatene fra diagnosefasen å skape en god plattform for å gjennomføre endringsarbeidet. Det er stor enighet blant de ansatte om at det er behov for å gjøre ting annerledes. Når diskusjonene rundt emnet kom opp, sammen med erkjennelsen av at noe ikke fungerte optimalt, satte det i gang en oppløsningsprosess, dette er et annet

viktig element som Martinsen (2004) presenterer i sin Force-field modell (oppløsning, endring, reetablering).

Forskere som er benyttet som kildemateriell i denne undersøkelsen peker på viktigheten av erkjennelse og oppløsning som en del av det å få til en god implementering. Det synes derfor å være riktig å beskrive første del av implementeringsfasen som igangsatt når disse to elementene er på plass hos de involverte.

7.3 Deltagelse og påvirkning

I dette endringsprosjektet har den administrative ledelsen i avdelingen deltatt aktivt i utviklingsprosessen. Lewin og Klev (2002) påpeker også viktigheten av deltagelse i endringsarbeidet for at det skal skapes eierskap til arbeidet. Deltagelsen i arbeidet med å utforme SLA-ene har vært kjernen i hele arbeidet, noe som har påvirket sluttresultatet signifikant. Selve prosessen er beskrevet i kapittel 6 over.

I perspektivet deltagelse og påvirkning er hovedmålet å få frem bedre løsninger fordi man trekker på hele gruppens kunnskaper, altså å få til kunnskapsutvikling. Fra kildematerialet er Hennestad, Revang og Strønen (2006) og Lewin og Klev (2002) blant de som sterkest understreker viktigheten av deltagelse og påvirkning for å få til en god prosess. Denne delen av implementeringsfasen, som lå i forkant av selve den fysiske gjennomføringen, plasserte eierskapet og kunnskapen om endringene ute hos de som ble berørt. Den bidro også til kunnskapsdeling og overføring av erfaringer mellom de ansatte.

7.4 Fysisk implementering

Første del av den fysiske implementering ble gjort ved at de inngåtte samarbeidsavtalene ble gjennomgått på regionskontorene. Det ble lagt vekt på at disse avtalene er en førsteutgave, og at endringsforslag som baserte seg på erfaring under bruk var ønskelig.

Deretter ble avtalene lagt inn i bedriftens styringsmodell "Entramodellen", en web-portal som alle ansatte har tilgang til. Portalen inneholder i prinsippet alle rutiner og skjematikk knyttet til driften av virksomheten, samt alle avtaler med eksterne leverandører. Avtalen blir lagt inn i portalen som interne samarbeidsavtaler.

Avtaleinngåelsen ble samtidig kringkastet som nyhet på bedriftens intranett. Nyhetssiden ligger inne som startside for alle ansatte når de logger seg på internett på arbeidsplassen. Aktiviteten på nyhetssiden er stor, så ansatte holder seg orientert om virksomheten ved å følge med på denne.

Informasjonsarbeidet ble supplert med gjennomgåelse av avtalene på firmaets årlige samling på Beitostølen, hvor nær halvparten av de ansatte deltok. Videre

ble de fremlagt på felles samlinger for Drifts- og Vedlikeholdsavdelingens ledelsessamlinger og for Markedsavdelingens ledelsessamlinger.

7.5 Oppsummering implementering

Fokus gjennom hele prosessen lå på implementeringen av de planlagte endringene. Det å bruke organisasjons- og endringsteori som basis for så å teste ut hvor godt SLA metodikken egnert seg som forbedringsverktøy. Martinsen (2004) peker på viktigheten av å bruke like mye ressurser på alle fasene, oppløsning, endring og reetablering. Av kapasitetsmessige årsaker har nok denne undersøkelsen brukt litt mindre tid på endringsfasen enn på de to andre fasene. Det kunne nok vært formålstjenelig og brukt litt mer tid på utvikling av avtalene for å få til en enda mer effektiv implementeringsfase.

Kapittel 8 Evaluere effekt

Dette kapitlets mål er å evaluere effekten av endringene som er gjort i virksomheten. Intervjuene før implementering av aksjoner (se kapittel 6) sammenlignes med de avsluttende intervjuene og er sammen med den teoretiske forankringen hovedkilden i evalueringen.

Punktliste for kapittel 8

- 8.1 Innledning avsluttende intervjuundersøkelse
- 8.2 Intervjuer etter gjennomført pilotprosjekt
- 8.3 Tema kundemøter, med effektvurdering
- 8.4 Tema prosjekt- og vedlikeholdsarbeider, med effektvurdering
- 8.5 Tema intern organisering, med effektvurdering
- 8.6 Oppsummering analyse (effektvurdering)

8.1 Innledning avsluttende intervjuundersøkelse

De interne SLA-ene ble implementert i februar 2008, siden implementering har det vært avholdt ett kundemøte per leietager/bygg i region Øst. Når det gjelder prosjekt- og vedlikeholdsarbeider har det vært gjennomført noen prosjekter, disse har fulgt beskrivelsen i SLA-en.

Ved de innledende undersøkelsene ble det synliggjort store avvik i de administrative ressursene hver enkelt region har til rådighet. Region Øst har en signifikant større kundemasse per ansatt enn de tre øvrige regionene. Det ble tidlig i 2008 besluttet at Markedsavdelingen i region Øst skulle styrke administrasjonen, tilsettingene vil skje i tredje kvartal 2008. Enkelte av de avtalte ytelsene som Markedsavdelingen skulle gjennomføre i henhold til SLA-en for kundemøter, har derfor fortsatt blitt liggende hos Drifts- og Vedlikeholdsavdelingen, i påvente av ressurstilførselen.

Det ble i innledningen til hvert intervju understreket at spørsmålene søkte å evaluere de siste fire måneders erfaringer rundt samarbeidet mellom avdelingene, innenfor områdene kundemøter, prosjekt- og vedlikeholdsarbeider og til slutt noen spørsmål rundt intern organiseringen.

8.2 Intervjuer etter gjennomført pilotprosjekt

Disse avsluttende intervjuene ble avholdt i juni, fire måneder etter implementering av de organisatoriske endringene. Intervjueformen er den samme som ble benyttet i den innledende undersøkelsen, delvis strukturert

intervjueform. Spørsmålene i avsluttende intervjuerunde er de samme som de som ble stilt før igangsetting av pilotprosjekt. For å få tilbakemeldinger om hvordan de involverte har oppfattet prosessen rundt utarbeidelsen av SLA-ene, er det tatt med et tilleggsspørsmål om dette.

Spørsmålene i denne runden inneholder temaene; faste kundemøter, prosjekt og vedlikeholdsarbeider og intern organisering. Se vedlegg 3 Intervjueguide Avsluttende undersøkelse pilotgruppe

8.3 Tema kundemøter, med effektvurdering

- *Hva tror du om kunden oppfattelse av dagens faste kundemøter (positive og negative sider ved møtene)?*
- *Hva mener du selv om dagens faste kundemøter (positive og negative sider ved møtene)?*
- *Hvordan er fordelingen av sakene som fremkommer i møtene mellom marked og drift?*
- *Hvordan synes du kundene kommer frem med sine ønsker og behov i møtene?*
- *Synes du prosessen rundt utarbeidelsen av intern SLA har endret samarbeidet rundt kundemøtene?*

Hva tror du om kunden oppfattelse av dagens faste kundemøter (positive og negative sider ved møtene)?

To respondenter har ikke merket noen endring i det hele tatt. Den ene av disse mener at *"kundemøter i seg selv er positivt, slik har det alltid vært"*. En respondent mener *"vi stiller bedre forberedt nå enn tidligere, at vi sender ut sakliste på forhånd bidrar til å sette fokus rundt sakene"*. Fem av de syv respondentene mener deltagelse fra begge avdelinger i kundemøtene hever kvaliteten på møtene, noe de mener kunden oppfatter som positivt. En respondent nevner at *"møteledelse fra markedsansvarlig bidrar til at fokuset dreies fra små driftsmessige avvik til litt mer overordnede problemstillinger, noe som bidrar til en bedre stemning på møtene"*. Det nevnes fra fire respondenter at den nye og forenklete agendaen som brukes under møtene fungerer langt bedre enn den vi benyttet tidligere, som var veldig teknisk og omfattende.

Hva respondentene tror kunden ser på som negativt avstedkom i denne runden ikke mange svar. Tre respondenter mente at vi noen ganger stiller med litt mange deltagere på møtene fra Entra Eiendom. Markedsansvarlig, teknisk ansvarlig, driftsansvarlig og kanskje også driftskoordinator. De utrykte usikkerhet rundt om dette rent faktisk ble oppfattet som negativt av kunden, men at vi burde vurdere antall deltagere nøye.

Hva mener du selv om dagens faste kundemøter (positive og negative sider ved møtene)?

Det uttrykkes av respondentene at møte kvaliteten oppfattes ganske likt av kunde og leverandør, og at dette derfor ikke er et helt relevant spørsmål. Det henvises derfor til svarene som er gitt i det første spørsmålet.

Hvordan er fordelingen av sakene som fremkommer i møtene mellom marked og drift?

En respondent mener "det er vanskelig å definere helt klart forskjellen mellom drifts- og markedssaker", men mener samtidig at "det har blitt litt mindre fokus på små saker i daglig drift og litt mer fokus på overordnede problemstillinger i leieforholdet". Fire andre respondenter mener det har dreiet klart i retning av flere markedssaker i møtene etter at deltagelsen fra markedsrepresentanten i møtene ble obligatorisk. En sier at "markedsansvarlig styrer møtene bort fra de operative sakene, saker som skal løses i det daglige".

Hvordan synes du kundene kommer frem med sine ønsker og behov i møtene?

En respondent sier at han synes "det har blitt bra nå, vi får informert og leietakerne kommer frem med sitt". Tre respondenter sier de stort sett kommer bra frem med sitt, men at brukermøtene med en og en leietaker er klart mest effektivt i den sammenheng. En annen respondent synes "leietakerne stiller ikke godt forberedt, men kommer bra frem med sitt i møtene".

Synes du prosessen rundt utarbeidelsen av intern SLA har endret samarbeidet rundt kundemøtene?

En respondent sier at "det har blitt ryddigere, selv om det foreløpig er preget av at det er en overgangsordning". "Marked tilføres ressurser nå, da vil de bli satt i stand til fullt og helt å følge opp enigheten". En respondent synes "det har blitt mer rotete, forskjellig forståelse av hvem som gjør hva med innkalling og referatskriving". "Manglende bemanning på markedsavdelingen medfører at oppgavene kastes litt frem og tilbake". En annen respondent melder at han "har ikke merket noen forskjell, bare det at marked leder møtene". Fire respondenter mener SLA-en har bidratt positivt til mer samarbeid mellom avdelingen. En mener "det i aller høyeste grad har bidratt positivt, og at det vil ta enda et steg fremover når marked nå får de nødvendige ressurser". En respondent sier at "samarbeidet har tatt seg veldig opp etter at nye rutiner ble innført, men at det skremmer litt at det faktisk er vanskelig å bli enig hva vi faktisk har besluttet under inngåelsen av denne avtalen". "Avtalen tolkes forskjellig, men uten avtalen hadde vi ikke kommet så langt som i dag".

Effekt i forhold til problemstilling 1

Hvordan egner SLA metodikken seg til å understøtte en planlagt endringsprosess?

I intervjuet etter gjennomført pilotprosjekt kommer det uttalelser som tyder på at respondentene har oppfattet at det er gjennomført endringer. Uttalelser som; "vi stiller bedre forberedt nå", "vi sender ut sakliste på forhånd", møteledelse fra markedsansvarlig bidrar til at fokuset dreies fra driftsmessige avvik til litt mer overordnede problemstillinger", "det har blitt litt mindre fokus på små saker", markedsansvarlig styrer møtene bort fra de operative sakene", "det har blitt bra

nå, vi får informert og leietakerne kommer frem med sitt”, “det har blitt ryddigere”, tyder på at endringene er oppfattet av de involverte.

Det kom også noen mindre positive kommentarer som; *“selv om det foreløpig er preget av at det er en overgangsordning”, “det har blitt mer rotete, forskjellig forståelse av hvem som gjør hva med referatskriving og referatskriving”, “manglende bemanning medfører at oppgavene kastes litt frem og tilbake”.* Responsen fra deltagerne oppfattes som engasjert, enten de mener endringene har medført en bedring eller en forverring. Alle respondentene har tatt inn over seg at virksomheten har gjennomført en planlagt endring.

Det var stor enighet i gruppen om at det var et behov for å gjennomføre endringer i måten kundemøtene ble håndtert. Dette er i følge Jacobsen (2004) et av de mest sentrale elementene i endringsledelse. En klar og entydig endringsidé, som fremstår som nødvendig. Sammenhengen mellom behovet for endring og selve endringen, i denne sammenheng uttrykt gjennom resultatene av intervjuene med de ansatte i diagnosefasen og kundeundersøkelsen 2007 lave tilfredshet, er et viktig koblingspunkt som understrekes av Jacobsen (2004).

Endringene som ble utført i forhold til kundemøtene var små. Det var logiske tilpasninger til virkeligheten. Ingen helt nye elementer ble brakt på banen, bare en litt klarere presentasjon av grensesnittene mellom to interne aktører. Alle endringene ble utført innenfor eksisterende strukturer av de som innehar kunnskapen om det som skulle gjøres. Disse elementene samstemmer godt med blant annet Hennestad, Revang og Strønen (2006), Lewin og Klev (2002), Jacobsen (2005) og Andresen og Sæbøe (2006).

Effekt i forhold til problemstilling 2

Hvordan fungerer SLA metodikken som kommunikasjonsverktøy mellom avtalepartene?

I undersøkelsen før implementering av SLA-en var uttalelsene i noen grad preget av at det ikke var nok dialog mellom de to avdelingene når det gjaldt kundemøter. Det var blant annet flere som uttrykte at de synes Markedsavdelingen er mer profesjonelle møteholdere og derfor burde lede møtene. Uttalelser som; *“vårt utbytte går på de markedsmessige signalene som dukker opp i møtene”, møtene har en positiv side for driftsavdelingen, fordi innholdet stort sett er driftsrelatert”, “vi burde vært langt bedre forberedt til den enkelte møtet”, “fokus kanskje ville vært et annet om marked også stiller og om det hadde blitt sendt ut agenda på forhånd, slik at alle kunne få mulighet til å forberede seg”,* kan tyde på at problemområdene var kjente.

I intervjuene etter gjennomført pilotprosjekt er uttalelser som; *“møteledelse fra markedsansvarlig bidrar til at fokuset dreies fra små driftsmessige avvik til litt mer overordnede problemstillinger, noe som bidrar til en bedre stemning på møtene”,* flere svarer at deltagelse fra begge avdelinger i kundemøtene hever kvaliteten på møtene, noe de mener kunden oppfatter som positivt, *“avtalen tolkes forskjellig, men uten avtalen hadde vi ikke kommet så langt som i dag”.*

Endringen i uttalelsene til deltagerne, før og etter dette pilotprosjektet, tyder på at kommunikasjonen mellom avdelingene har forbedret seg. Prosjektets pilotfase

har vært forholdsvis kort, så et helt entydig svar på om det er utarbeidelsesfasen, eller om det er gjennom bruk av avtalen kommunikasjonen har forbedret seg, er vanskelig å gi. Det synes imidlertid å være avdekket en langt mer positiv tone og mer kommunikasjon mellom avdelingene som en følge av innføringen av disse avtalene.

Avtalen som regulerer hvordan kundemøter skal håndteres er bevisst lagt opp slik at de klargjør de interne rollene. De er i størst mulig grad utformet som ytelsesbeskrivelser, slik at de som innehar kompetansen faktisk er de som bestemmer detaljene rundt utførelsen. Disse elementene virker å ha hatt en god effekt i kommunikasjonen mellom avdelingene. En tilnærming som samstemmer godt med blant annet Andresen og Sæbøe (2006), Amlie (2007), Sørtdal (2004) og Lewin og Klev (2002).

Effekt i forhold til problemstilling 3

Hvordan understøtter SLA metodikken implementeringen av endringen i virksomheten?

Det er flere klare uttalelser som kan gi indikasjoner om hvor bra SLA metodikken understøtter implementering av en endring i organisasjonen. Uttalelser som; *"samarbeidet har tatt seg veldig opp etter at de nye rutinene ble innført, men at det skremmer litt at det er så vanskelig å bli enige om hva vi faktisk har besluttet under inngåelsen av denne avtalen"*, *"avtalen tolkes forskjellig, men uten avtalen hadde vi ikke kommet så langt som i dag"*, *"det har blitt mer rotete, forskjellig forståelse av hvem som gjør hva med innkalling og referatskriving"*, kan tyde på at det har oppstått svikt i implementeringsfasen.

Andre uttalelser som; *"manglende bemanning på markedsavdelingen medfører at oppgavene kastes litt frem og tilbake"*, *"det i aller høyeste grad har bidratt positivt, og at det vil ta enda et steg fremover når marked nå får de nødvendige ressurser"*, *"det har blitt ryddigere, selv om det foreløpig er preget av at det er en overgangsordning"*, *"marked tilføres ressurser nå, da vil de bli satt i stand til fullt og helt å følge opp enigheten"*, peker i retning av at implementeringsproblemene kan ha ressursmessige årsaker.

Når det skal trekkes slutninger om hvor effektivt SLA metodikken understøtter implementeringen er det to faktorer som virker å ha hatt innvirkning i denne sammenheng. Den ene er det faktum at Markedsavdelingen startet opp i prosessen med for lav bemanning og har hatt det gjennom hele pilotfasen. Dette har medført at en del av endringene det har vært enighet om å gjennomføre har blitt utsatt, eller bare delvis gjennomført. Dette gjelder spesielt i gjennomføring av kundemøter, Drifts- og Vedlikeholdsavdelingen har midlertidig fortsatt med enkelte av oppgavene som skulle overføres til Markedsavdelingen. Den andre faktoren, som kan ha influert på resultatet er litt for kort tid til å utarbeide selve avtalene. På tross av disse to faktorene som trekker i feil retning, virker tilnærmingen med deltagelse fra begge parter under utarbeidelsen, som er en av hovedtankene ved bruk av SLA å ha fungert godt, og i tråd med Atkin & Brooks (2005) og Sæbøe (2005).

8.4 Tema prosjekt- og vedlikeholdsarbeider, med effektvurdering

- *I hvilken grad mener du Entra Eiendom fremstår som profesjonelle under utførelsen av "ekstraarbeider" på eiendommene?*
- *Hva mener du kundene fokuserer mest på når Entra Eiendom utfører ekstraarbeider på eiendommene?*
- *Hva mener du er Entra Eiendoms største svakhet under gjennomføring av ekstraarbeider?*
- *I hvilken grad har du oversikten over det som utføres av ekstraarbeider på eiendommene "dine"?*
- *Synes du prosessen med utarbeidelsen av intern SLA har endret samarbeidet rundt prosjekthåndteringen?*

I hvilken grad mener du Entra Eiendom fremstår som profesjonelle under utførelsen av "ekstraarbeider" på eiendommene?

En respondent sier at "det virker som om det går greit med disse arbeidene". En respondent sier han "har liten erfaring med de nye rutinene fordi det ikke er igangsatt prosjekter i perioden". "En respondent sier at det varierer svært mye, noen ganger er vi litt uproffe, mens andre ganger går det helt på skinner". En respondent mener at "både innføring av nye rutiner og inngåelsen av flere rammeavtaler med entreprenører har bidratt positivt til å bedre vår utførelse". Gjennomgående svarer respondentene at testperioden har vært for kort til å få erfaring med om endringene har hatt den ønskede effekt.

Hva mener du kundene fokuserer mest på når Entra Eiendom utfører ekstraarbeider på eiendommene?

Respondentene er veldig enige om at fokuset hos kunden ligger på tid og pris. "At vi informerer godt og holder rammene som er forespeilet på forhånd er det viktigste" mener en respondent. Respondentene fremholder at det er viktig å være rask med informasjon ved alle former for avvik. En respondent sier at "mye og tidlig informasjon gir høy kundetilfredshet under gjennomføring av prosjekter".

Hva mener du er Entra Eiendoms største svakhet under gjennomføring av ekstraarbeider?

Tre respondenter nevner at den største svakheten med Entra Eiendoms gjennomføring av ekstraarbeider på eiendommene er manglende informasjon. "Leietakerne føler seg veldig tilsidesatt om arbeider starter opp i, eller i nærheten av, deres lokaler uten at de har blitt grundig varslet" sier en respondent. To respondenter har ikke noen sterke meninger om hva vår største svakhet er, de regner med at ting fungerer som de skal om de ikke hører noe.

I hvilken grad har du oversikten over det som utføres av ekstraarbeider på eiendommene "dine"?

På dette spørsmålet svarer alle respondentene at de har oversikt over det som foregår, ingen forbeholdne svar.

Synes du prosessen med utarbeidelsen av intern SLA har endret samarbeidet rundt prosjekthåndteringen?

En respondent har ikke merket noen forskjell fra tidligere. En respondent svarer at *"han foreløpig ikke har så mye erfaring med dette, men at driften har fått en bra avlastning og at vi derfor får unna flere store vedlikeholdsjobber enn tidligere"*. En annen respondent mener *"det er for tidlig å si noe om effekten av dette"*. En respondent sier at *"prosjekter tar lengre tid og at erfaring fra endringene først vil vise seg om noe tid"*. En respondent melder at *"det har gått smertefritt, enklere å få hjelp enn tidligere"*.

Effekt i forhold til problemstilling 1

Hvordan egner SLA metodikken seg til å understøtte en planlagt endringsprosess?

I det avsluttende intervjuet konkluderes det jevnt over med at prosessen med å utarbeide SLA for prosjektgjennomføring ikke har hatt noen påviselig effekt. Det kommer uttalelser som; *"har foreløpig ikke så mye erfaring med dette, men at driften har fått en bra avlastning og at vi derfor får unna flere vedlikeholdsjobber enn tidligere"*, *"det er for tidlig å si noe om effekten av dette"*.

På den andre siden er det ganske stor forskjell på uttalelsene før og etter pilotprosjekt på spørsmålet om Entra fremstår som profesjonelle under utførelsen av ekstraarbeider på eiendommene. Før endringen ble iverksatt kom det uttalelser som; *"det er fryktlig varierende"*, *"det går så dårlig at Entra blir sittende tilbake med regningen"*, *"de blir sittende igjen med lokaler de ikke kan bruke"*, *"årsaken kan være at vi engasjerer store entreprenører på små oppdrag, altså manglende fokus"*.

Til mer moderate uttalelser i den avsluttende intervjuerunden, som; *"det virker som om det går greit med disse arbeidene"*, *"har liten erfaring med de nye rutinene"*, *"varierer svært mye, noen ganger er vi litt uproffe, mens andre ganger går det helt på skinner"*, *"både innføring av nye rutiner og inngåelsen av flere rammeavtaler med entreprenører har bidratt positivt til å bedre vår utførelse"*.

Isolert sett kan noen av svarene i de avsluttende intervjuene tolkes til at endringen ikke er absorbert skikkelig av de involverte. I noen grad uttrykkes det en bedring, men ikke entydig og klart. Om vi sammenligner svarene fra begge intervjuene kan det derimot synes som om de involverte jevnt over har et mer positivt syn på resultatene av prosjektarbeidene enn tidligere. Årsaken til at de ansatte selv ikke synes å ha merket endringen, eller bare i liten grad merket den, kan være flere. Endringsarbeidet med prosjektgjennomføringen ble igangsatt blant annet fordi det offentlige regelverket, i dette tilfellet Byggherreforskriften, strammes inn. Det kan være mindre erkjennelse av behovet for gjennomføring av disse endringene enn hva som var tilfelle med Kundemøtene. Endringsideen var kanskje heller ikke like entydig, kanskje mer en presisering av hvilken arbeidsmetode som var ønskelig. Begge disse elementene trekkes Jacobsen (2004) frem som viktige for å få til endringsprosesser.

Effekt i forhold til problemstilling 2

Hvordan fungerer SLA metodikken som kommunikasjonsverktøy mellom avtalepartene?

Det er ikke noe i resultatene fra de to intervjuundersøkelsene som gir noen gode holdepunkter for å trekke konklusjoner på om SLA metodikken har fungert godt som kommunikasjonsmiddel i denne sammenheng. Det virker som om manglende involvering med pilotgruppen for å avdekke behovet for endring i prosjektgjennomføringen, som kommentert under forrige punkt, har gjort sitt til at resultatene er litt uklare.

Prosjektgjennomføring var ikke medtatt i diagnosefasens intervjuerunde, så det er heller ikke resultater fra tidligfase til å kaste lys over dette.

Effekt i forhold til problemstilling 3

Hvordan understøtter SLA metodikken implementeringen av endringen i virksomheten?

Det blir vanskelig å trekke frem elementer fra undersøkelsene som understøtter eller forkaster SLA metodikken i forhold til understøttelse av implementeringen. Det grunner i svargrunnlaget og de svakhetene som kommentert i de to punktene over. Uttalelsene før og etter pilotprosjekt gir indikasjoner på at noe har skjedd og at det virker å være positivt, men deltagerne sporer i veldig liten grad dette tilbake til den gjennomførte endringen.

8.5 Tema intern organisering, med effektvurdering

- *Hvilke deler av arbeidsfellesskapet mellom marked og drift synes du er uklart definert? Hva er mest negativt med arbeidsfellesskapet?*
- *Hvilke deler av arbeidsfellesskapet er klarest definert? Hva er mest positivt med dagens arbeidsfellesskap?*
- *Hvilken betydning mener du den interne organiseringen har på utførelsen av kundepleie?*
- *Synes du prosessen rundt utarbeidelsen av interne SLA-er har endret samarbeidet mellom Markedsavdelingen og Drifts- og vedlikeholdsavdelingen?*

Hvilke deler av arbeidsfellesskapet mellom marked og drift synes du er uklart definert? Hva er mest negativt med arbeidsfellesskapet?

Tre respondenter mener det er litt utfordrende at de tekniske jobber svært forskjellig med sine eiendommer. En påpeker at "det virker som om de har veldig

forskjellig kunnskap om eiendommene de har ansvar for, noe som kan være en utfordring i samarbeidet noen ganger". En respondent "synes stort sett det går bra, men at enkeltes raske innhopp og innblandinger enkelte ganger roter det litt mye til". "Faste team fungerer best" mener denne respondenten. En respondent synes "drift tar en del ting som strengt tatt er markedssaker, selv om dette ikke bunner i uklarhet, men saker kastes litt over til drift". En respondent mener "det er litt uklart hvem som tar seg av tilleggstjenester, skilting mm., marked er mer på banen, men litt mer utgreiing er det behov for".

Hvilke deler av arbeidsfellesskapet er klarest definert? Hva er mest positivt med dagens arbeidsfellesskap?

En respondent mener "det meste i arbeidsfordelingen er klart definert og at det meste er positivt". En annen respondent svarer at "vi har generelt mer dialog". En respondent synes "samarbeidet har blitt mye bedre, marked har kommet mer på banen". "At tilleggstjenester er plassert på marked har gjort det klarere hvordan det skal løses. Ting har blitt mye bedre den siste tiden, ikke mye som er uklart".

Hvilken betydning mener du den interne organiseringen har på utførelsen av kundepleie?

En respondent svarer at "det virker mye inn når vi overtar nye bygg og ikke er samstemt med prosjektet, hvor f.eks. overtagelse av bygg fra Prosjektavdeling til Driftsavdeling utsettes på grunn av manglende leveranse". En respondent mener "det påvirker mye, særlig i de sammenhenger hvor sakene blir svevende litt frem og tilbake mellom avdelingene". En annen respondent mener "vår organisering, med delt ansvar for kundepleien er utfordrende". Denne mener "oppfølging av eksisterende kunder kunne vært håndtert av Driftsavdelingen, mens Markedsavdelingen tok seg av utleie". En modell som respondenten mener "flere store eiendomsaktører bruker med hell".

Synes du prosessen rundt utarbeidelsen av interne SLA-er har endret samarbeidet mellom Markedsavdelingen og Drifts- og vedlikeholdsavdelingen?

En respondent svarer at "det går greit, men vet ikke om det er avtalene som gjør det". "Det har blitt mer samarbeid mellom avdelingene, etter at rutineene rundt gjennomføring av kundemøter ble endret" sier en annen respondent. En annen respondent synes "det er litt endring å spore, men ikke den helt store endringen". En respondent synes at "bedringen har vært stor". "Fra å ha samarbeidet svært lite, samarbeides det nå mye mer". "Når man går inn i sakene sammen løser jo samarbeidet seg". "Det er lettere å kommunisere nå, mye lettere". En respondent mener at "samarbeidet har bedret seg, men lav bemanning på Markedsavdelingen hemmer utviklingen". En respondent "har ikke merket noe forskjell".

Effekt i forhold til problemstilling 1

Hvordan egner SLA metodikken seg til å understøtte en planlagt endringsprosess?

Med bakgrunn i at denne delen av undersøkelsen dreier seg om forhold rundt den interne organiseringen begrenses vurderingen av effekten seg til hvordan SLA metodikken fungerer som kommunikasjonsverktøy, se problemstilling 2 under. Både når det gjelder effektvurdering av metodikken opp mot planlagt endring og som implementeringsverktøy henvises det til Kundemøter og til Prosjekt og vedlikeholdsarbeider over.

Effekt i forhold til problemstilling 2

Hvordan fungerer SLA metodikken som kommunikasjonsverktøy mellom avtalepartene?

I denne bolken, som tar tak i forhold rundt den interne organiseringen, er utslagene før og etter pilotprosjekt markert forskjellige. Her er det også mulig å trekke linjen helt tilbake til diagnosefasen for å underbygge datagrunnlaget.

I den innledende kartleggingsrunden i desember 2007 ble det avholdt sammenlignende intervjuer ved alle regionskontorer. I svarmaterialet her fremkommer det fra region Øst kommentarer som; *"ikke vet hvilke områder det samarbeides utstrakt", "samarbeides noe i forbindelse med kundemøtene, men det er tilfeldig om det foregår noe utstrakt samarbeid, det jobbes ikke i team", "både drift og marked taper mye informasjon ved at det ikke avholdes jevnlig møter", "det er så mye arbeidspress at det ikke er tid igjen til å søke samarbeid internt", "samarbeidet kunne vært bedre på de fleste områder, det hadde bidratt til enda bedre arbeidsmiljø også"*. Det kommer opp forbedringsforslag, som å samlokalisere personellet i regionen og mer direkte samarbeid i faste team mellom Teknisk Ansvarlig og Markedsansvarlig også i disse intervjuene.

I intervjuerunden etter at pilotprosjektet er gjennomført fremkommer svarene som; *"det går greit, men vet ikke om det er avtalene som gjør det", "det har blitt mer samarbeid mellom avdelingene, etter at rutine rundt gjennomføring av kundemøter ble endret", "det er litt endring å spore, men ikke den helt store endringen", "bedringen har vært stor, fra å ha samarbeidet svært lite, samarbeides det nå mye mer", "når man går inn i sakene sammen løser samarbeidet seg", "det er lettere å kommunisere nå, mye lettere", "samarbeidet har bedret seg, men lav bemanning på Markedsavdelingen hemmer utviklingen", "vi har generelt mer dialog", "samarbeidet har blitt mye bedre, marked har kommet mer på banen"*.

Basert på resultatet av intervjuene er det hevet over tvil at det har skjedd endringer i samarbeidet og kommunikasjonen mellom avdelingene har bedret seg. Gjennomgående i denne effektvurderingen observeres det at det er delte oppfatninger om hva som har utløst bedringen. Majoriteten synes å mene at arbeidet som er gjort for å bedre samarbeidet om kundemøter og prosjektgjennomføringen, er det som har utløst bedringen, mens andre er mer dempede i forhold til denne årsakssammenheng.

Effekt i forhold til problemstilling 3

Hvordan understøtter SLA metodikken implementeringen av endringen i virksomheten?

Med bakgrunn i at denne delen av undersøkelsen dreier seg om forhold rundt den interne organiseringen begrenses vurderingen av effekten seg til hvordan SLA metodikken fungerer som kommunikasjonsverktøy, se problemstilling 2 over. Både når det gjelder effektvurdering av metodikken opp mot planlagt endring og som implementeringsverktøy henvises det til Kundemøter og til Prosjekt og vedlikeholdsarbeider over.

8.6 Oppsummerende analyse (effektvurdering)

For å få testet ut virkningen på bruk av Service Level Agreement i et endringsprosjekt, var kundemøter og prosjektarbeider avtaletemaer.

For kundemøteavtalen gis det tilbakemeldinger som tyder på at deltagerne har forstått de innførte *endringene*. Intervjuematerialet gir også klare indikasjoner på at *kommunikasjonen* har bedret seg mellom avtalepartene. Når det gjelder vurderingen av hvor godt SLA metodikken understøtter *implementering* av endringene synes denne også å være god når det gjelder kundemøtene. Det kan derimot synes som om *implementeringen* kunne vært ytterligere styrket om vi hadde brukt mer tid til felles produksjon av avtaledokumentene. Effekten for de samme elementene, *endring, kommunikasjon og implementering*, når det gjelder prosjektarbeider, fremkommer ikke like entydig. Her virker svarmaterialet å være vagere enn hva som er tilfellet for kundemøter.

Fundamentet de to avtalene er bygget på er forskjellig. Gjennomføring av kundemøtene var et samarbeid mellom avdelingene som de ansatte selv ikke var fornøyde med. For prosjektarbeider var det utenforliggende årsaker, som for eksempel ny Byggherreforskrift og ikke de ansattes uttrykte behov for forandring som lå i bunnen. Hos organisasjons- og endringsteoretikere som Hennestad, Revang og Strønen (2006) og Jacobsen (2004) trekkes det frem viktigheten av klarhet mellom endringsideen og det opplevde endringsbehovet hos de som omfattes av endringene. Resultatene av denne undersøkelsen gir grunn til å anta at denne sammenhengen også har gyldighet ved bruk av SLA som endringsverktøy.

De sammenlignende intervjuene viste klar forskjell i resultatene før og etter implementering av SLA-ene i forhold rundt den interne organiseringen. Dette kan tyde på at effekten av å sette i gang forbedringsprosesser som legger samarbeidet mellom de involverte fremst i prosessen kan gi gode kommunikasjonsmessige resultater, noe som stemmer bra med Lewin og Klev (2002) og Hennestad, Revang og Strønen (2006).

Kapittel 9 Konklusjoner og læring

Dette kapittelets mål er å sammenstille konklusjonene for prosjektet som helhet. Videre er målet å beskrive hva denne undersøkelsen har bidratt med av læring i forhold til bruk av SLA i et planlagt endrings- og forbedringsarbeid.

Punktliste for kapittel 9

- 9.1 Konklusjoner
- 9.2 Læring for fagfeltet Fasilitetsstyring (Facility Management)
- 9.3 Læring for virksomheten
- 9.4 Læring for oppforfatter

9.1 Konklusjoner

Formålet med denne studien var å finne ut om SLA er et egnet verktøy for å få til forbedringer i samarbeidsformene internt i en organisasjon. Hvor godt det understøtter gjennomføringen av prosessuelle endringer i samarbeidet, uten å endre de formelle strukturene i gruppen.

Undersøkelsen fokuserte på de tre delproblemstillingene; *hvordan egner SLA metodikken seg til å understøtte en planlagt endringsprosess, hvordan fungerer SLA metodikken som kommunikasjonsverktøy mellom avtalepartene og hvordan understøtter SLA metodikken implementering av endringen i virksomheten.*

Studien ble bygget opp som en aksjonsforskningsstudie med to innlagte casestudier, en for diagnosearbeidet og en for evalueringsarbeidet. Mellom diagnose- og evalueringsdelen foregikk planlegging og innføring av aksjonene (aksjonsfasen). Den innledende casestudien fikk frem hvor i samspillet mellom de undersøkte avdelingene endringsbehovet var størst. Sentralt i denne casestudien var å få bekreftet endringsbehovet fra flere kilder, i dette tilfellet både fra kundeundersøkelse og fra administrative føringer, men ikke minst fra de ansatte selv. Den avsluttende casestudiens formål var å måle effekten av de innførte endringene fra aksjonsfasen, disse effektene ble målt med sammenlignende intervjuundersøkelser.

Analysen viste overordnet at samarbeidsklimaet mellom de to involverte avdelingene har hatt en klart positiv utvikling. De beste resultatene kommer fra samarbeidet rundt gjennomføring av kundemøter. Her uttrykker majoriteten av deltagerne at de har opplevd en markant endring. Deltagerne mener det er bedre samarbeid og høyere kvalitet på møtegjennomføringen. Resultatene etter innføringen av SLA for prosjektarbeider gir ikke like entydige tilbakemeldinger. Årsaken til dette kan nok forklares i at implementering av denne endringen ikke hadde like sterkt fundament hos de involverte. Ønskene om endring her kom først og fremst fra tolkning av kundeundersøkelsen og fra ledelsens strategiske og taktiske føringer. Effekten av endringsarbeidet ble også målt ved å stille noen spørsmål rundt den interne organiseringen. Svarene som fremkom her tyder på

at samarbeidet på generelt grunnlag har bedret seg vesentlig, selv om deltagerne er delte i hva som er årsaken til bedringen.

Tankegangen med å spesifisere hva man faktisk ønsker levert, ikke hvordan leverandøren løser den oppgaven, er grunnfestet i SLA oppbyggingen. Det virket motiverende i de interne prosessene i Entra Eiendom når den som ikke satt med detaljkunnskapen kunne forholde seg til å beskrive resultatet, altså outputen. På den andre siden kunne den som hadde detaljkunnskapen være premissgiver for hvilke inputfaktorer som skulle til for å få den rette outputen. Det avstedkom også nye grensedragninger mellom avdelingene med dette som bakgrunn, at den som faktisk var den mest kompetente leverandøren faktisk ble leverandør, ikke intern underleverandør.

SLA-ens oppbygging og grunntanke synes å fungere godt som metode og sjekkliste i en planlagt endringsprosess. Den synes å ha en styrke som kommunikasjonsverktøy ved at den har en enkel struktur, er utformet i et enkelt språk og består av enkle beskrivelser. Den trekker frem og uttrykker intensjonen med samarbeidet og skaper klarhet i roller og ansvar. Verktøyet legger til rette for involvering av de berørte partene gjennom alle deler av avtalen tilblivelse, fra idé, til avtale i bruk. Denne undersøkelsen viser at disse egenskapene ved SLA, sammen med bruk av generell organisasjons- og endringsteori, kan bidra til gode prosesser og resultater i forbindelse med planlagte endringer internt i en virksomhet.

9.2 Læring for fagfeltet Fasilitetsstyring (Facility Management)

Denne undersøkelsen har belyst et område når det gjelder nytten ved bruk av SLA internt i en virksomhet. Service Level Agreement med sitt rammeverk i blant annet NS-EN 15221 gir i seg selv gir ikke klare anbefalinger for hvordan en bør tilnærme seg bruken internt i en virksomhet. Det er fra sentrale forskere, som Atkin & Brooks og Sæbøe, listet mange nyttige tips rundt medvirkning fra deltagerne i produksjon av SLA-en. Disse dekker i størst grad områdene hvor SLA er brukt mellom to adskilte parter, eller SLA er brukt som forberedende verktøy i en outsourcingsprosess. Denne undersøkelsen indikerer at SLA også er et nyttig verktøy for interne endringsprosesser når den brukes sammen med generell organisasjons- og endringsteori.

9.3 Læring for virksomheten

Den praktiske delen av oppgaven har strukket seg over mange måneder, fra de første innledende samtalene med ledelsen tidlig i 2007. Videre til de innledende kartleggingsintervjuene med alle regionsadministrasjonene sent i 2007. Frem til pilotprosjektet, som ble gjennomført i tidsrommet februar til juni i 2008. I denne perioden er det fremkommet mange nyttige innspill og erfaringer. Virksomheten har allerede tatt med seg disse videre inn i nye prosjekter.

Entra Eiendom har siden oppstart vært i jevnt sterk vekst. Dette har fremtvunget kontinuerlig endring av organiseringen. Det antas at dette kunne ha medført noe trøtthet i forhold til endringsprosesser generelt, men disse arbeidene har i stor grad blitt møtt med velvilje. Hennestad, Revang og Strønen (2006) påpeker at endringsprosjekter må skje gjennom integrasjon mellom endringsprosjektet og brukerne. Det antas at den brede involveringen dette prosjektet har vært omfattet av kan ha bidratt positivt til deltagernes holdninger til endringene.

Den innledende kartleggingen avdekket i seg selv interessante funn for virksomheten. Det virker å ha vært enighet om at region Øst har hatt en presset og lite optimal arbeidssituasjon, men eksakt hvor skoen trykket var ikke helt "oppe på bordet". Kartleggingen trigget mange forslag og det kom opp mye frustrasjon med hensyn dagens situasjon i region Øst. Den innledende kartleggingsrunden avdekket overveiende enighet rundt beskrivelse av den ønskede situasjonen. De ansatte hadde en klar formening om hvordan ting burde vært, men de hardest belastede uttrykte i noen grad en oppgitthet i forhold til mulighetene for å nå dit.

Den innledende kartleggingen ble etterfulgt av en forundersøkelse før utarbeidelsen av SLA-ene, disse undersøkelsenes hensikt var å beskrive nåsituasjonen på de områdene SLA metodikken skulle testes ut. Arbeidet med å operasjonalisere og beskrive samarbeidsformene i en SLA ble gjennomført på en felles arbeidsøkt og en etterfølgende periode med endringsforslag og diskusjoner. Læringen disse prosessene ga virksomheten synes å være flere. Den første synes å være at det er i det daglige samarbeidet mellom arbeidstakerne at endringene mest effektivt oppnås. Det andre er at selv små justeringer av samhandlingsmønstre kan bidra til øket tilfredshet i en virksomhet.

Tidligere endringer i virksomheten hadde i stor grad blitt gjennomført som en følge av voksesmerter, med liten medarbeiderinvolvering. Det kan synes som om dette kan ha bidratt til at organisasjonen har fått en viss endringstretthet innebygget i rekkene.

Lewin og Klev(2002) fremholder at når en organisasjon bytter ut en struktur mot en annen struktur, skaper det store menneskelige kostnader, som frustrasjon, passivitet og distansering. Dette prosjektet dreide seg nettopp om å jobbe på en ny måte, uten en forutgående omveltning på strukturer og avdelinger. I så måte synes prosjektet å ha tilført virksomheten en ny metode, forbedringsarbeid i små steg ved hjelp av virksomhetens iboende kunnskap.

Metodikken rundt utarbeidelsen av SLA-er, innebærer blant annet at alle parter som er involvert, sammen skal finne frem til omforente, lett forståelige beskrivelser av ytelser og kvaliteter. Arbeidet med å finne frem til felles forståelse og enighet, har for oppgaveforfatteren forekommet mye enklere enn først antatt. De involverte partene, i dette prosjektet, hadde utbredt kunnskap om innholdet, og de fleste bidro velvillig med å få frem de omforente tekstene til SLA-ene.

9.4 Læring for oppgaveforfatter

For oppgaveforfatteren var det nettopp oppfattelsen av nærhet til løsningen for den enkelte involverte i prosjektet, som skapte driv i prosessen. Ingen var ute i det ukjente, ingen var egentlig i tvil om den riktige løsningen, det var bare behov for en katalysator. Så den første og kanskje viktigste læringen for oppgaveforfatteren er at kraften i en logisk og ønsket endring, som involverer alle berørte fra starten av, driver endringen frem gjennom implementeringsfasen, nesten av seg selv.

Det andre læringspunktet for oppgaveforfatteren er kanskje like viktig. Mangfoldet i hvordan vært enkelt individ tilnærmer seg de samme problemstillingene i det daglige er stort. I dette konkrete tilfellet har oppgaveforfatteren jobbet i pilotgruppen i flere år, men ble allikevel overrasket over hvor forskjellige arbeidsmetodene var. I mange tilfeller kan nok forskjelligheten være av mindre betydning, mens den i konkrete tilfeller, stilt ovenfor samme sluttbruker, kanskje kan være mindre heldig. Med denne mulige problemstillingen som bakteppe synes et arbeid av denne art å kunne være et nyttig bidrag.

Referanseliste

- Amlie, L. K. (2007) *Behovsutredning og guidelines for SLA med eksempler i Entra Eiendom*. Upublisert masteroppgave, Institutt for bygg, anlegg og transport, Norges Teknisk Naturvitenskapelige Universitet
- Andresen, M. og Sæbøe, O. E. (2006) Four uses of service level Agreements. I Haugen, T. I., Moum, A. og Brøchner, J. (Red.), *Changing user demands on buildings, Needs for lifecycle planning and management, 13th CIBW70 Symposium*, (s.401-407). Trondheim:Tapir Uttrykk
- Atkin, B. & Brooks, A. (2005) *Total Facilities Management (Second Edition)*. Oxford: Blackwell Publishing Ltd.
- Bolman, L. G og Deal, T. E. (2008) *Reframing Organizations. Artistry, Choice, and Leadership (Fourth Edition)*. San Francisco: Jossey-Bass
- Entranett*. [online]. Tilgjengelig fra: <<http://entranett.entraeiendom.no/index.cfm#ledelsesmodell>> [Lastet ned 18, oktober, 2008].
- Fornyings- og Administrasjonsdepartementet (4.juni 1999) *Om ny strategi for Statsbygg og etablering av Statens utleiebygg*. (Stortingsproposisjon nr.84 1998-1999)
- Greiner, L. E. (1972) Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*, July-August, ss.151-162

Haugen, T. I. (2005) Introduksjon til AAR 6020 Drift og vedlikehold,

Forvaltning, drift, vedlikehold og utvikling av bygninger

Hennestad, B. W., Revang, Ø. og Strønen, F. H. (2006) *Endringsledelse og*

Ledelsesendring. Oslo: Universitetsforlaget

Jacobsen, D. I. (2004) *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen:

Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke

Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2002) *Hvordan organisasjoner fungerer* (3.utgave).

Oslo: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke

Jacobsen, D. I. (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i*

samfunnsvitenskapelig metode (2.utgave). Kristiansand: Høyskoleforlaget

Jensen, P. A. (2001) *Håndbog i Facilities Management* (1.utgave). Taastrup: Dansk

Facilities Management - netværk

Lewin, M. og Klev, R. (2002) *Forandringer som praksis* (1.utgave). Trondheim:

Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Martinsen, Ø. L. (2004) *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS

Miljøverndepartementet (15.februar 2008) *Om lov om planlegging og*

byggesaksbehandling. (Odeltingsproposisjon nr.32 2007-2008)

Mintzberg, H. (1979) *The Structuring of Organizations. A Synthesis of the Research*. Englewood Cliffs USA: Prentice-Hall Inc

NTNU og SINTEF (2007) *Enøk I bygninger. Effektiv energibruk (3.utgave)*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Robson, C. (2002) *Real World Research (Second Edition)*. Oxford: Blackwell Publishing

Standard Norge (2007a) *Fasilitetsstyring Del 1: Termer og definisjoner*. (NS-EN 15221-1). Oslo: Standard Norge

Standard Norge (2007b) *Fasilitetsstyring Del 2: Veiledning for utarbeidelse av avtaler om fasilitetsstyring*. (NS-EN 15221-2). Oslo: Standard Norge

Stølen, K. og Solheim, I. (2007) *Teknologiforskning – hva er det?* (STF90 A06035) Trondheim: SINTEF

Sæbøe, O. E. (2007, september) *Eiendomsforvaltning og service, Facilities Management. Utkast til temahefte Masterstudium – Eiendomsutvikling og forvaltning*, NTNU Trondheim

Sæbøe, O. E. (2005, oktober) Kjøp og Salg av Tjenester, Grunnleggende avtaleprinsipper, SLA – avtaledokument med mange muligheter. Forelesningsdisposisjon i faget *AAR6025 Servicetjenester og Eiendomsforvaltning*, NTNU Trondheim

Sørtdal, N. (2004) Service level agreements between actors. Publisert hovedoppgave i informatikk, Institutt for informatikk, Universitetet i Oslo

Van de Ven, A. H. og Poole, M. S. (1995) Explaining Development and Change in Organisations. *Academy of Management Review*, Juli, ss.510-540

Yin, R.K. (1994) Case Study Research Design and Methods (Second Edition). California: SAGE Publications, Inc.

Vedlegg

[Vedlegg 1] Kundeundersøkelse Entra Eiendom 2007, Scandinavian Leadership

[Vedlegg 2] Intervjueguide Innledende undersøkelse regionsledelse

[Vedlegg 3] Intervjueguide Forundersøkelse pilotgruppe

[Vedlegg 4] SLA Kundemøter (utkast til SLA)

[Vedlegg 5] SLA Prosjekt og vedlikeholdsarbeider (utkast til SLA)

[Vedlegg 6] Intervjueguide avsluttende undersøkelse pilotgruppe



“Viktighet”

Disse påstandene har størst “forklaringsverdi” på påstanden “hvor tilfreds er du totalt sett med Entra Eiendom som din utleier”:

- 5. totalt sett med din kundekontakt.
- 14.planlegging og gjennomføring av utbygging/endring av lokalene.
- 7. evnen til å opptre samordnet i forhold til deg som kunde
- 30. Entra Eiendom kommuniserer åpent og direkte

Kundeundersøkelsen, Entra Eiendom AS
 Antall svar 2006: 100
 Østlandet

Forklaring:

Scoren 0 svarer til meget utilfreds og 100 til fullstendig tilfreds.

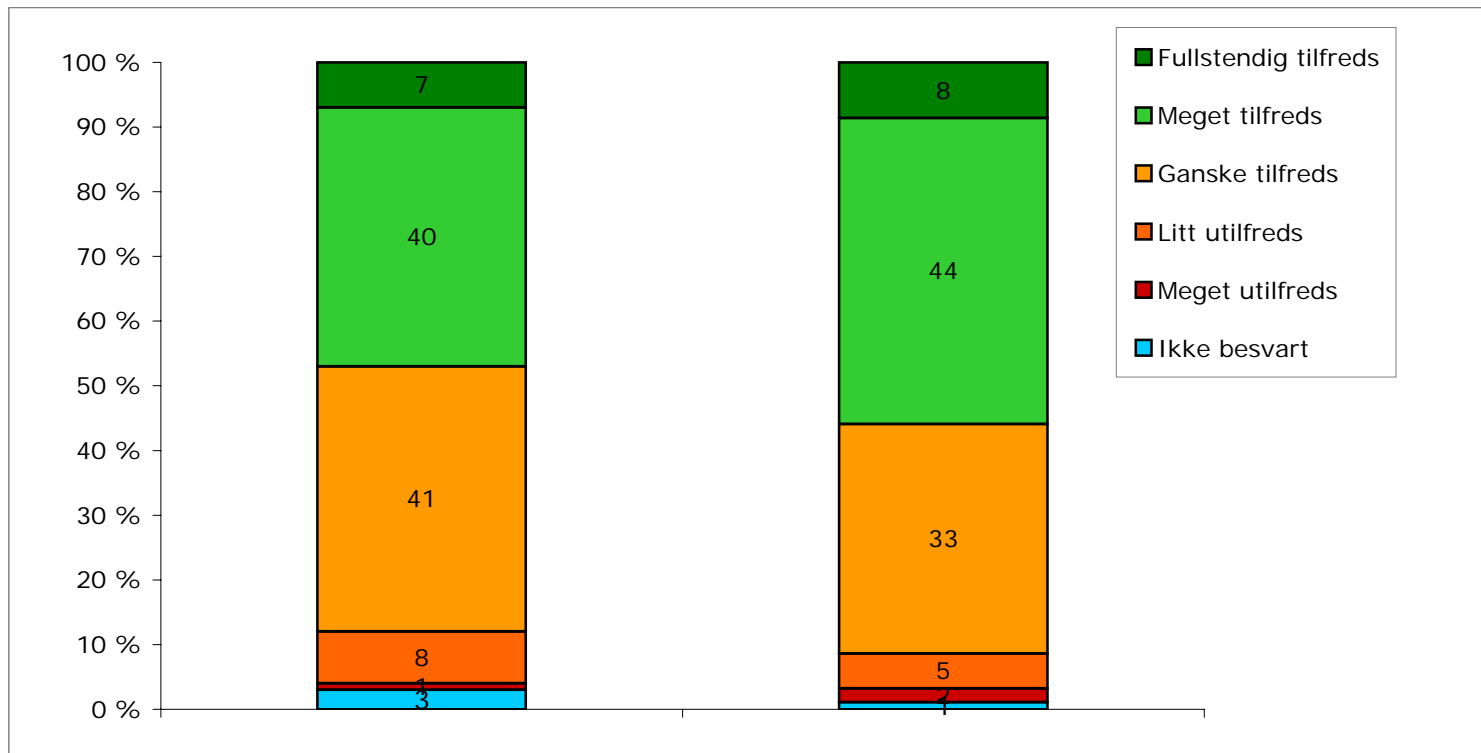
Hvor tilfreds er du totalt sett med Entra Eiendom som din utleier.

2007

61

2006

64



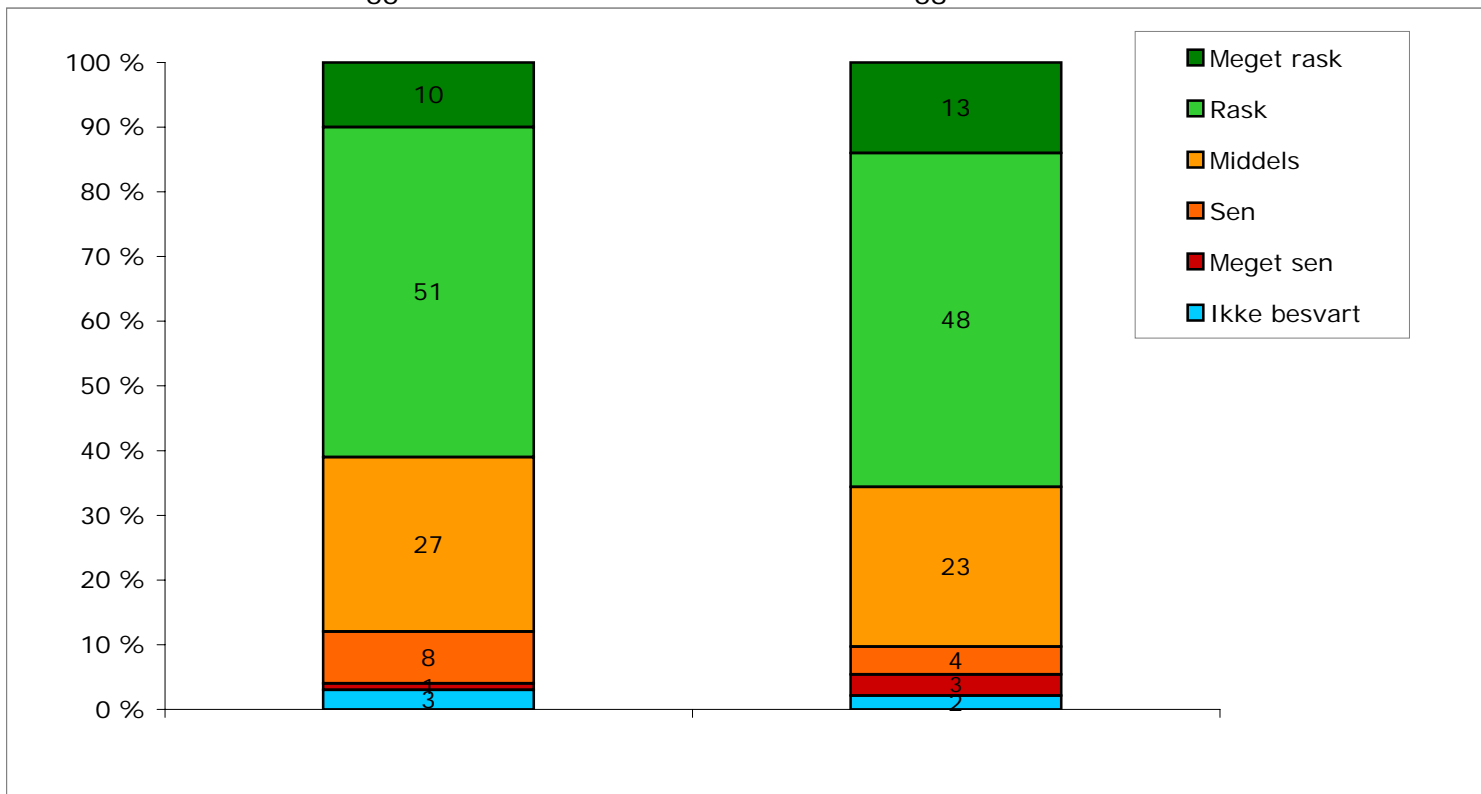
Angi din opplevelse av Entra Eiendom responstid når du kontakter dem.

2007

66

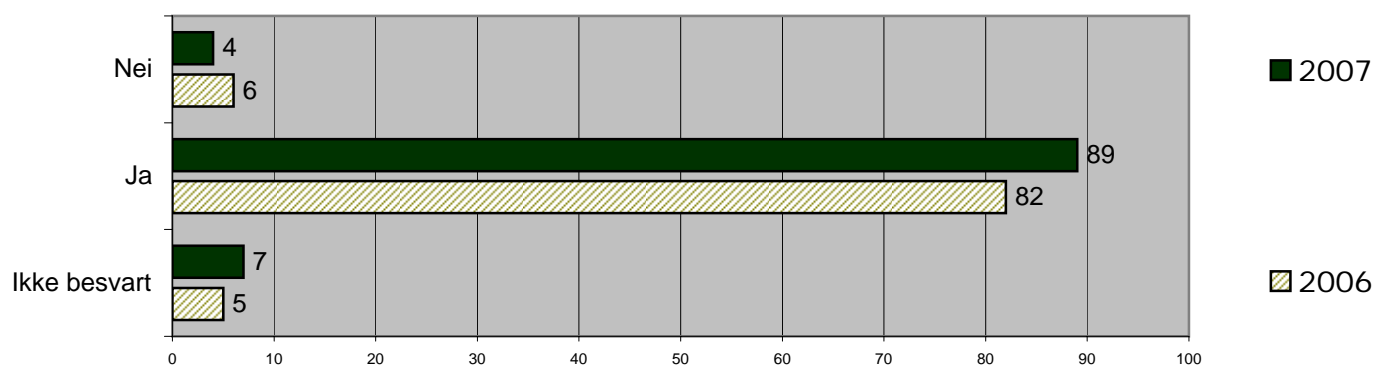
2006

68

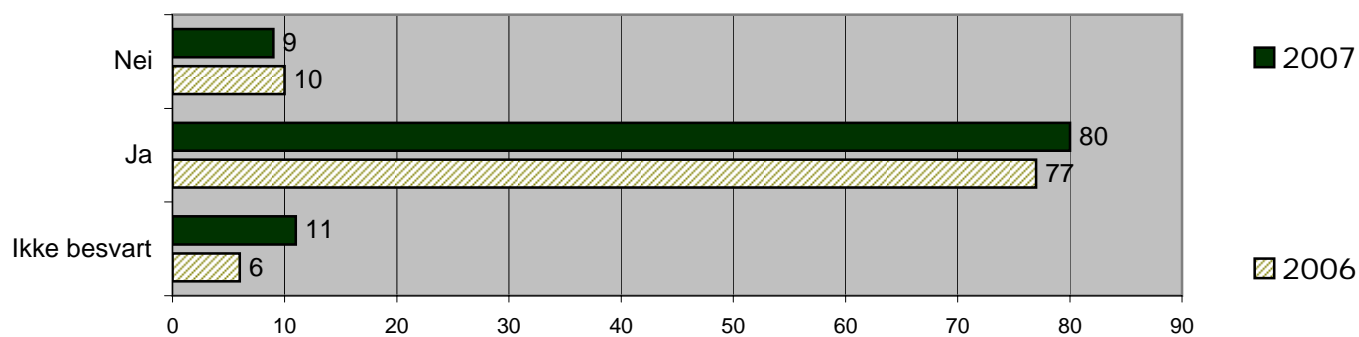


Kundeundersøkelsen, Entra Eiendom AS
 Antall svar 2006: 100
 Østlandet

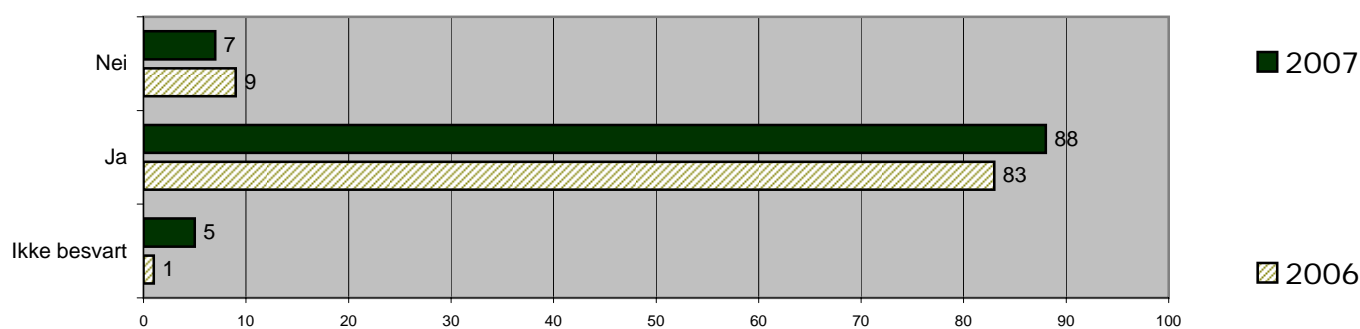
Vil du være positiv til å leie av Entra Eiendom igjen?



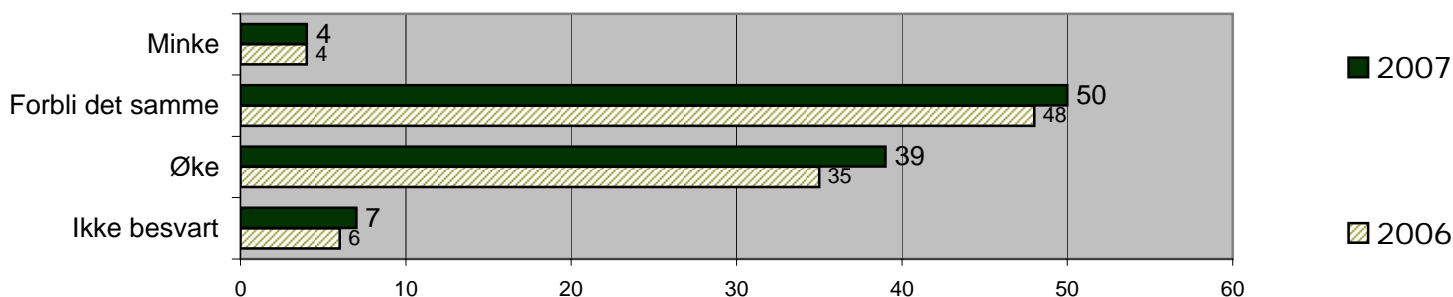
Med den erfaring du har med Entra Eiendom som utleier, vil du anbefale andre å leie av dem?



Er ansvarsforholdet mellom utleier og leietaker klart kommunisert?



Tror du din bedrifts arealbehov i løpet av de neste 2 årene vil...



Kundeundersøkelsen, Entra Eiendom AS
Antall svar 2006: 100
Østlandet

Forklaring til side 3-5:

Rangeringen går konsekvent fra dårligst til best etter årets score.

På side 3-4 er det en kolonne som heter "Anbefalt forbedring". Denne viser hvor mange av respondentene som har angitt at denne påstanden bør forbedres snarest.

På side 5 er alle påstandene rangert fra dårligst til best, samt at svarfordelingen per påstand blir vist i prosent.

	Score 2007	Score 2006	Anbef. Forbedr
1 Relasjon / Service	60	63	
4 evne til å følge opp avtalte tiltak.	54	59	23
3 evne til å være en aktiv samarbeidspartner for deg som kunde.	57	61	9
5 totalt sett med din kundekontakt.	61	63	1
1 tilgjengeligheten til din kontaktperson.	62	65	6
2 serviceinnstillingen til din kontaktperson.	67	68	4
	Score 2007	Score 2006	Anbef. Forbedr
2 Informasjon / Kommunikasjon	53	56	
9 nytteeffekten av møtene.	50	57	8
8 hyppigheten av møter.	52	59	6
6 informasjonen du mottar.	55	54	11
7 evnen til å opptre samordnet i forhold til deg som kunde.	55	55	6
	Score 2007	Score 2006	Anbef. Forbedr
3 Kontrakt / Marked	53	54	
10 initiativ for å avdekke dine fremtidige leiebehov.	47	49	10
11 evnen til å være fleksible når deres behov endrer seg.	59	60	7
	Score 2007	Score 2006	Anbef. Forbedr
4 Økonomi	53	55	
12 spesifikasjonen av felleskostnader i den årlige avregningen (ikke nivået).	48	48	12
13 fakturerings- og innbetalingsrutiner.	59	63	4

Kundeundersøkelsen, Entra Eiendom AS
Antall svar 2006: 100
Østlandet

	Score 2007	Score 2006	Anbef. Forbedr
5 Utbygging	50	54	
14 planlegging og gjennomføring av utbygging/endring av lokalene.	50	54	8

	Score 2007	Score 2006	Anbef. Forbedr
6 Drift og vedlikehold	52	53	
17 ventilasjon/inneklima	39	38	36
22 parkeringsordningen for eiendommen	41	44	13
16 renhold av innvendige fellesarealer	46	50	14
18 adkomst og varemottak	51	52	8
23 inngangspartiet	52	53	11
21 heis	52	54	13
24 indre vedlikehold (uavhengig av om dere i dag benytter Entra Eiendom)	53	53	8
25 utvendig vedlikehold av bygget	56	56	3
20 felles skilting i og utenfor eiendommen	57	55	8
15 vaktmestertjenester/driftsteknikere	64	60	6
19 brannsikkerhet	67	65	0

	Score 2007	Score 2006	Anbef. Forbedr
7 Bygget	68	66	
26 hvor tilfreds er dere totalt sett med lokalene	63	60	1
28 byggets arkitektur	65	62	4
27 beliggenhet	78	77	0

Forklaring:

Nedenfor er det brukt en skala fra 1 til 7
- hvor 1 representerer helt uenig og 7 helt enig.

8 Image/ Profil	2007	2006
29 Entra Eiendom er et nyskapende eiendomsselskap	4,3	4,5
30 Entra Eiendom kommuniserer åpent og direkte	4,6	4,8
31 Entra Eiendom er et godt vertskap	5,1	5,1

Kundeundersøkelsen, Entra Eiendom AS
Antall svar 2006: 100
Østlandet

Rang	Nr	Spørsmål	Vet ikke	1	2	3	4	5	Score
1	17	ventilasjon/inneklima	8 %	17 %	26 %	32 %	14 %	3 %	39
2	22	parkeringsordningen for eiendommen	14 %	20 %	19 %	25 %	17 %	5 %	41
3	16	renhold av innvendige fellesarealer	27 %	7 %	16 %	35 %	13 %	2 %	46
4	10	initiativ for å avdekke dine fremtidige leiebehov.	30 %	6 %	18 %	26 %	17 %	3 %	47
5	12	spesifikasjonen av felleskostnader i den årlige avregningen (ikke nivået).	21 %	5 %	18 %	36 %	19 %	1 %	48
6	14	planlegging og gjennomføring av utbygging/endring av lokalene.	17 %	6 %	19 %	33 %	19 %	6 %	50
7	9	nytteeffekten av møtene.	10 %	6 %	19 %	39 %	20 %	6 %	50
8	18	adkomst og varemottak	9 %	4 %	23 %	33 %	28 %	3 %	51
9	23	inngangspartiet	8 %	7 %	14 %	38 %	31 %	2 %	52
10	21	heis	15 %	3 %	19 %	39 %	16 %	8 %	52
11	8	hyppigheten av møter.	9 %	6 %	9 %	50 %	22 %	4 %	52
12	24	indre vedlikehold (uavhengig av om dere i dag benytter Entra Eiendom)	20 %	2 %	11 %	44 %	21 %	2 %	53
13	4	evne til å følge opp avtalte tiltak.	7 %	5 %	22 %	27 %	31 %	8 %	54
14	6	informasjonen du mottar.	8 %	3 %	10 %	49 %	27 %	3 %	55
15	7	evnen til å opptre samordnet i forhold til deg som kunde.	8 %	4 %	12 %	43 %	29 %	4 %	55
16	25	utvendig vedlikehold av bygget	14 %	3 %	11 %	39 %	30 %	3 %	56
17	3	evne til å være en aktiv samarbeidspartner for deg som kunde.	6 %	4 %	15 %	34 %	32 %	9 %	57
18	20	felles skilting i og utenfor eiendommen	11 %	4 %	10 %	35 %	36 %	4 %	57
19	13	fakturerings- og innbetalingsrutiner.	13 %	5 %	4 %	37 %	38 %	3 %	59
20	11	evnen til å være fleksible når deres behov endrer seg.	30 %	1 %	13 %	24 %	23 %	9 %	59
21	5	totalt sett med din kundekontakt.	6 %	2 %	11 %	34 %	38 %	9 %	61
22	1	tilgjengeligheten til din kontaktperson.	4 %	2 %	9 %	37 %	37 %	11 %	62
23	26	hvor tilfreds er dere totalt sett med lokalene	4 %	0 %	6 %	40 %	45 %	5 %	63
24	15	vaktmestertjenester/driftsteknikere	9 %	1 %	12 %	29 %	34 %	15 %	64
25	28	byggets arkitektur	4 %	1 %	11 %	26 %	47 %	11 %	65
26	2	serviceinnstillingen til din kontaktperson.	4 %	1 %	7 %	30 %	43 %	15 %	67
27	19	brannsikkerhet	7 %	1 %	3 %	33 %	42 %	14 %	67
28	27	beliggenhet	2 %	0 %	3 %	12 %	53 %	30 %	78

Kundeundersøkelsen, Entra Eiendom AS
 Antall svar 2006: 40
 Sørlandet

Forklaring:

Scoren 0 svarer til meget utilfreds og 100 til fullstendig tilfreds.

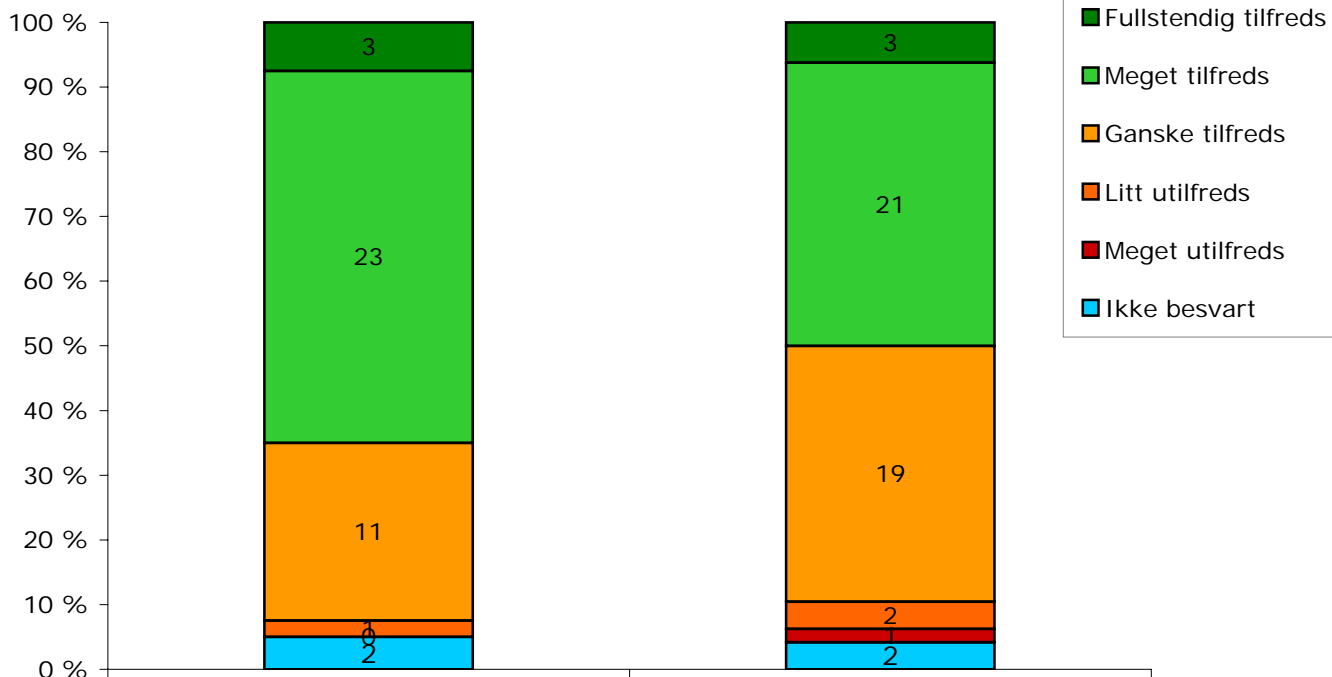
Hvor tilfreds er du totalt sett med Entra Eiendom som din utleier.

2007

68

2006

63



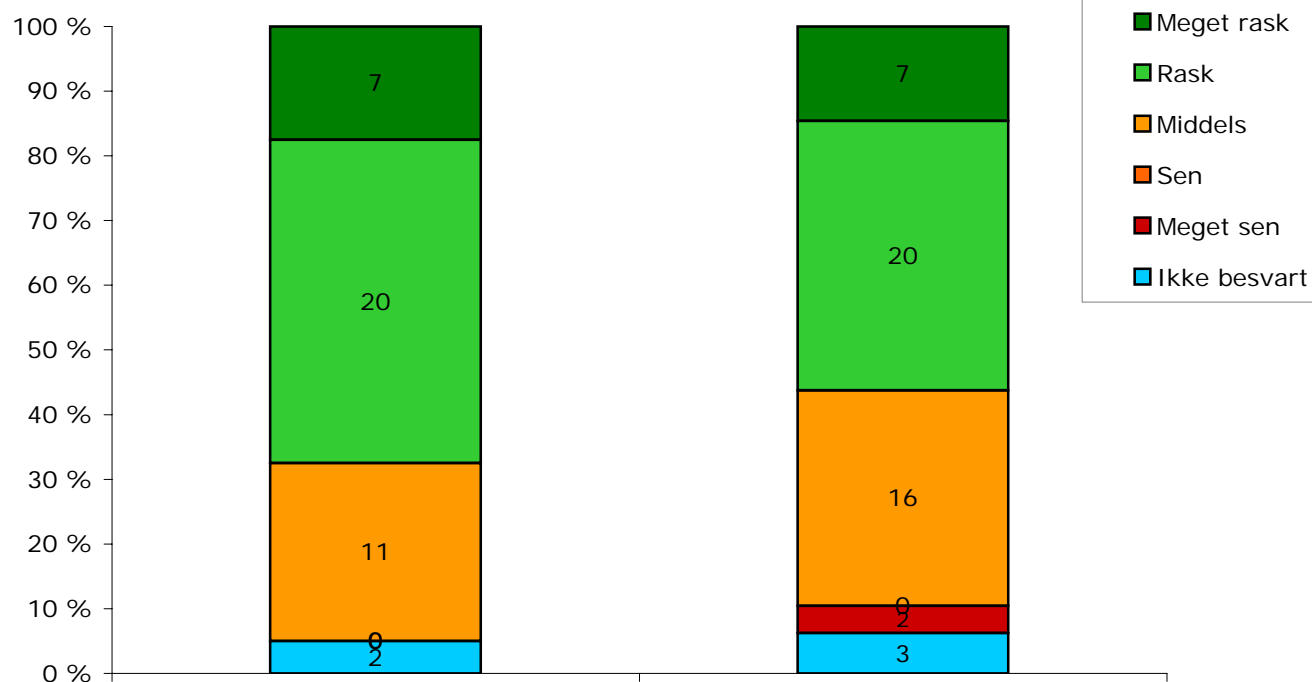
Angi din opplevelse av Entra Eiendom responstid når du kontakter dem.

2007

72

2006

67

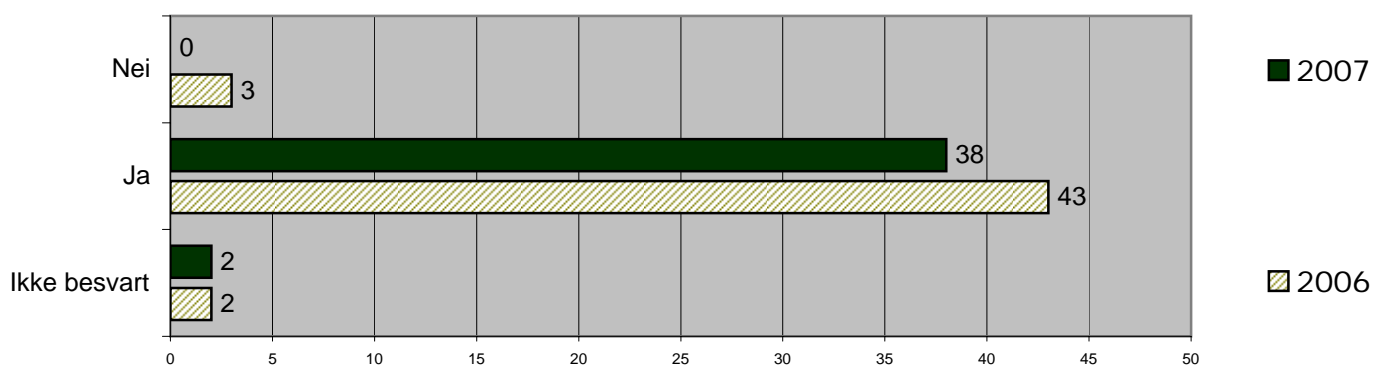


Kundeundersøkelsen, Entra Eiendom AS

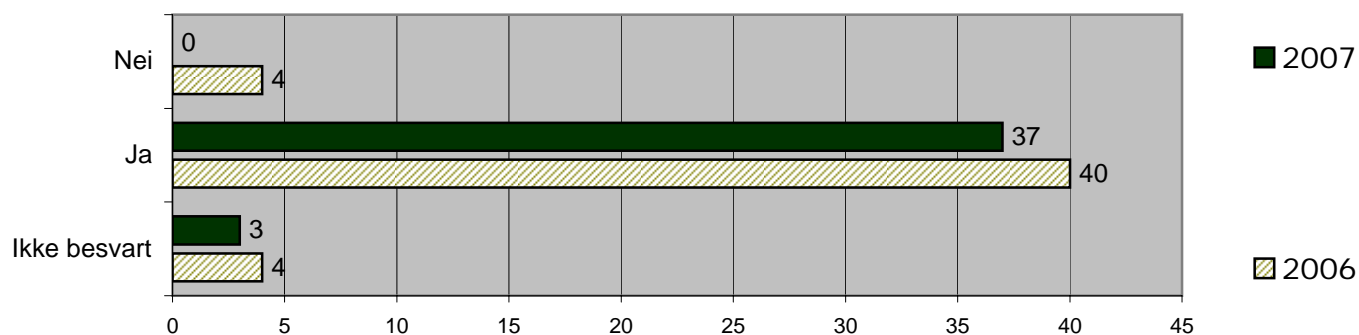
Antall svar 2006: 40

Sørlandet

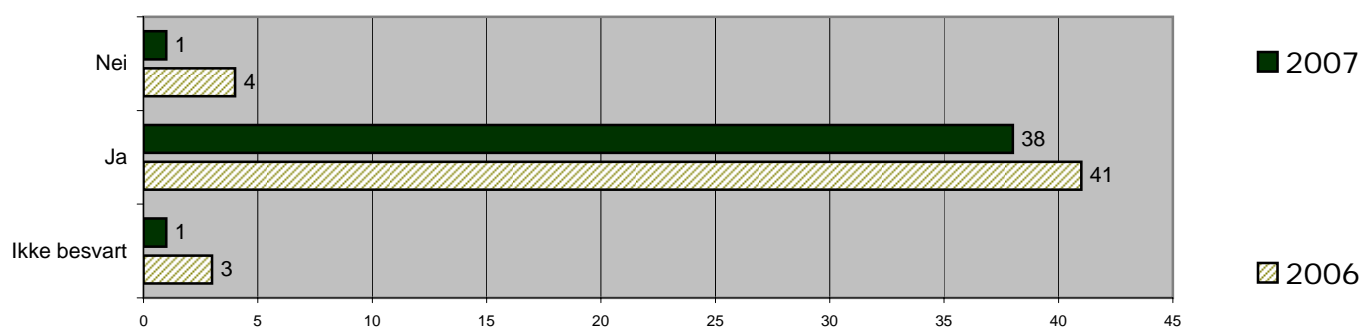
Vil du være positiv til å leie av Entra Eiendom igjen?



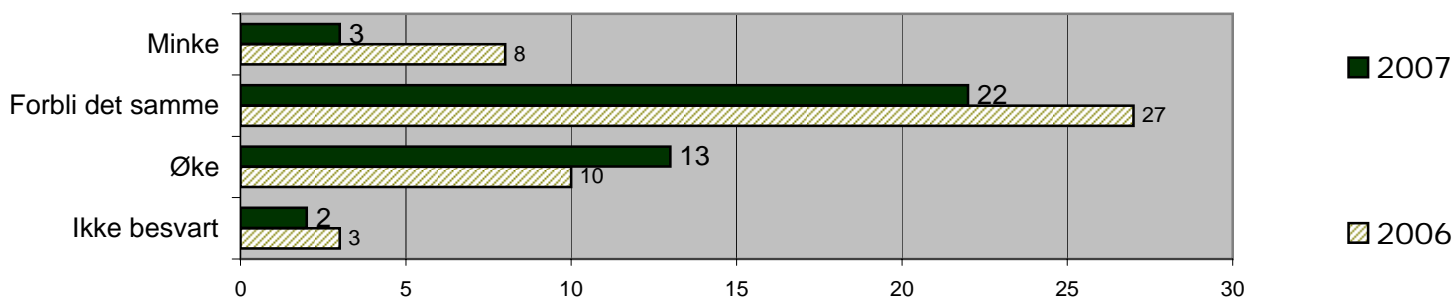
Med den erfaring du har med Entra Eiendom som utleier, vil du anbefale andre å leie av dem?



Er ansvarsforholdet mellom utleier og leietaker klart kommunisert?



Tror du din bedrifts arealbehov i løpet av de neste 2 årene vil...



Kundeundersøkelsen, Entra Eiendom AS
Antall svar 2006: 40
Sørlandet

Forklaring til side 3-5:

Rangeringen går konsekvent fra dårligst til best etter årets score.

På side 3-4 er det en kolonne som heter "Anbefalt forbedring". Denne viser hvor mange av respondentene som har angitt at denne påstanden bør forbedres snarest.

På side 5 er alle påstandene rangert fra dårligst til best, samt at svarfordelingen per påstand blir vist i prosent.

	Score 2007	Score 2006	Anbef. Forbedr
1 Relasjon / Service	67	62	
4 evne til å følge opp avtalte tiltak.	60	55	4
3 evne til å være en aktiv samarbeidspartner for deg som kunde.	65	58	2
5 totalt sett med din kundekontakt.	68	64	1
1 tilgjengeligheten til din kontaktperson.	70	64	2
2 serviceinnstillingen til din kontaktperson.	73	68	1
	Score 2007	Score 2006	Anbef. Forbedr
2 Informasjon / Kommunikasjon	66	57	
6 informasjonen du mottar.	63	55	6
9 nytteeffekten av møtene.	65	57	0
7 evnen til å opptre samordnet i forhold til deg som kunde.	67	59	0
8 hyppigheten av møter.	69	60	0
	Score 2007	Score 2006	Anbef. Forbedr
3 Kontrakt / Marked	63	51	
11 evnen til å være fleksible når deres behov endrer seg.	62	53	4
10 initiativ for å avdekke dine fremtidige leiebehov.	64	49	1
	Score 2007	Score 2006	Anbef. Forbedr
4 Økonomi	65	54	
12 spesifikasjonen av felleskostnader i den årlige avregningen (ikke nivået).	64	48	3
13 fakturerings- og innbetalingsrutiner.	67	60	0

Kundeundersøkelsen, Entra Eiendom AS
Antall svar 2006: 40
Sørlandet

	Score 2007	Score 2006	Anbef. Forbedr
5 Utbygging	63	54	
14 planlegging og gjennomføring av utbygging/endring av lokalene.	63	54	4

	Score 2007	Score 2006	Anbef. Forbedr
6 Drift og vedlikehold	61	58	
17 ventilasjon/inneklima	45	55	15
22 parkeringsordningen for eiendommen	47	41	9
25 utvendig vedlikehold av bygget	59	51	5
20 felles skilting i og utenfor eiendommen	60	60	6
18 adkomst og varemottak	61	56	6
24 indre vedlikehold (uavhengig av om dere i dag benytter Entra Eiendom)	64	55	4
16 renhold av innvendige fellesarealer	64	61	5
15 vaktmestertjenester/driftsteknikere	66	66	6
23 inngangspartiet	67	60	0
21 heis	68	64	1
19 brannsikkerhet	74	67	1

	Score 2007	Score 2006	Anbef. Forbedr
7 Bygget	73	68	
26 hvor tilfreds er dere totalt sett med lokalene	67	63	0
28 byggets arkitektur	72	66	1
27 beliggenhet	82	76	1

Forklaring:

Nedenfor er det brukt en skala fra 1 til 7
- hvor 1 representerer helt uenig og 7 helt enig.

8 Image/ Profil	2007	2006
29 Entra Eiendom er et nyskapende eiendomsselskap	4,6	4,4
30 Entra Eiendom kommuniserer åpent og direkte	5,1	4,9
31 Entra Eiendom er et godt vertskap	5,5	5,2

Kundeundersøkelsen, Entra Eiendom AS
Antall svar 2006: 40
Sørlandet

Rang	Nr	Spørsmål	Vet ikke	1	2	3	4	5	Score
1	17	ventilasjon/inneklima	5 %	15 %	23 %	28 %	25 %	5 %	45
2	22	parkeringsordningen for eiendommen	3 %	20 %	18 %	25 %	25 %	10 %	47
3	25	utvendig vedlikehold av bygget	20 %	0 %	13 %	33 %	28 %	8 %	59
4	20	felles skilting i og utenfor eiendommen	23 %	3 %	10 %	28 %	30 %	8 %	60
5	4	evne til å følge opp avtalte tiltak.	8 %	0 %	15 %	35 %	33 %	10 %	60
6	18	adkomst og varemottak	13 %	3 %	18 %	18 %	38 %	13 %	61
7	11	evnen til å være fleksible når deres behov endrer seg.	33 %	3 %	8 %	18 %	35 %	5 %	62
8	6	informasjonen du mottar.	5 %	0 %	3 %	50 %	35 %	8 %	63
9	14	planlegging og gjennomføring av utbygging/endring av lokalene.	30 %	0 %	8 %	25 %	30 %	8 %	63
10	12	spesifikasjonen av felleskostnader i den årlige avregningen (ikke nivået).	18 %	0 %	8 %	35 %	28 %	13 %	64
11	24	indre vedlikehold (uavhengig av om dere i dag benytter Entra Eiendom)	23 %	0 %	8 %	30 %	30 %	10 %	64
12	16	renhold av innvendige fellesarealer	28 %	3 %	3 %	23 %	43 %	3 %	64
13	10	initiativ for å avdekke dine fremtidige leiebehov.	35 %	0 %	3 %	28 %	30 %	5 %	64
14	3	evne til å være en aktiv samarbeidspartner for deg som kunde.	8 %	0 %	8 %	33 %	43 %	10 %	65
15	9	nytteeffekten av møtene.	15 %	0 %	3 %	38 %	35 %	10 %	65
16	15	vaktmestertjenester/driftsteknikere	5 %	0 %	10 %	30 %	38 %	18 %	66
17	13	fakturerings- og innbetalingsrutiner.	18 %	0 %	3 %	30 %	43 %	8 %	67
18	26	hvor tilfreds er dere totalt sett med lokalene	3 %	0 %	3 %	30 %	63 %	3 %	67
19	23	inngangspartiet	5 %	3 %	5 %	28 %	45 %	15 %	67
20	7	evnen til å opptre samordnet i forhold til deg som kunde.	10 %	0 %	3 %	30 %	50 %	8 %	67
21	21	heis	25 %	3 %	3 %	18 %	45 %	8 %	68
22	5	totalt sett med din kundekontakt.	8 %	0 %	3 %	38 %	38 %	15 %	68
23	8	hyppigheten av møter.	13 %	0 %	0 %	35 %	40 %	13 %	69
24	1	tilgjengeligheten til din kontaktperson.	8 %	0 %	3 %	30 %	43 %	18 %	70
25	28	byggets arkitektur	8 %	0 %	5 %	23 %	45 %	20 %	72
26	2	serviceinnstillingen til din kontaktperson.	8 %	0 %	3 %	20 %	53 %	18 %	73
27	19	brannsikkerhet	13 %	0 %	0 %	20 %	53 %	15 %	74
28	27	beliggenhet	3 %	0 %	0 %	5 %	60 %	33 %	82

Kundeundersøkelsen, Entra Eiendom AS
 Antall svar 2006: 21
 Midt Nord

Forklaring:

Scoren 0 svarer til meget utilfreds og 100 til fullstendig tilfreds.

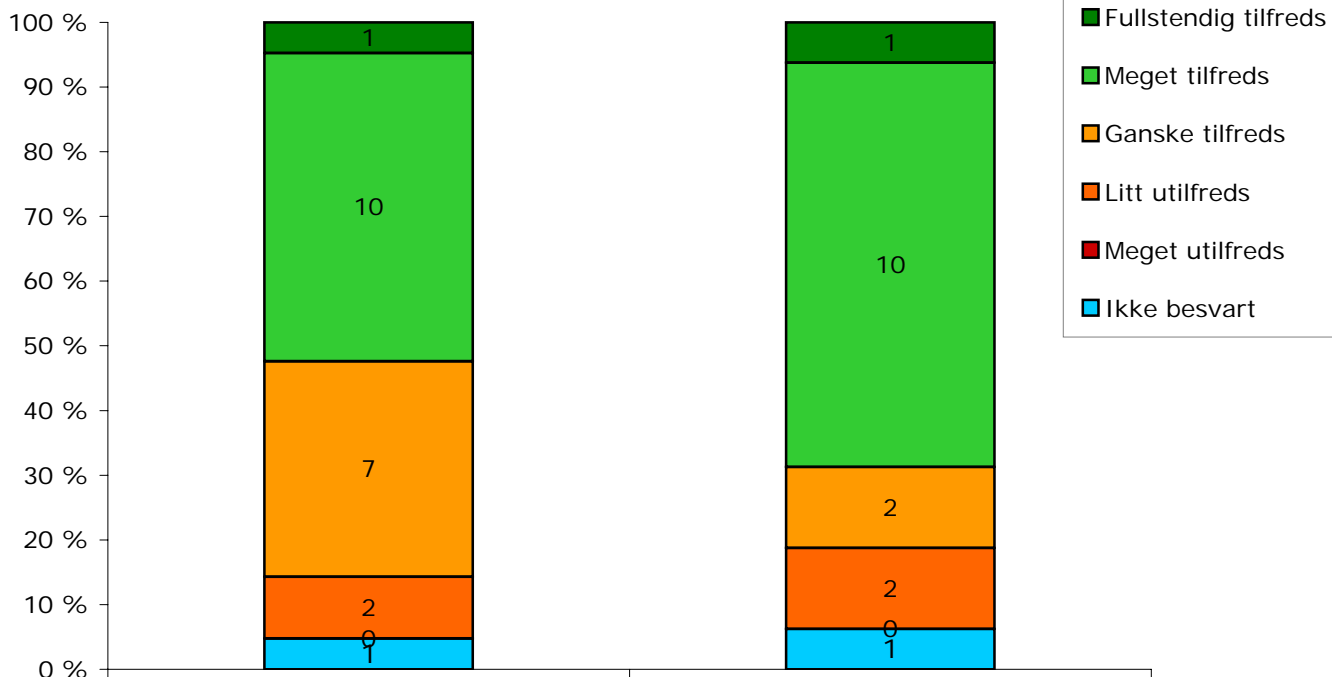
Hvor tilfreds er du totalt sett med Entra Eiendom som din utleier.

2007

63

2006

67



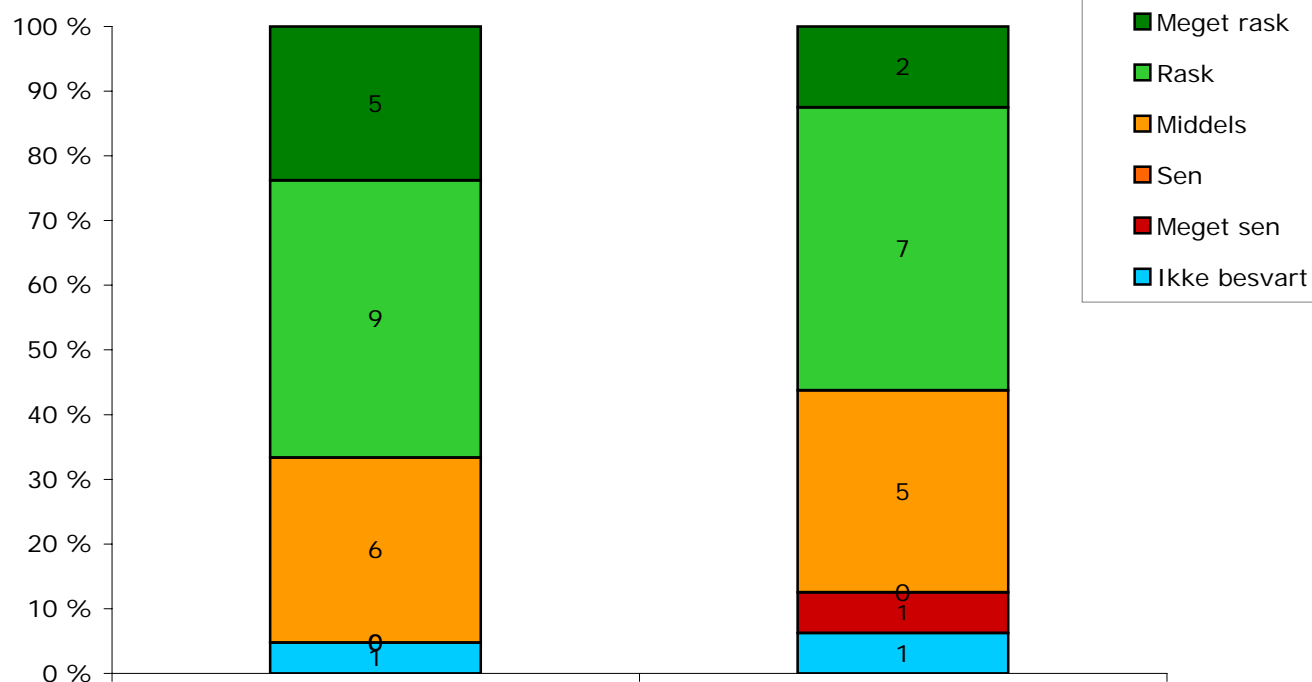
Angi din opplevelse av Entra Eiendom responstid når du kontakter dem.

2007

74

2006

65

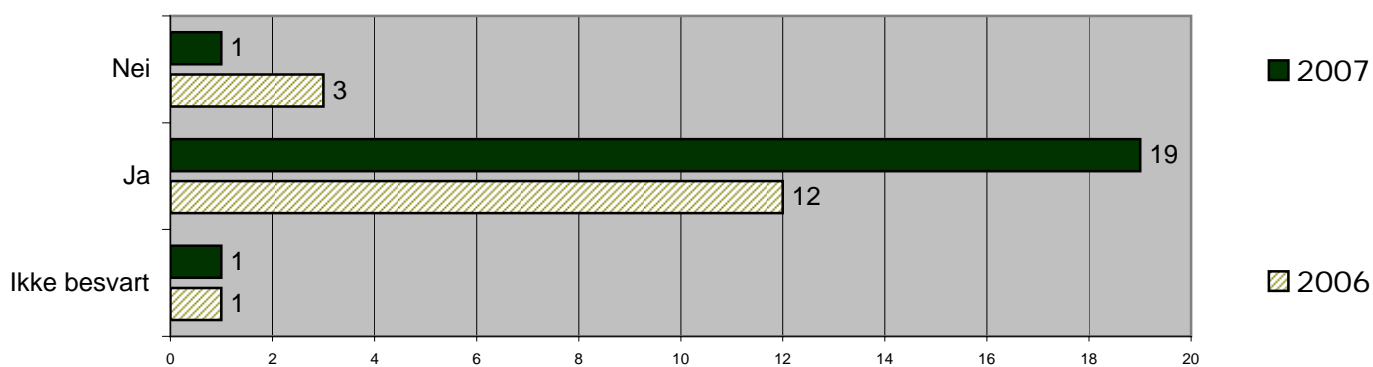


Kundeundersøkelsen, Entra Eiendom AS

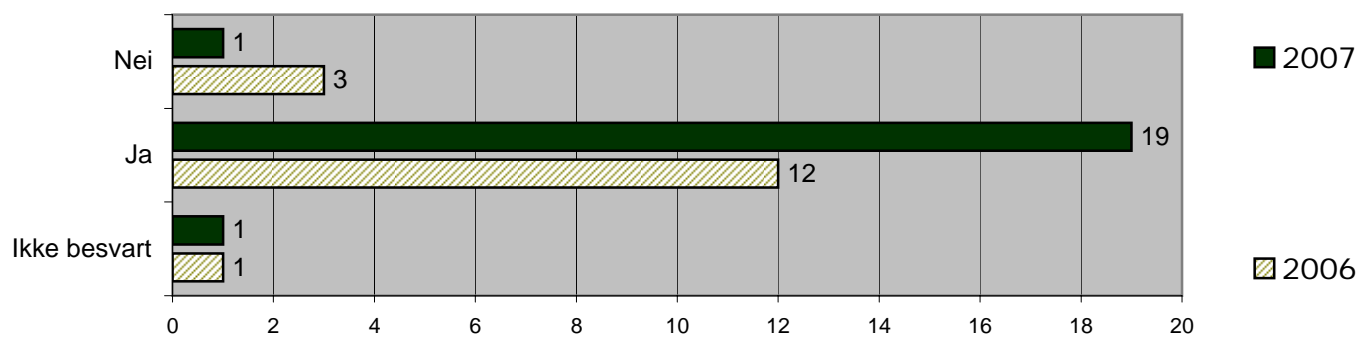
Antall svar 2006: 21

Midt Nord

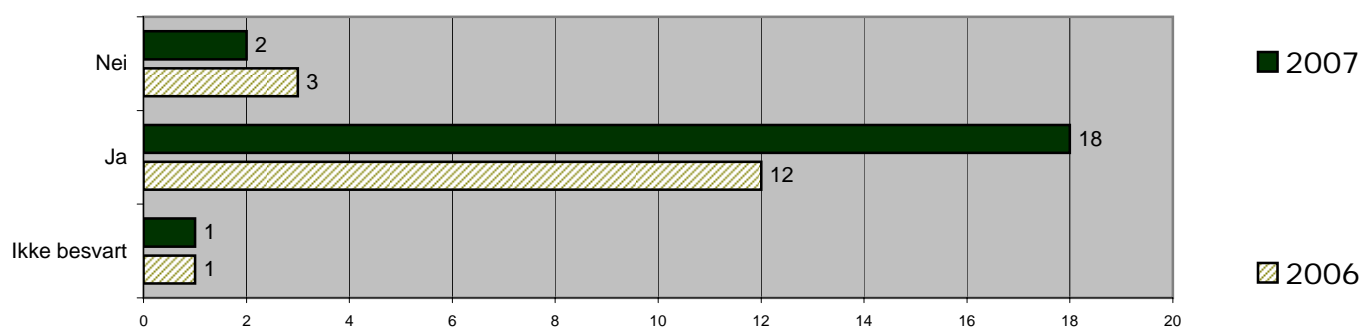
Vil du være positiv til å leie av Entra Eiendom igjen?



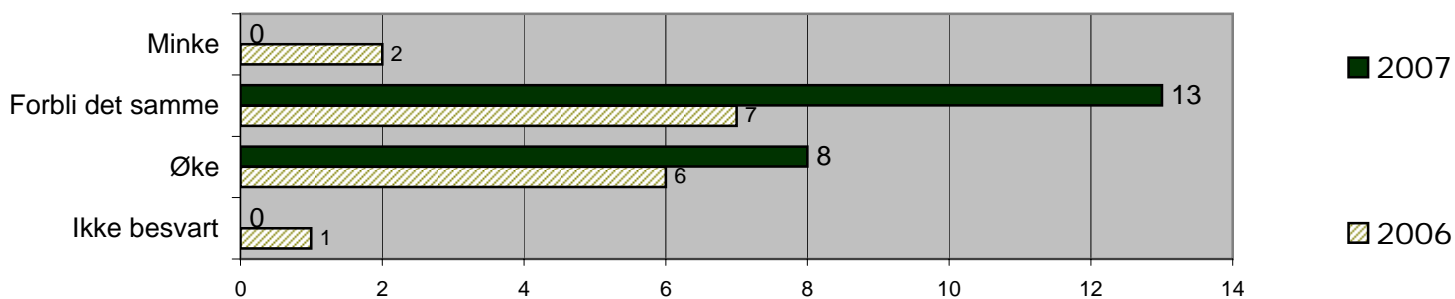
Med den erfaring du har med Entra Eiendom som utleier, vil du anbefale andre å leie av dem?



Er ansvarsforholdet mellom utleier og leietaker klart kommunisert?



Tror du din bedrifts arealbehov i løpet av de neste 2 årene vil...



Kundeundersøkelsen, Entra Eiendom AS
Antall svar 2006: 21
Midt Nord

Forklaring til side 3-5:

Rangeringen går konsekvent fra dårligst til best etter årets score.

På side 3-4 er det en kolonne som heter "Anbefalt forbedring". Denne viser hvor mange av respondentene som har angitt at denne påstanden bør forbedres snarest.

På side 5 er alle påstandene rangert fra dårligst til best, samt at svarfordelingen per påstand blir vist i prosent.

	Score 2007	Score 2006	Anbef. Forbedr
1 Relasjon / Service	68	65	
4 evne til å følge opp avtalte tiltak.	61	53	5
3 evne til å være en aktiv samarbeidspartner for deg som kunde.	64	61	1
5 totalt sett med din kundekontakt.	66	65	1
1 tilgjengeligheten til din kontaktperson.	74	70	1
2 serviceinnstillingen til din kontaktperson.	76	73	0
	Score 2007	Score 2006	Anbef. Forbedr
2 Informasjon / Kommunikasjon	65	61	
6 informasjonen du mottar.	62	56	2
9 nytteeffekten av møtene.	65	65	0
8 hyppigheten av møter.	66	58	2
7 evnen til å opptre samordnet i forhold til deg som kunde.	68	66	0
	Score 2007	Score 2006	Anbef. Forbedr
3 Kontrakt / Marked	60	56	
10 initiativ for å avdekke dine fremtidige leiebehov.	57	53	4
11 evnen til å være fleksible når deres behov endrer seg.	63	58	4
	Score 2007	Score 2006	Anbef. Forbedr
4 Økonomi	52	53	
12 spesifikasjonen av felleskostnader i den årlige avregningen (ikke nivået).	50	43	4
13 fakturerings- og innbetalingsrutiner.	54	63	2

Kundeundersøkelsen, Entra Eiendom AS
Antall svar 2006: 21
Midt Nord

	Score 2007	Score 2006	Anbef. Forbedr
5 Utbygging	63	57	
14 planlegging og gjennomføring av utbygging/endring av lokalene.	63	57	2

	Score 2007	Score 2006	Anbef. Forbedr
6 Drift og vedlikehold	64	64	
17 ventilasjon/inneklima	54	56	4
25 utvendig vedlikehold av bygget	55	58	3
24 indre vedlikehold (uavhengig av om dere i dag benytter Entra Eiendom)	57	57	1
23 inngangspartiet	57	64	3
16 renhold av innvendige fellesarealer	61	64	1
18 adkomst og varemottak	64	65	0
20 felles skilting i og utenfor eiendommen	64	61	2
15 vaktmestertjenester/driftsteknikere	69	71	1
22 parkeringsordningen for eiendommen	72	72	2
19 brannsikkerhet	73	77	2
21 heis	73	65	1

	Score 2007	Score 2006	Anbef. Forbedr
7 Bygget	71	71	
26 hvor tilfreds er dere totalt sett med lokalene	65	68	0
28 byggets arkitektur	70	62	1
27 beliggenhet	79	82	0

Forklaring:

Nedenfor er det brukt en skala fra 1 til 7
- hvor 1 representerer helt uenig og 7 helt enig.

8 Image/ Profil	2007	2006
29 Entra Eiendom er et nyskapende eiendomsselskap	4,8	4,2
30 Entra Eiendom kommuniserer åpent og direkte	5,5	5,2
31 Entra Eiendom er et godt vertskap	5,7	5,4

Kundeundersøkelsen, Entra Eiendom AS
Antall svar 2006: 21
Midt Nord

Rang	Nr	Spørsmål	Vet ikke	1	2	3	4	5	Score
1	12	spesifikasjonen av felleskostnader i den årlige avregningen (ikke nivået).	33 %	5 %	19 %	19 %	19 %	5 %	50
2	17	ventilasjon/inneklima	10 %	10 %	14 %	24 %	38 %	5 %	54
3	13	fakturerings- og innbetalingsrutiner.	19 %	5 %	10 %	38 %	24 %	5 %	54
4	25	utvendig vedlikehold av bygget	5 %	10 %	5 %	43 %	33 %	5 %	55
5	24	indre vedlikehold (uavhengig av om dere i dag benytter Entra Eiendom)	10 %	5 %	5 %	43 %	38 %	0 %	57
6	10	initiativ for å avdekke dine fremtidige leiebehov.	19 %	0 %	24 %	14 %	38 %	5 %	57
7	23	inngangspartiet	5 %	0 %	24 %	29 %	33 %	10 %	57
8	4	evne til å følge opp avtalte tiltak.	10 %	5 %	10 %	33 %	29 %	14 %	61
9	16	renhold av innvendige fellesarealer	48 %	0 %	5 %	19 %	29 %	0 %	61
10	6	informasjonen du mottar.	10 %	5 %	10 %	24 %	43 %	10 %	62
11	11	evnen til å være fleksible når deres behov endrer seg.	14 %	0 %	14 %	29 %	29 %	14 %	63
12	14	planlegging og gjennomføring av utbygging/endring av lokalene.	14 %	5 %	10 %	24 %	33 %	14 %	63
13	3	evne til å være en aktiv samarbeidspartner for deg som kunde.	5 %	0 %	14 %	24 %	48 %	10 %	64
14	18	adkomst og varemottak	5 %	0 %	10 %	33 %	43 %	10 %	64
15	20	felles skilting i og utenfor eiendommen	5 %	0 %	10 %	38 %	33 %	14 %	64
16	26	hvor tilfreds er dere totalt sett med lokalene	5 %	0 %	10 %	24 %	57 %	5 %	65
17	9	nytteeffekten av møtene.	14 %	0 %	5 %	33 %	38 %	10 %	65
18	8	hyppigheten av møter.	10 %	0 %	14 %	19 %	43 %	14 %	66
19	5	totalt sett med din kundekontakt.	5 %	0 %	14 %	24 %	38 %	19 %	66
20	7	evnen til å opptre samordnet i forhold til deg som kunde.	10 %	0 %	5 %	24 %	52 %	10 %	68
21	15	vaktmestertjenester/driftsteknikere	14 %	0 %	10 %	14 %	48 %	14 %	69
22	28	byggets arkitektur	5 %	0 %	5 %	24 %	52 %	14 %	70
23	22	parkeringsordningen for eiendommen	10 %	0 %	10 %	14 %	43 %	24 %	72
24	19	brannsikkerhet	5 %	5 %	0 %	24 %	38 %	29 %	73
25	21	heis	33 %	0 %	5 %	5 %	48 %	10 %	73
26	1	tilgjengeligheten til din kontaktperson.	5 %	5 %	5 %	5 %	57 %	24 %	74
27	2	serviceinnstillingen til din kontaktperson.	5 %	0 %	5 %	10 %	57 %	24 %	76
28	27	beliggenhet	5 %	0 %	5 %	0 %	67 %	24 %	79

Kundeundersøkelsen, Entra Eiendom AS
 Antall svar 2006: 27
 Vestlandet

Forklaring:

Scoren 0 svarer til meget utilfreds og 100 til fullstendig tilfreds.

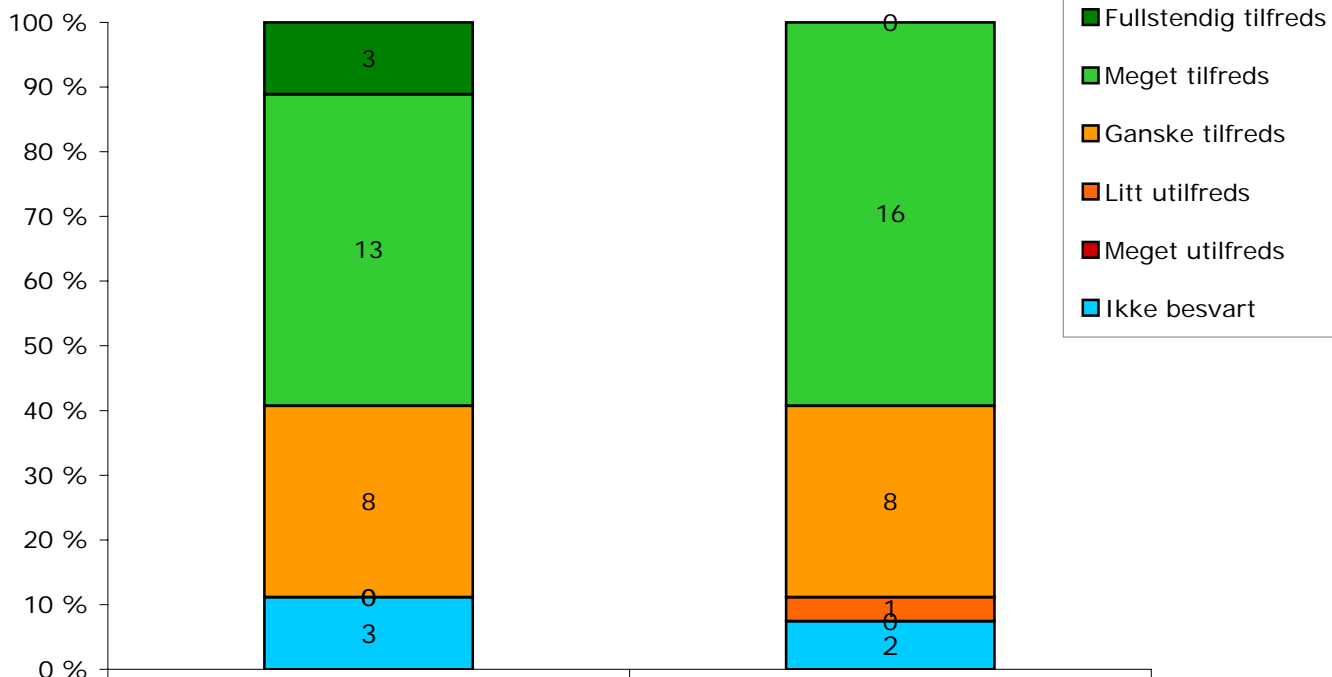
Hvor tilfreds er du totalt sett med Entra Eiendom som din utleier.

2007

70

2006

65



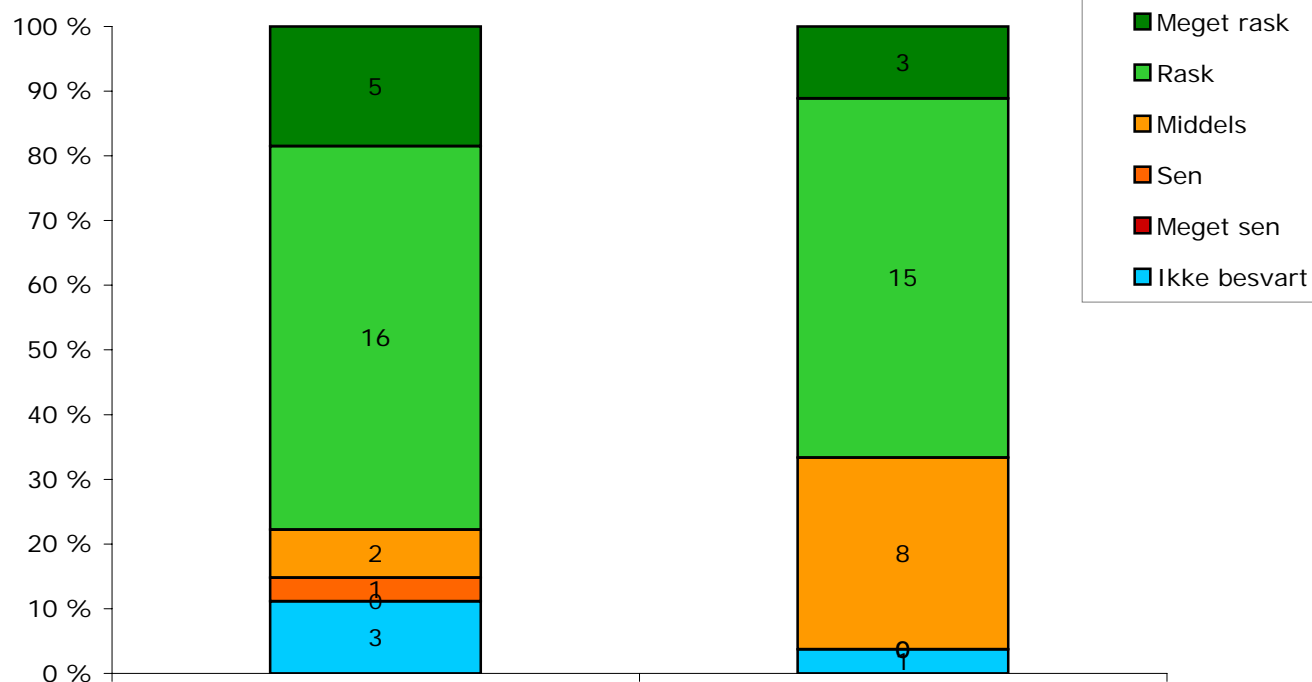
Angi din opplevelse av Entra Eiendom responstid når du kontakter dem.

2007

76

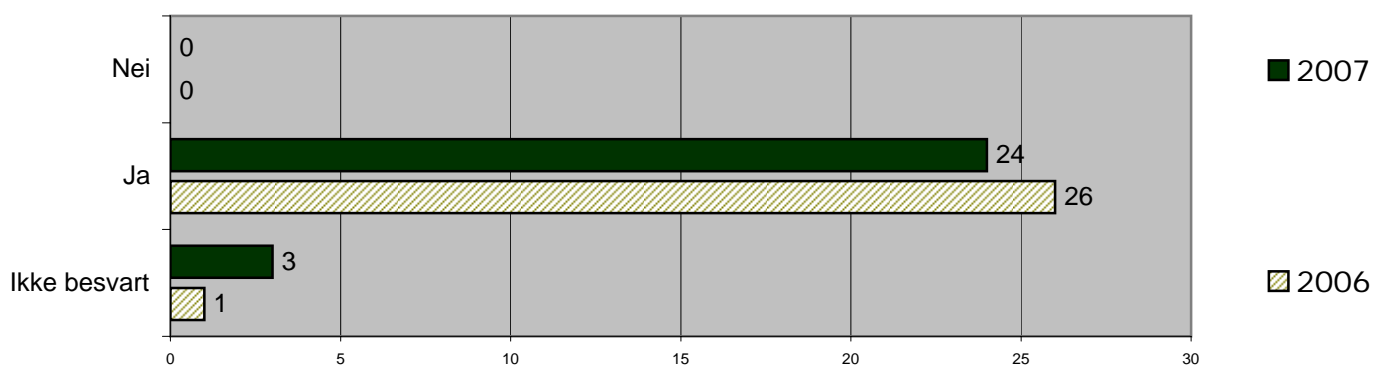
2006

70

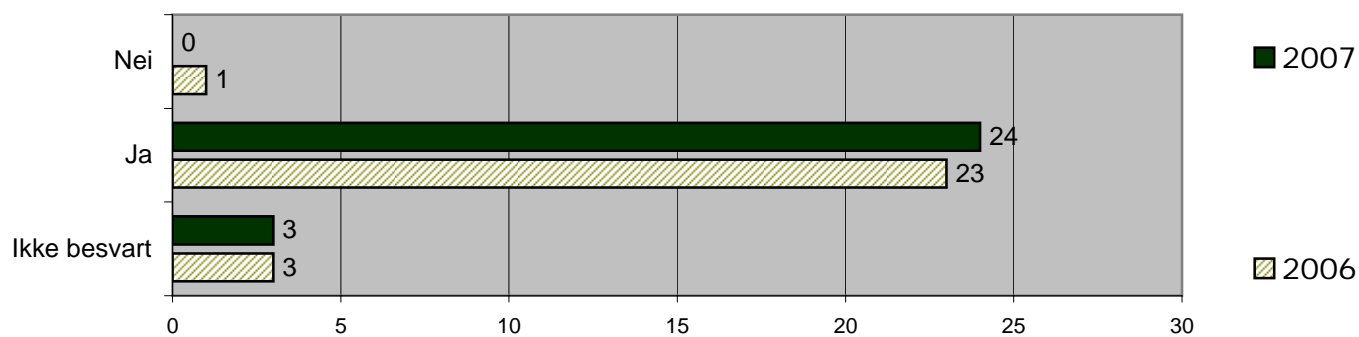


Kundeundersøkelsen, Entra Eiendom AS
 Antall svar 2006: 27
 Vestlandet

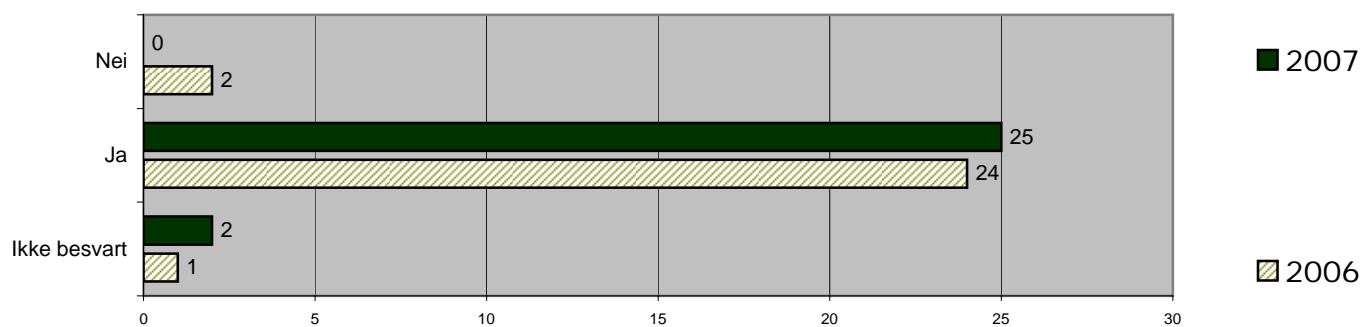
Vil du være positiv til å leie av Entra Eiendom igjen?



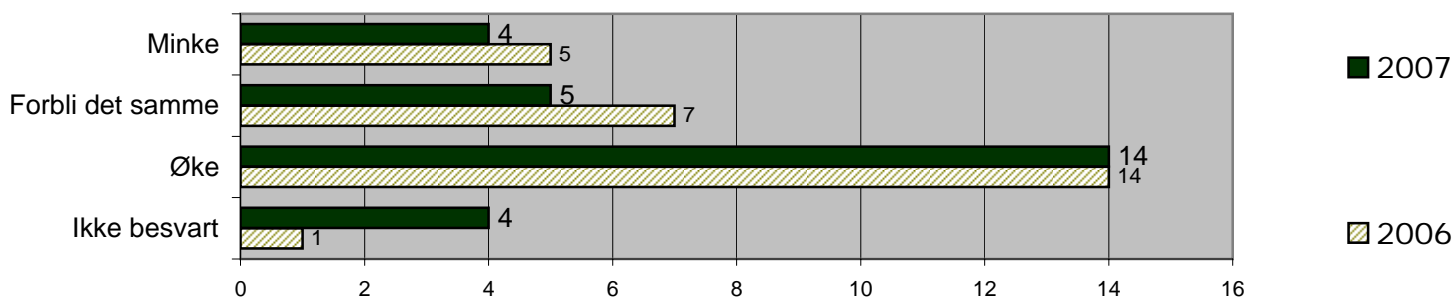
Med den erfaring du har med Entra Eiendom som utleier, vil du anbefale andre å leie av dem?



Er ansvarsforholdet mellom utleier og leietaker klart kommunisert?



Tror du din bedrifts arealbehov i løpet av de neste 2 årene vil...



Kundeundersøkelsen, Entra Eiendom AS
Antall svar 2006: 27
Vestlandet

Forklaring til side 3-5:

Rangeringen går konsekvent fra dårligst til best etter årets score.

På side 3-4 er det en kolonne som heter "Anbefalt forbedring". Denne viser hvor mange av respondentene som har angitt at denne påstanden bør forbedres snarest.

På side 5 er alle påstandene rangert fra dårligst til best, samt at svarfordelingen per påstand blir vist i prosent.

	Score 2007	Score 2006	Anbef. Forbedr
1 Relasjon / Service	67	66	
4 evne til å følge opp avtalte tiltak.	59	62	2
3 evne til å være en aktiv samarbeidspartner for deg som kunde.	66	62	1
5 totalt sett med din kundekontakt.	68	67	0
2 serviceinnstillingen til din kontaktperson.	70	72	0
1 tilgjengeligheten til din kontaktperson.	70	69	0
	Score 2007	Score 2006	Anbef. Forbedr
2 Informasjon / Kommunikasjon	60	58	
6 informasjonen du mottar.	58	59	3
8 hyppigheten av møter.	60	56	2
9 nytteeffekten av møtene.	61	56	1
7 evnen til å opptre samordnet i forhold til deg som kunde.	62	60	0
	Score 2007	Score 2006	Anbef. Forbedr
3 Kontrakt / Marked	62	62	
10 initiativ for å avdekke dine fremtidige leiebehov.	60	59	2
11 evnen til å være fleksible når deres behov endrer seg.	63	66	2
	Score 2007	Score 2006	Anbef. Forbedr
4 Økonomi	65	63	
12 spesifikasjonen av felleskostnader i den årlige avregningen (ikke nivået).	64	60	2
13 fakturerings- og innbetalingsrutiner.	67	66	0

Kundeundersøkelsen, Entra Eiendom AS
Antall svar 2006: 27
Vestlandet

	Score 2007	Score 2006	Anbef. Forbedr
5 Utbygging	59	62	
14 planlegging og gjennomføring av utbygging/endring av lokalene.	59	62	1

	Score 2007	Score 2006	Anbef. Forbedr
6 Drift og vedlikehold	51	56	
22 parkeringsordningen for eiendommen	43	42	3
18 adkomst og varemottak	43	49	4
17 ventilasjon/inneklima	44	46	9
21 heis	47	49	5
16 renhold av innvendige fellesarealer	49	61	1
20 felles skilting i og utenfor eiendommen	51	61	6
15 vaktmestertjenester/driftsteknikere	55	58	3
25 utvendig vedlikehold av bygget	55	58	1
24 indre vedlikehold (uavhengig av om dere i dag benytter Entra Eiendom)	56	60	1
23 inngangspartiet	56	60	0
19 brannsikkerhet	62	67	3

	Score 2007	Score 2006	Anbef. Forbedr
7 Bygget	65	66	
28 byggets arkitektur	56	62	1
26 hvor tilfreds er dere totalt sett med lokalene	58	59	0
27 beliggenhet	81	78	0

Forklaring:

Nedenfor er det brukt en skala fra 1 til 7
- hvor 1 representerer helt uenig og 7 helt enig.

8 Image/ Profil	2007	2006
29 Entra Eiendom er et nyskapende eiendomsselskap	4,7	4,5
30 Entra Eiendom kommuniserer åpent og direkte	5,6	5,1
31 Entra Eiendom er et godt vertskap	5,9	5,6

Kundeundersøkelsen, Entra Eiendom AS
Antall svar 2006: 27
Vestlandet

Rang	Nr	Spørsmål	Vet ikke	1	2	3	4	5	Score
1	22	parkeringsordningen for eiendommen	7 %	15 %	22 %	30 %	26 %	0 %	43
2	18	adkomst og varemottak	4 %	11 %	19 %	52 %	15 %	0 %	43
3	17	ventilasjon/inneklima	0 %	7 %	37 %	30 %	22 %	4 %	44
4	21	heis	7 %	19 %	19 %	19 %	30 %	7 %	47
5	16	renhold av innvendige fellesarealer	26 %	7 %	7 %	41 %	19 %	0 %	49
6	20	felles skilting i og utenfor eiendommen	0 %	0 %	15 %	70 %	11 %	4 %	51
7	15	vaktmestertjenester/driftsteknikere	0 %	0 %	15 %	56 %	26 %	4 %	55
8	25	utvendig vedlikehold av bygget	4 %	4 %	15 %	41 %	33 %	4 %	55
9	28	byggets arkitektur	0 %	0 %	22 %	48 %	15 %	15 %	56
10	24	indre vedlikehold (uavhengig av om dere i dag benytter Entra Eiendom)	7 %	4 %	11 %	37 %	41 %	0 %	56
11	23	inngangspartiet	0 %	4 %	15 %	37 %	41 %	4 %	56
12	26	hvor tilfreds er dere totalt sett med lokalene	0 %	4 %	19 %	26 %	44 %	7 %	58
13	6	informasjonen du mottar.	0 %	4 %	4 %	52 %	37 %	4 %	58
14	4	evne til å følge opp avtalte tiltak.	7 %	0 %	19 %	30 %	37 %	7 %	59
15	14	planlegging og gjennomføring av utbygging/endring av lokalene.	30 %	4 %	11 %	19 %	30 %	7 %	59
16	8	hyppigheten av møter.	0 %	0 %	15 %	33 %	48 %	4 %	60
17	10	initiativ for å avdekke dine fremtidige leiebehov.	19 %	0 %	15 %	30 %	26 %	11 %	60
18	9	nytteeffekten av møtene.	4 %	0 %	7 %	44 %	41 %	4 %	61
19	19	brannsikkerhet	4 %	0 %	11 %	33 %	48 %	4 %	62
20	7	evnen til å opptre samordnet i forhold til deg som kunde.	4 %	0 %	4 %	52 %	33 %	7 %	62
21	11	evnen til å være fleksible når deres behov endrer seg.	15 %	0 %	7 %	33 %	37 %	7 %	63
22	12	spesifikasjonen av felleskostnader i den årlige avregningen (ikke nivået).	22 %	0 %	0 %	41 %	30 %	7 %	64
23	3	evne til å være en aktiv samarbeidspartner for deg som kunde.	15 %	0 %	4 %	37 %	30 %	15 %	66
24	13	fakturerings- og innbetalingsrutiner.	22 %	0 %	4 %	30 %	33 %	11 %	67
25	5	totalt sett med din kundekontakt.	7 %	0 %	4 %	33 %	41 %	15 %	68
26	2	serviceinnstillingen til din kontaktperson.	7 %	0 %	0 %	33 %	44 %	15 %	70
27	1	tilgjengeligheten til din kontaktperson.	4 %	0 %	0 %	33 %	48 %	15 %	70
28	27	beliggenhet	0 %	0 %	0 %	15 %	48 %	37 %	81

Intervjueguide innledende runde regionsledelse

Bakgrunnen for at jeg ønsker å intervju markedsledelse og teknisk ledelse er for å kunne få et godt grunnlag til å gjennomføre arbeidet med masteroppgaven min. Masteroppgaven er siste del av masterstudiet i Facility Management ved NTNU.

Intervjuet vil ta inntil en time

Selve intervjuerunden vil forhåpentligvis gi meg et godt grunnlag til å kunne igangsette et forsøk på bruk av SLA i det interne arbeidet mellom DV og Marked. SLA forsøket vil, av geografisk hensyn for meg, sannsynligvis bli gjennomført i region øst.

Innledende info om intervjuets hensikt

Målet er å finne ut om Service Level Agreement (SLA) er et egnet verktøy til bruk i en virksomhets interne forbedringsarbeid. Hovedmekanismen i Service Level Agreement er at det klargjøres hvem som er leverandør og hvem som er kunde internt i en organisasjon. Utformingen av avtaledokumentene gjøres i samarbeid mellom kunde og leverandør, med fokus på å ytelsesbeskrive tjenestene. Leverandøren settes i førersetet for valg av metode for å oppnå ønsket ytelse.

Fra Temahefte (versjon 2 september 2007)

*Eiendomsforvaltning og service
Facilities Management*

Avtalekonseptet SLA har sin opprinnelse i IT-miljøet i 1990-årene og var da et verktøy mellom bestiller og leverandør for å avtale presise kvalitetskrav, volumer, ansvarsforhold etc som skulle sikre riktige enkelt-leveranser av stadig mer kompliserte og sammensatte informasjonsteknologi-tjenester.

Senere er SLA-konseptet adoptert innen flere fagmiljøer som leverer tjenester der krav til presise beskrivelser av kvalitet og servicenivå er i fokus.

I CEN/TC 348 "Facility Management" er SLA definert slik: "... agreement between the client/customer and the service provider on performance, measurement and conditions of facility services delivery." (2006).

Kilde: Olav Egil Sæbøe Pro-FM Consulting

Settes de interne relasjonene i fokus for å utvikle et internt kunde- og leverandørforhold, med SLA-metodikken som verktøykasse, forventes det å kunne oppnå en raskere og sikrere utvikling av både organisasjonen og evnen den har til å håndtere krevende og omskiftelige omgivelser.

Anonymitet

Svarene blir generalisert og anonymisert, både mht region og person. Hensikten her er å kunne danne meg et bilde av den faktiske situasjonen rundt temaet kundebehandling, som bakgrunnsinfo i det videre arbeidet med masteroppgaven. Opptakene som gjøres under intervjuet vil kun bli avspilt og hørt av undertegnede.

FASTE KUNDEMØTER

Hovedspørsmål:

Hvordan gjennomføres kundemøtene?

Oppfølgingsspørsmål:

Er det faste deltagere på møtene?

Hvem skriver referater?

Et det fast intervall på møtene?

Følges en fastlagt agenda eller avgjøres det ut fra hvilke problemstillinger som er i fokus?

Hvordan følges resultatet fra kundemøtene opp?

Hva mener du om nytten ved disse møtene?

Avsluttende spørsmål:

Er det noe du mener kunne vært gjort annerledes med disse møtene?

UFORMELL KUNDEKONTAKT

Hovedspørsmål:

Hvordan følges kundene opp ved siden av de faste kundemøtene?

Oppfølgingsspørsmål:

Hvem tar initiativ til kundekontakt ut over daglige?

Koordineres slike initiativ?

Avsluttende spørsmål:

Ser du for deg andre tiltak ovenfor kundene som kunne være nyttige?

INTERN ORGANISERING

Hovedspørsmål:

På hvilke områder samarbeider Marked og DV-avdelingen?

Oppfølgingsspørsmål:

Gjennomføres regelmessige møter mellom avdelingene?

Ligger det godt til rette for samarbeid mellom avdelingene?

Er det andre aktører som påvirker samarbeidet mellom avdelingene?

Avsluttende spørsmål:

Ser du for deg andre områder det kunne vært samarbeidet?

Intervjueguide før og etter implementering av pilotprosjekt

Bakgrunnen for dette intervjuet er å kartlegge oppfattelsen av noen sentrale grensesnitt i forbindelse med kundebehandlingen i Entra Eiendom, grensesnitt som min forundersøkelse og kundeundersøkelsen understøtter viktigheten av. I den innledende undersøkelsen kan det synes som om vår interne organisering og måten vi gjennomfører kundemøtene på har påvirkning på kundetilfredsheten. Noen av respondentene i den innledende intervjuundersøkelsen uttrykte også at disse to elementene i noen grad påvirker arbeidssituasjonen, positivt i regioner med høy kundetilfredshet og negativt i regioner med lavere kundetilfredshet.

Det er derfor besluttet å kjøre et pilotprosjekt, hvor noen justeringer i forhold til utførelsen av kundemøter, endrede rutiner for prosjekt- og vedlikeholdsarbeider og litt endrede rutiner for intern samhandling utprøves. I forkant av pilotprosjektet er det derfor behov for dette intervjuet av pilotgruppens deltagerne. Planen er at pilotgruppens arbeid skal avsluttes og evalueres til sommeren, slik at resultatene kan evalueres. For å måle effekten av pilotprosjektet vil et tilsvarende intervju med alle deltagerne i pilotgruppen bli avholdt ved avslutning av prosjektet.

Etter at alle intervjuer er avholdt vil deltagerne bli involvert i utarbeidelsen av piloten. Metodikken som ønskes testet ut er SLA, Service Level Agreement, hvor klargjøring av kunde leverandør roller internt er sentralt.

Fra kundeundersøkelsen 2007 utført av Scandinavian Leadership

Disse påstandene har størst "forklaringsverdi" på påstanden "hvor tilfreds er du totalt sett med Entra Eiendom som din utleier":

- 5. totalt sett med din kundekontakt.
- 14. planlegging og gjennomføring av utbygging/endring av lokalene.
- 7. evnen til å opptre samordnet i forhold til deg som kunde
- 30. Entra Eiendom kommuniserer åpent og direkte

Ovenstående fire påstander fremkommer som et resultat av en multippel regresjonsanalyse kjørt på spørsmålene i kundeundersøkelsen. Formålet med en multippel regresjonsanalyse er å lære mer om sammenhenger mellom flere selvstendige variabler (f.eks. alle de 31 påstandene i kundeundersøkelsen til Entra Eiendom) og en avhengig variabel (hvor tilfreds er du totalt sett med Entra Eiendom som din utleier; påstanden det testes mot).

Anonymitet

Svarene blir generalisert og anonymisert, både mht region og person. Hensikten her er å kunne danne meg et bilde av den faktiske situasjonen rundt temaet kundebehandling, som bakgrunnsinfo i det videre arbeidet med masteroppgaven. Opptakene som gjøres under intervjuet vil kun bli avspilt og hørt av undertegnede.

1 KUNDEMØTER

1.1 Hvilke treffpunkter med kundene faller for deg under begrepet kundemøter?

(Har det å gjøre med graden av formalitet rundt treffet)

(Har det å gjøre med hvem som møter)

1.2 Hva tror du kunden oppfatter som mest positivt med dagens faste brukermøte(r)?

1.3 Hva tror du kunden oppfatter som mest negativt med dagens faste brukermøte(r)?

1.4 Hva synes du fungerer best med dagens gjennomføring av brukermøtene?

1.5 Hva synes du fungerer dårligst med dagens gjennomføring av brukermøtene?

1.6 Hvordan er fordelingen av saker mellom drift og marked i brukermøtene?

1.7 Hvordan synes du leietagerne kommer frem med sine ønsker og behov i brukermøtene?

2 PROSJEKT- OG VEDLIKEHOLDSARBEIDER I DV-avdelingen

2.1 I hvilken grad mener du Entra fremstår som profesjonelle under gjennomføringen av "ekstraarbeider" på eiendommene?

2.2 Hva mener du kundene fokuserer mest på når Entra utfører "ekstraarbeider" på eiendommene?

2.3 Hva mener du nå er Entras største svakhet under gjennomføring av "ekstraarbeider"?

2.4 I hvilken grad føler du at du har oversikt over det som utføres av prosjekt- og vedlikeholdsarbeider på eiendommene dine?

3 INTERN ORGANISERING

3.1 Hvilke deler av arbeidsfellesskapet med marked/DV synes du er uklart definert?

- 3.2 Hvilke deler av ditt arbeidsfellesskapet med marked/DV synes du er klartest definert?**
- 3.3 Hva synes du er mest positivt med dagens samarbeidsmønstre mellom DV- og Markedsavdelingen?**
- 3.4 Hva synes du er mest negativt med dagens samarbeidsmønstre mellom DV- og Markedsavdelingen?**
- 3.5 Hvilke betydning mener du den interne organiseringen har på utførelse av kundepleie?**

SLA Brukermøter

Mål for inngåelse av intern avtale om gjennomføringen av brukermøter mellom Markeds- (kunde) og Drifts- og vedlikeholdsavdelingen (leverandør)

Målet for denne avtalen er at Entra Eiendom, ovenfor leietakerne, skal fremstå enhetlige, forutsigbare og profesjonelle under gjennomføring av brukermøter, samt i oppfølgingen av møteresultatene.

1 Definisjoner

Kunde:	Markedsavdelingen
Leverandør:	Teknisk avdeling
Brukermøte:	Fast møte for å pleie løpende leieforhold
Markedsrepresentant:	Regionsdirektør og Eiendomssjef
Teknisk representant:	Teknisk ansvarlig eller Drifts koordinator
Driftsleder	Driftsleder med spesielt ansvar/fokus på det aktuelle bygget

2 Overordnet beskrivelse av tjenesten

Drifts- og Vedlikeholdsavdelingens representanter skal delta på minimum et brukermøte pr. år med alle leietakere som leier over 500 m². Møtene gjennomføres med deltagelse fra en markedsrepresentant og en teknisk representant samt driftsleder. Drifts- og Vedlikeholdsavdelingen stiller forberedt med oppdatert informasjon om *HMS-oppfølging, vedlikeholdsplaner, personalsituasjonen og om driftsmessige forhold.*

3 Hva skal leveres, spesifisert

3.1 Helse, Miljø og Sikkerhet

Oppdatert informasjon om brannvernorganiseringen, som avholdte øvelser, status brann dokumentasjon, brannvernlederrollen og om nødvendig opplæring er avholdt. Kvalitetsmål for tjenesteleveransen er definert i FDV web "Internkontroll – HMS" og under "Rutiner for tilsyn og kontroll av eiendom" i Entramodellen.

3.2 Vedlikeholdsplaner

Oppdatert informasjon om vedlikehold som Entra Eiendom planlegger på bygget. Vedlikeholdsomfang for perioden er dokumentert i Axapta under "Budsjett" og under "Vedlikeholdsplaner" i FDV web.

3.3 Personalsituasjonen

Oppdatert informasjon om eventuelle endringer i forhold til driftsteknikerne som følger opp bygget, ferieavvikling og

Vedlegg 4

tilgjengelighet til driftspersonellet. Oversikt over fordeling av personellressurser per eiendom ajourholdes av avdelingens Controller månedlig.

- 3.4 Driftsmessige forhold
Oppdatert informasjon om energibruk, avfallshåndtering og sorteringsgrad, eventuelle utfordringer ved drift av tekniske anlegg, samt informasjon om oppfølging av fellesarealer. EOS loggen brukes som oppfølgings- og kvalitetssikringsverktøy for energi og avfallshåndtering, denne inneholder oppdaterte tall og trender.

4 Hva må Markedsavdelingen selv yte

- 4.1 Markedsavdelingen innkaller til det første brukermøtet og sender ut agenda til alle leietakerne, i løpet av januar hvert år. Det første brukermøtet hos hver enkelt leietaker avholdes innen 01.06 hvert år
- 4.2 Markedsavdelingen skriver referat og distribuerer det til alle møtedeltakerne og til kontraktsansvarlig hos leietakeren i løpet av en uke.
- 4.3 Markedsavdelingen leder møtene

5 Spesifikasjon av ytelser som ikke inngår

- 5.1 Oppfølging og tilbakemelding av markedsrelaterte saker fra møtene
- 5.2 Ajourhold av leietakerlister og kontaktpersoner

6 Incentiver

Ved oppfyllelse av avtalens innhold vil Teknisk Ansvarlig kvalifisere til bonusutbetaling i henhold til bedriftens policy (bytte ut kundetilfredshet på tekniske representanter med evnen til å gjennomføre kundebehandlingen som beskrevet i denne avtalen)

SLA Prosjekt- og vedlikeholdsarbeider

Mål for intern avtale om gjennomføring av prosjekt- og vedlikeholdsarbeider mellom Markeds- (kunde) og Drifts- og Vedlikeholdsavdelingen (leverandør)

Denne avtalen skal sikre at Entra Eiendom ovenfor eksterne omgivelser (leietakere, naboer, leverandører og myndigheter), skal fremstå koordinerte og profesjonelle under gjennomføring av prosjekt- og vedlikeholdsarbeider på eiendommene.

1 Definisjoner

Kunde	Markedsavdelingen
Leverandør	Drifts- og vedlikeholdsavdeling (Teknisk Ansvarlig)
Prosjekter	Endrings- og utviklingsarbeider på eiendommene
Vedlikehold	Vedlikeholdsarbeider på eiendommene

2 Overordnet beskrivelse av tjenesten

Drifts- og Vedlikeholdsavdelingen skal lede gjennomføringen av prosjekter- og vedlikeholdsarbeider ute på eiendommene. Drifts- og Vedlikeholdsavdelingen skal forestå disse arbeidene i henhold til Markedsavdelingens rammer, omforente budsjetter og i forhold til de til en hver tid gjeldende myndighetskrav, med minst mulig ulempe for leietakerne og deres omgivelser og naboer

3 Hva skal leveres, spesifisert

- 3.1 Drifts- og Vedlikeholdsavdelingen skal holde berørte leietakere løpende orientert om prosjekt- og vedlikeholdsarbeidene og sørge for å minimere ulempen for disse. Oppfølging og rutiner som sikrer dette er implementert i Prosjektplanen, med overordnede føringer i SHA-planens "Mål for utbyggingsprosjektet".
- 3.2 Drifts- og Vedlikeholdsavdelingen skal sørge for at regnskapsmessige forhold blir ivaretatt. Rutiner for oppfølgingen av dette ligger i Prosjektplanen under "Økonomi".
- 3.3 Drifts- og Vedlikeholdsavdelingen skal sørge for at det fortløpende kan leveres statusoversikt for pågående arbeider. Månedlig vil alle Prosjektledere få tilsendt anmodning om statusrapport i forhold til tidsbruk, økonomi og HMS-oppfølging i det enkelte prosjekt.

Vedlegg 5

- 3.4 Drifts- og Vedlikeholdsavdelingen plikter umiddelbart å melde fra til Markedsavdelingen ved vesentlige tids- eller kostnadsoverskridelser i prosjekter, og å fremlegge årsaken til overskridelsen. Månedlig distribueres det i tillegg prosjektrapport til ansatte i regionsadministrasjonene basert på Prosjektledernes statusrapport, se punkt 3.3 over.

- 4 Hva må Markedsavdelingen selv yte
 - 4.1 Markedsavdelingen skaffer til veie overordnede beskrivelser av prosjekter knyttet til fremtidige eller løpende leieforhold
 - 4.2 Markedsavdelingen foretar kommersiell vurdering og godkjenner alle prosjekter
 - 4.3 Markedsavdelingen angir tidsrammer

- 5 Spesifikasjon av ytelser som ikke inngår
 - 5.1 Forhandlinger med leietakerne om endringer i løpende prosjekter

- 6 Incentiver

Ved oppfyllelse av avtalens innhold vil Teknisk Ansvarlig kvalifisere til personlig bonusutbetaling i henhold til bedriftens policy

Intervjueguide før og etter implementering av pilotprosjekt

Bakgrunnen for dette intervjuet er å kartlegge oppfattelsen av noen sentrale grensesnitt i forbindelse med kundebehandlingen i Entra Eiendom, grensesnitt som min forundersøkelse og kundeundersøkelsen understøtter viktigheten av. I den innledende undersøkelsen kan det synes som om vår interne organisering og måten vi gjennomfører kundemøtene på har påvirkning på kundetilfredsheten. Noen av respondentene i den innledende intervjuundersøkelsen uttrykte også at disse to elementene i noen grad påvirker arbeidssituasjonen, positivt i regioner med høy kundetilfredshet og negativt i regioner med lavere kundetilfredshet.

Det er derfor besluttet å kjøre et pilotprosjekt, hvor noen justeringer i forhold til utførelsen av kundemøter, endrede rutiner for prosjekt- og vedlikeholdsarbeider og litt endrede rutiner for intern samhandling utprøves. I forkant av pilotprosjektet er det derfor behov for dette intervjuet av pilotgruppens deltagerne. Planen er at pilotgruppens arbeid skal avsluttes og evalueres til sommeren, slik at resultatene kan evalueres. For å måle effekten av pilotprosjektet vil et tilsvarende intervju med alle deltagerne i pilotgruppen bli avholdt ved avslutning av prosjektet.

Etter at alle intervjuer er avholdt vil deltagerne bli involvert i utarbeidelsen av piloten. Metodikken som ønskes testet ut er SLA, Service Level Agreement, hvor klargjøring av kunde leverandør roller internt er sentralt.

Fra kundeundersøkelsen 2007 utført av Scandinavian Leadership

Disse påstandene har størst "forklaringsverdi" på påstanden "hvor tilfreds er du totalt sett med Entra Eiendom som din utleier":

- 5. totalt sett med din kundekontakt.
- 14. planlegging og gjennomføring av utbygging/endring av lokalene.
- 7. evnen til å oppetre samordnet i forhold til deg som kunde
- 30. Entra Eiendom kommuniserer åpent og direkte

Ovenstående fire påstander fremkommer som et resultat av en multippel regresjonsanalyse kjørt på spørsmålene i kundeundersøkelsen. Formålet med en multippel regresjonsanalyse er å lære mer om sammenhenger mellom flere selvstendige variabler (f.eks. alle de 31 påstandene i kundeundersøkelsen til Entra Eiendom) og en avhengig variabel (hvor tilfreds er du totalt sett med Entra Eiendom som din utleier; påstanden det testes mot).

Anonymitet

Svarene blir generalisert og anonymisert, både mht region og person. Hensikten her er å kunne danne meg et bilde av den faktiske situasjonen rundt temaet kundebehandling, som bakgrunnsinfo i det videre arbeidet med masteroppgaven. Opptakene som gjøres under intervjuet vil kun bli avspilt og hørt av undertegnede.

1 KUNDEMØTER

- 1.1 Hva tror du kunden oppfatter som mest positivt med dagens faste brukermøte(r)?**
- 1.2 Hva tror du kunden oppfatter som mest negativt med dagens faste brukermøte(r)?**
- 1.3 Hva synes du fungerer best med dagens gjennomføring av brukermøtene?**
- 1.4 Hva synes du fungerer dårligst med dagens gjennomføring av brukermøtene?**
- 1.5 Hvordan er fordelingen av saker mellom drift og marked i brukermøtene?**
- 1.6 Hvordan synes du leietagerne kommer frem med sine ønsker og behov i brukermøtene?**
- 1.7 Synes du prosessen rundt utarbeidelse av intern SLA har endret samarbeidet rundt brukermøtene?**

I tilfelle hvordan?

2 PROSJEKT- OG VEDLIKEHOLDSARBEIDER I DV-avdelingen

- 2.1 I hvilken grad mener du Entra fremstår som profesjonelle under gjennomføringen av "ekstraarbeider" på eiendommene?**
- 2.2 Hva mener du kundene fokuserer mest på når Entra utfører "ekstraarbeider" på eiendommene?**
- 2.3 Hva mener du nå er Entras største svakhet under gjennomføring av "ekstraarbeider"?**
- 2.4 Synes du prosessen rundt utarbeidelsen av intern SLA har endret samarbeidet rundt prosjekthåndteringen?**

I tilfelle hvordan?

3 INTERN ORGANISERING

- 3.1 Hvilke deler av arbeidsfellesskapet med marked/DV synes du er uklart definert?**

- 3.2 Hvilke deler av ditt arbeidsfellesskapet med marked/DV synes du er klarest definert?**
- 3.3 Hva synes du er mest positivt med dagens samarbeidsmønstre mellom DV- og Markedsavdelingen?**
- 3.4 Hva synes du er mest negativt med dagens samarbeidsmønstre mellom DV- og Markedsavdelingen?**
- 3.5 Hvilke betydning mener du den interne organiseringen har på utførelse av kundepleie?**
- 3.6 Synes du prosessen rundt utarbeidelsen av interne SLAer har endret samarbeidet i Drifts- og vedlikeholdsarbeidet?**

I tilfelle hvordan?

