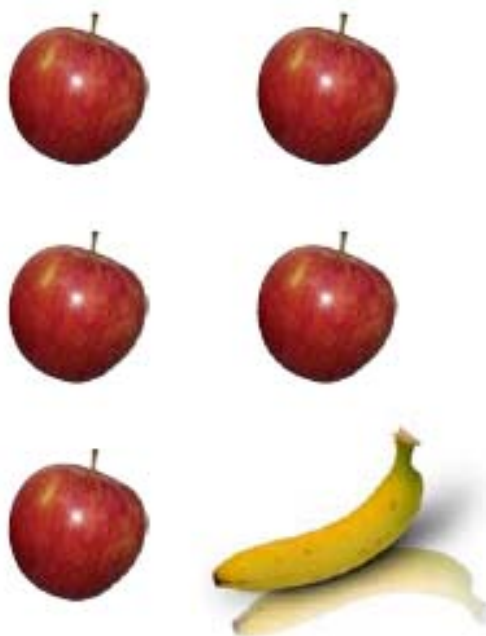


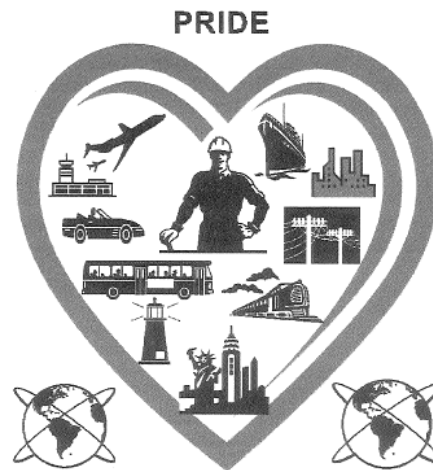
Frank Indrøy

Nøkkeltallbruk blant studentsamskipnadene.

Undersøkelse om bruk av nøkkeltall og benchmarking
blant studentsamskipnadene i Norge

Bergen 11. juli 2008





**People Really Interested in Developing Excellence
in
Maintenance**

Ralph W. Peters (2006)



NORGES TEKNISK-
NATURVITENSKAPELIGE UNIVERSITET
INSTITUTT FOR BYGGEKUNST, PROSJEKTERING OG FORVALTNING

Oppgavens tittel: Nøkkeltallbruk blant studentsamskipnadene	Dato: 11. juli 2008		
	Antall sider (inkl. bilag): 111		
	Masteroppgave	X	Prosjektoppgave
Navn: Frank Indrøy			
Faglærer/veileder: Siri Hunnes Blakstad			
Eventuelle eksterne faglige kontakter/veiledere: Olav Egil Sæbøe			

Ekstrakt:

Opgaven har som mål å belyse nøkkeltallbruken innen eiendomsforvaltning blant studentsamskipnadene i Norge for å se hvor mange som benytter nøkkeltall internt og om de benyttes til benchmarking med eksterne. Med bakgrunn i litteraturen ble det sett på hva nøkkeltall er, og hvilke nøkkeltall som kan egne seg for bruk blant samskipnadene. Nøkkeltallene ble drøftet opp mot hvilken nytte de kan gi samskipnadene med tanke på kostnadseffektivitet, energieffektivitet og arealeffektivitet.

Basert på teori om nøkkeltall og metoder for vitenskapelige undersøkelser, ble det utarbeidet et spørreskjema vedrørende nøkkeltallbruk, som ble sendt til samtlige studentsamskipnader i Norge.

Funnene fra denne undersøkelsen viser at de fleste samskipnader benytter nøkkeltall internt. Litt over en tredjedel benytter nøkkeltall eksternt til benchmarking. Kun en av samskipnadene som benytter nøkkeltall eksternt har norske standarder som grunnlag. Det er dermed vanskelig å vite om like-navnede nøkkeltall inneholder de samme grunnlagsdata, og om man da sammenligner på likt grunnlag.

Funnene viser at det er like stort fokus på inntektssiden som på kostnadssiden.

Det er stor grad av samsvar mellom samskipnadenes nøkkeltall som de vil legge til grunn for benchmarking og det som er satt opp som forslag til nøkkeltall i avhandlingen.

17 av de 19 samskipnadene som responderte på spørreundersøkelsen, svarer positivt på å ta bruk eller videreutvikle nøkkeltall. Fem av de seks samskipnadene som ikke benytter nøkkeltall har et ønske om å starte med nøkkeltallbruk.

Ut fra oppgavens problemstilling kan man, med bakgrunn i teorier og de empiriske funn konkludere med at bruk av nøkkeltall internt i samskipnadene ikke direkte kan føre til forbedring av kostnadseffektivitet, energieffektivitet og arealeffektivitet.

For å oppnå effektivitetsforbedring som kan måles i forhold til andre samskipnader, må det gjennomføres en benchmarkingsprosess. Analyse av egne prosesser ved å se på påvirkningsfaktorene som finnes i forhold til nøkkeltallene, må gjennomføres for å finne tiltak som er nødvendig for å nærme seg "beste praksis".

Benchmarking som en kontinuerlig prosess, kan bidra til å forbedre bedriftenes prestasjoner.

Stikkord:

1. Studentsamskipnader
2. Bruk av nøkkeltall
3. Norsk standard
4. Benchmarking

(sign.)

FORORD

Denne oppgaven er gjennomført med tanke på å belyse bruk av nøkkeltall blant studentsamskipnadene i Norge. Utgangspunktet for oppgaven var et ønske om å finne nøkkeltall som samskipnadene kan enes om, og ha som grunnlag for en fremtidig benchmarkingsprosess. For å kunne finne tallene, er det nødvendig å vite hvor samskipnadene står i dag i forhold til nøkkeltallbruken.

Masteroppgaven er utført ved NTNU Videre, Institutt for byggekunst, prosjektering og forvaltning ved fakultet for arkitektur og billedkunst. Den er gjennomført som deltidsstudium ved siden av stilling som eiendomssjef ved studentboligene i Studentsamskipnaden i Bergen.

Dataene er innsamlet gjennom en spørreundersøkelse sendt ut til alle studentsamskipnadene i Norge våren 2008.

Professor Siri Hunnes Blakstad fra Instituttet har vært hovedveileder og Olav Egil Sæbøe fra firmaet Pro-FM har vært faglig veileder.

Jeg vil benytte anledningen til å takke Siri og Olav Egil for god veiledning gjennom denne perioden. Kari fortjener en stor takk for utholdenhet i de perioder hun ikke har sett meg på grunn av oppgaveskriving, pluss korrekturlesning når jeg selv har sett meg blind på innholdet. Takk også til kollega/medstudent Arne Grostøl, eiendomssjef Bård Kåre Flem i SiT, Håkon Kvåle Gissingen i Rambøll Norge AS og kollega/sjef Thorbjørn Haug, for gode råd og innspill underveis.

Til slutt vil jeg takke alle i samskipnadene som tok seg tid til å svare på spørreundersøkelsen, og på den måten gjorde det mulig for meg å gjennomføre denne oppgaven.

Bergen, 11.07 2008

Frank Indrøy

SAMMENDRAG

Det har i de senere årene blitt et sterkere fokus på muligheten for å sammenligne sin egen organisasjon med andre for å se om man er effektiv, både med hensyn på kostnader, utførelse og kvalitet. Det er et behov for å ha relevante nøkkeltall for å kunne følge med utviklingen av organisasjonen, og da spesielt om man blir mindre effektiv, opprettholder eksisterende nivå eller klarer å forbedre seg.

Nøkkeltall er uttrykk for – eller tallmessig konsekvens av – virksomhetens aktiviteter. Hensikten med nøkkeltall er at de skal beskrive det vi faktisk bruker til enhver tid, slik at man kan få en god oversikt over dagens situasjon (nfb, nøkkeltall for benchmarking). Det er viktig at nøkkeltallene er relevante for organisasjonene med hensyn både på hva som benyttes som teller og som nevner slik at man måler de kostnadene som er vesentlige og at nøkkeltallene er enhetlige. Å benytte norske standarder som grunnlag for nøkkeltallene kan øke sannsynligheten for at nøkkeltallene er enhetlige.

Jeg har valgt å gjennomføre en undersøkelse blant studentsamskipnadene i Norge for å finne utbredelsen av og belyse bruk av nøkkeltall innen eiendomsforvaltning blant studentsamskipnadene.

Med bakgrunn i teoriene om emnet nøkkeltall ble det foreslått og drøftet ett sett med nøkkeltall i forhold til kostnadseffektivitet, energieffektivitet og arealeffektivitet.

På bakgrunn av formål og problemformulering samt teori, har jeg satt opp et spørreskjema som ble sendt ut til de 25 samskipnadene som er i Norge. Undersøkelsen skal forsøke å gi svar på hvor mange av samskipnadene som benytter nøkkeltall.

Teorien om, og bruken av spørreundersøkelse drøftes i et eget metodekapittel hvor essensielle spørsmål om hva som egner seg for denne type undersøkelse, og validitet og reliabilitet belyses.

De innkomne data er systematisert og analysert. Funnene fra denne undersøkelsen viser at de fleste samskipnader benytter nøkkeltall internt. Litt over en tredjedel benytter nøkkeltall eksternt til benchmarking. Kun en av samskipnadene som benytter nøkkeltall eksternt har norske standarder som grunnlag. Det er dermed vanskelig å vite om like-navnede

nøkkeltall inneholder de samme grunnlagsdata, og om man da sammenligner på likt grunnlag.

Funnene viser også at det er like stort fokus på inntektssiden som på kostnadssiden.

Det er stor grad av samsvar mellom samskipnadenes nøkkeltall som de vil legge til grunn for benchmarking og det som er satt opp som forslag til nøkkeltall i avhandlingen.

De fleste samskipnadene svarer positivt på å ta bruk eller videreutvikle nøkkeltall. Fem av de seks samskipnadene som ikke benytter nøkkeltall har et ønske om å starte med nøkkeltallbruk.

Ut fra oppgavens problemstilling kan man, med bakgrunn i teorier og de empiriske funn konkludere med at bruk av nøkkeltall internt i samskipnadene, innen eiendomsforvaltning, ikke direkte kan føre til forbedring av kostnadseffektivitet, energieffektivitet og arealeffektivitet.

For å oppnå effektivitetsforbedring som kan måles i forhold til andre samskipnader, må det gjennomføres en benchmarkingsprosess. Analyse av egne prosesser ved å se på påvirkningsfaktorene som finnes i forhold til nøkkeltallene, må gjennomføres for å finne tiltak som er nødvendig for å nærme seg ”beste praksis”.

Benchmarking som en kontinuerlig prosess, kan bidra til å forbedre bedriftenes prestasjoner.

INNHOLDSFORTEGNELSE

FORORD	III
SAMMENDRAG	V
INNHOLDSFORTEGNELSE	VII
FIGURLISTE	IX
TABELL-LISTE	X
1 INNLEDNING	1
1.1 BAKGRUNN	2
1.2 FORMÅL	2
1.2.1 Problemformulering.....	3
1.2.2 Forskningsspørsmål.....	3
1.2.3 Avgrensning av oppgaven	4
1.3 OPPBYGNING AV OPPGAVEN.....	5
1.4 OM STUDENTSAMSKIPNADSYSTEMET	6
1.4.1 Samskipnadsloven.....	6
1.4.2 Studentsamskipnadene	6
1.4.3 Studentsamskipnaden i Bergen	7
1.5 OPPSUMMERING	9
2 TEORETISK UTGANGSPUNKT	10
2.1 NØKKELTALL	10
2.1.1 Hva er nøkkeltall.....	11
2.1.2 Nøkkeltallets måleenhet	12
2.1.3 Enhetlig bruk av nøkkeltall	13
2.1.4 Typer nøkkeltall	18
2.1.5 Påvirkningsfaktorer for nøkkeltall	20
2.2 NØKKELTALLSNETTVERK I NORGE	21
2.3 BENCHMARKING – ”METODE FOR FORBEDRINGER”	21
2.3.1 Benchmarking - kort historikk.....	24
2.3.2 Fem grunnleggende trinn i benchmarkingsprosessen.....	26
2.3.3 Nøkkeltall i benchmarkingsprosessen.....	28
2.3.4 Kontinuerlig prosess	29
2.3.5 Nytte på flere nivåer.....	30
2.4 FARER VED BRUK AV NØKKELTALL OG BENCHMARKING	30
2.5 OPPSUMMERING	32
3 DISKUSJONSDEL NØKKELTALL	34
3.1 HVILKE NØKKELTALL BENYTTES	34
3.2 HVILKE NØKKELTALL KAN EGNE SEG FOR SAMSKIPNADENE	35
3.2.1 Forslag til nøkkeltall til bruk for studentsamskipnadene.....	36
3.3 OPPSUMMERING	40

4 METODE	41
4.1 FORSKNINGSMETODE	41
4.1.1 <i>Forskning og forskningsstrategier</i>	41
4.1.1.1 Induktiv eller deduktiv tilnærming.....	41
4.1.1.2 Kvalitativ eller kvantitativ.....	42
4.1.1.3 Validitet og reliabilitet	42
4.1.2 <i>Typer undersøkelser</i>	43
4.2 VALG AV METODE	44
4.3 MULIGE FEILKILDER	46
4.3.1 <i>Subjektiv tolkning:</i>	47
4.4 PRAKTISK GJENNOMFØRING	47
4.5 OPPSUMMERING	48
5 UNDERSØKELSENS EMPIRI	49
5.1 SYSTEMATISERING AV SVAR FRA DEL I; LUKKEDE SPØRSMÅL	49
5.1.1 <i>Benytter samskipnadene nøkkeltall internt</i>	49
5.1.2 <i>Benytter samskipnadene nøkkeltall eksternt mot andre samskipnader</i>	49
5.1.3 <i>Formålet ved samskipnadens bruk av nøkkeltall</i>	50
5.1.4 <i>Hvilke nøkkeltall benyttes</i>	50
5.1.5 <i>Hva er måleenheten for nøkkeltallene</i>	52
5.1.6 <i>Sammenlignes bygg mot bygg eller studentby mot studentby internt i samskipnaden</i>	52
5.1.7 <i>Er grunnlaget for nøkkeltallene satt opp etter Norsk Standard</i>	53
5.1.8 <i>Hvilke standarder benyttes</i>	53
5.1.9 <i>Hvor lenge har samskipnadene benyttet nøkkeltall</i>	54
5.1.10 <i>Hvor ofte tar dere ut rapporter om nøkkeltall</i>	54
5.2 SYSTEMATISERING AV SVAR FRA DEL II; ÅPNE SPØRSMÅL	55
5.3 OPPSUMMERING	56
6 DRØFTING AV UNDERSØKELSENS RESULTATER	58
6.1 NØKKELTALL OG NØKKELTALLBRUK	58
6.1.1 <i>Benyttes nøkkeltall internt / eksternt</i>	58
6.1.2 <i>Formål med nøkkeltall</i>	59
6.1.3 <i>Hvilke nøkkeltall benyttes</i>	59
6.1.4 <i>Nøkkeltallets måleenhet</i>	61
6.1.5 <i>Sammenlignes bygg mot bygg eller studentby mot studentby</i>	63
6.1.6 <i>Er grunnlaget basert på norske standarder</i>	64
6.1.7 <i>Standarder som benyttes</i>	65
6.1.8 <i>Hvor ofte rapporteres det på nøkkeltall</i>	65
6.1.9 <i>Hvor lenge er nøkkeltall benyttet</i>	66
6.1.10 <i>Grunn til at samskipnader ikke benytter nøkkeltall</i>	66
6.1.11 <i>Planer om bruk av nøkkeltall</i>	66
6.2 SAMSVAR MELLOM UNDERSØKELSENS FUNN OG DE OPPSATTE NØKKELTALL	66
6.3 BIDRAR NØKKELTALLENE TIL FORBEDRING	70
7 RESULTATER	72
7.1 RESULTAT AV DRØFTINGENE	72
7.2 OPPSUMMERING	74
7.3 VIDERE ARBEID	75
LITTERATURLISTE	77
VEDLEGG:	80
VEDLEGG 1: VALGT MÅL OG STRUKTUR FOR BENCHMARKINGSPROSESS	80
VEDLEGG 2: DEFINISJONER	85
VEDLEGG 3: SKJEMA FOR SPØRREUNDERSØKELSE	88
VEDLEGG 4: UNDERSØKELSENS RÅDATA (EXCEL)	94
VEDLEGG 5: RESULTATKAPITTEL DEL II ÅPNE SPØRSMÅL	98

FIGURLISTE

FIGUR 1 - MODELL FOR BENCHMARKING	1
FIGUR 2 - ORGANISASJONSKART FOR SiB STUDENTBOLIGENE.....	8
FIGUR 3 - BEHOV FOR NØKKELTALL	10
FIGUR 4 - BRUK AV NØKKELTALL TIL ET BESTEMT FORMÅL.....	11
FIGUR 5 - NS 3454 LIVSSYKLUSKOSTNADER FOR BYGGVERK, POSTER FOR KOSTNADER	14
FIGUR 6 - KUBA. STUDENTSAMSKIPNADEN I OSLO SITT OMBYGGINGSPROSJEKT.....	17
FIGUR 7 - KEY PERFORMANCE INDICATOR	21
FIGUR 8 - BENCHMARKINGMOTOREN, EN KONTINUERLIG PROSESS	22
FIGUR 9 - PRINSIPPSKISSE FOR BENCHMARKING.....	23
FIGUR 10 - GJENNOMBRUDD VED HJELP AV BENCHMARKING.....	24
FIGUR 11 - UTVIKLING AV BENCHMARKING.....	25
FIGUR 12 - BENCHMARKINGSHJULET	26
FIGUR 13 - OVERLAPP MELLOM DE ULIKE TRINNENE I BENCHMARKINGSTUDIEN	27
FIGUR 14 - BENCHMARKINGSYKLUSEN.....	29
FIGUR 15 - UNDERSØKELSENS BREDDE VS DYBDE.	45
FIGUR 16 - BENCHMARKINGSYKLUSEN.....	84

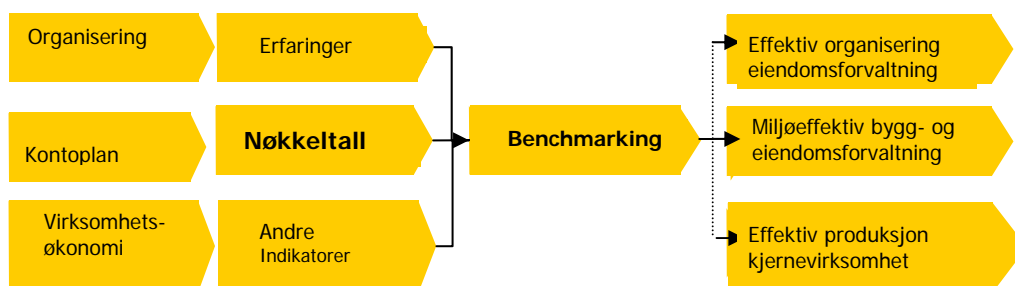
TABELL-LISTE

TABELL 1 - OVERSIKT OVER NÅR KVALITATIV ELLER KVANTITATIV METODE KAN BENYTTES	42
TABELL 2 - BENYTTET SAMSKIPNADENE NØKKELTALL INTERNT	49
TABELL 3 - BENYTTET SAMSKIPNADENE NØKKELTALL EKSTERNT MOT ANDRE SAMSKIPNADER.....	49
TABELL 4 - HVA ER FORMÅLET VED SAMSKIPNADENS BRUK AV NØKKELTALL.....	50
TABELL 5 - HVILKE NØKKELTALL BENYTTES	51
TABELL 6 - HVA ER MÅLEENHETEN FOR NØKKELTALLENE.....	52
TABELL 7 - SAMMENLIGNES BYGG/STUDENTBY MED HENSYN PÅ:	52
TABELL 8 - ER GRUNNLAGET FOR NØKKELTALLENE SATT OPP ETTER NORSK STANDARD.....	53
TABELL 9 - HVILKE STANDARDER BENYTTES.....	53
TABELL 10 - HVOR LENGE HAR SAMSKIPNADENE BENYTTET NØKKELTALL	54
TABELL 11 - HVOR OFTE TAR DERE UT RAPPORTER OM NØKKELTALL.....	54
TABELL 12 - FORMÅL MED NØKKELTALL SETT MOT TYPER NØKKELTALL	60
TABELL 13 - BRUK AV NØKKELTALL EKSTERNT I FORHOLD TIL BRUK AV NORSK STANDARD.....	64
TABELL 14 - FORSLAG TIL NØKKELTALL.....	67

1 INNLEDNING

Det har i de senere årene blitt et sterkere fokus på mulighet for å sammenligne/benchmarke sin egen organisasjon med andre for å se om man er effektive, både med hensyn på kostnader, utførelse og kvalitet. Det er et behov for å ha gode nøkkeltall for å kunne følge med utviklingen av organisasjonen, og da spesielt om organisasjonen blir mindre effektiv, opprettholder eksisterende nivå eller klarer å forbedre seg.

Nøkkeltall er grunnlaget for å starte en benchmarkingsprosess. Nøkkeltall er måling av størrelser i forhold til en enhet, og benchmarking er sammenligningen av nøkkeltallene. Som læringsprosess har benchmarking et potensiale til å heve effektivitet og kvalitet i en bedrift, slik at den fremstår som levedyktig og trygg, med sunn økonomi.. Enhver bedrift eller organisasjon har behov for å drive kostnadstyring. Blant studentsamskipnadene i Norge har det vært drøftet en del om samarbeid på nøkkeltall innen eiendomsforvaltning. De største samskipnadene begynte for noen år siden å legge opp til nøkkeltallinnhenting for benchmarking, men arbeidet stoppet opp, mye på grunn at det ikke var allokert ressurser til å gjennomføre benchmarking. Hittil har bare noen få studentsamskipnader lagt inn grunnlagsmateriale i foreningen Nøkkeltall for Benchmarking sin database for nøkkeltall innen eiendomsforvaltning. Det er ingen av samskipnadene som har benyttet dette tallmaterialet til en benchmarkingsprosess, hverken samskipnadene i mellom eller mot andre organisasjoner. Gjennom masteroppgaven ønsker jeg å legge et grunnlag for om mulig videreutvikle denne prosessen.



Figur 1 - Modell for benchmarking (Larssen 2003)

Benchmarking er et verktøy i prosessen med å forbedre en organisasjon med tanke på effektivitet, kvalitet og kostnadsstyring. Relevante nøkkeltall innen eiendomsforvaltning som kan danne basis for benchmarkingsprosessen er viktig for at man skal få i gang en prosess blant samskipnadene.

1.1 Bakgrunn

Det er 25 studentsamskipnader og fem studenthjem i Norge. Studentsamskipnadene har hatt sterkt fokus på kostnadseffektivitet innen eiendomsforvaltningen av sine bygg. Til tross for dette fokuset har man ikke sammenlignet seg med hverandre, og det har derfor vært lite gjensidig læring på dette området.

Vedlikehold av samskipnadenes bygninger har stor innflytelse på studentenes opplevelse av å bli ivaretatt og studentenes vilje til betaling. Studentene har en oppfatning og forventning til at studentsamskipnadene har gode hybler av høy kvalitet, til en lav leie. Blir ikke denne forventningen til godt vedlikeholdte hybler imøtekommet, gir det et dårlig omdømme blant studentene og lærestedene. Et dårlig omdømme kan føre til leiesvikt, som igjen fører til at man må kutte kostnader – og man er inne i en økonomisk negativ spiral. Benchmarking er et nyttig verktøy i prosessen med å forbedre vedlikeholdsarbeidet og forvaltningen av bygningsmassen. Har man relevante nøkkeltall og likt grunnlag, kan man sammenligne sine egne prestasjoner med benchmarkingpartnere, og lære av hverandre for å få ”beste praksis” innen FDVUS (forvaltning, drift, vedlikehold, utvikling og service).

1.2 Formål

Denne oppgaven har som formål å kartlegge utbredelsen av, og belyse bruk av nøkkeltall blant studentsamskipnadene i Norge. Ved hjelp av nøkkeltall har samskipnadene mulighet til å foreta en sammenligning/benchmarking med andre samskipnader og gjennom den prosessen vurdere sin egen effektivitet, og eventuelt foreta tiltak for forbedring.

Ved å sette fokus på nøkkeltall ønsker jeg å få startet en benchmarkingsprosess, som i seg selv kan være med på å bevisstgjøre samskipnadene på eventuelle fordeler ved samarbeid og sammenligning av nøkkeltall.

1.2.1 Problemformulering

Oppgaven skal ha fokus på omfanget av bruk av nøkkeltall innen eiendomsforvaltning blant studentsamskipnadene.

Dette fører til følgende problemformulering:

Kan bruk av nøkkeltall innen eiendomsforvaltning for studentsamskipnader i Norge føre til forbedring i organisasjonene med tanke på kostnadseffektivitet, energieffektivitet og arealeffektivitet?

1.2.2 Forskningsspørsmål

For å kunne besvare problemformuleringen vedrørende eiendomsforvaltningens effektivitet stilles følgende delspørsmål i avhandlingen:

- Hvor stort omfang er bruken av nøkkeltall internt blant samskipnadene og eksternt mot andre samskipnader?
- Er formålet for bruk av nøkkeltall kostnadseffektivitet, energieffektivitet eller arealeffektivitet?
- Hvilke nøkkeltall benytter studentsamskipnadene?
- Hva er måleenheten (nevner i kostnadsbrøken) for nøkkeltallene?
- Benyttes norske standarder som grunnlag for nøkkeltall?
- Har nøkkeltall vært benyttet lenge?
- Hvor stort fokus er det på nøkkeltall/ hvor ofte rapporteres det på nøkkeltall?
- Hvorfor benyttes eventuelt ikke nøkkeltall?
- Hvilke planer har samskipnadene for fremtiden vedrørende nøkkeltall?

1.2.3 Avgrensing av oppgaven

Tidligere forskning som omhandler nøkkeltall og benchmarking, har i stor grad basert seg på benchmarking hvor nøkkeltall har vært en del av benchmarkingsprosessen. Det er først de ti siste årene at det er blitt satt fokus på bruk av nøkkeltall innenfor eiendomsforvaltning, med bakgrunn i Norsk Standard 3454 ”*Livssyklus kostnader for byggverk*”. Jeg har valgt å avgrense oppgaven til å gjelde bruk av nøkkeltall innenfor eiendomsforvaltning.

Den første delen av oppgaven har vært et litteratursøk om nøkkeltall og benchmarking. Det viste seg at det er lite litteratur om nøkkeltall og mye litteratur om benchmarking. Jeg har valgt å fokusere på nøkkeltall og nøkkeltallbruk, og begrense benchmarkingdelen til selve benchmarkingsprosessen og utelate de forskjellige skjemaer etc. som benyttes i benchmarking.

Jeg har videre valgt å avgrense nøkkeltallene til å gjelde nøkkeltall i forhold til bygg og eiendomsforvaltning. Det medfører at fokus blir på nøkkeltall, som kan baseres på samskipnadens økonomirapporter. Jeg har også sett på noen nøkkeltall som sorterer under kategorien virksomhetsnøkkeltall. Der har jeg begrenset det til nøkkeltall som kan henføres til samskipnadens behov.

I resultatdelen har jeg foretatt en diskusjon angående egnede nøkkeltall, avgrenset til samskipnadene, i forhold til oppgavens problemformulering.

På bakgrunn av funnene fra innsamlet empiri, og teori om nøkkeltall og benchmarking, vil jeg foreslå mål og struktur for en benchmarkingsprosess, som grunnlag for videre arbeid og samarbeid blant studentsamskipnadene. Da dette er et forslag som ikke testes ut gjennom en undersøkelse, men er en følge av teori om emnet, innsamlet empiri om nøkkeltallbruk og egen erfaring fra samskipnadsverden, velger jeg å legge det inn som vedlegg til oppgaven. (Se vedlegg 1).

Definisjoner er lagt inn samlet i vedleggsdelen (Se vedlegg 2).

1.3 Oppbygning av oppgaven

Kapittel 1: Innledning

Kapittelet er innledning til oppgaven hvor bakgrunn, formål, forskningsspørsmål og oppgavens avgrensning er beskrevet. I dette kapittelet er også studentsamskipnadssystemet beskrevet generelt og studentsamskipnaden i Bergen spesielt.

Kapittel 2: Teoretisk utgangspunkt

I denne delen gis en gjennomgang av teori om nøkkeltall og benchmarking.

Kapittel 3: Diskusjonsdel nøkkeltall

Dette kapittelet omhandler et forslag til nøkkeltall for bruk innen eiendomsforvaltning i studentsamskipnadene.

Kapittel 4: Metode

Her gjennomgås metode for datainnsamling, som danner bakgrunn for valg av spørreundersøkelse for innhenting av empiri til denne undersøkelsen.

Kapittel 5: Spørreundersøkelsens empiri

Her gjengis resultatene fra spørreundersøkelsen, visualisert i tabeller og grafer.

Kapittel 6: Drøftinger

Her blir drøftinger av resultatene fra spørreundersøkelsen i forhold til diskusjonen i kapittel tre og oppgavens spørsmålsstilling, omhandlet.

Kapittel 7: Resultater

Kapittelet oppsummerer resultatene av drøftingene foretatt i kapittel seks og gir et overblikk over undersøkelsens konklusjoner. Kapittelet avsluttes med noen ord om muligheter for videre forskningsoppgaver.

1.4 Om studentsamskipnadsystemet

Utdanningsinstitusjonene, dvs. universiteter og høyskoler, har det overordnede ansvar for studentenes læringsmiljø. Utdanningsinstitusjonens ledelse skal, i samarbeid med studentsamskipnaden, legge forholdene til rette for et godt studiemiljø og arbeide for å bedre det helhetlige arbeidsmiljøet ved utdanningsinstitusjonen.

1.4.1 Samskipnadsloven

Studentsamskipnadene er opprettet ved hjemmel i ”Lov om studentsamskipnader”, revidert i 1996 og ajourført i 2007.

En studentsamskipnad har til oppgave å ta seg av interesser som knytter seg til studentenes velferdsbehov ved det enkelte lærested.

”Studentsamskipnaden er en egen virksomhetsform – identifisert og definert ved bestemmelsene i studentsamskipnadsloven. Den er således verken forvaltningsorgan, statsforetak, stiftelse, aksjeselskap eller annen selskapsform, selv om den har enkelttrekk som ligner på flere av disse. Studentsamskipnadene har ofte blitt sammenlignet med stiftelser, fordi de ikke har noen eiere. Men det er også elementer i virksomhetsformen som er hentet fra andre typer virksomheter, blant annet er det i samskipnadsloven flere steder vist til bestemmelser i aksjeloven” (Odelstingsproposisjon nr 71, kap. 3. 2006-2007).

En studentsamskipnad er et eget rettssubjekt. Bare studentsamskipnaden er ovenfor kreditorene ansvarlig for sine forpliktelser.

En studentsamskipnad har et styre som et aksjeselskap, og aksjelovens §§ 6-1 til 6-34 gjelder så langt de passer for studentsamskipnadens styre og daglig leder.

Det er Kunnskapsdepartementet som fastsetter nærmere bestemmelser for studentsamskipnadene

Studentene skal være representert i styret. Dersom de ønsker det, kan studentene velge å ha flertall av stemmene i styret. Styret for øvrig består av ansatte i studentsamskipnaden, og representanter fra de største utdanningsinstitusjonene.

1.4.2 Studentsamskipnadene

Det er 25 studentsamskipnader og fem studenthjem (egne stiftelser) i Norge, fra Finnmark i nord til Agder i sør. Alle universiteter og høyskoler i landet er tilknyttet en samskipnad. Størrelsesmessig og organisasjonsmessig er det stor forskjell samskipnadene imellom. De største samskipnadene er delt i flere virksomhetsområder som for eksempel velferdsvirksomhet med idrett, psykologer, legeregningsrefusjon, boligdrift og utleie,

kafèdrift, bokhandel og studentmøtelokaler. Små studentsamskipnader beliggende i distriktene, har ofte ikke annet enn boligdrift og utleie samt enkle velferdstiltak, og har noen få ansatte til å ivareta disse oppgavene.

1.4.3 Studentsamskipnaden i Bergen

For å illustrere hvordan en studentsamskipnad er bygget opp, har jeg valgt å benytte Studentsamskipnaden i Bergen (SiB) som eksempel. Dette fordi de mellomstore og største samskipnadene har en organisasjonsmessig oppbygging som er sammenlignbar med SiB.

Studentsamskipnaden i Bergen ble opprettet i 1948, med hjemmel i Lov av 23. april 1948 om studentsamskipnader. SiB drives i samsvar med lov om studentsamskipnader (revidert 2007) samt forskrifter fastsatt av departementet med hjemmel i denne lov.

SiB er en velferdsorganisasjon for studenter ved Universitetet og høyskoler i Bergen, I dag balanseres driften mellom forvaltning, forening og forretning, alt med samme mål:

Å gi studentene positive hverdagsopplevelser.

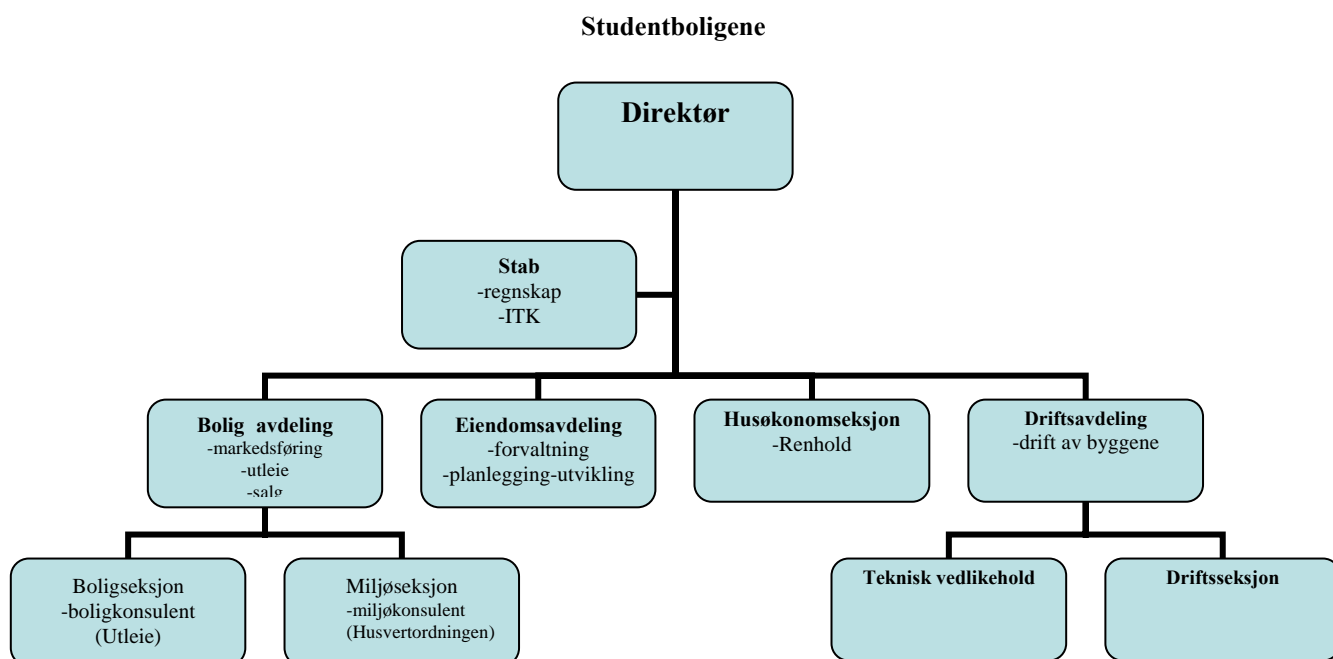
Studentsamskipnaden i Bergen er organisert i divisjonene:

- Studentboligene
- Studentkafene/Catering
- Studentvelferd
- Idrett
- Barnehager
- Studia (heleid aksjeselskap)

Administrerende direktør er øverste administrative leder av Studentsamskipnadens samlede virksomhet, og har ansvaret for å drive SiB rasjonelt og effektivt i samsvar med mål, virksomhetsplaner og vedtatte budsjetter.

De forskjellige divisjonene ledes av en divisjonsdirektør som rapporterer direkte til administrerende direktør.

SiB har ingen eiere som kan ta ut utbytte fra konsernet. Overskudd i SiB brukes derfor til studentvelferd, både på kort og lang sikt.



Figur 2 - Organisasjonskart for SiB Studentboligene

SiB eier en bygningsmasse på ca 111 000 m². I denne bygningsmassen inngår ca 3.300 hybelenheter (HE) fordelt på enkelthybler, bokollektiv og familieeileiligheter.

Bygningsmassen er spredt ut over hele Bergen by, med hovedtyngden av boligmassen på studentbyene Fantoft sør for Bergen sentrum og Hatleberg nord for Bergen sentrum.

Videre er det fem barnehager og to idrettsbygg i SiBs eie. I tillegg drifter SiB en barnehage for Universitet i Bergen og har tre treningsstudioer i Universitetets bygninger.

SiB Studentboligene har en eiendomsavdeling og en driftsavdeling. Eiendomsavdelingen har ansvar for den overordnede forvaltningen, planlegging og gjennomføring av nybyggprosjekter og planlegging og gjennomføring av store rehabiliteringsprosjekter. Driftsavdelingen har den daglige driften, utført ved vaktmestrene, og vedlikehold/reparasjoner, utført av teknisk stab. En slik oppdeling er benyttet ved flere av de store samskipnadene, mens de mindre har gjerne bare en driftsavdeling som har ansvar for alle oppgavene.

Studentboligene har siden 2001, benyttet nøkkeltall for en del utvalgte poster. Disse nøkkeltallene er basert på inndelingen i NS 3454 "Livssyklus kostnader for byggverk". Det har ikke vært rapportert på disse nøkkeltallene jevnlig, men likevel i tilstrekkelig grad til å kunne se utviklingstrender for eiendomsdriften internt. Nøkkeltall som er benyttet:

Beleggsprosent, omsetning pr hybelenhet (HE) pr måned, forvaltningskostnader pr HE,

personalkostnader drift, driftskostnader og vedlikeholdskostnader. SiB har ikke foretatt benchmarking mot andre samskipnader.

1.5 Oppsummering

- Det er behov for samarbeid studentsamskipnadene i Norge i mellom med hensyn på nøkkeltall – og benchmarking for å kunne følge med hvordan utviklingen og effektiviteten er i organisasjonene.
- Denne oppgaven har som formål å finne utbredelsen og belyse bruk av nøkkeltall blant studentsamskipnadene.
- Oppgavens problemformulering: Kan bruk av nøkkeltall innen eiendomsforvaltning for studentsamskipnader i Norge føre til forbedring i organisasjonene med tanke på kostnadseffektivitet, energieffektivitet og arealeffektivitet?
- Studentsamskipnadene er opprettet ved hjemmel i ”Lov om studentsamskipnader”, og har til oppgave å ta seg av interesser som knytter seg til studentenes velferdsbehov ved det enkelte lærested. SiB benytter nøkkeltall, men ikke systematisk og heller ikke ved benchmarking mot andre samskipnader.



Studentboliger ved Bergens nye Bybanestoppet på Fantoft. (3RW arkitekter)

2 TEORETISK UTGANGSPUNKT

Enhver bedrift eller organisasjon har behov for å drive kostnadstyring. Det enkleste er å sammenligne kostnadene med budsjettet for å følge med utviklingen, og korrigere om nødvendig. Denne kontrollen sier imidlertid ingenting om bedriften er effektiv, eller om den drives optimalt.

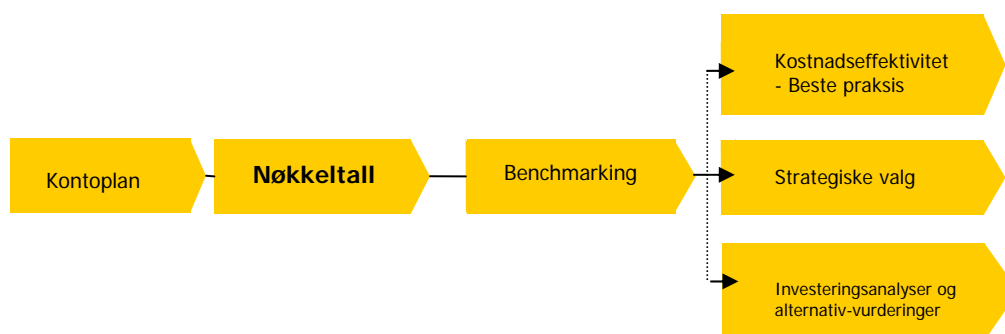
For å kunne si noe om det, må bedriften benchmarke seg med andre. Det er i den sammenheng nødvendig med relevante og pålitelige nøkkeltall som kan benyttes for sammenligning bedriftene i mellom.

2.1 Nøkkeltall

Et viktig styringsverktøy for bedriftene er nøkkeltall for drift og disponering av bygg og eiendommer. Informasjonen en får fra nøkkeltallene benyttes for å vurdere om virksomhetens kostnadsnivå er i henhold til den politikk som er valgt for virksomheten og dens eiendomsportefølje.

Med det fokus det er på kostnader og optimalisering i dagens konkurransemarked, er behovet for bruk av nøkkeltall større enn noen gang, spesielt med tanke på ressursutnyttelse, innsparringsmuligheter og reduksjon av faste kostnader.

Slike nøkkeltall kan også anvendes som beslutningsstøtte for strategiske valg, ved benchmarking mot andre bedrifter, til investeringsanalyser og alternativvurderinger og ved beregning av husleie. (Larssen 2003)

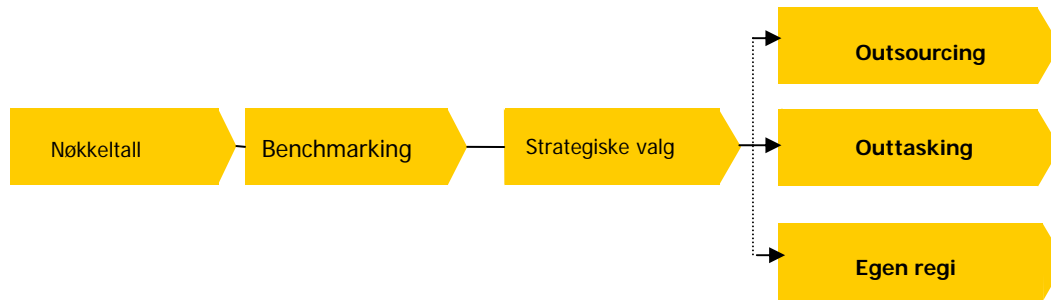


Figur 3 - Behov for nøkkeltall (basert på Bjørberg et al. 2000 og Larssen, 2003)

Den enkleste formen for nøkkeltall er dem man får ut av bedriftens økonomirapporter. Dette vil da være historiske kostnadsnøkkeltall som sier noe om den interne utviklingen over tid i forhold til forvaltningen av bedriftens eiendomsportefølje, og om denne utviklingen er i tråd med bedriftens mål og strategi. Andre nøkkeltall som kan benyttes, er

forskjellige virksomhetsnøkkeltall for hvordan kjernevirksomheten utnytter arealer og bygningsmasse.

Ved hjelp av nøkkeltall har virksomheten mulighet til å foreta en benchmarking med andre relevante virksomheter og gjennom den prosessen vurdere sin egen effektivitet, og foreta strategiske valg for virksomheten. For eksempel vurdere om man skal fortsette med oppgavene i egen regi, eller velge å outsource eller outtaske oppgavene (se figur 4).



Figur 4 - Bruk av nøkkeltall til et bestemt formål (basert på Bjørberg et al. 2000)

Både forutsetninger og referansegrunnlag for tilgjengelig nøkkeltallsmateriale er forbundet med usikkerhet. Det er derfor behov for en enhetlig forståelse for utarbeiding og bruk av nøkkeltall (Bjørberg m.fl. 2000).

2.1.1 Hva er nøkkeltall

I henhold til Norsk Standard 3454 punkt 3.11 er nøkkeltall definert som;

”registrerte kostnader, forbrukstall o.l. per enhet over tid eller samtidig registrerte kostnader, forbrukstall ol. for like enheter”.

I Håndbog i Facility Management (DFM 2001, s 61) beskrives nøkkeltall som;

”Et relativt tal udtrykt som en brøk eller forholdstal, der kan benyttes som indikator.”

Den beskriver også nøkkeltall slik:

- *”Et nøgletal skal under alle tilfælde ses i forhold til et andet tal.*
- *Nøgletal skal rette oppmærksomheden mod det væsentlige og give reelle forandringssignaler. Gør vi de rigtige ting? Og gør vi dem godt?*
- *Nøgletal er udtryk for – eller en talmæssig konsekvens af – virksomhedens aktiviteter”.*

Foreningen Nøkkeltall for benchmarking påpeker også at nøkkeltall skal rette oppmerksomheten mot det vesentlige ved driften av bygg og eiendommer, og gi reelle forbedringssignaler. Det bør derfor fokuseres på virksomhetens primære behov for overordnede styringsparametre. (nfb nettside: <http://www.nfb.no/index.php?id=6>)

Nøkkeltall for byggforvaltning utarbeides på grunnlag av faktiske regnskapstall. For at nøkkeltallene skal bli mest mulig pålitelige, er det viktig at kostnadene fordeles etter samme type kontoplan (Bjørberg et al. 2000).

”Nøkkeltall er uttrykk for – eller tallmessig konsekvens av – virksomhetens aktiviteter. Hensikten med nøkkeltall er at de skal beskrive det vi faktisk bruker til enhver tid, slik at vi kan få en god oversikt over dagens situasjon”.

”De mest relevante nøkkeltallene vil oftest være knyttet til kostnader og arealbruk. Effektiv arealutnyttelse gir normalt de største økonomiske og miljømessige gevinstene”.

(nfb nettside <http://www.nfb.no/index.php?id=29>).

2.1.2 Nøkkeltallets måleenhet

Måleenheten for nøkkeltallet er nevneren i nøkkeltallet. Måleenhet blir også kalt referansegrunnlag for kostnadene ved benchmarking. Alle kostnadsnøkkeltall innen eiendomsforvaltning, er basert på en kostnad fordelt på en enhet. Tilsvarende er virksomhetsnøkkeltall også fordelt på enhet. Dette utgjør dermed en brøk.

Norsk Riksmålsordbok definerer brøk som:

”Brøk: Et visst antall av de like store deler som en enhet er delt i, uttrykt ved en teller som angir antallet av delene og en nevner som viser hvor mange deler enheten er delt inn i.”

(www.ordnett.no)

Nøkkeltall er altså en brøk hvor kostnaden er telleren i brøken, mens måleenheten (for eksempel kvadratmeter) er nevner som viser hvor mange deler enheten er delt inn i.

I benchmarking bedrifter i mellom er fokuset stort på hvilke enhet (nevneren i kostnadsbrøken) som benyttes. Det er like viktig å definere nøkkeltallets nevner etter norsk standard, som teller. Dermed vil nevneren kunne være entydig. For eksempel energikostnad delt på kvadratmeter, hvor energikostnaden er definert etter NS 3454 og arealet er definert etter NS 3490 ”Arealer”.

I samskipnads-sammenheng kan ”pr hybelenhet” være et entydig tall som mange av kostnadstallene kan fordeles på, tilsvarende som brutto kvadratmeter etter NS 3490 er entydig.

Husbanken er kontrollorgan for samskipnadene vedrørende bygg, og har definert hybelenhet slik:

”En hybelenhet er beregnet ut i fra det antall personer som boenheten er beregnet for.

En boenhet beregnet på en person = 1 hybelenhet.

En boenhet beregnet på to personer = 2 hybelenheter.

En boenhet beregnet på to voksne og ett barn = 2,5 hybelenheter.

En boenhet beregnet for to voksne og mer enn ett barn = 3 hybelenheter.”

(Husbanken: HB 8.B.15 Retningslinjer om tilskudd til studentboliger)

Ved å bruke enhetlig måleenhet som har kjent og klart definert innhold, elimineres feilkilde i nevneren.

Nøkkeltallets måleenhet kan også benyttes som normaliseringsformat. Det kommer jeg tilbake til i neste kapittel.

Den teoretiske forankringen er viktig å belyse da jeg i undersøkelsen har behov for å finne ut hvilke måleenhet som benyttes for å kunne sammenligne nøkkeltallene. I spørreskjemaet har jeg stilt spørsmål om hvilke måleenheter som benyttes, ved å foreslå noen konkrete måleenheter, samt å gi dem mulighet til å spesifisere måleenhet(er) selv dersom de benytter andre enn de foreslåtte.

Med tanke på hva en studentsamskipnad driver eiendomsforvaltning for, ser jeg for meg at de mest vesentlige måleenhetene er; ”pr hybelenhet”, ”pr student”, ”pr brutto kvadratmeter” og ”pr bygg”.

2.1.3 Enhetlig bruk av nøkkeltall

Nøkkeltall for bygg og eiendomsforvaltning vil alltid utarbeides på grunnlag av faktiske regnskapstall (Bjørberg m.fl. 2000).

Det er likevel viktig å vite, at det ved en benchmarkingsprosess ikke bare er nøkkeltall fra regnskapet som benyttes, men også nøkkeltall for kvalitet og tid (Larssen 2003).

Eksempler på nøkkeltall for kvalitet; vrakandel/reklamasjoner, evne til å møte behov og forventninger. Eksempler på nøkkeltall for tid; leveringstid, responstid, fleksibilitet.

For å få sammenlignbare nøkkeltall er det vesentlig med et entydig referansegrunnlag og enhetlig forståelse for utarbeiding og bruk av nøkkeltall.

For opparbeiding av nøkkeltall innen bygningsmessig FDVUS er det behov for en kostnadsoppstilling som er standardisert. For eksempel medfører ulik praksis for føring av

kostnader og/eller ulik fortolkning av felles kontoplan, ofte at sammenligning av kostnadsnøkkeltall i realiteten er vanskelig pga. at man sammenligner nøkkeltall med vidt forskjellig innhold. Det samme gjelder en hel rekke andre parametere (Bjørberg et al. 2000). Dette er et viktig element som er tatt med i undersøkelsen ved direkte spørsmål om bruk av standardene.

Standard Norge har utviklet en kontoplan for kostnader innen eiendomsforvaltning som har fått betegnelsen Norsk Standard 3454 ”Livssyklus kostnader for byggverk”. Denne standarden er laget for bygg- og eiendomsforvaltning og setter de forskjellige kostnadselementene inn i en kontoplan som gir en lettfattelig og god oversikt. Standarden er forankret i den utviklingen som har vært innenfor byggforvaltning. Den er også i tråd med utviklingen innenfor Facilities Management-tanken. Standarden er blitt grunnleggende for å lage enhetlige nøkkeltall. Dette gjøres i praksis ved at kostnadene fordeles etter kontoplanen allerede når fakturaene anvises.

STANDARDPOSTER						TILLEGGSPOSTER			
BYGG- OG EIENDOMSFORVALTNING									
FM - Facilities Management									
FDVU									
Kapital- 1 kostnader	Forvaltnings- 2 kostnader	Drifts- 3 kostnader	Vedlikeholds- 4 kostnader	Utviklings- 5 kostnader	6 Ledig	Service/Støttekostnad til 7 kjernevirksomheten	Potensiale i 8 eiendom	9 Ledig	
10 (Ledig)	20 (Ledig)	30 (Ledig)	40 (Ledig)	50 (Ledig)	60 (Ledig)	70 (Ledig)	80 (Ledig)	90 (Ledig)	
11 Prosjektkostnader	21 Skatter og avgifter	31 Løpende drift	41 Planlagt vedlikehold	51 Løpende ombygging	61	71 Adm. og kontorledelse	81 Ombygging	91	
12 Restkostnad	22 Forsikringer	32 Renhold	42 Utskiftinger	52 Offentlige krav og pålegg	62	72 Sentralbord/resepsjonstjeneste	82 Påbygg/tilbygg	92	
13	23 Administrasjon	33 Energi	43	53 Oppgradering	63	73 Kantine/Cateringstjeneste	83	93	
14	24	34 Vann og avløp	44	54	64	74 Møbler og inventar	84	94	
15	25	35 Avfallshåndtering	45	55	65	75 Flytting/rokking arbeidsplasser	85	95	
16	26	36 Vakt og sikring	46	56	66	76 Tele- og IT-tjenester	86	96	
17	27	37 Utendørs	47 Utendørs	57 Utendørs	67	77 Post- og budtjeneste	87 Utendørs	97	
18	28	38	48	58	68	78 Rekvizita- og kopieringstjeneste	88	98	
19 Diverse	29 Diverse	39 Diverse	49 Diverse	59 Diverse	69	79 Diverse	89 Diverse	99	

Figur 5 - NS 3454 Livssyklus kostnader for byggverk, poster for kostnader

Foreningen Nøkkeltall for Benchmarking laget i 2002 en rapport for å avklare problemstillinger rundt registrering av ulike data i nfb sin database, deriblant definisjoner etter NS 3454. Rapporten mener at det generelt er tjenesten/type prosjekt som er bestemmende for hvilke poster (iht. NS 3454) kostnadene skal føres under, ikke prosjektens finansieringsform eller eiendomsforvalterens organisasjonsform. Dette

ettersom finansieringsformer og organisasjonsform varierer blant ulike eiendomsforvaltere. (nfb rapport; Førland et al. 2002).

Dette vil ha gyldighet for samskipnadene både med den variasjon i størrelse og organisering som er blant samskipnadene, og at det har forekommet forskjellige finansieringsformer for nybygg.

Selv om man følger oppsettet for kostnadsfordeling i NS 3454 kan det være nødvendig å benytte skjønn for å plassere enkelte kostnader riktig. Det kan være gråsoner når det gjelder å skille kostnader til drift og kostnader til vedlikehold, og tilsvarende for kostnader til utskifting og kostnader til ombygging. Dette forholdet er ikke mye omtalt, og kan dermed være en kilde til feiltolkning som man bør avklare før man starter en benchmarkingsprosess på nøkkeltallene. I forhold til undersøkelsen kan dette være en problemstilling når det gjelder grunnlaget for nøkkeltall for driftskostnader og nøkkeltall for vedlikeholdskostnader.

En annen problemstilling vedrørende kontoplan er det forholdet at både regnskapsstandarden og NS 3454 inneholder konto for vedlikehold. I regnskapsstandarden er det satt opp kontogruppe seks hvor alle kostnader for drift, vedlikehold og ombygging konteres. NS 3454 har tilsvarende kontogruppe tre for drift, kontogruppe fire for vedlikehold og kontogruppe fem hvor kostnader for løpende ombygging og oppgradering plasseres. På den bakgrunn vil det ikke være urimelig å anta at to forskjellige bedrifters nøkkeltall for vedlikehold kan være utarbeidet fra forskjellig grunnlag, selv om begge navngir nøkkeltallet som "vedlikeholdskostnad".

I forhold til spørreundersøkelsen kan en respondent som skriver "vedlikehold" tenke på konto seks i regnskapsstandarden i stedet for konto fire i NS 3454.

Dette medfører at det er viktig å avklare hvor man henter kostnadstallene fra før man starter en benchmarkingsprosess.

For enkelt å kunne utarbeide nøkkeltall basert på tall fra regnskapssystem, er det viktig å bygge opp kontostrengen slik at denne er tilpasset samme kontoplan (Bjørberg et al. 2000). NS 3454 bør legges til grunn for dette. Kontostrengen bør dessuten inneholde elementer for å skille bygninger fra hverandre. NS 3457 "Bygningstyper" kan benyttes i denne sammenheng.

Det er flere norske standarder som kan legges til grunn for nøkkeltall for bygg- og eiendomsforvaltning. Foruten NS 3454 ”Livssyklus-kostnader for byggverk”, er NS 3457 ”Bygningstyper” relevant sammen med NS 3490 ”Arealer”, NS 3451 ”Bygningsdelstabell”, NS 3455 ”Bygningsfunksjonstabell” og NS 3424 ”Tilstandsanalyse av byggverk”.

Larssen (2003) påpeker at det er flere faktorer som må være med ved en benchmarking. Av den grunn kan det være nyttig når en foretar analyse å benytte NS 3424, for å kunne si noe om byggets kvaliteter og behov for fremtidig vedlikehold etter en metodikk som dermed gir sammenligningsgrunnlag mot andre bygg som er vurdert etter samme standard.

Til tross for bruk av standarder for å lage enhetlige nøkkeltall, kan det være en del data som ikke lar seg direkte sammenligne. Skal en da kunne forsøke å sammenligne disse dataene, er det nødvendig at en på forhånd normaliserer de data en skal sammenligne.

Normalisering vil bestå i å regne om nøkkeltallene til et felles format som for eksempel:

- Pr. år
- Pr. m²
- Pr. student

Dette formatet vil da være måleenheten (nevneren) i nøkkeltallbrøken.

Tallene regnes ofte som en prosentsats (Andersen og Pettersen 2005).

Ikke-sammenlignbare faktorer som gjør det nødvendig å normalisere data, kan deles inn i flere grupper:

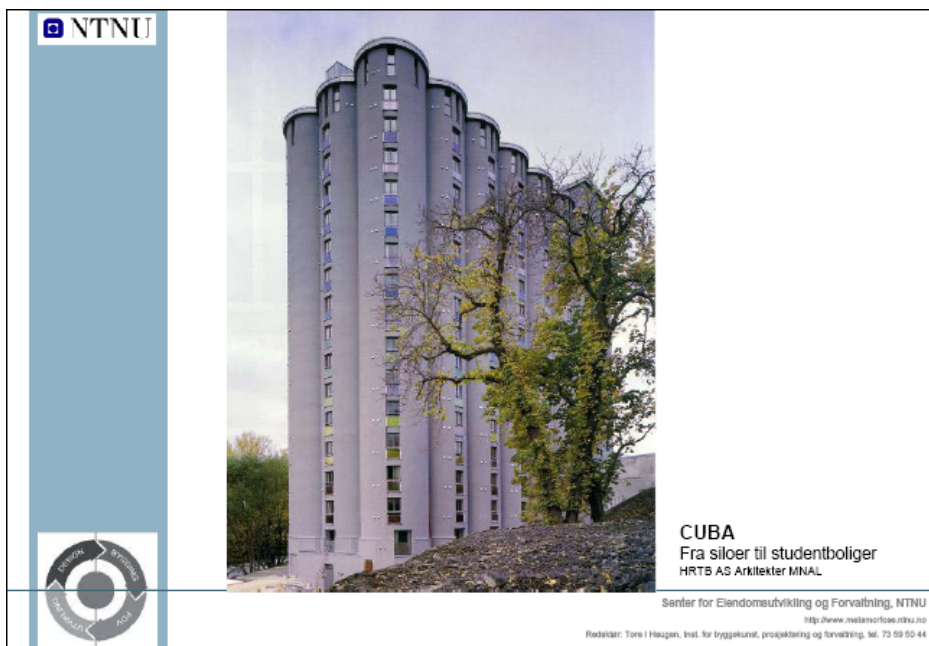
- Ulik virksomhetsinnhold, det vil si hvilke oppgaver og prosesser som utføres.
- Ulik størrelse, det vil si forskjellig antall ansatte, omsetning, enheter osv.
- Ulik virksomhetsomfang, det vil si graden av vertikal og horisontal integrasjon. Er for eksempel distribusjonsapparatet integrert i bedriften?
- Ulike markedsforutsetninger, med hensyn til geografisk plassering, størrelse, adferd, forventninger osv.
- Ulike kostnadsnivå, på grunn av for eksempel eiendomspriser, statsstøtte, og tilskudd (storby – landområder for tilskudd til nye studentboliger), lønnsnivå osv.
- Ulik alder på virksomhetene, da dette ofte påvirker operasjonsform, kultur, innstilling osv.

- Ulik alder på bygg, hvor eldre bygg bruker mer ressurser til vedlikehold enn yngre bygg.
- Internasjonale forskjeller, som kan skyldes ulike lover og regler, handelsreguleringer osv.

Man må likevel være observant på at en ikke ”normaliserer bort” forklaringer på et eventuelt gap mellom sin egen bedrift og den man sammenligner seg med. I noen tilfeller kan de ovennevnte faktorer rett og slett være det som skiller bedriftene (Andersen og Pettersen 2005). Er årsaken til avviket for eksempel en forskjell i måte man utfører en prosess på, kan det være at forbedringsmuligheten for bedriften nettopp ligger i dette forholdet. Bedriften må forbedre eller endre prosessen for å minke gapet/avviket.

I undersøkelsen etterspør jeg hva som er måleenheten for nøkkeltallene for å finne ut hvilke enhet som flest benytter som nevner i nøkkeltallbrøken, og som dermed også kan være normaliseringsformatet i en benchmarkingsprosess.

Figur 6 viser Studentsamskipnadens i Oslo (SiO) sitt studentbygg på Kuba hvor SiO bygget om en gammel kornsilo til studenthybler. Det var svært spesielle forhold for denne ombyggingen, så nøkkeltall for ombyggingen kan ikke benyttes direkte, men må normaliseres og brukes sammen med en analyse av hele prosessen med alle forhold før en foretar sammenligning.



Figur 6 - KUBA. Studentsamskipnaden i Oslo sitt ombyggingprosjekt (HRTB as Arkitekter)

2.1.4 Typer nøkkeltall

Det er flere typer nøkkeltall. Bjørberg deler nøkkeltall for eiendomsforvaltning inn i kostnadsnøkkeltall og virksomhetsnøkkeltall (Bjørberg et al. 2000).

Kostnadsnøkkeltall er nøkkeltall som omfatter alle kostnader forbundet med eiendomsforvaltning. Nøkkeltallene inndeles etter postene i NS 3454.

Nøkkeltall for;

- Forvaltningskostnader,
- Driftskostnader,
- Vedlikeholdskostnader,
- Utviklingskostnader og
- Servicekostnader.

Eksempler på kostnadsnøkkeltall:

- FDVU-kostnader pr. m²
- FDVU kostnader pr. arbeidsplass
- FDVU-kostnader pr. student
- Energiforbruk (kWh) pr. m²
- Energiforbruk (kWh) pr. student
- Vannforbruk pr m²
- Renovasjonskostnader pr m²

Virksomhetsnøkkeltall er tilleggsinformasjon til kostnadsnøkkeltallene og beskriver hvordan kjernevirksomheten utnytter arealer og bygningsmassen.

Eksempler på virksomhetsnøkkeltall:

- Areal pr arbeidsplass
- Andel av typer arbeidsplasser
- Areal pr beboer
- Andel av typer hybelenhet (HE)
- Omsetning pr arbeidsplass
- Omsetning pr HE

Det er også andre typer nøkkeltall som kan være interessant for en bedrift. Eksempler er kvalitet, tid, kundetilfredshet og ansattetilfredshet. (Larssen 2003)

David Parmenter (2007) har delt inn nøkkeltall på en annen måte som kan være interessant både ved intern oppfølging av nøkkeltallene og ved en benchmarking mot andre bedrifter.

Han deler nøkkeltallene inn i;

- Key result indicators (resultatnøkkeltall),
- Performance indicators (prestasjonsnøkkeltall) og
- Key performance indicators (forbedringsnøkkeltall)

Resultatnøkkeltall er historiske tall som bedriften får fra for eksempel regnskapet, kundetilfredshetsundersøkelser og medarbeidertilfredshetsundersøkelser. Nøkkeltallene måles sjelden, fra kvartalsvis til årlig.

Eksempler på key result indicators/resultatnøkkeltall i samskipnader:

- Halvårsrapport eller årsrapport på totale kostnader pr m² eller HE
- FDVU kostnader pr m², arbeidsplass eller HE
- Energikostnader pr m², student eller HE

Prestasjonsnøkkeltall er for eksempel kvalitet på utført arbeid, tid, areal pr. arbeidsplass, lediggang på utleiearealer, kostnad pr. hybelenhet, etc. Prestasjonsnøkkeltall måles hyppigere enn resultatnøkkeltallene, fra ukevis til kvartalsvis.

Eksempler på performance indicators/prestasjonsnøkkeltall i samskipnader:

- Driftskostnader pr m² eller HE
- Vedlikeholdskostnader pr m² eller HE
- Antall studenter hjulpet i resepsjonen i løpet av en dag
- Responstid på meldte feil ved bygg

Forbedringsnøkkeltall fokuserer på hva som er mest kritisk for bedriften/organisasjonen for å kunne oppnå suksess (potensiale for forbedring). Disse nøkkeltallene må måles kontinuerlig, gjerne daglig, for å oppnå fokus og forbedring/endring.

Eksempler på key performance indicators/forbedringsnøkkeltall som i samskipnads-sammenheng er verdt å ha et sterkt fokus på:

- Beleggsprosent(utleide studenthybler)
- Energikostnader (pr m² eller HE)

David Parmenter sine arbeider representerer det siste innenfor nøkkeltall og benchmarking og viser trenden i det internasjonale miljøet for Facilities Management.

Bjørberg og Parmenter gir to forskjellige innfallsvinkler for inndeling av nøkkeltall som kan være utfyllende for en bedrift når den setter opp hvilke nøkkeltall den vil benytte for intern måling og eventuelt ekstern benchmarking.

Et vesentlig element i undersøkelsen er hvilke nøkkeltall samskipnadene benytter. Svaralternativene i undersøkelsen er satt opp etter Bjørberg (med flere) sin inndeling. Man bør likevel ha med seg inndelingen til Parmenter, da det supplerer Bjørberg sin inndeling, og gir mulighet til å systematisere nøkkeltallene på en oversiktlig måte etter bruk og viktighet.

2.1.5 Påvirkningsfaktorer for nøkkeltall

Selv om innholdet i nøkkeltallene er satt opp etter norsk standard, er det faktorer i den enkelte bedrift som kan påvirke nøkkeltallene og som derfor må være registrert og tatt hensyn til i en analyse av nøkkeltallene.

Kostnadsnivået på eiendomsforvaltningen av ulike bygninger, påvirkes av flere faktorer som driftsintensitet, omfang av tekniske anlegg og bygningens alder og utforming (Bjørberg et al. 2000).

Olav Egil Sæbøe (2006) har delt inn påvirkningsfaktorene i tre hovedkategorier:

:

- *Prosessavhengige – forhold som har noe med hvordan en serviceytelse utføres.(organisering/type arbeidskraft, type produksjon, når på døgnet det utføres, innkjøp, fakturakontroll, måleradministrasjon etc.).*
- *Produktavhengige – For eksempel rengjøringskvalitet, temperatur, tid etc.*
- *Situasjonsavhengige - For eksempel areal pr. arbeidsplass, areal pr. sanitæranlegg, byggeår/alder, type nettoareal, kvalitet på tekniske anlegg etc.*

Studentsamskipnadene er spredt ut over hele landet og består av store og små anlegg, fordelt på enkelthus og store blokker. Av de tre hovedkategoriene vil påvirkningsfaktorer

innefor kategorien ”situasjonsavhengige” ha størst relevans for nøkkeltallbruken hos samskipnadene. Med den bakgrunn må samskipnadene ved en fremtidig benchmarkingsprosess basert på resultatene fra denne undersøkelsen, foreta en analyse av de situasjonsavhengige påvirkningsfaktorene for at en best mulig kan tolke nøkkeltallene.

Nøkkeltall er veiledende, ikke en fasit. Det vil alltid finners avvik fra nøkkeltallene (Bjørberg et al. 2000). En analyse vil derfor alltid være nødvendig.

2.2 Nøkkeltallsnettverk i Norge

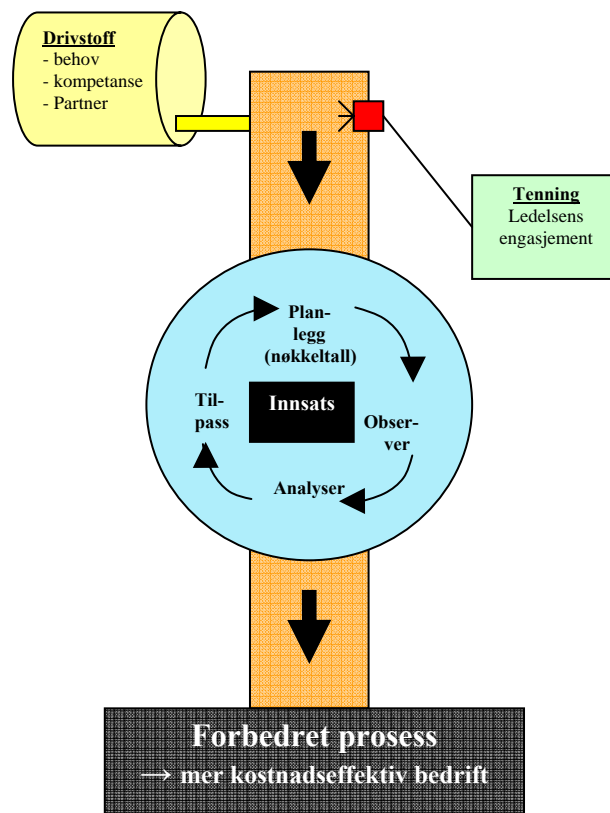
Det er i dag to nettverk i Norge som driver databaser for nøkkeltall. Det er foreningen Nøkkeltall for Benchmarking (nfb) og Norsk nettverk for Næringseiendom. Nfb ble opprettet våren 2001 for å hjelpe medlemsorganisasjonene med nøkkeltall og benchmarking. Formålet er å fokusere på aktiviteter som kan bidra til mer effektiv ressursutnyttelse innen eiendomsforvaltningen. De tre største studentsamskipnadene er medlem av nfb, men man har ikke begynt å bruke databasen aktivt. Det arbeid som samskipnadene har lagt ned i innlegging av datamateriale i databasen, vil sannsynligvis kunne benyttes i en benchmarkingsprosess i og med at der er historisk tallmateriale. Det kan også være fornuftig å benytte nfb-databasen som webhotell ved fremtidig benchmarking i mellom studentsamskipnadene.

Key result indicators:	Tells you how you have done in a perspective
Performance indicators:	Tells what to do
Key performance indicators:	Tells what to do to increase performance dramatically

Figur 7 - Key performance indicator (kapittel 2.1.4) (Parmenter, 2007)

2.3 Benchmarking – ”metode for forbedringer”

Benchmarking er en ”metode for forbedringer” som bør inngår som en del av bedriftens kontinuerlige forbedringsarbeide. Dette er vist i figur 5 hvor prosessen er illustrert som en motor.



Figur 8 -
en kontinuerlig prosess (Basert på Haga et al. 2004, ukjent opphav)

Benchmarkingmotoren,

Tenningen for hele prosessen er ledelsens engasjement. Uten dette engasjementet vil prosessen ikke få det nødvendige fokuset, og energien, og dermed stoppe opp. Drivstoffet i prosessen er bedriftens behov for forbedring og økt kompetanse. Gjennom benchmarkingpartnere får bedriften gjerne også inspirasjon og motivasjon til forbedring. Svinghjulet i motoren er benchmarkingsprosessen representert ved benchmarkingshjulet som vil bli nærmere gjennomgått i kapittel 2.3.2. Resultatet av aktiviteten i benchmarkingmotoren gir en forbedret prosess, som resulterer i en mer kostnadseffektiv bedrift.

Benchmarking er i norsk standard definert slik:

*Benchmarking - ”Prosess der ytelsen (inkludert pris) til fasilitetstjenesten måles, og resultatene sammenlignes internt eller eksternt”
(Norsk Standard NS-EN 15221-1, 1. utgave februar 2007)*

(NS-EN 15221-1 er en oversettelse av den europeiske standarden for Facility Management som ble godkjent av CEN 18. september 2006.)

En annen definisjon for benchmarking generelt:

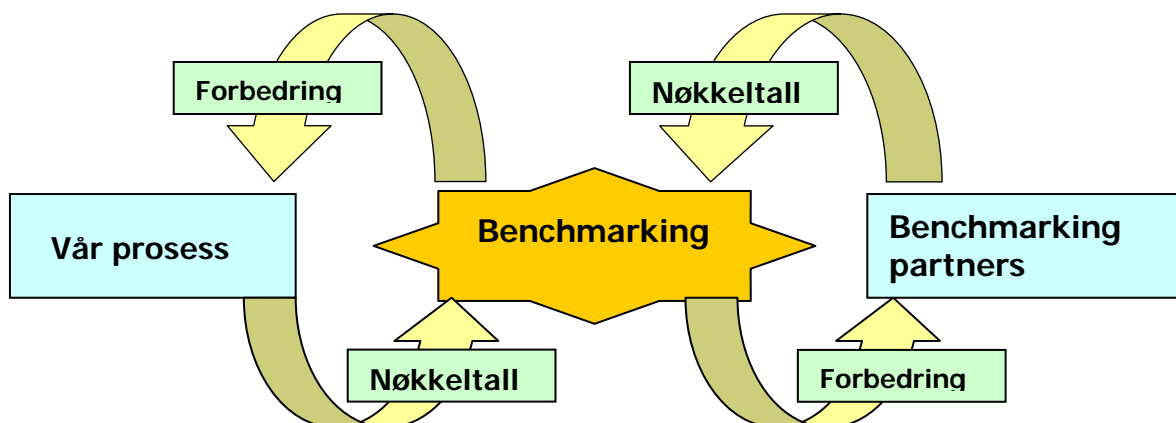
”Benchmarking er prosessen med kontinuerlig å måle og sammenlikne sine forretningsprosesser mot tilsvarende prosesser i ledende organisasjoner for å få informasjon som kan hjelpe organisasjonene å finne og gjennomføre forbedringstiltak.” (Andersen og Pettersen 2005 s. 14)

Hvorfor drive benchmarking?

Ved jevnlig måling av egne nøkkeltall, aktiviteter, arbeidsprosesser, mål og strategier kan man lettere se hva man selv gjør bra, og hva andre gjør bedre enn en selv. I en benchmarkingsprosess tilstreber man å måle seg mot de som til enhver tid er best innen de ulike områdene. En benchmarkingsprosess leder ofte til en anbefaling om hvordan kostnadene kan reduseres eller effektiviteten forbedres.

(nfb hjemmeside: <http://www.nfb.no/index.php?id=29>)

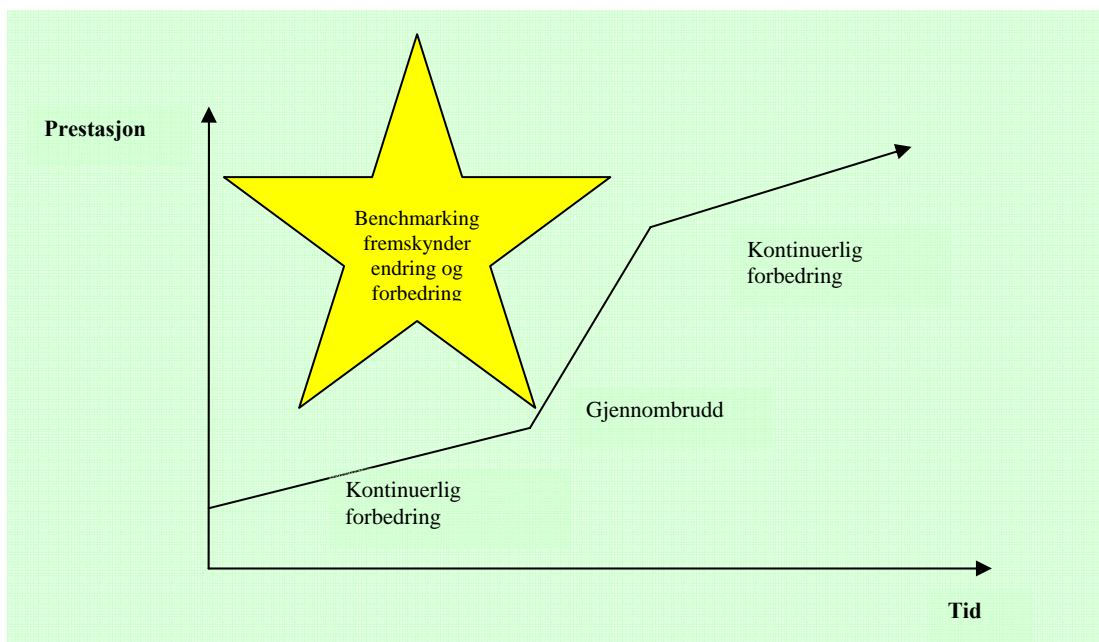
Figur 9 viser benchmarkingsprosessen på en enklere måte enn benchmarkingsmotoren. Her blir viktigheten av nøkkeltalluthenting fra bedriftens og benchmarkingpartnerens prosesser, for å kunne gjennomføre en benchmarking, illustrert på en god måte. På den andre siden av benchmarkingsprosessen illustreres målet; Forbedring – av egne prosesser. Med undersøkelsen i denne avhandlingen ønsker jeg å avdekke hvor samskipnadene står i forhold til nøkkeltalbruk, som er grunnlaget for eventuelt å starte en benchmarkingsprosess.



Figur 9 - Prinsippskisse for benchmarking

Benchmarking representerer en metodikk med potensial til å gi store sprang i prestasjoner (Andersen og Pettersen, 2005). Figur 10 viser hvordan en bedrift som har en kontinuerlig forbedringsprosess kjennetegnet ved inkrementelle endringer, foretar benchmarking med eksterne bedrifter.

Ved at man finner kilder til forbedringer utenfor egen organisasjon, kan man finne nye og innovative metoder som gir sprang i utviklingen for bedriften og forbedrer effektiviteten.



Figur 10 - Gjennombrudd ved hjelp av benchmarking (Andersen og Pettersen, 2005)

Som et vedlegg til avhandlingen settes det opp et forslag til nøkkeltall og struktur for en benchmarkingsprosess for studentsamskipnadene. Med bakgrunn i viste teori om at måling mot den som til enhver tid er ”best”, vil det ved hjelp av analyser av nøkkeltallene, føre til anbefalinger om forbedringstiltak som dermed fører til kostnadsreduksjon og/eller effektivitetsforbedring.

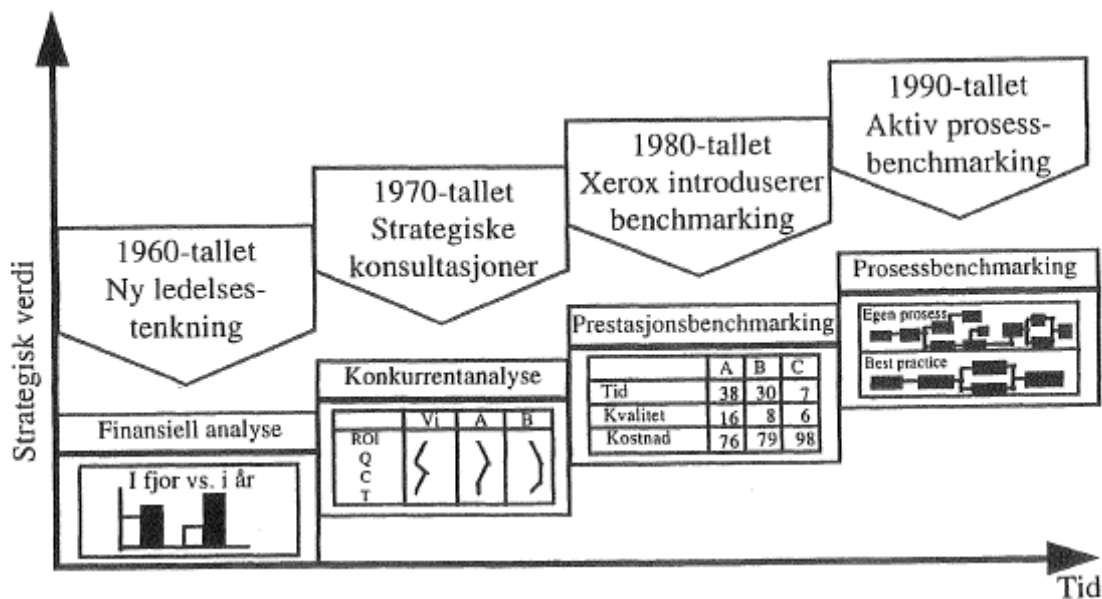
2.3.1 Benchmarking - kort historikk

Før 1960-tallet var bedriftene nokså internt fokusert med hensyn til måling av prestasjoner og forbedringer. Man gjennomførte sammenligninger av egne resultater og budsjetter mot

fjorårets, og fikk da en pekepinn om egen utvikling fra år til år. Fra 1960-tallet startet man en ny ledelsestekning som har ført frem til benchmarking som et utviklingsverktøy:

- 1960: Finansiell analyse – nøkkeltall
- 1970: Strategiske konsultasjoner – konkurrentanalyser
- 1980: Xerox introduserer benchmarking – Prestasjonsbenchmarking
- 1990: Aktiv prosessbenchmarking

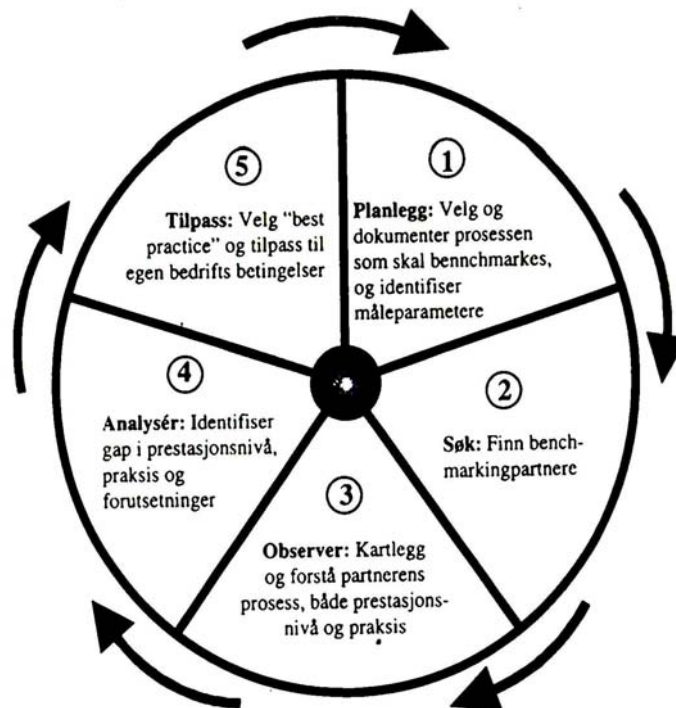
Benchmarking har endret seg fra prestasjonsbenchmarking (ren nøkkeltallsammenlikning) som gir liten informasjon om hvordan man kan forbedre seg, eller ”lukke gapet” mellom egne prestasjoner og andres, til prosessbenchmarking. Det vil si sammenlikning både av prestasjonsnivå og selve utførelsen av forretningsprosessen (praksis og metoder), med det for øye å lære og bli bedre selv (Andersen og Pettersen, 2005).



Figur 11 - Utvikling av benchmarking (Andersen og Pettersen, 2005)

2.3.2 Fem grunnleggende trinn i benchmarkingsprosessen

Andersen og Pettersen (2005) har, basert på en studie og analyse av omtrent 40 ulike benchmarkingprosesser, utformet en modell for benchmarkingprosessen kalt Benchmarkingshjulet. Modellen består av 5 trinn. Hvert av trinnene er igjen delt inn underoppgaver.



Figur 12 - Benchmarkingshjulet (Andersen og Pettersen, 2005)

- 1. Planlegg**
 - a. Valg av prosess som skal benchmarkes.
 - b. Dannelse av "benchmarkingsteam".
 - c. Forståelse og dokumentasjon av prosessen som skal benchmarkes.
 - d. Etablering av måleparametere for prosessen som skal benchmarkes.

- 2. Søk**
 - a. Oppsett av liste over kriterier en benchmarkingspartner bør oppfylle.
 - b. Søkeprosess for å identifisere mulige benchmarkingpartnere, det vil si som er bedre enn oss selv for den aktuelle prosess.
 - c. Sammenligning av kandidatene og valg av benchmarkingspartner(e).
 - d. Etablering av kontakt med de(n) valgte partner(e) og oppnåelse av aksept for medvirkning i studien.

- 3. Observer**
 - a. Avklaring av informasjonsbehov.
 - b. Avklaring av informasjonskilder.
 - c. Valg av metode og verktøy for informasjons- og datainnsamling.
 - d. Gjennomføring og debrifing.

4. Analyser

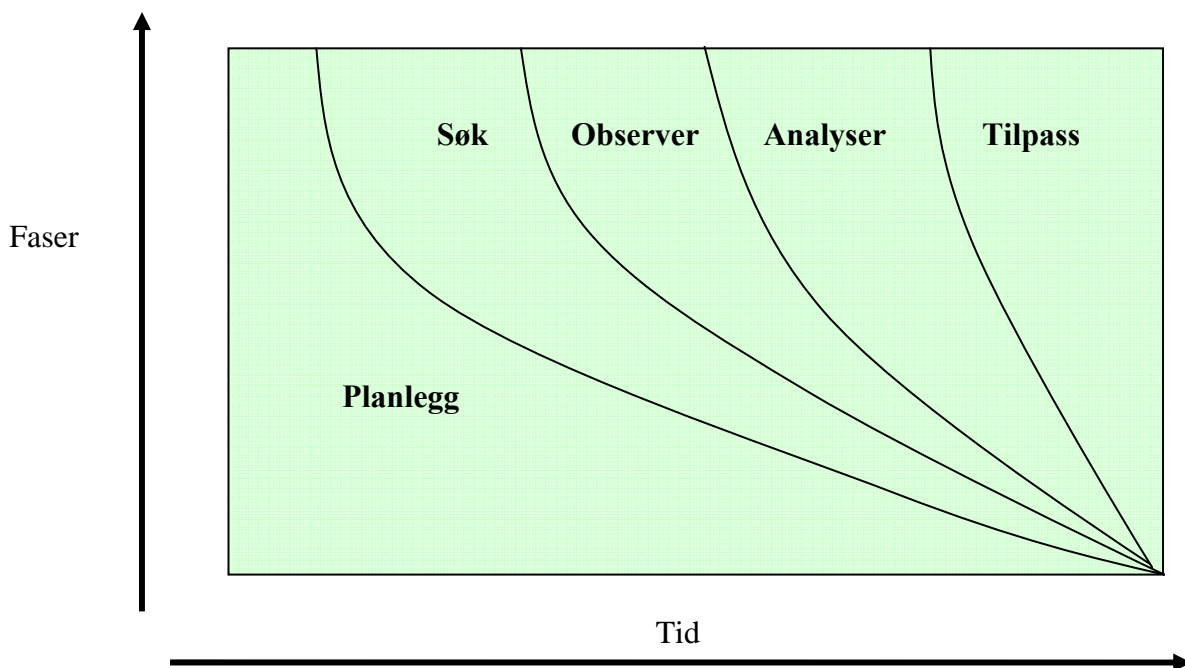
- a. Sortering av innsamlet informasjon og data.
- b. Kvalitetskontroll av informasjon og data.
- c. Normalisering av data.
- d. Identifikasjon av gap i prestasjonsnivå.
- e. Identifikasjon av årsaker til gapet.

5. Tilpass

- a. Vurder forbedringsmuligheter basert på ”beste praksis”.
- b. Sett mål for forbedringene.
- c. Utvikle en implementeringsplan, implementere forbedringer og overvåk fremdriften i implementeringen.
- d. Skriv sluttrapport fra benchmarkingstudien.

(Andersen og Pettersen, 2005)

Benchmarkingshjulet angir trinnene for benchmarkingsprosessen i en sekvensiell rekkefølge. Som regel vil det imidlertid være overlapp i tid mellom trinnene.



Figur 13 - Overlapp mellom de ulike trinnene i benchmarkingstudien (Andersen og Pettersen, 2005)

Søk etter aktuelle benchmarkingpartnere vil sannsynligvis starte før man er ferdig med planleggingen, osv. Ved denne overlappen kan bedriften også opprettholde intensiteten og kontinuiteten i prosessen, som er viktig for at det skal bli en god prosess.

2.3.3 Nøkkeltall i benchmarkingsprosessen

Nøkkeltall er en av fire hovedoppgaver i planleggingsprosessen.

1. Valg av prosess som skal benchmarkes.
2. Dannelse av Benchmarkingsteam.
3. Forståelse og dokumentasjon av prosessen som skal benchmarkes.
4. **Etablering av måleparametere for prosessen som skal benchmarkes.**
(Min utheving)

Fremskaffelse av nøkkeltall er bare starten på benchmarkingsprosessen. Etablering av måleparametre for prosessen er å finne de rette nøkkeltallene som en kan benytte for å sammenligne bedriftene. Det er noen typer måleparametre som vil være relevante for de fleste prosesser og som kan danne utgangspunkt for etableringen. Dette gjelder mål tilhørende:

- Kostnad
- Kvalitet
- Tid

Kombinasjoner av nøkkeltall under disse parametrene gir mål som for eksempel leveringsevne, produktivitet, leveringspresisjon, kundetilfredshet osv.

Måleparametre kan måle to hovedkategorier av prestasjoner:

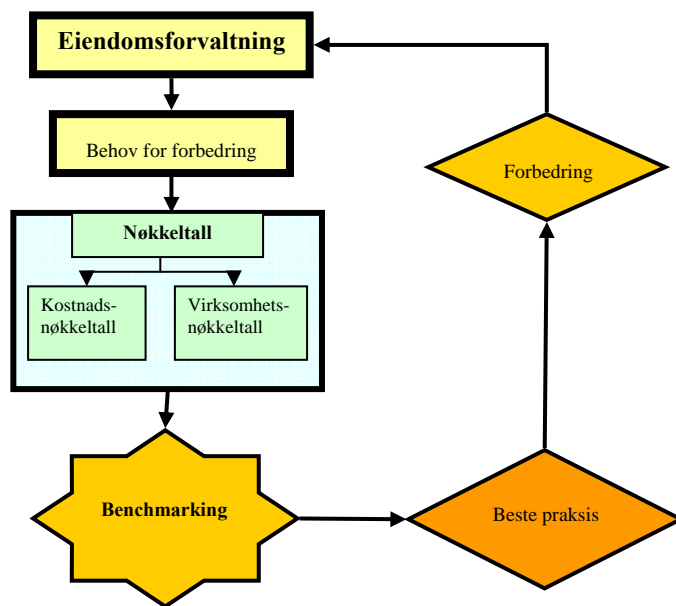
- Resultatmål, det vil si resultatet prosessen oppnår.
- Prosessmål, det vil si utførelsen av prosessen.

(Andersen og Pettersen, 2005)

I forhold til en benchmarkingsprosess blant samskipnadene vil det være resultatnøkkeltall som benyttes i starten. Det vil si at det er resultatmål for prestasjonene en vil få ut og kunne sammenlignes seg mot, spesielt mot den som har ”beste praksis”. Som nevnt under kapittel to om nøkkeltall, er det viktig at det også foretas en analyse av egne nøkkeltall når en ser på dem i forhold til andre samskipnaders nøkkeltall. Analysene må være tilgjengelig for samtlige involverte parter.

2.3.4 Kontinuerlig prosess

Andersen og Pettersen påpeker at det er viktig å oppnå aksept for funnene fra benchmarkingsprosessen, og aksept på alle plan i bedriften for å implementere endringene som følge av funnene. De påpeker videre at det er viktig at benchmarking ikke blir en engangsstudie, men en kontinuerlig prosess for å forbedre bedriftens prestasjoner. I det ligger det at bedriftene som er med i prosessen gjennomfører en grundig benchmarkingsprosess hvert 3-5 år, og at bedriftene i de mellomliggende årene foretar benchmarking på de nøkkeltall som man er blitt enige om å benytte.



Figur 14 - Benchmarkingsyklusen (basert på Bjørberg et al. 2000 og Andersen og Pettersen, 2005)

Dette innebærer følgende punkter:

- Planlegge benchmarkingsprosessen og bestem hvilke nøkkeltall man skal benytte.
- Gjennomføre benchmarking mot valgt(e) partner(e).
- Gjennomføre forbedringen(e) basert på "beste praksis".
- Justere målene/benchmarkene etter hvert som "beste praksis" endres/forbedres.
- Resirkulere benchmarkingsprosessen, det vil si å gjennomføre nye benchmarkingstudier, eventuelt på andre områder/prosesser.
- Benchmarke på nøkkeltall i mellomliggende perioder.
- Forbedre selve benchmarkingsprosessen, basert på erfaringene fra gjennomførte benchmarkingstudier.

2.3.5 Nytte på flere nivåer

Nøkkeltall og benchmarking kan ved riktig bruk føre til forbedring for bedriften på flere nivåer. Gjennom en benchmarkingsprosess kan man oppnå forbedring i nøkkeltallene og dermed:

- Forbedring av kvalitet
- Forbedring av effektivitet
- Forbedring av prosesser

Målet bør være å etablere benchmarking som en naturlig problemløsnings- og forbedringsteknikk på linje med andre, mer etablerte teknikker. Dermed kan benchmarking tas i bruk i flere situasjoner:

- Ved utvikling av målsettinger, strategiske eller operasjonelle, kan benchmarking benyttes for å sikre at det settes tilstrekkelig ambisiøse mål.
- Ved spesifikke problemer vil benchmarking kunne bidra til å finne løsninger ved å studere andre som allerede har løst dette eller liknende problemer.
- Ved utprøving av nye områder eller teknikker kan man bruke benchmarking for å innhente tips som letter dette arbeidet.

(Andersen og Pettersen, 2005)

”Benchmarking kan være en substitutt for konkurranse – motivasjonsfaktor i seg selv.”
(TØI, Benchmarking European sustainable transport. 712/2004)

2.4 Farer ved bruk av nøkkeltall og benchmarking

Nøkkeltall er veiledende, og ikke en fasit. Det finnes alltid variasjoner i grunnlaget for nøkkeltallene. Man må alltid gjennomføre en analyse av nøkkeltallene – de fleste av variasjonene har en naturlig forklaring (Bjørberg et al. 2000). Bedriften er avhengig av å kjenne hvilke påvirkningsfaktorer som gjelder for sammenlikningsgrunnlaget. Tilsvarende er det viktig at man har likt referansegrunnlag. Benytter man forskjellig kontoplan eller standarder for oppsett av sine byggforvaltningskostnader, kan man ikke sammenligne nøkkeltallene direkte, og det er vanskelig å benytte dem som grunnlag for en benchmarkingsprosess.

Nøkkeltall for eiendomsforvaltning er basert på reelle, men ikke nødvendigvis optimale FDVU-kostnader. Disse nøkkeltallene kan svinge betraktelig fra år til år. Nøkkeltall representerer årets aktiviteter. I år med større utskiftinger vil kostnadsnivået være langt høyere enn i år der aktiviteten kun omfatter daglig drift og vedlikehold (Bjørberg et al. 2000).

Benchmarking er en omfattende og langvarig prosess som omfatter langt mer enn sammenlikning av nøkkeltall (Bjørberg et al. 2000). Sammenlikning av nøkkeltall alene er en overfladisk og ikke fullgod form for benchmarking (Andersen og Pettersen, 2005).

Benchmarking er en aktivitet som kommer på toppen av øvrig kvalitetsarbeid som for eksempel prosessanalyse, kvalitetssirkler, ISO 9000, kundeorientering osv. Det krever at bedriften har en viss modenhet med hensyn til kvalitetsarbeid og kvalitetsholdninger.

Benchmarking omfatter både kvantitative og kvalitative analyser. Det vil si både prestasjonsnivå og hvordan dette blir oppnådd (Andersen og Pettersen, 2005).

Ukritisk bruk av nøkkeltall i en benchmarkingsprosess kan medføre lite konstruktive innspill til forbedringer av bedriften (Bjørberg et al. 2000).

Andersen og Pettersen (2005) advarer mot å ta for lettvint på en benchmarkingsprosess. Litt populistisk sier de at benchmarking ikke er en lek med tall eller et skippertak som gir resultater over natten. Heller ikke er det en kopimaskin som kopierer andres løsninger inn i egen organisasjon. Benchmarking er ikke bedriftsbesøk for turens skyld og det er ikke industrispionasje.

2.5 Oppsummering

- Enhver bedrift eller organisasjon har behov for å drive kostnadsstyring. Det enkleste er å sammenligne kostnadene med budsjettet for å følge med utviklingen, og korrigere om nødvendig. Denne kontrollen sier imidlertid ingenting om bedriften er effektiv, eller om den drives optimalt.
- Et viktig styringsverktøy for bedriftene er nøkkeltall for drift og disponering av bygg og eiendommer. Nøkkeltall skal rette oppmerksomheten mot det vesentlige og gi reelle forbedringssignaler.
- For å få sammenlignbare nøkkeltall er det vesentlig med et entydig referansegrunnlag og enhetlig forståelse for utarbeiding og bruk av nøkkeltall.
- Til tross for bruk av standarder for å få enhetlige nøkkeltall, kan det være en del data som ikke lar seg direkte sammenligne. Slike nøkkeltall må normaliseres før en benchmarking.
- Det er flere typer nøkkeltall. Inndeling etter Bjørberg et al. (2000);
 - kostnadsnøkkeltall og
 - virksomhetsnøkkeltall.Inndeling etter Parmenter (2007);
 - Key result indicators (resultatnøkkeltall),
 - Performance indicators (prestasjonsnøkkeltall) og
 - Key performance indicators (forbedringsnøkkeltall)
- Måleenheten for nøkkeltallet er nevneren i nøkkeltallet. Det er like viktig å definere nøkkeltallets nevner etter norsk standard som kostnadstallet. Det vil si at innholdet i nøkkeltallet må være entydig definert.
- Påvirkningsfaktorene til nøkkeltall kan deles inn i tre hovedkategorier:
 - Prosessavhengige
 - Produktavhengige
 - Situasjonsavhengige

- Benchmarking - ”Prosess der ytelsen (inkludert pris) til fasilitetstjenesten måles, og resultatene sammenlignes internt eller eksternt”
- Benchmarking representerer en metodikk med potensial til å gi store sprang i prestasjoner.
- Det er viktig at benchmarking ikke blir en engangsstudie, men en kontinuerlig prosess for å for å forbedre bedriftens prestasjoner.
- Nøkkeltall og benchmarking kan ved riktig bruk føre til forbedring for bedriften på flere nivåer.

3 DISKUSJONSDEL NØKKELTALL

De fleste bedrifter benytter styringsverktøy som gir bedriften mulighet til å vite om den generer overskudd eller ikke. Nøkkeltall er en form for slikt styringsverktøy.

Slike nøkkeltall kan også anvendes som beslutningsstøtte for strategiske valg, ved benchmarking mot andre bedrifter, til investeringsanalyser og alternativvurderinger og ved beregning av husleie. (Larssen 2003)

For studentsamskipnadenes boligdrift vil målene i Larssens modell for benchmarking ha stor gyldighet (se figur 1):

- Effektiv organisering av eiendomsforvaltning
- Miljøeffektiv bygg og eiendomsforvaltning
- Effektiv produksjon i kjernevirksomhet

Oppnår man disse målene ved å gjennomføre en benchmarkingsprosess hos studentsamskipnadene, vil samskipnadene samtidig få svar på om bruk av nøkkeltall kan føre til forbedring i organisasjonene med tanke på kostnadseffektivitet, energieffektivitet og arealeffektivitet.

3.1 Hvilke nøkkeltall benyttes

Et godt utgangspunkt kan være å benytte Bjørberg sin oppdeling av nøkkeltall når en skal se på hvilke nøkkeltall som er vanlig å benytte. Han deler nøkkeltallene i kostnadsnøkkeltall og virksomhetsnøkkeltall.

Kostnadsnøkkeltallene hentes ut fra økonomirapporter i henhold til oppsettet i NS 3454 og fordeles på relevant måleenhet, for eksempel areal, bygg, hybelenhet (HE), osv.:

- Forvaltningskostnader pr m², - pr bygning, - pr HE, - pr student (på en eller tosifret nivå).
- Driftskostnader pr m², - pr bygning, - pr HE, - pr student (på en eller tosifret nivå).
- Vedlikeholdskostnad pr m², - pr bygning, - pr HE, - pr student (på en eller tosifret nivå).
- Utviklingskostnader pr m², - pr bygning, - pr HE, - pr student (på en eller tosifret nivå).

- Servicekostnader pr m², - pr bygning, - pr HE, - pr student (på en eller tosifret nivå).

Virksomhetsnøkkeltall kan for eksempel være;

- Areal pr arbeidsplass
- Andel av typer arbeidsplasser
- Areal pr beboer, andel av typer HE
- Omsetning pr arbeidsplass
- Omsetning pr HE

3.2 Hvilke nøkkeltall kan egne seg for samskipnadene

Studentsamskipnadene er relativt lik andre store eiendomsbesittere med tanke på hvordan byggene forvaltes og driftes. Det er likevel interessant å se om det er noen nøkkeltall som egner seg spesielt godt for eiendomsforvaltningen til samskipnadene. Egnethetene til nøkkeltallene sees i forhold til;

- Kostnadseffektivitet,
- Arealeffektivitet og
- Energieffektivitet.

Aktuelle nøkkeltall å se på for samskipnadene er (siffer foran tekst henviser til postnummer i NS 3454):

- Totale kostnader for boligvirksomheten fordelt på BTA m² bygningsmasse, og på HE.
- Forvaltningskostnader for boligvirksomheten, etter NS 3454 på tosifret nivå, fordelt på BTA m² bygningsmasse, og på HE.
 - 21 Skatter og avgifter
 - 22 Forsikringer
- Driftskostnader for boligvirksomheten, etter NS 3454 på tosifret nivå, fordelt på BTA m² bygningsmasse, og på HE.
 - 31 Løpende drift
 - 32 Renhold
 - 33 Energi
 - 34 Vann og avløp
 - 35 Avfallshåndtering

- Vedlikeholdskostnader for boligvirksomheten, etter NS 3454 på en eller tosifret nivå, fordelt på BTA m² bygningsmasse, og på HE. Tosifret nivå:
 - 41 Planlagt vedlikehold
 - 42 Utskiftninger
- Utviklingskostnader for boligvirksomheten, etter NS 3454 på ensifret nivå, fordelt på BTA m² bygningsmasse, og på HE.
- Servicekostnader for boligvirksomheten, etter NS 3454 på ensifret nivå, fordelt på BTA m² bygningsmasse, og på HE.
- Beleggsprosent utleide hybler i forhold til totalt antall hybler.
- Antall feilmeldinger ved bygg.
- Gjennomsnittlig responstid på meldte feil ved bygg.
- Antall kvadratmeter fordelt på studenter eller hybelenhet.
- Brutto/nettofaktoren for bygg.
- Gjennomsnittlig leiepris pr hybelenhet.
- Kundetilfredshetsindekser fra student spørreundersøkelsene om de store studentsamskipnadene.
- Vedlikeholdskostnad delt på eiendomsverdi.

3.2.1 Forslag til nøkkeltall til bruk for studentsamskipnadene

Forslaget til nøkkeltall er basert på NS 3454 Livssyklus-kostnader, teori om emnet og de erfaringer som er gjort i Studentsamskipnaden i Bergen.

Kostnadsnøkkeltall (der hvor det er siffer foran tekst henviser det til postnr i NS 3454):

- **Total kostnad fordelt på bygningsmassens bruttoareal, og på HE;**

Det vil være enklest for samskipnadene å starte med boligdriftens totale kostnadstall og fordele den på bygningsmassens totale bruttoareal. Grunnlaget for uthenting av kostnadstall må være norsk standard. Legger alle samskipnadene NS 3454 til grunn, har man et likt grunnlag og forståelse for hva som hører med til de enkelte kostnader. Tilsvarende er det enkelt å fordele total-kostnaden på antall HE i samskipnaden. Det er nødvendig med en analyse fra hver samskipnad som forteller noe om typer bygg, alder på byggene og hvilken tilstand de har, for å kunne sammenligne nøkkeltallene. Det vil

derfor være nødvendig å benytte NS 3457 ”Bygningstyper” og NS 3424 ”Tilstand” som grunnlag for denne analysen.

For å kunne se på kostnadseffektivitet, arealeffektivitet og energieffektivitet, må en bryte ned totalnøkkeltallet og se på enkeltposter i henhold til NS 3454. Med NS 3454 som oppsettsgrunnlag kan samtlige poster for FDVUS benyttes til nøkkeltall, fordelt enten på bruttoareal eller på HE. Noen av enkeltpostene er likevel ofte mer interessante enn andre for benchmarking, så som for eksempel postene 31 Løpende drift, 32 Renhold og 33 Energi.

- **21 Skatter og avgifter;** Eiendomsskatt er i noen kommuner en stor kostnad for samskipnadene. I en del kommuner er det ikke innført eiendomsskatt. I følge det offentlige regelverket er det åpning for fritak for eiendomsskatt for foretak av den typen som samskipnadene blir kategorisert i lovverket som. En sammenligning av eiendomsskatt blant alle samskipnadene, presentert i tabellform, kan være utgangspunkt for søknad om fritak eller redusert sats. Fordeles både på m² og pr. HE. Nøkkeltallet benyttes til å se på kostnadseffektiviteten av forvaltningen.
- **22 Forsikringer;** Dette kan være en post som sannsynligvis har store svingninger fra sted til sted. Er interessant å sammenligne for eventuelt å forhandle forsikring samlet. Fordeles både på m² og pr. HE. Nøkkeltallet benyttes til å se på kostnadseffektiviteten av forvaltningen.
- **31 Løpende drift;** Alle bygg krever løpende drift for at de skal være tjenelige for studentene til enhver tid. Benchmarking på dette nøkkeltallet er viktig for å finne ”beste praksis” og dermed drive så effektivt og optimalt som mulig. Analyse vil her være meget viktig. Fordeles både på m² og pr. HE. Nøkkeltallet benyttes til å se på kostnadseffektiviteten av driften.
- **32 Renhold;** Noen samskipnader gjør mye av renholdet selv, mens andre samskipnader overlater mesteparten av renholdet til beboerne. Vil være avhengig av en felles fastsettelse av kvalitetskrav. Fordeles både på m² og pr. HE. Nøkkeltallet kan si noe om det er miljøeffektivt og kostnadseffektivt drift av byggene.

- **33 Energi;** Dette er ofte en meget stor kostnad, som varierer prismessig gjennom året og fra år til år. Sammenligningen kan benyttes som grunnlag ved forhandling av ny energipris. Fordeles både på m² og pr. HE. Nøkkeltallet benyttes til å se på både kostnadseffektivitet og energieffektivitet
- **35 Avfallshåndtering;** Det er store kostnader forbundet med avfallshåndtering. Det er også forskjeller fra kommune til kommune på hvor stor avgiften er, og på utregningsmåten. Sammenligning kan benyttes til å forhandle om enhetlig beregningsmåte, og redusert avgift. Fordeles både på m² og pr. HE. Nøkkeltallet kan med en analyse av hvilke typer avfallshåndtering som benyttes si noe om det er miljøeffektivt og kostnadseffektivt drift av byggene.
- **4 Vedlikeholdskostnader;** Det er nødvendig med planlagt program for vedlikehold av bygningsmassen. Sammen med en analyse av tilstand, samt alder på byggene, er dette et interessant nøkkeltall. Fordeles både på m² og pr. HE. Benyttes til å se på kostnadseffektiviteten av driften, og kan også benyttes til å se på arealeffektiviteten. Det kan være interessant å dele denne posten inn på tosifret nivå med ”41 Planlagt vedlikehold og 42 Utskiftinger”, med tanke på at det alltid er bygningsdeler eller elementer i byggene som ikke har samme levetid som selve byggverket. Der hvor man har et skille mellom drifts- og investeringsmidler som går mellom postene 41 og 42, er dette nødvendig oppdeling.
- **5 Utviklingskostnader;** Det kan være interessant å se på hva den enkelte samskipnad benytter på utvikling for å tilfredsstille endringer i krav fra studenter. Om nødvendig kan man benytte tosifret nivå. Fordeles både på m² og pr. HE. Nøkkeltallet benyttes til å se på kostnadseffektiviteten av driften.

Virksomhetsnøkkeltall:

- **Beleggsprosent;** Dette er et meget aktuelt nøkkeltall å ta med. Den gir oversikt over utleie av hybler – som indikerer hva en kan forvente av leieinntekter. Fokus på beleggsprosenten vil gi fokus på utleie av hybler, som medfører at alle ledd i studentboligdriften må ha fokus på å ha maksimalt av hybler klare for utleie, både

teknisk sett, renholdsmessig og kvalitetsmessig – og rett type. Ved benchmarking er det nødvendig med en analyse som kan fortelle om det er spesielle forhold lokalt som påvirker beleggsprosenten, som for eksempel nærhet til sentrum eller campus, alder og slitasje på byggene etc. Etter måten David Parmenter (Parmenter, 2007) setter opp nøkkeltallene på, vil denne sannsynligvis komme inn under betegnelsen ”key performance indicator”, samt at den vil være en kritisk suksessfaktor.

- **Antall feilmeldinger;** fordelt på HE. Ved å benchmarke på dette nøkkeltallet er det mulig å se om man har rett kvalitet på byggene sine, og om man driver kostnadseffektivt.
- **Gjennomsnittlig responstid på meldte feil ved bygg;** Den tid det tar fra en feil er meldt til den er rettet vil være en faktor for kundetilfredsheten. Ved å ha fokus på dette nøkkeltallet får en kunden i sentrum. Kort responstid indikerer god effektivitet.
- **Antall m² pr student og pr HE;** gir en pekepinn på arealeffektiviteten i bygget med tanke på hvor mye areal som er avsatt til hver student eller benyttes til hver hybelenhet. Hvilken arealform som skal benyttes må bestemmes etter NS 3490 før sammenligning.
- **Brutto/netto faktor;** Dette nøkkeltallet sier noe om hvor mye av arealet i bygget som benyttes til fellesareal og hvor mye som er ”privatareal”. Nøkkeltallet benyttes til å se på arealeffektiviteten. Regnes ut for hver enkelt bygg, men kan også vise gjennomsnittet for hele bygningsmassen.
- **Gjennomsnittlig leiepris pr HE;** En benchmarking på leiepris vil gi en pekepinn på hva leienivået er hos de forskjellige samskipnadene. Med en analyse på spesielle lokale forhold kan en se om leieprisen ligger på rett nivå.
- **Kundetilfredshetsindikator (KTI);** Det blir jevnlig gjennomført en kundeundersøkelse blant studentene i Norge. KTI for boligutleien til samskipnadene gir en tilbakemelding på om studentboligene klarer å møte den forventningen som studentene har.

- **Vedlikeholdskostnad delt på eiendomsmassens totale (forsikrings) verdi;** gir en pekepinn på om samskipnadene klarer å opprettholde den verdien som ligger i boligmassen.

For hver enkelt samskipnad er det også interessant å fordele nøkkeltallene på hvert enkelt bygg i samskipnaden på både brutto areal for bygget, og på antall HE på bygget. Med tanke på kostnadseffektivitet for samskipnadene vil det være interessant å se på nøkkeltallene for hver bygg, og benchmarke bygg for eksempel av samme type eller alder.

3.3 Oppsummering

- For studentsamskipnadenes boligdrift, vil målene i Larssens modell for benchmarking ha stor gyldighet:
 - Effektiv organisering av eiendomsforvaltning
 - Miljøeffektiv bygg og eiendomsforvaltning
 - Effektiv produksjon kjernevirksomhet
- Oppnår man disse målene ved å gjennomføre en benchmarkingsprosess hos studentsamskipnadene, vil samskipnadene samtidig få svar på om bruk av nøkkeltall kan føre til forbedring i organisasjonene med tanke på kostnadseffektivitet, energieffektivitet og arealeffektivitet.
- Det er interessant å se om det er noen nøkkeltall som egner seg spesielt godt for eiendomsforvaltningen til samskipnadene. Egnethetene sees i forhold til;
 - Kostnadseffektivitet,
 - Arealeffektivitet og
 - Energieffektivitet.
- Det utarbeidede forslaget til nøkkeltall for bruk blant studentsamskipnadene består av kostnadsnøkkeltall og virksomhetsnøkkeltall, basert på NS3454 og med grunnlag i teorien om emnet nøkkeltall.
- For hver enkelt samskipnad er det interessant å fordele kostnadsnøkkeltallene på hvert enkelt bygg i samskipnaden, på både brutto areal for bygget og på antall HE på bygget, og for eksempel benchmarke bygg av samme type eller alder.

4 METODE

Jeg vil i dette kapitlet redegjøre for hvordan undersøkelsen er gjennomført, og hvilke metodiske vurderinger og beslutninger som er foretatt.

4.1 Forskningsmetode

4.1.1 Forskning og forskningsstrategier

Det er ikke bare en type forskning, men flere typer, som i hovedsak er delt i to grupper kalt *grunnforskning* og *anvendt forskning* (Atkin and Wing 2004).

Grunnforskning har til hensikt å belyse et teoretisk problem. Resultatene av denne forskningen har ofte i utgangspunktet ikke interesse for andre enn de som ønsker å utvikle eller belyse teorien.

Anvendt forskning skiller seg fra grunnforskningen ved at det som regel er en oppdragsgiver til forskningsoppgaven, og at det dermed er satt krav til nytte av resultatene.

Det er også noen nyere typer som har økende aktualitet, som for eksempel aksjonsforskning og etnografisk forskning (Atkin and Wing 2004).

Spørsmålsstillingen for oppgaven er direkte knyttet opp mot studentsamskipnadene i Norge og mot egen arbeidssituasjon. Av det kan man slutte at denne undersøkelsen kommer inn under anvendt forskning.

Det er flere forhold en må ta stilling til når det gjelder forskningsstrategier og hvilke metode som bør velges. I henhold til Jacobsen (2005), har en følgende forhold ved valg av strategier; Induktiv eller deduktiv tilnærming og kvalitativ eller kvantitativ metode.

4.1.1.1 Induktiv eller deduktiv tilnærming

Med deduktiv menes en tilnærming til forskningen hvor en har en del antagelser basert på teori, og tester hypoteser i forhold til innsamlet empiri. Induktiv tilnærming, fra empiri til teori, er forskning basert på en innsamling av empiri uten definerte antagelser eller hypoteser på forhånd (Jacobsen 2005).

4.1.1.2 Kvalitativ eller kvantitativ

For å få en virkelig forståelse av sosiale fenomener, bør en få tak i hvordan mennesker tolker den sosiale virkeligheten, hva de gjør og hva de sier. Kvalitative metoder som observasjon og intervjuer er trukket frem som gode metoder for å få frem variasjoner og nyanser som ligger i menneskenes ulike fortolkninger og oppfatninger av virkeligheten. Den kvantitative metoden har som et grunnleggende utgangspunkt at den sosiale virkeligheten kan måles ved hjelp av metoder og instrumenter som kan gi oss informasjon i form av tall. Opplysninger om sosial virkelighet kan så behandles ved hjelp av statistiske teknikker (Jacobsen 2005).

Samme forståelse som Jacobsen bruker for å beskrive sosiale fenomen, velger jeg å benytte for mitt arbeid med nøkkeltall og benchmarking.

Når en kan benytte kvalitativ eller kvantitativ metode, er mulig å sette opp i tabellform:

Tabell 1 - Oversikt over når kvalitativ eller kvantitativ metode kan benyttes (Jacobsen 2005)

Kvalitativ metode	Kvantitativ metode
Benyttes når en har liten kunnskap om fenomenet som skal studeres	Benyttes når en har god kunnskap om fenomenet som skal studeres.
Benyttes når en skal utvikle nye teorier og hypoteser.	Benyttes når en skal teste teorier og hypoteser.
Benyttes når en mye informasjon om få enheter (ikke generalisere).	Benyttes når en ønsker å generalisere. (Vite litt om mange enheter.)
Benyttes når en vil finne ut hva som er innholdet i et fenomen	Benyttes når en vil finne ut hvor ofte et fenomen forekommer.

Basert på oversikten i tabell 1 vil det være fornuftig å forsøke å få svar på avhandlingens spørsmålsstilling ved hjelp av kvantitativ metode.

4.1.1.3 Validitet og reliabilitet

Uansett hvilken metodisk tilnærming en velger, er det et grunnleggende krav å samle inn mest mulig valide data, og på en slik måte at en minimaliserer feilfaktorene som kan undergrave reliabiliteten av dataene.

Kirsten Ringdal (2001) definerer begrepene slik:

Validitet, eller gyldighet: Går på om en måler det en vil måle.

Indre validitet går på mulighetene til å gjøre sikre slutninger om årsakssammenhenger i et eksperiment og ytre validitet går på resultatenes generaliserbarhet.

Reliabilitet, eller pålitelighet: Går på om gjentatte målinger med samme måleinstrument gir samme resultat.

Spørreundersøkelsen som ble sendt ut fikk en svarprosent på 88 %. Dermed har man et godt grunnlag for at de data man har samlet inn tilfredsstiller validiteten, og er generaliserbare for den populasjonen som måles.

Spørreskjemaet er besvart av 17 direktører og ellers boligleder/boligsjefer og eiendomssjefer. Forvaltning, drift og vedlikehold, samt utvikling av bygg og eiendommer ligger under deres daglige gjøremål. Det samme gjør service opp mot kjernevirksomheten. Med den kunnskap de har om studentboliger, og drift av dem, er det rimelig å anta at reliabiliteten av spørreundersøkelsen er ivaretatt.

4.1.2 Typer undersøkelser

Atkin poengterte i forelesningen om vitenskapelig metode at det er tre hovedtyper av undersøkelser (Atkin 2007):

- Questionnaires / spørreundersøkelser. Intervjubaserte undersøkelser.
- Exploratory, Comparative case study / utforskende, sammenlignende undersøkelser
- In depth case study / Dyptgående case studier.

I følge Fellows og Liu (2005) er den best egnede metode for tilnærming til problemstillingen den metode som gir en logisk kobling mellom innsamlet data med tilhørende analyse, resultat og dermed konklusjon, og hovedspørsmålet som blir forsket på.

Fellows og Liu (2005) har satt opp hovedtypene for metoder på denne måten. Forklaring på metodene er hentet fra Kirsten Ringdal (2001):

- **Survey:** En systematisk og strukturert utspørring av et (stort) utvalg personer om et hvilket som helst tema.
- **Eksperimenter:** eller kontrollerte forsøk, er det klassiske opplegget for å undersøke årsakssammenhenger der forskeren eksponerer forsøkspersonene for en årsaksfaktor (X) for å studere effekten på utfallet (Y).
- **Casestudier:** Undersøkelser som består av en eller et fåtall case (individer, familier, organisasjoner, lokalsamfunn, land).

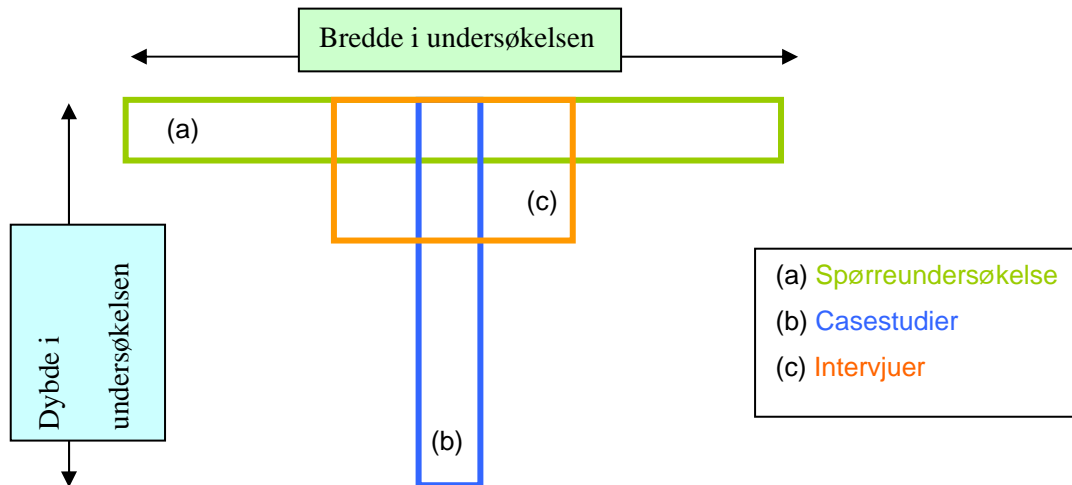
4.2 Valg av metode

I utgangspunktet så jeg for meg at det var mulig å få svar på oppgavens problemstilling enten ved intervju av personer innenfor samskipnadene, eller ved å gjennomføre en spørreundersøkelse blant samskipnadene. I og med at det er 25 studentsamskipnader i Norge, vil det bli svært ressurskrevende, både i tid og økonomi, å få gjennomført en intervjubasert undersøkelse. Derimot vil en spørreundersøkelse være en god metode og et godt valg. Hoyle (2002) fremhever at spørreskjemaundersøkelser er økonomiske og det koster forholdsvis lite i forhold til andre metoder.

En case studie vil logisk sett bare gi svar for det enkelte caset (den ene samskipnaden), siden en da dybestuderer forholdene i ett case, og dermed ikke får svar på hvor utbredt nøkkeltallbruk er blant alle samskipnadene.

I og med at problemstillingen som skal undersøkes foregår innen flere bedrifter og omhandler menneskers bruk eller ikke bruk av nøkkeltall, vil det ikke være mulig å foreta denne undersøkelsen ved hjelp av eksperiment som metode. Det er vanskelig å kunne avgrense variablene slik at det blir ensartet og kontrollerbart.

Fellows og Liu (2005) har satt opp en modell som viser hvilke metode som passer best i forhold til hvor ekstensiv (bredde) undersøkelsen er og hvor intensiv (dybde) undersøkelsen har behov for å være i forhold til fenomenet en skal undersøke.



Figur 15 - Undersøkelsens bredde vs dybde. (Fellows and Liu 2005)

Når vi benytter figuren til Fellows & Liu, og ser på kombinasjonen av behovet for dybde og bredde i forhold til problemstilling til avhandlingen, ser vi at problemstillingen er best dekket av arealet (a), hvor spørreundersøkelse er egnet metode.

I følge Atkin (Atkin & Wing 2004) er hensikten med en spørreundersøkelse delt inn i tre kategorier; **undersøkende** (avdekke ny kunnskap, finne ut av hva fenomenet består av), **beskrivende** (beskrive nøyaktig en hendelse, personer eller situasjon, ofte avgrenset i tid) og **forklarende** (søke forklaring på en situasjon eller et problem). Formålet ved denne spørreundersøkelsen er å finne omfanget av bruk av nøkkeltall blant studentsamskipnadene. Dette impliserer en undersøkende kategori.

Spørsmålsstillingen til oppgaven gir at en ønsker å finne ut hvor ofte et fenomen forekommer; her hvor utbredt bruk av nøkkeltall er blant studentsamskipnadene. Det impliserer en induktiv, kvantitativ metode, noe som passer godt sammen med spørreskjema- undersøkelser.

Det vil likevel i forbindelse med en slik oppgave også være innslag av kvalitativ metode, selv om en spørreundersøkelse i utgangspunktet er lagt opp kvantitativt. Tekstlig informasjon er per definisjon kvalitativt. Det er lagt inn åpne tekstfelt i spørreskjemaet og disse svarene vil derfor bli behandlet etter kvalitativ metode.

Bruk av spørreskjema som metode, har både fordeler og ulemper. Respondenten har mindre tidspress på seg enn i en intervjusituasjon. En unngår også en eventuell påvirkning

mellom intervjuer og informant. Det er også mulig å nå et større utvalg ved hjelp av spørreskjema enn ved intervju. Ulemper ved metoden er at svarprosenten kan bli lav og eventuelle misforståelser er vanskelig å oppdage (Kleven 2002).

Et av momentene ved en spørreundersøkelse er hvordan en skal foreta utvalget av deltakere til spørreundersøkelsen. Det er 25 studentsamskipnader i Norge. Det betyr at det er overkommelig å ta med hele utvalget i undersøkelsen. Spørreundersøkelsen ble sendt ut til alle studentsamskipnadene i Norge med spørsmål for innhenting av empiri fra personer i ledende stillinger ved forvaltning og drift. Resultatene fra spørreundersøkelsen ble deretter analysert.

Ser en tilbake på teorien, har jeg valgt en kvantitativ metode som er induktiv og holistisk hvor forskningsopplegget har distanse til forskningsobjektene, for i best mulig grad unngå styring av forskningsresultatene.

4.3 Mulige feilkilder

Spørsmål til en spørreundersøkelse må kontrolleres i en pilotstudie, slik at en i størst mulig grad unngår å ha ledende spørsmål og spørsmål som kan misforstås.

Ved spørreundersøkelser det vanlig å skille mellom fire feilkilder; målefeil, dekningsfeil, utvalgsusikkerhet og frafallskjevhet. Ved hjelp av forebyggende metoder og analyse- og opprettingsmetoder, forsøker en å unngå slike feil.

Foruten å finne svar på forskningens problemstilling, er det å lage gode spørsmål og velredigerte spørreskjemaer viktig for å forhindre målefeil fordi svarpersoner misforstår spørsmålene eller svarer galt på det som blir spurt om. Graden av målefeil avhenger mye av spørsmålenes presisjon og entydighet. For å eliminere graden av målefeil mest mulig ble spørreskjemaet testet ut i en pilotstudie, hvor tilbakemeldingene førte til at enkelte spørsmål ble presisert mer.

Utvalget til spørreundersøkelsen omfatter hele populasjonen (alle studentsamskipnadene), slik at en unngår å få dekningsfeil. Av samme grunn kan en også eliminere utvalgsusikkerheten som en feilkilde for undersøkelsen.

Når det gjelder frafallskjevheten er frafallet på tre samskipnader av totalt 25 samskipnader. Frafallet er dermed så lite at en kan se bort i fra frafallskjevhet som feilkilde.

4.3.1 Subjektiv tolkning

En undersøkelse av et fenomen med dertil innsamling av empiri og analyse vil alltid være bundet av personlig tolkning. Det gjelder både av den som foretar undersøkelsen, personer som har vært med i undersøkelsen og dem som leser resultatet av undersøkelsen.

Analysedelen av denne oppgaven er intet unntak, og min tolkning er etter beste evne basert på teorien om oppgavens tema i henhold til det jeg har beskrevet i denne delen om forskningsmetodikken.

4.4 Praktisk gjennomføring

En naturlig start er å gjennomgå tilgjengelig relevant litteratur om avhandlingens emner. På bakgrunn av teoretisk materiale utarbeidet jeg et spørreskjema hvor jeg etterspurte data fra samskipnadene i Norge om deres bruk av nøkkeltall og benchmarking. Spørreskjemaet ble sjekket ut gjennom en pilotstudie, hvor jeg fikk snarlig tilbakemelding på om spørsmålsstillingen i skjemaet svarte til forventningene.

Atkin (2007) har satt opp punkter som er viktig å gjennomføre ved spørreundersøkelser:

“Many ways in which a researcher can increase the chances of success:

- *Design and layout – well-designed, with sign-posting and clear wording to avoid any possible confusion.*
- *Initial mailing – don’t skimp!*
- *Covering letter – persuade them that it is in their best interest to complete and return it.*
- *Follow-up letters – gentle reminders and thank you notes.*
- *Incentives – the promise of something (quid pro quo).”*

Etter gjennomført pilotstudie og korrigeringer av spørreskjemaet, ble skjemaet i løpet av april 2008 sendt ut til alle studentsamskipnadene i Norge. I og med at det ikke er flere enn 25 samskipnader i Norge er det ikke nødvendig å foreta et utvalg, så skjemaet ble sendt ut til alle.

Det var ikke alle som hadde svart innen svarfristen og det ble derfor sendt ut purring til de som ikke hadde svart. Det er et godt kontaktnett samskipnadene i mellom, så det ble også foretatt en del puringer telefonisk.

Innkommne data analyseres og resultatet presenteres i siste del av denne oppgaven.

På bakgrunn av resultatet, og teori om benchmarking, foreslås mål og oppsett for en benchmarkingsprosess som kan benyttes av studentsamskipnadene i Norge. (Se Vedlegg 1)

4.5 Oppsummering

- Målet med metodestudiet var å finne en metodisk tilnærming som best mulig gir svar på avhandlingens problemstilling.
- Med basis i Atkin sine hovedtyper av undersøkelser og Fellow og Liu sin modell for hvilke metode som passer best, i forhold til hvor ekstensivt og hvor intensivt undersøkelsen har behov for å være i forhold til fenomenet en skal undersøke, ble spørreundersøkelse valgt som undersøkelsesmetode.
- På grunnlag av svarprosent på 88 % har man et godt grunnlag for at de data man har samlet inn tilfredsstillende validiteten, og er generaliserbare for den populasjonen som måles.
- Det er rimelig å anta at reliabiliteten av spørreundersøkelsen er ivaretatt med bakgrunn i den kompetansen som respondentene innehar om studentboliger og drift.
- Spørreundersøkelsen ble gjennomført våren 2008.

5 UNDERSØKELSENS EMPIRI

5.1 Systematisering av svar fra del I; lukkede spørsmål

Jeg vil i dette kapitelet sammenfatte de innkomne svarene fra del I av den empiriske undersøkelsen og presentere de i form av tabeller.

Spørreundersøkelsen ble sendt ut til alle 25 studentsamskipnadene i Norge. Ved avslutning av spørreundersøkelsen var det kommet inn 22 svar. De av samskipnadene som har svart nei på bruk av nøkkeltall, har ikke svart på detaljspørsmålene vedrørende nøkkeltallbruk.

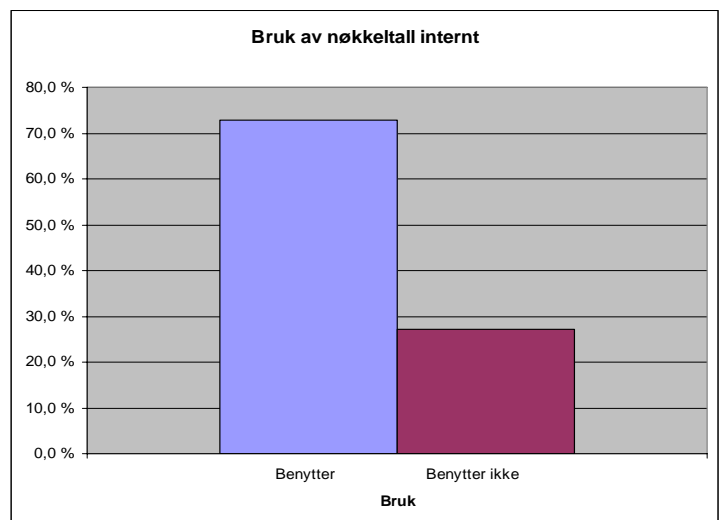
5.1.1 Benytter samskipnadene nøkkeltall internt

Av de 22 samskipnadene som besvarte spørreundersøkelsen, svarte 16 av informantene at de benyttet nøkkeltall internt. Det utgjør 72,7 prosent av samskipnadene som deltok i undersøkelsen.

Tabell 2 - Benytter samskipnadene nøkkeltall internt

Svar	Antall	Prosent
Ja	16	72,7
Nei	6	27,3
Total	22	100,0

Av de 22 samskipnadene er det seks som ikke benytter nøkkeltall. Disse seks samskipnadene har dermed ikke fått forelagt spørsmålene vedrørende nøkkeltallbruk, men blitt ført direkte til de siste tre åpne spørsmålene.

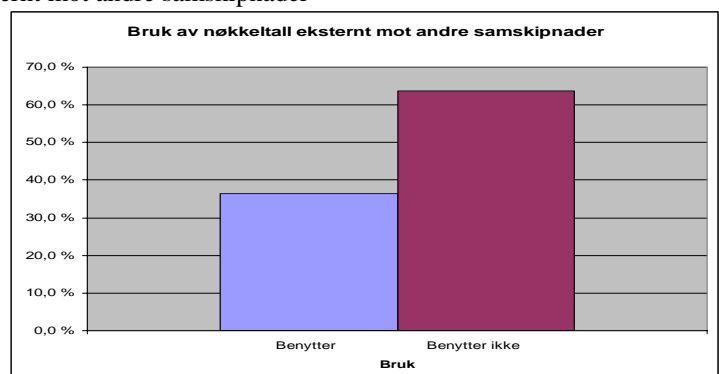


5.1.2 Benytter samskipnadene nøkkeltall eksternt mot andre samskipnader

Av de 22 samskipnadene er det 8 samskipnader som benytter nøkkeltall for sammenligning mot andre samskipnader. Det utgjør 36,4 prosent av samskipnadene som har svart.

Tabell 3 - Benytter samskipnadene nøkkeltall eksternt mot andre samskipnader

Svar	Antall	Prosent
Ja	8	36,4
Nei	14	63,6
Total	22	100



63,6 prosent av samskipnadene sammenligner seg ikke med andre samskipnader basert på nøkkeltall.

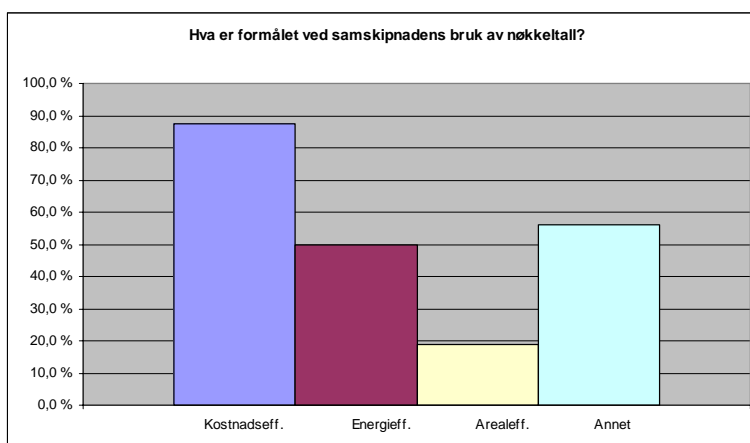
5.1.3 Formålet ved samskipnadens bruk av nøkkeltall

Fjorten av samskipnadene benytter nøkkeltall i forhold til kostnadseffektivitet, åtte benytter nøkkeltall i forhold til energieffektivitet, tre benytter nøkkeltall i forhold til arealeffektivitet og ni av samskipnadene har andre formål som de benytter nøkkeltall til.

Tabell 4 - Hva er formålet ved samskipnadens bruk av nøkkeltall

Svar	Ja	Nei	Vet ikke	Prosent ja	Prosent nei	Prosent vet ikke
Kostnadseffektivitet	14	2	0	87,5 %	13,3 %	0,0 %
Energieffektivitet	8	8	0	50,0 %	50,0 %	0,0 %
Arealeffektivitet	3	13	0	18,8 %	81,2 %	0,0 %
Annet	9	6	1	56,3 %	37,5 %	6,2 %
n=16						

Av ni informanter som svarte bekreftende på "Annet", har seks spesifisert det i det påfølgende spørsmålet;



- Informant 1 svarer "Andel utenlandske studenter, kortidsleie i % av leieinntekter og kundeklager".
- Informant 2 svarer "PTI (personalundersøkelser) og KTI (kundeundersøkelser - studenter)."
- Informant 3 svarer "Husleienivå og KTI (kundeundersøkelser - studenter)."
- Informant 4 svarer "KTI studentundersøkelser".
- Informant 5 svarer "Beleggsprosent".
- Informant 6 svarer "Økonomiske nøkkeltall for total drift."

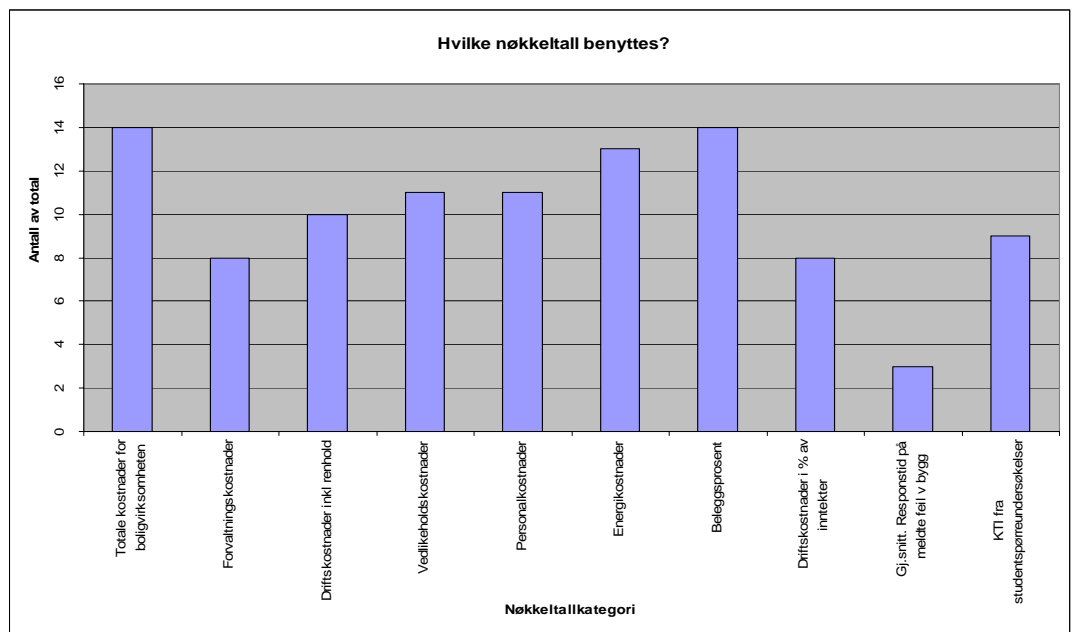
5.1.4 Hvilke nøkkeltall benyttes

Fjorten av seksten samskipnader som benytter nøkkeltall, bruker totale kostnader for boligvirksomheten som nøkkeltall. Det er åtte som benytter forvaltningskostnader, ti som

benytter driftskostnader inklusiv renhold, elleve som benytter vedlikeholdskostnader, elleve som benytter personalkostnader, tretten som benytter energikostnader, fjorten som benytter beleggsprosent, åtte som benytter driftskostnader i prosent av inntekter, tre som benytter gjennomsnittlig responstid på meldte feil ved bygg og ni som benytter kundetilfredshetsindikatorer (KTI) som et nøkkeltall.

Tabell 5 - Hvilke nøkkeltall benyttes

Hvilke nøkkeltall benyttes?	Ja	Nei	Vet ikke	Prosent ja	Prosent nei	Prosent vet ikke
Totale kostnader for boligvirksomheten	14	2	0	87,5 %	12,5 %	0,0 %
Forvaltningskostnader	8	7	1	50,0 %	43,8 %	6,2 %
Driftskostnader inkl renhold	10	6	0	62,5 %	37,5 %	0,0 %
Vedlikeholdskostnader	11	5	0	68,8 %	31,3 %	0,0 %
Personalkostnader	11	5	0	68,8 %	31,3 %	0,0 %
Energikostnader	13	3	0	81,3 %	18,8 %	0,0 %
Beleggsprosent	14	2	0	87,5 %	12,5 %	0,0 %
Driftskostnader i % av inntekter	8	8	0	50,0 %	50,0 %	0,0 %
Gj.snitt. responstid på meldte feil ved bygg	3	13	0	18,8 %	81,3 %	0,0 %
KTI fra studentspørreundersøkelser	9	7	0	56,3 %	43,8 %	0,0 %
n=16						

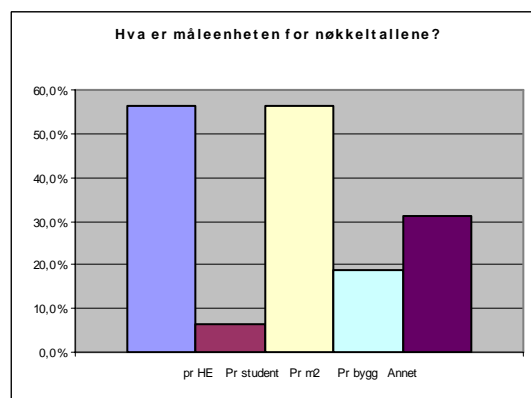


5.1.5 Hva er måleenheten for nøkkeltallene

Ni av samskipnadene benytter pr hybelenhet som måleenhet. En benytter pr student som måleenhet og ni samskipnader benytter pr m² areal. Pr bygg blir benyttet av fire samskipnader. Det er fem samskipnader som benytter andre måleenheter.

Tabell 6 - Hva er måleenheten for nøkkeltallene

Hva er måleenheten for nøkkeltallene?	Ja	Prosent
Pr hybelenhet	9	56,3 %
Pr student (inkl samboer/ektefelle)	1	6,2 %
Pr m ² areal	9	56,3 %
Pr bygg	4	25,0 %
Annet	5	31,3 %
n=16		



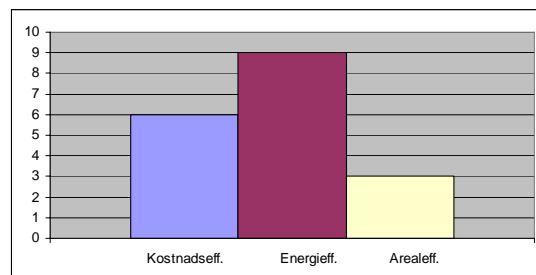
På spørsmål om spesifisering av Annet;

- Informant 1 svarer ”Hele boligmassen”.
- Informant 2 svarer ”Kr/år og Kr/m²”.
- Informant 3 svarer ”I % av omsetning i avdelingen”.
- Informant 4 svarer ”Faktiske inntekter ift. forventet/budsjetterte inntekter”.
- Informant 5 svarer ”Kr”

5.1.6 Sammenlignes bygg mot bygg eller studentby mot studentby internt i samskipnaden:

Tabell 7 - Sammenlignes bygg/studentby med hensyn på:

	Ja	Nei	Prosent ja	Prosent nei
Kostnadseffektivitet	6	10	37,5 %	62,5 %
Energieffektivitet	9	7	56,3 %	43,8 %
Arealeffektivitet	3	13	18,8 %	81,3 %
n=16				



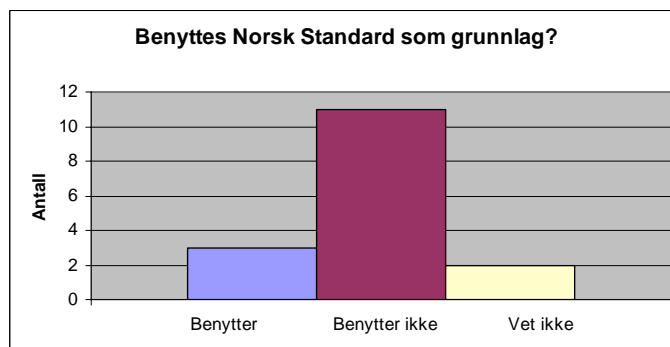
Det er seks samskipnader som benytter nøkkeltall for å sammenligne med andre samskipnader med hensyn på kostnadseffektivitet. Ni samskipnader sammenligner med hensyn på energieffektivitet og tre sammenligner med hensyn på arealeffektivitet.

5.1.7 Er grunnlaget for nøkkeltallene satt opp etter Norsk Standard

Tre av samskipnadene har norske standarder som grunnlag for nøkkeltallene.

Tabell 8 - Er grunnlaget for nøkkeltallene satt opp etter Norsk Standard

Svar	Antall	Prosent
Ja	3	18,7 %
Nei	11	68,8 %
Vet ikke	2	12,5 %
n=16		100,0 %

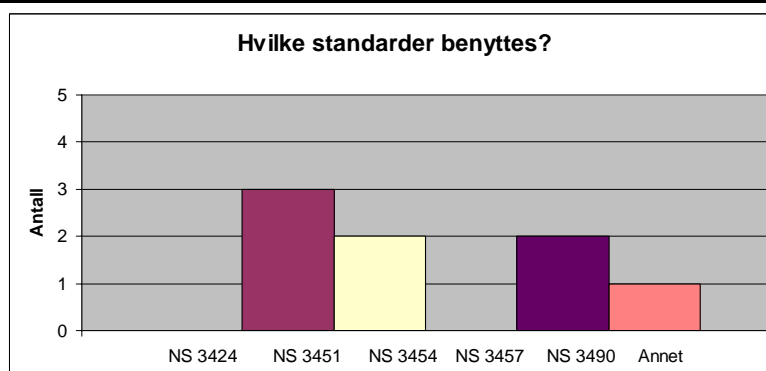


5.1.8 Hvilke standarder benyttes

Alle tre benytter NS 3451 Bygningsdelstabell. Både NS 3454 Livssyklus kostnader og NS 3490 Arealer benyttes av to samskipnader, mens det er ingen som benytter NS 3424 Tilstand og NS 3457 Bygningstyper. En av samskipnadene har svart positivt på Annet, men svaret virker ikke relevant i forhold til spørsmålet; Svaret er ”Utvalg tunge kostnadsdriverer”.

Tabell 9 - Hvilke standarder benyttes

Svar	Ja	Nei	Vet ikke	Prosent ja	Prosent nei	Prosent vet ikke
NS 3424 Tilstand	0	15	1	0,0 %	93,8 %	6,2 %
NS 3451 Bygningsdelstabell	3	12	1	18,8 %	75,0 %	6,2 %
NS 3454 Livssyklus kostnader	2	13	1	12,5 %	81,3 %	6,2 %
NS 3457 Bygningstyper	0	15	1	0,0 %	93,8 %	6,2 %
NS 3490 Arealer	2	13	1	12,5 %	81,3 %	6,2 %
Annet	1	14	1	6,3 %	87,5 %	6,2 %
n=16						

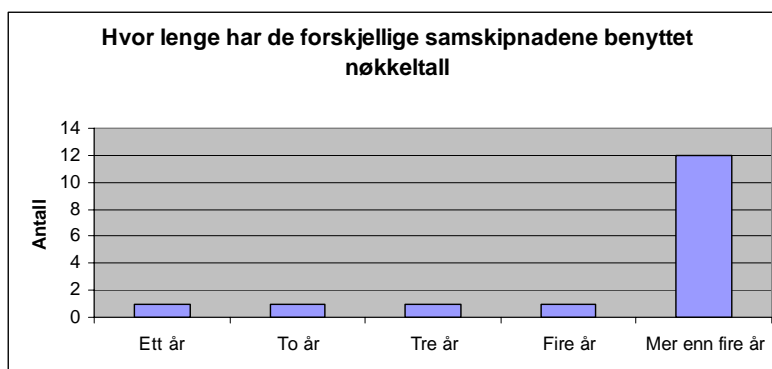


5.1.9 Hvor lenge har samskipnadene benyttet nøkkeltall

En samskipnad har benyttet nøkkeltall i ett år. En samskipnad har benyttet nøkkeltall i to år. En samskipnad har benyttet nøkkeltall i tre år. Tolv av samskipnadene har benyttet nøkkeltall i mer enn fire år.

Tabell 10 - Hvor lenge har samskipnadene benyttet nøkkeltall

	Antall	Prosent
Ett år	1	6,2 %
To år	1	6,2 %
Tre år	1	6,2 %
Fire år	1	6,2 %
Mer enn fire år	12	75,0 %
N=16		100,0 %

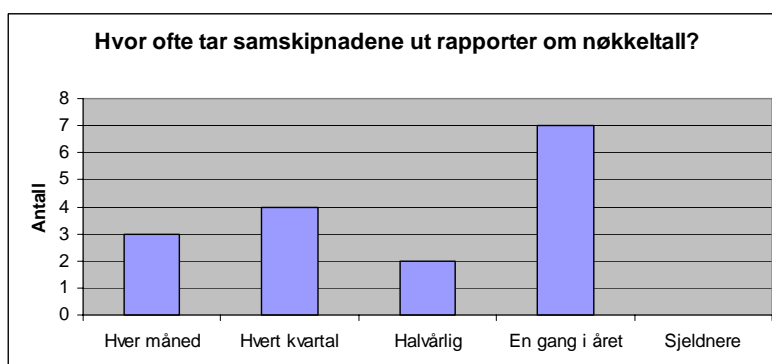


5.1.10 Hvor ofte tar dere ut rapporter om nøkkeltall

Det er tre samskipnader som tar ut rapporter på nøkkeltall hver måned, fire tar ut hvert kvartal, to tar ut halvårlig og seks samskipnader tar ut rapporter en gang i året.

Tabell 11 - Hvor ofte tar dere ut rapporter om nøkkeltall

	Antall	Prosent
Hver måned	3	18,8 %
Hvert kvartal	4	25,0 %
Halvårlig	2	12,5 %
En gang i året	7	43,7 %
Sjeldnere	0	0,0 %
N=16		100,0 %



5.2 Systematisering av svar fra del II; åpne spørsmål

Jeg vil i dette kapitelet sammenfatte de innkomne svarene fra del II av den empiriske undersøkelsen som omhandler spørsmål hvor samskipnaden kunne svare i fritekstfelt.

Denne delen av spørreskjemaet inneholder tre spørsmål, hvorav ett av spørsmålene kun ble stilt til de samskipnadene som ikke benytter nøkkeltall.

Nøkkeltall / måleindikatorer for sammenligning / benchmarking

Hvilke nøkkeltall / måleindikatorer vil du legge til grunn for å få frem et best mulig grunnlag for sammenligning / benchmarking samskipnadene imellom?

Det var 14 samskipnader som svarte på dette åpne spørsmålet. Svarene er sammenfattet og satt opp punktvis. Under vedlegg 5 er alle svarene skrevet ut i sin helhet.

- Boligvirksomhetens totale årskostnader/HE
- Offentlige avgifter
- Vedlikeholdskostnader
- Renholdskostnader/m²
- Energiforbruk
- Areakostnader
- Personalkostnader
- Vaktmesterinnsats (timer) pr. hybelenhet
- Beleggsprosent
- Husleienivå/hybelenhet
- Nybyggkostnader pr. m² BTA og BRA
- BTA/NTA -forhold (for å sammenlikne bruk av fellesarealer)
- LCC pr. HE fordelt
- Antall medarbeidere ift studenttall
- Henvendelser målt mot spesifikk informasjon

Grunn for ikke å benytte nøkkeltall

Innkomne svar på åpent spørsmål fra samskipnadene som **ikke** benytter nøkkeltall.

Av seks samskipnader har fem svart på dette spørsmålet.

Svarene viser at bruken av nøkkeltall enten ikke har vært tema i samskipnaden eller samskipnaden ikke har hatt fokus på nøkkeltall. Det har vært lite samarbeid i mellom samskipnadene. Samskipnaden har ikke fått systematisert kontoplanen ennå, og det har vært lite tid og lite ressurser.

Har dere ønsker/planer om å ta i bruk/videreutvikle nøkkeltall i deres samskipnad

Det var 19 av de 22 samskipnadene som gav svar. Av disse har 17 samskipnader ønsker eller planer om enten ta i bruk nøkkeltall eller videreutvikle nøkkeltallene og foreta benchmarking mot andre samskipnader. Tre av samskipnadene hadde ingen konkrete planer.

5.3 Oppsummering

- Av 25 samskipnader i Norge har 22 sendt svar på spørreundersøkelsen. Av de 22 samskipnadene er det seks som ikke benytter nøkkeltall. Disse seks samskipnadene er ført direkte til de tre siste åpne spørsmålene, da de ikke har grunnlag for å besvare spørsmålene vedrørende nøkkeltallene. Disse samskipnadene oppgir at de ikke har hatt kapasitet til å ha fokus på nøkkeltall eller grunnlaget for å få frem nøkkeltall.
- 16 samskipnader benytter nøkkeltall internt og 8 av dem benytter nøkkeltall mot andre samskipnader.
- De fleste (14 samskipnader) benytter nøkkeltall for å oppnå kostnadseffektivitet. Åtte av samskipnadene benytter også nøkkeltall i forhold til energieffektivitet, mens bare et fåtall (tre samskipnader) benytter nøkkeltall i forhold til arealeffektivitet. Ni samskipnader benytter nøkkeltall til andre formål som andel utenlandske studenter, kortidsleie i % av leieinntekter, antall kundeklager, PTI (personalundersøkelser), husleienivå og beleggsprosent.
- Totale kostnader for boligvirksomheten og beleggsprosent er de viktigste nøkkeltall som benyttes. 14 samskipnader av 16 bruker disse. Deretter kommer energikostnader (13 samskipnader), personalkostnader (11 samskipnader), vedlikeholdskostnader (11 samskipnader) og driftskostnader inkl. renhold (10

samskipnader). Forvaltningskostnader, driftskostnader i % av inntekter og KTI fra studentundersøkelser benyttes av henholdsvis 8, 8 og 9 samskipnader.

Gjennomsnittlig responstid på meldte feil ved bygg blir benyttet av tre samskipnader.

- De fleste nøkkeltall blir satt opp i forhold til hybelenhet og pr m² areal (9 samskipnader for begge). Det er fire samskipnader som har nøkkeltall pr bygg og bare en som har nøkkeltall pr student. Fem av samskipnadene benytter også andre måleenheter for nøkkeltallene.
- Det er seks samskipnader som benytter nøkkeltall for å sammenligne med andre samskipnader med hensyn på kostnadseffektivitet. Ni samskipnader sammenligner med hensyn på energieffektivitet og tre sammenligner med hensyn på arealeffektivitet.
- Det er kun tre av 16 samskipnader som benytter norsk standard som grunnlag for nøkkeltallene. Alle tre benytter NS 3451 Bygningsdelstabell mens NS 3454 Livssyklus kostnader og NS 3490 Arealer benyttes begge av to samskipnader.
- Av alle de 16 samskipnadene har 12 samskipnader benyttet nøkkeltall i mer enn fire år. De fire siste samskipnadene har benyttet nøkkeltall i henholdsvis fire, tre, to og ett år.
- Det er tre samskipnader som tar ut rapporter hver måned, fire tar ut hvert kvartal, to tar ut halvårlig og syv samskipnader tar ut rapporter en gang i året.
- Vedlikeholdskostnader, personalkostnader, energikostnader, arealkostnader og beleggsprosent går igjen som nøkkeltallforslag blant de åpne svarene fra samskipnadene. I tillegg nevnes også offentlige avgifter, renhold, husleienivå og nybyggkostnader. Måleenheter som nevnes er pr hybelenhet, pr m² og pr student.
- Samskipnadene som ikke bruker nøkkeltall, har av forskjellige grunner ikke fokus eller kapasitet til å arbeide med nøkkeltall på egen hånd.
- På spørsmål om samskipnadene har ønsker / planer om å ta i bruk / videreutvikle nøkkeltall har 17 av 22 samskipnader slike planer. Tre samskipnader har ikke slike planer, og to samskipnader har ikke svart.

6 DRØFTING AV UNDERSØKELSENS RESULTATER

I dette kapittelet vil jeg ved på grunnlag av teori og empiriske indikatorer foreta en drøfting av undersøkelsens resultater.

6.1 Nøkkeltall og nøkkeltallbruk

6.1.1 Benyttes nøkkeltall internt / eksternt

Av de 22 samskipnadene som har svart på spørreundersøkelsen bruker 73 prosent (16 samskipnader) nøkkeltall internt. Det er 36 prosent (8 samskipnader) som benytter nøkkeltall eksternt mot andre samskipnader. Svarene fra undersøkelsen viser at det er halvparten så mange som benytter nøkkeltallene til sammenligning med andre, som samskipnader som benytter nøkkeltall internt.

Fra teorien om nøkkeltall ser en at nøkkeltall benyttes til å rette oppmerksomheten mot det vesentlige innen driften, og gi reelle forbedringssignaler (Gjør vi de riktige tingene - og gjør vi dem bra?). Det vil være naturlig at alle samskipnadene benyttet nøkkeltall internt for å kunne si noe om man forbedret seg i forhold til historiske data. Når en bare ser på nøkkeltall og måloppnåelse i forhold til budsjett har man ingen signaler om hvor effektiv man er, og om eiendomsforvaltningen er optimal. Bruk av nøkkeltall skal i følge teorien kunne peke på forbedringsmuligheter. Flertallet av samskipnadene har et grunnlag for å kunne peke på forbedringsmuligheter internt, men kan i følge de teoretiske begreper ikke svare på om det er en optimal forbedring de kan oppnå. Dette viser at med 27 prosent av samskipnadene som ikke benytter nøkkeltall internt er det et potensiale for intern effektivitetsforbedring for dem ved å ta i bruk nøkkeltall som et styringsverktøy.

Benchmarking er, som vist i kapittel 2.3, en metode/prosess for forbedring. 64 prosent av samskipnadene foretar ikke sammenligning med andre samskipnader og vi ser at det er et stort potensiale for effektivitetsforbedring for samskipnadene ved å foreta en benchmarkingsprosess. Det er rimelig å anta på bakgrunn av de teoretiske begreper, at en slik prosess vil føre til en forbedring i organisasjonene både med tanke på kostnadseffektivitet generelt, og energieffektivitet og arealeffektivitet spesielt.

6.1.2 Formål med nøkkeltall.

Når det gjelder formålet for nøkkeltallbruken viser undersøkelsen at 87 prosent av samskipnadene har kostnadseffektivitet som viktigste formål.

Halvparten av dem benytter også nøkkeltallene i forhold til energieffektivitet, mens det kun er 19 prosent som har arealeffektivitet som formål for nøkkeltallbruk. Undersøkelsen viser at samskipnadene har sterkt fokus på de vanlige kostnadsnøkkeltallene som etter NS 3454 er definert i FDV-postene, og som sier noe om kostnadseffektiviteten.

Energikostnader er lagt under post 3 Driftskostnader i NS 3454.

6.1.3 Hvilke nøkkeltall benyttes

Av type kostnadsnøkkeltall er det 87 prosent som benytter nøkkeltallet ”totale kostnader for boligmassen”. Forvaltningskostnader, driftskostnader, vedlikeholdskostnader og personalkostnader ligger mellom 50 prosent og 69 prosent, som er uventet lav med tanke på at FDV har et sterkt fokus innen eiendomsforvaltning. I budsjettsammenheng er det ofte satt opp egne budsjett for drift og vedlikehold. Det er et sterkere fokus på energikostnadene og på beleggsprosent, henholdsvis 81 prosent og 87 prosent. Energi har et sterkt fokus i samfunnet ellers, så det kan ha påvirkning på samskipnadene, slik at energi også her får et sterkt fokus.

De fleste samskipnader ønsker å følge inntektsutviklingen gjennom året. Beleggsprosent er et måltall for inntekten til samskipnadene, så det er naturlig at det har et sterkt fokus.

Bruken av kunderelaterte nøkkeltall har derimot ikke like sterkt fokus. Det kan komme av at studentsamskipnadene opererer med lave husleier slik at det historisk sett ikke har vært noe problem å leie ut hyblene. Ved en såkalt ”monopolsituasjon” er det ikke kundene som blir det viktigste. Det har nå vært eksempler i de store byene hvor hybler som ikke har god nok standard ikke blir utleid. Dette vil medføre at samskipnadene må lytte til studentenes ønsker og behov, slik at hyblene er av den type og standard som studentene etterspør. Blir det misforhold vil samskipnadene kunne oppleve lediggang og leiesvikt.

Ser vi funnene når det gjelder type nøkkeltall opp mot hvor ofte det tas ut rapporter på nøkkeltall, er det rimelig å anta at det er en sammenheng mellom hvorfor så mange benytter ”totale kostnader for boligmassen” og hvor ofte det tas ut rapporter. Nesten halvparten av samskipnadene tar ut rapport en gang i året. I en årsrapport er ”totale

kostnader for boligmassen” et naturlig nøkkeltall å ha med, mens det nødvendigvis ikke er det i rapporter som tas ut oftere, hvor mer detaljspesifikke nøkkeltall er med.

Undersøkelsen viser at det er samsvar mellom formålet med nøkkeltallbruk og hvilke nøkkeltall som benyttes.

Tabell 12 - Formål med nøkkeltall sett mot typer nøkkeltall

		Formål						
		Kostnadseffektivitet	87%	Energieffektivitet	50%	Arealeffektivitet	19%	Annet
Typer	Totale kostnader for boligvirksomheten	87%	Energikostnader	81%			Beleggsprosent	87%
	Forvaltningskostnader	50%					Driftskostnader i % av inntekter	50%
	Driftskostnader inkl renhold	62%					Gj.snitt. Responstid på meldte feil ved bygg	19%
	Vedlikeholdskostnader	69%					KTI fra student spørreundersøkelser	56%
	Personalkostnader	69%						

14 av 16 samskipnader har kostnadseffektivitet som formål. Av typer nøkkeltall er det også de nøkkeltallene som naturlig hører under formålet kostnadseffektivitet som er mest benyttet. Energieffektivitet som formål er ikke så sterkt fremhevet, men likevel er det svært mange som benytter nøkkeltall for energikostnader.

Til tross for det store kostnadsfokus viser funn fra undersøkelsen at de fleste samskipnadene også har fokus på inntektssiden. Under formålet ”Annet” var det åpnet for at samskipnadene kunne gi tilbakemelding om de hadde andre formål for å benytte nøkkeltall. Av svarene som kom inn var det formålet å måle kundetilfredshet som gikk igjen hos de fleste. Enkeltformål var også; å måle leienivå, å måle andel utenlandske studenter, å måle kortidsleien i prosent av inntekten og å måle beleggsprosenten. Det er like mange samskipnader (87 prosent) som benytter virksomhetsnøkkeltallet ”beleggsprosent” som et måltall som ”totale kostnader”. Halvparten benytter også ”driftskostnader i % av inntekter” og det er litt over halvparten (56 prosent) som bruker ”kundetilfredshetsindeks fra student spørreundersøkelser”. Fokus på kundetilfredshet står i kontrast til at det er få samskipnader (19 prosent) som benytter ”gjennomsnittlig responstid på meldte feil ved bygg” som nøkkeltall. Det ville være naturlig at kundetilfredshet har en sammenheng med hvor fort en fikk utbedret en feil som er meldt inn til driftspersonalet. Når det gjelder energieffektivitet viser undersøkelsen tydelig at det har sterkt fokus blant samskipnadene. 81 prosent av samskipnadene henter frem energikostnadene konkret og benytter det som et nøkkeltall.

Det var ikke satt opp nøkkeltall for arealkostnader i spørsmålet om hvilke nøkkeltall som benyttes. Dermed har jeg ikke grunnlag for diskutere om det er sammenheng for dette formålet mot type nøkkeltall.

6.1.4 Nøkkeltallets måleenhet

Det er like viktig at nevneren i nøkkeltallbrøken er entydig som telleren må være det. Det er nevneren som er måleenheten og dermed referansegrunnlag (kap. 2.1.2). Dermed er det interessant å se på svarene fra undersøkelsen vedrørende måleenheten for nøkkeltallene.

Det var satt opp fire alternativer for enhetsbenevnelser som det var forventet at samskipnadene benyttet.

Det første alternativet er ”hybelenhet” (HE).

En hybelenhet er en entydig benevnelse som er kjent, og brukt av alle samskipnadene blant annet i forbindelse med søknader om statsstøtte til nybygging.

Undersøkelsen viser at det er 56 prosent (9 stk) av samskipnadene som fordeler kostnadstallene på HE.

Det andre alternativet er ”pr student (inkl. samboer/ektefelle)”. Dette vil si at en fordeler kostnadene på det antall studenter som samskipnaden har boende i det aktuelle tidsrom man skal måle. Av de 16 samskipnadene er det bare en (seks prosent) som benytter denne nevneren til å fordele nøkkeltallene på. Dette var et litt uventet funn, da dette er en enhet som kan benyttes av samtlige samskipnader uten normalisering av måltallet.

Det tredje alternativet er ”pr m² areal”. Dette er en måleenhet som har lang tradisjon som måleenhet for nøkkeltall. Undersøkelsen viser at 56 prosent benytter ”kvadratmeter areal”. Ser en bruken av ”kvadratmeter areal” som måleenhet opp mot å benytte nøkkeltall for å måle arealeffektivitet som er på 19 prosent, er det tydelig at potensialet ikke utnyttes av samskipnadene.

Siste alternativet er måleenheten ”pr bygg”. Dette kunne for samskipnadene være en måleenhet som er interessant. Den gir dem muligheten til å foreta en intern benchmarking på byggene sine og se på forskjellene mellom byggene. Ved å foreta en analyse av

byggene hvor en ser på byggenes alder, byggematerialer, tekniske installasjoner etc. (klimatisk forhold vil ofte være relativt likt for byggene), kan en få gode nøkkeltall som kan gi klare indikasjoner på både byggenes kostnadseffektivitet, energieffektivitet og arealeffektivitet. Funnene i undersøkelsene viser at denne måleenhetens potensiale ikke er godt utnyttet. Av de 16 samskipnadene er det bare fire som benytter måleenheten ”pr bygg”. Det utgjør 25 prosent av samskipnadene som bruker nøkkeltall.

Det ble også åpnet opp for at samskipnadene kunne spesifisere måleenheter dersom de benyttet andre enheter enn dem som var satt opp som svaralternativer. Fem av samskipnadene benytter andre enheter. Den første samskipnad benytter hele boligmassen som måleenhet. Denne måleenheten kan egentlig gå inn under ”pr m² areal”. Fordeler man kostnader på hele boligmassens areal har man et gjennomsnittsnøkkeltall pr kvadratmeter som kan sammenlignes med andre. Man må ved denne type nøkkeltall også foreta en analyse slik man må gjøre når man benytter måleenheten ”pr bygg”.

Neste svar var ”kr pr år” og ”kr pr kvadratmeter”. ”Kr pr kvadratmeter” går inn under måleenhetskategorien ”pr m² areal”. ”Kr pr år” er et måltall som gir tilbakemelding på kostnadsforbruket det året. Det er behov for mange års måling for å kunne si noe om den historiske utviklingen. Ulempen med nøkkeltallet er at det ikke sier noe om effektiviteten, verken kostnadmessig eller driftsmessig, men kun forteller om den historiske utviklingen i samskipnaden.

Den tredje samskipnaden svarte ”i prosent av omsetningen på avdelingen”. Dette nøkkeltallet gir også en pekepinn på historisk utvikling, men er lite egnet når man skal se på for eksempel kostnadseffektivitet internt eller ved en benchmarking. Omsetningen endrer seg fra år til år uten at den har en sammenheng med endringene på for eksempel driftskostnadene. Det vil kunne være endringer i prosentsatsene uten at en kan si at det nødvendigvis er en effektivitetsforbedring som ligger til grunn ved en eventuell forbedring av prosentsatsen. Som grunnlag i denne undersøkelsen vil ikke ”prosent av omsetningen” kunne gi noe svar om det fører til forbedring i organisasjonen med tanke på kostnadseffektivitet.

Det fjerde svaret er ”faktiske inntekter fordelt på budsjetterte inntekter”. Budsjetterte inntekter som måleenhet kan, hvis budsjetterte inntekter er satt som det maksimale en kan få ved utleie av alle hybler hele året, være en god måleenhet. Den vil da virke på samme måte som beleggsprosent, og være en styringsparameter som ved jevnlig (ukentlig) måling viser hvordan situasjonen er. Klarer man ikke måloppnåelse, må man sette inn forbedrende tiltak. Som nøkkeltall, ved nevnte forutsetning, kan det være med på å si noe om organisasjonens kostnadseffektivitet og arealeffektivitet.

Den siste av de fem samskipnadene har svart ”kr”. Dette svaret kan tolkes i mange retninger, og er dermed vanskelig å kunne ha en mening om.

6.1.5 Sammenlignes bygg mot bygg eller studentby mot studentby

Når en ser på resultatene for sammenligning bygg for bygg opp mot formålet med bruk av nøkkeltall, ser en at det er mindre fokus på kostnadseffektivitet pr bygg enn forventet ut i fra hvor mange som har kostnadseffektivitet som formål. Det er 87,5 prosent som har kostnadseffektivitet, mens det bare er 37,5 prosent som benytter nøkkeltallene for kostnadseffektivitet ved sammenligning bygg mot bygg. Når det gjelder energieffektivitet er det større samsvar mellom formål og sammenligning bygg mot bygg. Det er henholdsvis 50 prosent som har det som formål, og det er 56 prosent som benytter det ved sammenligning. Det samme gjelder for arealeffektivitet. Der er det 19 prosent både når det gjelder formål, og ved sammenligning.

6.1.6 Er grunnlaget basert på norske standarder

Til dette spørsmålet svarte tre samskipnader, som utgjør 18,7 prosent av samskipnadene, at de benytter norske standarder som grunnlag for nøkkeltallene. Med så få som benytter norske standarder, indikerer det at de fleste samskipnadene har laget nøkkeltall som passer eget system, uten at likelydende nøkkeltall nødvendigvis har samme innhold.

Et av de mest interessante funnene i undersøkelsen er forholdet nøkkeltallbruk eksternt mot andre samskipnader, sett mot hvor mange av samskipnadene som benytter norske standarder som grunnlag for nøkkeltallene. Det er totalt åtte samskipnader som benytter nøkkeltall eksternt for benchmarking og tre samskipnader som benytter norske standarder som grunnlag for nøkkeltallene. Dette er satt sammen i tabell 13.

Tabell 13 - Bruk av nøkkeltall eksternt i forhold til bruk av Norsk Standard

Samskipnad	Bruker nøkkeltall eksternt	Bruker Norsk Standard
1	Ja	Ja
2	Nei	Ja
3	Ja	Nei
4	Nei	Ja
5	Ja	Nei
6	Ja	Nei
7	Ja	Nei
8	Ja	Nei
9	Ja	Nei
10	Ja	Nei

Av de åtte samskipnadene som benytter nøkkeltall eksternt mot andre samskipnader, er det bare en som har norske standarder som grunnlag for utarbeidelsen av nøkkeltallene. De to andre samskipnadene som bruker norske standarder som grunnlag, foretar ikke sammenligning eksternt. Med så få som benytter norske standarder er det vanskelig å vite om like-navnede nøkkeltall inneholder de samme grunnlagsdata. Det er dermed vanskelig å vite om man sammenligner på likt grunnlag. Konsekvensen er da at en sammenligning er verdiløs for å finne indikasjoner på forbedringsmuligheter for benchmarkingspartnerene.

Da det er 16 samskipnader som benytter nøkkeltall internt, og åtte som også benytter nøkkeltall eksternt, samt at bare en av de åtte har norske standarder som grunnlag for nøkkeltallene. Dette gir en indikasjon på at det er et omfattende arbeid som må gjennomføres når det gjelder å få innført en enhetlig bruk av nøkkeltall blant alle samskipnadene.

6.1.7 Standarder som benyttes

Undersøkelsen viser at det er NS3451 ”byggningsdelstabell”, NS 3454 ”Livssyklus-kostnader” og NS3490 ”Arealer” som benyttes som grunnlag av de tre samskipnadene som benytter norske standarder. Alle tre benytter NS 3451, mens to samskipnader benytter både NS 3454 og NS3490.

Da det bare er tre samskipnader som benytter norske standarder, er det for lite grunnlag til å trekke noen konklusjoner i forhold til standardene. I utgangspunktet var det forventet at alle som brukte norsk standard benyttet NS 3454, som gir oversikt over gruppering av kostnader i forhold til bygg og eiendomsforvaltning. Men funnene viser at det bare er to av de tre som bruker denne. Derimot bruker alle tre NS 3451 Byggningsdelstabell, som gir oversikt over hovedelementer i byggene slik at kostnader benyttet på bygningsdeler lett kan henføres til rett post i henhold til standarden. Dette er en standard som i hovedsak blir benyttet ved nybygging, hvor den gir en god oversikt over byggekostnadene fordelt på sine bygningsdeler. Ved å henføre kostnadene til bygningsdelene er det ikke så lett å benytte nøkkeltallene for å si noe om effektivitet, som det kan være ved å fordele kostnadene etter NS 3454.

Det er en mulighet for at det er en sammenblanding av begreper når det gjelder de to standardene, ved at de som har svart har tenkt FDV for begge, uten å ha sjekket ut hvilke som står for hva, da de svarte på undersøkelsen.

6.1.8 Hvor ofte rapporteres det på nøkkeltall

Hvor ofte det rapporteres på nøkkeltall sier noe om hvor stort fokus det er på bruk av nøkkeltall, og hvor viktig det er i effektivitetsøyemed. Funnene i undersøkelsen viser at det er 18,8 prosent av samskipnaden som rapporterer hver måned. 25 prosent rapporterer hvert kvartal. Av dem som rapporterer hver måned har ingen av dem norsk standard som grunnlag. Det betyr at det vil, selv med det fokuset de har på nøkkeltall, være vanskelig å gjennomføre en benchmarkingsprosess med de andre samskipnadene.

To av samskipnadene rapporterer hvert halvår og syv samskipnader rapporterer en gang i året. Når en rapporterer så sjeldent, er det vanskelig å kunne si noe om den interne effektiviteten i samskipnaden.

6.1.9 Hvor lenge er nøkkeltall benyttet

Det er 75 prosent av samskipnadene som har benyttet nøkkeltall i mer enn fire år. Dette kan en koble mot hvor ofte det tas ut rapporter på nøkkeltall og bruk av norsk standard som grunnlag. Med 43,7 prosent av samskipnadene som tar ut rapport en gang i året og kun tre samskipnader som benytter norsk standard som grunnlag, er det rimelig å anta at nøkkeltallene ikke blir benyttet til stort annet enn å se historisk på hvordan driften internt gikk i forhold til årsregnskapet og hvilken utvikling den interne utviklingen har hatt i det lange løp.

6.1.10 Grunn til at samskipnader ikke benytter nøkkeltall

De seks samskipnadene som svarte at de ikke benyttet nøkkeltall, hverken internt eller eksternt, ble i undersøkelsen ledet direkte til dette spørsmålet. Det er oppgitt forskjellige grunner for at nøkkeltall ikke benyttes. Det virker likevel som at en kan oppsummere svarene til; Mangel på fokus på nøkkeltall, og mangel på kapasitet til å arbeide med nøkkeltall.

Ved en fremtidig benchmarkingsprosess blant de samskipnadene som har kapasitet til en gjennomføring, kan en sannsynligvis også klare å få med samskipnadene som i dag ikke benytter nøkkeltall, ved å tilby dem å være med i benchmarkingsteam.

6.1.11 Planer om bruk av nøkkeltall

Som en avslutning av spørreundersøkelsen ønsket jeg å finne ut om samskipnadene hadde noen fremtidstanker om å ta i bruk eller videreutvikle nøkkeltall.

17 av 19 samskipnader svarer positivt på spørsmålet. Fem av de seks samskipnadene som ikke benytter nøkkeltall har et ønske om å starte med nøkkeltallbruk. Dette tyder godt for et fremtidig benchmarkingsprosjekt mellom samskipnadene.

6.2 Samsvar mellom undersøkelsens funn og de oppsatte nøkkeltall

I kapittel tre satt jeg opp et forslag til egnede nøkkeltall for studentsamskipnadene.

Fra del II i spørreundersøkelsen var det åpnet opp for samskipnadene å formulere egne svar på spørsmålene.

Det første åpne spørsmålet lyder: ”Hvilke nøkkeltall/måleindikatorer vil du legge til grunn for å få frem et best mulig grunnlag for sammenligning/benchmarking samskipnadene imellom?”

Forslagene fra samskipnadene er satt opp i tabell form sammen med forslagene fra kapittel tre.

Tabell 14 - Forslag til nøkkeltall

Samskipnadenes forslag til nøkkeltall	Forslag til nøkkeltall fra kapittel 3
Boligvirksomhetens totale årskostnader/ HE.	Total kostnad fordelt på (BTA, og på HE.
Offentlige avgifter	21 Skatter og avgifter fordelt på BTA og HE.
	22 Forsikringer fordelt på BTA og HE.
	31 Løpende drift fordelt på BTA og HE.
Renholdskostnader pr m ² og pr. hybelenhet.	32 Renhold fordelt på BTA og HE.
Energikostnad pr m ² og hybelenhet.	33 Energi fordelt på BTA og HE.
	35 Avfallshåndtering fordelt på BTA og HE.
Vedlikeholdskostnader pr. hybelenhet.	4 Vedlikeholdskostnader fordelt på BTA og HE.
Nybyggkostnader pr. m ² BTA og BRA	5 Utviklingskostnader fordelt på BTA og HE.
Areal m ² /student og type student.	Antall m² pr student og pr HE
Beleggsprosent. (felles definisjon må til)	Beleggsprosent
Henvendelser målt mot spesifikk informasjon	Antall feilmeldinger
	Gj.snittlig responstid på meldte feil ved bygg
BTA/NTA -forhold	Brutto/netto faktor
Husleienivå /hybelenhet	Gjennomsnittlig leiepris pr HE
Livssyklus kostnader (LCC) pr. HE fordelt	Vedlikeholdskostnad delt på eiendomsmassens totale (forsikrings) verdi
	Kundetilfredshetsindikator (KTI)
Personalkostnader Lønnskostnader pr m ² og pr. hybelenhet.	
<i>Antall henvendelse studentrådgiver</i>	
<i>Utbetaling pr student på Helsekassen ift. Behandlingstype.</i>	

Når en sammenholder svarene i undersøkelsen med forslaget som ble satt opp i kapittel tre, ser en at det er mange likehetstrekk. De valgte nøkkeltallene er, når det gjelder kostnadsnøkkeltall, basert på NS 3454, bortsett fra ”totale kostnader”.

Virksomhetsnøkkeltallene ligger ikke i noen standard, så der må det på forhånd være enighet om innholdet før man foretar benchmarking.

Av kostnadsnøkkeltall er det ”vedlikeholdskostnader”, ”energikostnader”, ”arealkostnader” og personalkostnader/lønn som flest samskipnader trekker frem som ønskelige å benytte som grunnlag for benchmarking samskipnadene i mellom. Deretter kommer ”renhold”, ”totale kostnader” og ”offentlige avgifter”. Dette samsvarer godt med de valgte nøkkeltallene. Innenfor begrepet ”vedlikehold” er de valgte nøkkeltallene spesifisert i henhold til NS 3454, og dekker derfor godt samskipnadenes svar vedrørende vedlikehold. Totale kostnader er et kostnadsnøkkeltall som går igjen begge steder. Dette nøkkeltallet gir et viktig bilde av kostnadseffektiviteten i hver samskipnad når det ved benchmarking sees i forhold til HE eller m². En ulempe ved nøkkeltallet er at man som regel bare setter det opp en gang i året i forbindelse med årsavslutning av regnskapet. Dermed kan man risikere at man ikke stort nok fokus på det gjennom året.

Energikostnad får der og arealkostnader går igjen i begge oppsett, og viser at det i tillegg til kostnadseffektivitet, er et ønske om et sterkt fokus på energieffektivitet og arealeffektivitet i samskipnadene.

Personalkostnader og lønn har flere av samskipnadene satt opp som nøkkeltall de vil legge til grunn for benchmarking. Etter norsk standard er disse fordelt under flere hovedposter, men i de fleste økonomisystemer som benyttes (for eksempel Mowex, system one) er bedriftens egne lønnskostnadene satt opp etter ”god regnskapsskikk” og samlet til en hovedsum som dermed kan hentes ut fra systemet. Lønn er **ikke** satt opp blant de valgte nøkkeltallene i kapittel tre med bakgrunn i at det er så stor ”uenighet” mellom regnskapsstandard og NS 3454 i oppdelingen av lønn. Dermed kan det være vanskelig på den ene siden å benytte NS3454 for å få enhetlige nøkkeltall for FDV, og på den andre side forsøke å hente frem lønnskostnadene på innleid arbeidskraft fra et regnskapssystem som har oversikt over egne lønnskostnader og ellers fakturaer for utført vedlikehold ved innleie. Slike fakturaer er ikke alltid delt opp i arbeidskost og materialer, og dermed vanskelig å få frem lønnskostnader fra. Det vil si at lønnsnivået i en samskipnad er svært avhengig av tjenesten som kjøpes i forhold til egenproduserte tjenester, og sannsynligvis vil variere mye fra små samskipnader til store.

Samskipnadene foreslår også flere virksomhetsnøkkeltall som kan legges til grunn for benchmarking. Av disse nøkkeltallene er beleggspersent det som går igjen hos flest og må

regnes som det viktigste av virksomhetsnøkkeltallene. Videre foreslås areal fordelt på student og på bolig, totale kostnader, husleie/husleienivå fordelt på HE, inntekt fordelt på studenter, brutto/nettofaktor, livssyklus kostnader fordelt på HE, og henvendelser målt mot spesifikk informasjon. Sett i forhold til de foreslåtte nøkkeltall i kapittel tre, så er der også tatt med beleggsprosent, areal pr student og brutto/nettofaktor. Når det gjelder samskipnadens forslag om husleie/husleienivå fordelt på HE så samsvarer det ikke helt med det valgte nøkkeltallet ”gjennomsnittlig leiepris pr HE”. Det er likevel mulig at husleienivå er ment det samme som gjennomsnittlig husleie. Med tanke på at gjennomsnittlig husleie er lett å definere, kan man anta at det er et nøkkeltall som samskipnadene kan enes om. Henvendelser målt mot spesifikk informasjon kan sees mot antall feilmeldinger, da feilmeldinger er henvendelser til driftspersonalet. Antallet i seg selv er interessant, men den kan også fordeles på HE eller splittes opp i typer.

Inntekt fordelt på studenter, og livssyklus kostnader fordelt på HE, er bare foreslått av samskipnadene, mens gjennomsnittlig responstid på meldte feil ved bygg, kundetilfredshetsindikator (KTI) og vedlikeholdskostnad delt på eiendomsmassens totale (forsikrings) verdi bare er foreslått i kapittel tre.

Undersøkelsen viser også at nøkkeltall etter felles standard er ønsket slik at det er mulig å foreta sammenligning samskipnadene i mellom.

Nybyggskostnader fordelt på m² foreslås også som nøkkeltall, og satt opp etter NS 3451 med tilleggsposter for generelle kostnader og spesielle kostnader, gir det et godt verktøy for samskipnader som skal bygge nye studentboliger. For denne undersøkelsen ligger det litt på siden av nøkkeltallbruk innen eiendomsforvaltning.

En informant har foreslått antall henvendelser til studentrådgiver og utbetaling pr student på Helsekassen i forhold til behandlingstype. Dette er interessante nøkkeltall for samskipnadene i et helhetsbilde, men ligger ikke under denne oppgavens fokus på bruk av nøkkeltall innen eiendomsforvaltning.

Det er stor grad av samsvar mellom samskipnadens nøkkeltall som de vil legge til grunn for benchmarking, og det som er satt opp som forslag til nøkkeltall i avhandlingens kapittel tre. Det er noen få nøkkeltall som bare er foreslått av samskipnadene eller i kapittel tre, og de er alle sammen av type virksomhetsnøkkeltall. De to viktigste nøkkeltallene (som går

igjen hos flest samskipnader), og som også er foreslått i kapittel tre, er kostnadsnøkkeltall for vedlikehold og virksomhetsnøkkeltallet beleggsprosent. Dette er nøkkeltall som bør ha et stort fokus.

6.3 Bidrar nøkkeltallene til forbedring

Funnene i undersøkelsen viser at det er mange av samskipnadene som benytter nøkkeltall internt i dag, som et av styringsverktøyene. Samtidig viser funnene at det er veldig få av samskipnadene som benytter norske standarder som grunnlag for utarbeidelse av nøkkeltallene. Det er også et fåtall som benytter nøkkeltall til benchmarking eksternt mot andre samskipnader. Av disse samskipnadene er det bare en som også benytter norske standarder som grunnlag for nøkkeltallene. I følge teorien om emnet nøkkeltall er det helt vesentlig at man har enhetlige nøkkeltall. Da er det viktig med et entydig referansegrunnlag og entydig innhold som er utarbeidet slik at alle som benytter de enkelte nøkkeltall, vet hva det inneholder. De norske standardene er et godt grunnlag for slikt arbeid. Med et slikt grunnlag, kan man også benytte nøkkeltallene til å sammenligne seg med andre samskipnader.

På bakgrunn i undersøkelsens funn ser vi at de fleste samskipnadene har som formål å bli mer kostnadseffektive ved å benytte nøkkeltall. Fokus er også sterkt på energieffektivitet, og til dels arealeffektivitet, men funnene i undersøkelsen viser at det er få som benytter nøkkeltallene for å bli mer arealeffektive.

Teoriene viser til at det ikke er nok bare å benytte nøkkeltall internt hvis en skal oppnå effektivisering, det være seg innen kostnadseffektivitet, energieffektivitet eller andre typer forbedringer. Benyttes nøkkeltallene kun internt, kan man se den historiske utviklingen i bedriften, om man forbedrer seg i forhold til sist måling og i forhold til budsjett (eller ikke). Nøkkeltallene sier ikke noe om man driver eiendomsforvaltningen effektivt og optimalt i forhold til andre. Benchmarking er i følge teoriene på området en metode for forbedringer. I det ligger det at skal samskipnadene kunne oppnå forbedringer innen eiendomsforvaltningen må de gjennomføre en benchmarkingsprosess. Ved jevnlig måling av egne nøkkeltall, aktiviteter, arbeidsprosesser, mål og strategier kan man lettere se hva man selv gjør bra, og hva andre gjør bedre enn en selv. I en benchmarkingsprosess tilstreber man å måle seg mot de som til enhver tid er "best" innen de ulike områdene. (nfb; <http://www.nfb.no/index.php?id=29>)

I forhold til en benchmarkingsprosess viser funnene fra undersøkelsen at samskipnadene står helt i begynnelsen av prosessen. Funnene viser at det er grunn til å anta at nøkkeltallene som samskipnadene benytter ikke er enhetlig oppbygget, det vil si at likelydene nøkkeltall ikke har samme grunnlag og innhold. Dermed er det vanskelig å sammenligne dem. Det er sannsynligvis heller ikke foretatt noen analyse av nøkkeltallene.

Man kan med bakgrunn i teorier og de empiriske funn anta at bruk av nøkkeltall internt i samskipnadene, innen eiendomsforvaltning, ikke direkte kan føre til forbedring av kostnadseffektivitet, energieffektivitet og arealeffektivitet. Man mangler et sammenligningselement i forhold til omverden. Kobler man nøkkeltall sammen med en benchmarkingsprosess vil man i følge teorien få med det siste elementet hvor man ved hjelp av sammenligning av nøkkeltallene finner ”beste praksis”. Ved å analysere sine egne prosesser, se på hvilke påvirkningsfaktorer der er på nøkkeltallene, kan man finne hvilke tiltak som er nødvendig i egen organisasjon eller prosess for å bedre effektiviteten og dermed endre gapet i forhold til ”beste praksis”. Gjentar man denne prosessen kontinuerlig, vil bruk av nøkkeltall kunne føre til forbedring i organisasjonene med tanke på kostnadseffektivitet, energieffektivitet og arealeffektivitet.

Oppsummering av dette kapitlet presenteres som kapittel syv.

7 RESULTATER

Formålet med denne avhandlingen har vært å finne utbredelsen, og belyse bruken av nøkkeltall blant studentsamskipnadene i Norge avgrenset til å gjelde nøkkeltall innenfor eiendomsforvaltning.

Jeg har gjennomført en spørreundersøkelse blant alle studentsamskipnadene for å få svar på omfang, formål, grunnlag, hvilke nøkkeltall som benyttes og hvor stort fokus nøkkeltall har. Jeg har også spurt dem som ikke benytter nøkkeltall om hvorfor de ikke benytter nøkkeltall. Alle er blitt spurt om planer for fremtiden vedrørende å ta i bruk eller videreutvikle nøkkeltall.

Den innsamlede empiri er drøftet på bakgrunn av teoriene på området, og det er sett om det er noen sammenhenger mellom utbredelse, formål og bruk.

I tillegg har jeg i Vedlegg nr 1, benyttet teori om nøkkeltall, benchmarking og innsamlet empiri til å foreslå mål og struktur for en benchmarkingsprosess.

7.1 Resultat av drøftingene.

De fleste studentsamskipnader (73 prosent) benytter nøkkeltall internt i bedriften, mens det ikke er flere enn 36 prosent som benytter nøkkeltall eksternt til benchmarking.

Det er bare tre samskipnader som benytter norske standarder som grunnlag for nøkkeltallene og kun en av dem som også foretar benchmarking mot andre bedrifter. Med så få samskipnader som benytter norske standarder er det vanskelig å vite om nøkkeltall med lik benevnelse inneholder de samme grunnlagsdata. Dette gir en indikasjon på at det er et omfattende arbeid som må gjennomføres når det gjelder å få innført en enhetlig bruk av nøkkeltall blant samskipnadene.

Det er NS 3451 ”Bygningsdelstabell”, NS 3454 ”Livssyklus-kostnader” og NS3490 ”Arealer” som benyttes. Datagrunnlaget er for lite til å kunne trekke noen konklusjoner angående bruken av de forskjellige norske standardene.

Vedrørende samskipnadenes formål med nøkkeltallbruk viser undersøkelsen at det er 87 prosent som har formålet ”kostnadseffektivitet”. Undersøkelsen viser også at det er samsvar mellom formålet med nøkkeltallbruken og hvilke nøkkeltall som benyttes. Det er 87 prosent som benytter nøkkeltallet ”totale kostnader for boligmassen”. Samtidig viser funnene fra undersøkelsen at det også er fokus på inntektssiden. Funnene viser at

det er like mange samskipnader (87 prosent) som bruker nøkkeltallet ”beleggsprosent” som samskipnader som benytter ”totale kostnader for boligmassen”.

Måleenhetene de fleste samskipnadene benytter er hybelenhet og kvadratmeter. Disse måleenhetene er definert i henholdsvis Husbanken og i NS 3490.

Det er nøkkeltall for energikostnader som oftest blir benyttet ved intern sammenligning mellom bygg i en samskipnad.

Nesten halvparten av samskipnadene rapporterer på nøkkeltall bare en gang i året. Det er derfor rimelig å anta at nøkkeltallene i disse samskipnadene ikke blir benyttet til stort annet enn å se historisk på hvordan driften internt gikk i forhold til årsregnskapet og hvilken retning den interne utviklingen har hatt i det lange løp.

Det er stor grad av samsvar mellom samskipnadenes nøkkeltall som de vil legge til grunn for benchmarking, og det som er satt opp som forslag til nøkkeltall i avhandlingens kapittel tre. De to viktigste nøkkeltallene (som går igjen hos flest samskipnader), og som også er foreslått i kapittel tre, er kostnadsnøkkeltall for vedlikehold og virksomhetsnøkkeltall for beleggsprosent.

Mangel på fokus på nøkkeltall og mangel på kapasitet til å arbeide med nøkkeltall, oppgis som grunn til at noen samskipnader ikke benytter nøkkeltall. De fleste samskipnadene svarer positivt på å ta bruk eller videreutvikle nøkkeltall. Fem av de seks samskipnadene som ikke benytter nøkkeltall har et ønske om å starte med nøkkeltallbruk

Man kan med bakgrunn i teorier og de empiriske funn anta at bruk av nøkkeltall internt i samskipnadene, innen eiendomsforvaltning, ikke direkte kan føre til forbedring av kostnadseffektivitet, energieffektivitet og arealeffektivitet. For å oppnå effektivitetsforbedring som kan måles i forhold til andre samskipnader, må det gjennomføres en benchmarkingsprosess. Analyse av egne prosesser ved å se på påvirkningsfaktorene som finnes i forhold til nøkkeltallene, må gjennomføres for å finne tiltak som er nødvendig for å nærme seg ”beste praksis”. Benchmarking bør derfor bli en kontinuerlig prosess i arbeidet med forbedring og effektivisering.

7.2 Oppsummering

Resultater oppsatt punktvis:

- De fleste samskipnader (73 %) benytter nøkkeltall internt.
- Det er få samskipnader (36 %) som benytter nøkkeltall eksternt til benchmarking
- Det er bare tre samskipnader som benytter norske standarder som grunnlag for nøkkeltallene, og kun en av dem som også foretar benchmarking. Med så få som benytter norske standarder, er det vanskelig å vite om like-navnede nøkkeltall inneholder de samme grunnlagsdata. Dette gir en indikasjon på at det er et omfattende arbeid som må gjennomføres når det gjelder å få innført en enhetlig bruk av nøkkeltall blant alle samskipnadene. NS 3451, NS 3454 og NS3490 benyttes som grunnlag av de tre samskipnadene. Datagrunnlaget er for lite til å kunne trekke noen konklusjoner angående bruken av de forskjellige norske standardene.
- 87 prosent sier at formålet med nøkkeltallbruk er kostnadseffektivitet.
- Undersøkelsen viser at det er samsvar mellom formålet med nøkkeltallbruken og hvilke nøkkeltall som benyttes. 87 prosent benytter nøkkeltallet ”totale kostnader for boligmassen”.
- Undersøkelsen viser at det også er fokus på inntektsiden. 87 prosent benytter nøkkeltallet ”beleggsprosent”. Det er naturlig at det er like sterkt fokus på inntektssiden som på kostnadssiden.
- Måleenhetene de fleste samskipnadene benytter, er ”hybelenhet” og ”kvadratmeter”, som er godt definert av henholdsvis Husbanken og i NS 3490.
- Det er nøkkeltall for energikostnader som oftest blir benyttet ved sammenligning mellom bygg innad i en samskipnad.
- Nesten halvparten av samskipnadene rapporterer på nøkkeltall bare en gang i året.
- Det er rimelig å anta at nøkkeltallene ikke blir benyttet til stort annet enn å se historisk på hvordan driften internt gikk i forhold til årsregnskapet, og hvilken retning den interne utviklingen har hatt i det lange løp.
- Mangel på fokus på nøkkeltall og mangel på kapasitet til å arbeide med nøkkeltall, oppgis som grunn til at noen samskipnader ikke benytter nøkkeltall.
- De fleste samskipnadene svarer positivt til å ta bruk eller videreutvikle nøkkeltall. Fem av de seks samskipnadene som ikke benytter nøkkeltall har et ønske om å starte med nøkkeltallbruk.

- Det er stor grad av samsvar mellom samskipnadenes nøkkeltall som de vil legge til grunn for benchmarking og det som er satt opp som forslag til nøkkeltall i avhandlingens kapittel tre.
- De to viktigste nøkkeltallene (som går igjen hos flest samskipnader), og som er foreslått i kapittel tre, er kostnadsnøkkeltall for ”vedlikehold” og virksomhetsnøkkeltallet ”beleggsprosent”.
- Man kan med bakgrunn i teorier og de empiriske funn anta at bruk av nøkkeltall internt i samskipnadene, innen eiendomsforvaltning, ikke direkte kan føre til forbedring av kostnadseffektivitet, energieffektivitet og arealeffektivitet.
- For å oppnå effektivitetsforbedring som kan måles i forhold til andre samskipnader må det gjennomføres en benchmarkingsprosess.
- Analyse av egne prosesser ved å se på påvirkningsfaktorene som finnes i forhold til nøkkeltallene, må gjennomføres for å finne tiltak som er nødvendig for å nærme seg ”beste praksis”.
- Benchmarking bør bli en kontinuerlig forbedringsprosess.

7.3 Videre arbeid

Oppgaven har fokusert på studentsamskipnadenes bruk av nøkkeltall og om denne bruken kan føre til effektivitetsforbedringer. Studentsamskipnader er eiendomsbesittere som varierer fra små samskipnader som forvalter en eiendomsmasse på ca 1500 m² til store samskipnader med en eiendomsmasse på ca 260 000 m². Med så store forskjeller på boligmassen kan det også være forskjellige nivå på driften og dermed forskjellige områder det er behov for forbedringer på. Det vil sannynligvis dermed også være behov for forskjellige nøkkeltall hos den enkelte samskipnad. Å foreta en mer dybdemessig undersøkelse vedrørende behov kan være en interessant oppgave å gå videre med.

For de største samskipnadene vil det være naturlig å se til andre eiendomsbesittere i Norge, så som Statsbygg, Entra, Vital eiendom osv., og se om det kan være mulig å benchmarker seg mot dem for å forbedre effektiviteten, både med hensyn på kostnader, utførelse og kvalitet innen bygg og eiendomsforvaltning.

Et annet aspekt som kan være interessant å se på, er hva som gjør studentsamskipnadene unike i forhold til andre store eiendomsbesittere, som for eksempel at samskipnadene ikke har profittkrav, at de er kostnadsfokusert mens andre bedrifter er inntjeningsfokusert. Hvilke betydning dette får for måten eiendommene forvaltes på er interessant å undersøke, og om det likevel vil være behov for de samme nøkkeltallene for å kunne forbedre seg.

Det kan være en interessant oppgave å foreta en undersøkelse for å se forskjellen før og etter en benchmarkingsprosess med hensyn på målt kostnad innen bestemte nøkkeltall, med tilhørende analyse, for å se om det er målbar forskjell innen kostnadseffektivitet.

LITTERATURLISTE

Andersen, B. og Pettersen, P. G.: *Benchmarking*. Tano AS 1995. Pensumtjenesten A/S 2005

Axson, David A.J. (2007) *Best practices in planning and performance management*. 2nd edition. John Wiley & son, Hoboken, New Jersey.

Befring E. (2002) *Forskningsmetode, etikk og statistikk*. Oslo. Det Norske Samlaget

Bjørberg, S. Holtet, H. Kvinge, K. B. Larssen, a. K. (2000) *Nøkkeltall for eiendomsforvaltning*. Rådgivende Ingeniørers Forening ANS

Fellows, R. and Liu, A. (2005) *Research Methods for Construction*. Second edition. Blackwell Publishing

Førland, T., Madsen, T., Gissing, H. K. (2002). *Problemstillinger rundt registrering av ulike data i nfb sin database, deriblant definisjoner etter NS 3454*. Nfb rapport.

Haga, E. Hollås, O. E. Moen, J. V. Ødegård, A. (2004). *Benchmarking og indikatorer i vareproduserende industri*. Semesteroppgave NTNU i faget TPK 4140
<http://folk.ntnu.no/janvetle/Semesteroppgave.pdf> **Benchmarking og indikatorer** hentet 03.05.07

Hoyle, R. H., Harris, M. J., Judd, C. M. (2002). *Research Methods In Social Relations*. Texas: Wadsworth.

Husbanken: HB 8.B.15 Retningslinjer om tilskudd til studentboliger
<http://www.husbanken.no/Venstremeny/Regelverk/Retningslinjer%20om%20tilskudd.aspx> Hentet 11.06.08.

Jacobsen, D. I. (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i vitenskapelig metode*. Andre utgave. Kristiansand: Høyskoleforlaget

Jensen, Per Anker. (2001) *Håndbog i Facilities Management*. Dansk Facilities Management – netværk.

Kleven, T. A. (2002). *Innføring i pedagogisk forskningsmetode*. Oslo: Unipub forlag.

Larssen, Ann Kathrine: *Nøkkeltall / benchmarking*. Forelesning NTNU i regi av Foreningen for nøkkeltall, 6. mars 2003. Multiconsult AS

Lædre, O. (2007). *Valg av kontraktstrategi i bygg- og anleggsprosjekter*. Doktoravhandling.
http://www.diva-portal.org/diva/getDocument?urn_nbn_no_ntnu_diva-759-1_fulltext.pdf
Hentet 03.05 2007

Mørk, Max Ingar: (2003) *Før tårnene faller, om forvaltning, drift og utvikling av kirker*. Doktor ingeniør avhandling,
http://www.diva-portal.org/diva/getDocument?urn_nbn_no_ntnu_diva-408-2_fulltext.pdf.
Hentet 03.05.07

Nfb – Nettverket nøkkeltall for benchmarking. <http://www.nfb.no/index.php?id=29>
Hentet 13.05 2008

NfN – Norsk Nettverk for Næringseiendom. <http://www.nfn-fm.no/default.asp?page=5>
Hentet 13. 05 2008

Odelstingsproposisjon nr 71; Om lov om studentsamskipnader (2006-2007)
<http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/dok/regpubl/otprp/2006-2007/Otprp-nr-71-2006-2007-.html?id=472514> Hentet 18.06.08

Parmenter, David, (2007) *Key Performance Indicators*. John Wiley & son, Hoboken, New Jersey.

Peters, Ralph W. (2006) *Maintenance, Benchmarking and Best Practices – A Profit- and Customer-Centered Approach*. McGraw-Hill

Ringdal, K. (2001) *Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode 1*. utgave, Fagboklaget

Robson, C. (2005) *Real World Research*. Second Edition, Blackwell Publishing

Sæbøe, Olav Egil: AAR 6025 – *Eiendomsforvaltning og brukertjenester*. Forelesning NTNU, 28. november 2006. Pro-FM

Forelesninger NTNU i faget AAR6027 *Vitenskapelige metoder Research methodology*

- Forelesninger 01-02 .03 2007, NTNU
- Forelesninger 18.-21.04 2007, Tofa
- Atkin, B. and Wing, R. (2004) *Research models, strategies and methods*.
- Hentet 27.03 2007 fra http://www.nocs.org/file.php/2/scorm_uploads/MC90A/page01.htm
- Atkin, B. and Wing, R. (2004) *Experiments, survey and questionnaires*.
- Hentet 27.03 2007 fra http://www.nocs.org/file.php/2/scorm_uploads/MC90B/page01.htm
- Atkin, B. and Wing, R. (2004) *Data analysis and presentation*.
- Hentet 16.04 2007 fra http://www.nocs.org/file.php/2/scorm_uploads/MC90C/page01.htm
- Atkin, B. and Wing, R. (2004) *Scientific and technical writing*.
- Hentet 16.04 2007 fra http://www.nocs.org/file.php/2/scorm_uploads/MC90D/page01.htm
- Atkin, B. and Wing, R. (2004) *Managing a Research Project*.
- Hentet 16.04 2007 fra http://www.nocs.org/file.php/2/scorm_uploads/MC90E/page01.htm

Nettsøk etter definisjoner:

Byggmiljo.no; Definisjon av arealeffektivitet.

<http://www.byggmiljo.no/category/Arealeffektivitet/category.php?categoryID=99> Hentet 22.06.08

Norsk Riksmålsordbok; Definisjon av brøk.

http://www.ordnett.no/ordbok.html?search=br%F8k&search_type=&publications=6 Hentet 01.07.08.

Standard.no; Definisjon av kostnadseffektivitet og energieffektivitet.

<http://www.standard.no/imaker.exe?id=15013> Hentet 10.06.08

VEDLEGG:

Vedlegg 1: Valgt mål og struktur for benchmarkingsprosess

Introduksjon til benchmarkingsprosessen

Når en starter en benchmarkingsprosess er det en del innledende grep som må være på plass, og noen punkter som må gjennomføres i løpet av prosessen, for at det skal bli en vellykket benchmarkingsprosess. Sæbøe (2006) har satt opp en punktvis liste over det han kaller ”suksesskriterier” for en vellykket benchmarkingsprosess.

- Ledelsen må initiere prosessen. Det er viktig med ledelsens engasjement i prosessen slik at det allokeres både finansielle ressurser og tid til prosjektet, samt at det blir sikret fremdrift i prosessen.
- Omfang og mål må være klart definert. Man må ha en klar forståelse og dokumentasjon av prosessen som skal benchmarkes, slik at omfanget kan defineres og klare mål kan settes.
- Teknisk fagmiljø og økonomiavdeling må være med fra start, slik at kritiske suksessfaktorer kan identifiseres og hva som påvirker dem, både teknisk og økonomisk.
- Registreringsdata (nøkkeltall) må stemme med målebehov.
- Eget fagmiljø må kjenne og forstå egne berørte arbeidsprosesser før de vurderer benchmarkingpartnerens løsninger.
- God tid til å analysere nøkkeltallene.
- Ta ut de viktigste og mest relevante sjekkpunkter (nøkkeltall) til bruk i drøftinger av prosesser med andre.

Benchmarking

Funnene fra undersøkelsen viser at det er 16 samskipnader av 25 som benytter nøkkeltall internt. Åtte av disse benytter nøkkeltall eksternt. Funnene viser også det er tre samskipnader som benytter norske standarder som basis for sine nøkkeltall. Bare en av dem benytter nøkkeltallene til eksternt sammenligning. Det er grunnlag for å anta at det ikke er noen struktur for benchmarking blant de 8 samskipnadene som benytter nøkkeltallene eksternt mot andre. Det er også grunnlag for å anta at det er stor

usikkerhet forbundet til om nøkkeltall med samme benevnelse for teller og nevner inneholder samme grunnlagsmateriale.

For å kunne vite hvor effektive man er, og hvilke forbedringspotensialer som finnes, er det en naturlig følge av nøkkeltallbruk at samskipnadene foretar en benchmarkingsprosess. En slik benchmarkingsprosess må, basert på undersøkelsens funn, starte helt fra "basic" med å bestemme nøkkeltall og innholdet i nøkkeltallene.

Mål for prosessen:

Proessen bør ha som mål at alle samskipnadene som er med i prosessen benytter enhetlige nøkkeltall hvor de norske standardene på området er grunnlag for utarbeidelsen av nøkkeltall. Det er også et mål å få flest mulig av samskipnadene med i denne prosessen. Når det er mange som bidrar med nøkkeltall får man et godt og bredt grunnlag for nøkkeltallene, og benchmarkingsprosessens verdi for samskipnadene vil øke.

Videre bør benchmarkingen bli en prosess som gjentas, med full prosess hvert 3-5 år og de andre gangene en benchmarking på nøkkeltall med tilhørende analyse.

Benchmarkingsprosessen:

Med bakgrunn i Andersen og Pettersen sin teori om benchmarkingsprosessen (kapittel 2.3) foreslår jeg at deres modell legges til grunn for gjennomføringen:

1. Planlegg
2. Søk
3. Observer
4. Analyser
5. Tilpass

Trinn 1. Planlegg:

Samskipnadene som skal være med i prosessen, må velge personer som skal være med i det interne benchmarkingsteamet. Det anbefales at det er med personer fra alle nivåer, fra ledelse til "de på gulvet". Dette bør være personer som kjennskap til økonomi, drift og vedlikehold slik at man kan få frem relevante nøkkeltall og kan analysere forholdene rundt nøkkeltall og prosesser i driften av studentboliger. Andersen påpeker at man må

dokumentere reell, og ikke ideell tilstand når man foretar gjennomgang av prosess og nøkkeltall som skal benchmarkes (Andersen og Pettersen, 2005).

Det må etableres enighet om hvilke nøkkeltall som skal benyttes i benchmarkingsprosessen og felles enhetlig innhold for hvert enkelt nøkkeltall. Som grunnlag for kostnadsoppsett bør NS3454 ”Livssyklus-kostnader for bygninger” benyttes. For entydig bestemmelse av arealer benyttes NS 3490 ”Arealer”, og for å kunne foreta typebestemmelser og tilstandsfastsetting benyttes henholdsvis NS 3457 ”Bygningstyper” og NS 3424 ”Tilstandsanalyse av bygninger”.

Basert på drøftingene i kapittel 6.2 foreslås å benytte fem av følgende nøkkeltall for oppstart av prosessen. Når benchmarkingsprosessen er gjennomført en gang og fungerer kan man utvide til resten av nøkkeltallene. (tall foran tekst viser til postnr i NS3454):

Kostnadsnøkkeltall:

- Total kostnad fordelt på bygningsmassen bruttoareal, og på HE
- 21 Skatter og avgifter fordelt på bygningsmassen bruttoareal, og på HE
- 22 Forsikringer fordelt på bygningsmassen bruttoareal, og på HE
- 31 Løpende drift fordelt på bygningsmassen bruttoareal, og på HE
- 32 Renhold fordelt på bygningsmassen bruttoareal, og på HE
- 33 Energi fordelt på bygningsmassen bruttoareal, og på HE
- 35 Avfallshåndtering fordelt på bygningsmassen bruttoareal, og på HE
- 4 Vedlikeholdskostnader fordelt på bygningsmassen bruttoareal, og på HE
- 5 utviklingskostnader fordelt på bygningsmassen bruttoareal, og på HE

Virksomhetsnøkkeltall:

- Beleggsprosent
- Antall feilmeldinger fordelt på HE
- Gjennomsnittlig responstid på meldte feil ved bygg;
- Antall m² pr student og pr HE
- Brutto/netto faktor
- Gjennomsnittlig leiepris pr HE
- Kundetilfredshetsindikator (KTI)
- Vedlikeholdskostnad delt på eiendomsmassens totale (forsikrings) verdi

Trinn 2. Søk av benchmarkingspartner:

Dette trinnet allerede gjennomført i og med at man skal foreta en benchmarking blant studentsamskipnadene i Norge. Det som blir spørsmålet, er hvor mange av samskipnadene som blir med på førstegangs-benchmarkingen.

Trinn 3. Observer:

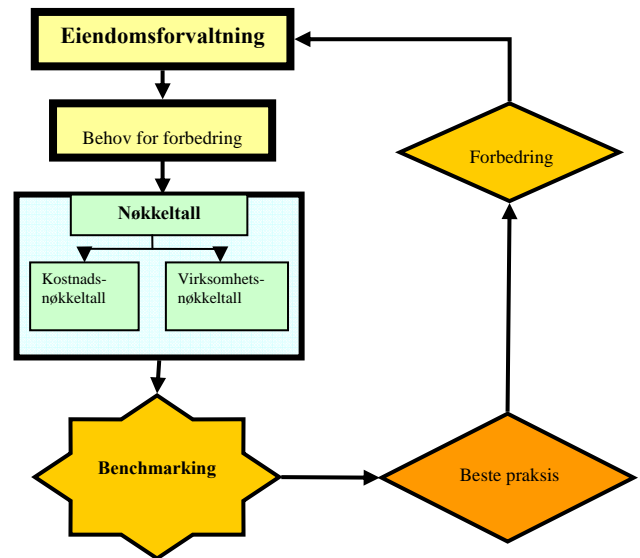
I trinn 3 gjennomfører man selve benchmarkingen. Det kan gjøres ved at man leier plass på et Web-hotell hvor hver enkelt samskipnad kan legge inn sine data under sin fane i en enkel database, enten bare et excel-regneark eller en Oracle-database. Det kan i denne sammenheng være fornuftig å benytte nfb databasen som Web-hotell da mange av samskipnadene er medlem der allerede. Ved å benytte et Web-hotell får alle lett tilgang til dataene for dermed å kunne sammenligne seg selv med de andre samskipnadene. En av samskipnadene, muligens en av de store som har god kapasitet, bør lage en sammenstilling av alle dataene for å gi en enkel og god oversikt over resultatene av nøkkeltallene.

Trinn 4. Analyser:

I trinn 4 foretar alle samskipnadene en analyse av sine data. Dette må gjøres slik at man kan se på nøkkeltallene i forhold til den bygningsmassen den enkelte samskipnad har, både når det gjelder type bygg, alder på byggene og tilstanden på byggene. Eventuelle andre påvirkningsfaktorer må også påpekes, så som omfang av tekniske anlegg, lokalisering i landet, klimatiske påkjenninger, etc. Ved hjelp av nøkkeltallene som er lagt inn i databasen og den enkelte samskipnads analyse av sine bygg i forhold til sine nøkkeltall må komme frem til "beste praksis" innenfor de forskjellige punktene. Benchmarkingsteamene i den enkelte samskipnad må vurdere sine prestasjoner opp mot "beste praksis" og identifisere om der er gap i prestasjonsnivået og også forsøke å finne årsak til gapet.

Trinn 5. Tilpass:

Vurdering av forbedringsmuligheter basert på ”beste praksis” skjer i benchmarkingshjulets trinn 5, som også er illustrert i figur 13 fra kapittel 2.3.4. Den henviser til at dette bør være en kontinuerlig prosess i bedriftene. Forbedringstiltak som man ser ved hjelp av benchmarkingsprosessen, må implementeres på en god måte ved at samtlige involverte er enige, og har eierskap til forandringsprosessen.



F

figur 16 - Benchmarkingsyklusen

Endringene bør følge en klart kommunisert tids- og handlingsplan. Ledelsen må holde de involverte løpende orientert om fremdriften og oppnådde resultater. Forandringer skjer ikke ”over natten” så det er nødvendig å ha tålmodighet. God kommunikasjon er en viktig faktor i benchmarkingsprosessen – hele tiden.

Med kontinuerlig prosess menes det at bedriftene som er med i prosessen gjennomfører en grundig benchmarkingsprosess hvert 3-5 år, og i de mellomliggende årene foretar benchmarking på de nøkkeltall som man er blitt enige om å benytte.

Vedlegg 2: Definisjoner

Innenfor fagområdet Bygg- og Eiendomsutvikling/FM anvendes en lang rekke fagbegrep med et definert innhold. Det synes hensiktsmessig med en kort gjennomgang av slike, for å sikre en felles begrepsforståelse av uttrykk anvendt i saken.

Benchmarking - ”Prosess der ytelsen (inkludert pris) til fasilitetstjenesten måles, og resultatene sammenlignes internt eller eksternt”

(Norsk Standard NS-EN 15221-1, 1. utgave februar 2007)

En annen definisjon for benchmarking generelt:

”Benchmarking er prosessen med kontinuerlig å måle og sammenlikne sine forretningsprosesser mot tilsvarende prosesser i ledende organisasjoner for å få informasjon som kan hjelpe organisasjonene å finne og gjennomføre forbedringstiltak.” (Andersen og Pettersen 2005 s. 14)

Kostnader i byggverkets levetidsfase

I normale byggeprosjekt som gjennomføres av offentlige byggherrer i Norge regnes med en levetid på 60 år. Forklaring av sentrale begrep i Livssyklus kostnader for byggverk (NS 3454):

Forvaltning (F)

Forvaltning omfatter alle oppgaver i tilknytning til ledelse og administrasjon av en eiendom: leietakeradministrasjon, arealdisponering, forsikringsavtaler, økonomisk forvaltning med budsjett, regnskap, analyse av nøkkeltall for årlige kostnader, administrativt ansvar med personalledelse, ansvar for helse, miljø og sikkerhet (HMS) og andre forhold regulert gjennom lover og forskrifter.

Drift (D)

Alle oppgaver og rutiner som er nødvendig for at bygget og byggets tekniske installasjoner skal fungere funksjonelt, teknisk og økonomisk: løpende drift, planlegging av driftsoppgaver, tilsyn og kontroll av bygningsdeler og installasjoner (energi, ventilasjon, kjølesystemer osv.), renhold, avfallshåndtering, vakt og sikring. Arbeider som ikke er planlagt, men som må utføres for å rette opp uforutsette (akutte) skader eller mangler, for eksempel som følge av hærverk, innbrudd osv., inngår i drift.

Vedlikehold, (V)

Vedlikehold omfatter oppgaver som er nødvendige for å opprettholde et fastsatt kvalitetsnivå for bygningen og de tekniske installasjonene, og dermed sikrer at bygningen som helhet fungerer etter hensikten innenfor en gitt brukstid. Utskiftning av bygningsdeler og komponenter med kortere levetid enn resten av bygningen blir definert som vedlikehold.

Utvikling, (U)

Omfatter de oppgaver som må utføres for å utvikle og oppgradere en bygnings verdi over tid, i forhold til nye krav fra brukere, marked og myndigheter.

Service, (S)

Service er oppgaver som støtter opp om kjernevirksomheten i et bygg. Typiske oppgaver er bud- / posttjeneste, transport, sentralbord / resepsjon, kantine / catering, IKT-tjenester, kopiering osv. Service kan også omfatte drifts- og vedlikeholdsoppgaver knyttet til brukers anlegg, eksempelvis alarmanlegg, callinganlegg, telefon osv.

Potensiale, (P)

Potensialet angir eiendommens utviklingspotensiale i forhold til alternativ anvendelse, ved å gjennomføre ombygging, påbygg, tilbygg og utvikling av utomhusområder.

Fasilitetsstyring (FM), engelsk: Facility Management:

Definisjon NS-EN 15221-1: ”integrasjon av prosesser i en organisasjon for å opprettholde og utvikle avtalte tjenester som støtter og forbedrer effektiviteten i organisasjonens primære aktiviteter.”

Øvrige begrep:

Huskostnad (NS3453), er summen av: Rigg og drift, Bygning, VVS, Elkraft, Tele og automatisering, Andre installasjoner

Prosjektkostnad (NS3453), er summen av: Huskostnader, Utendørs, Prosjektering og administrasjon, Spesielle kostnader

Livssyklus kostnader: (NS3454), Kapitalkostnader pluss årlige kostnader til forvaltning, drift, vedlikehold og utvikling (FDVU). Bygningens samlede kostnader gjennom hele livsløpet.

Bygningers tilstand (NS3424)



Tilstandsgrad og konsekvensgrad

De fire tilstandsgradene er definert som følger:

- | | |
|--------------------|----------------------------|
| • Tilstandsgrad 0: | ingen symptomer |
| • Tilstandsgrad 1: | svake symptomer |
| • Tilstandsgrad 2: | middels kraftige symptomer |
| • Tilstandsgrad 3: | kraftige symptomer |

Dette betyr at en tilstand skal angis ved tilstandsgrad og selve graden vurderes ut fra ett eller flere enkeltstående symptomer. Et symptom er derfor definert som en indikator for hvilken tilstand et objekt befinner seg i.

For å kunne anbefale tiltak må konsekvensen av tilstanden vurderes. Konsekvensgraderingen er inndelt på samme måte som tilstandsgraden:

- | | |
|---------------------|----------------------------|
| • Konsekvensgrad 0: | ingen konsekvenser |
| • Konsekvensgrad 1: | små konsekvenser |
| • Konsekvensgrad 2: | middels store konsekvenser |
| • Konsekvensgrad 3: | store konsekvenser |

I hvert enkelt tilfelle må det spesifiseres hvilke konsekvenser som legges til grunn. Dette kan være:

- | | | |
|-----------------|-----|---|
| • Sikkerhet | (S) | bæreevne, brannsikkerhet, etc. |
| • Helse / miljø | (H) | luftkvalitet, støynivå etc. |
| • Økonomi | (Ø) | vedlikehold, utskifting, følgeskader etc. |
| • Estetikk | (E) | overflater, renhold etc. |

Totalt sett betyr dette at en angivelse TG 2, KG 3(Ø) forteller om en tilstand med middels kraftige symptomer som kan gi store konsekvenser for økonomien.

For eksempel et flatt tak med store vannansamlinger (middels kraftige symptomer på manglende fall til sluk) som gir isdannelse og derved ekstra påkjenninger på pappen samt oppbygging av is / vann under beslag etc. Dette kan gi lekkasjer og derved store kostbare følgeskader.

Når et byggverk tas i bruk skal tilstanden totalt sett og for den enkelte bygningsdel være $TG=0$. Når så bygget brukes vil egenskapene etter hvert forringes og tilstanden går over i $TG=1$, dvs det begynner å bli litt estetisk forringet for siden, ved $TG=2$, bli mer skader etc. Om man så ikke gjør noe vil $TG=3$ inntreffe og men må ofte skifte bygningsdelen ut eller foreta store reparasjoner. Det er derfor viktig å ha definert hva en skal reagere på for å sette inn preventive innsatser slik at bygningsdelen oppnår en forventet levetid samt at en oppnår den mest mulige økonomiske situasjonen over tid.

Kostnadseffektivitet: er lik påløpte kostnader delt på verdiskapning, hvor verdiskapning er definert som utført andel av totalt planlagte verdier, og fremstår ved å multiplisere totalt planlagte verdier med % av virkelig fremdrift.

Energieffektivitet: Med energieffektivitet mener vi å redusere energiforbruket uten å redusere den kvalitative bruken/anvendelsen av det energiforbrukende utstyret eller anlegget. Det dreier seg altså om adferd, arbeidsmetoder, produksjonsprosesser og teknologi som er mindre energiintensive.

Arealeffektivitet: Å utnytte bebygde arealer bedre for å redusere belastning på miljøet og bedre økonomien.

Definisjon av brøk, teller og nevner i henhold til Norsk Riksmålsbok:
Matematiske uttrykk.

Brøk: Et visst antall av de like store deler som en enhet er delt i, uttrykt ved en teller som angir antallet av delene og en nevner som viser hvor mange deler enheten er delt inn i.

Teller: Tall i brøk (over brøkstreken) som angir hvor mange av de like store delene den inneholder.

Nevner: Tall i en brøk (under brøkstreken) som angir i hvor mange deler enheten er delt i.

Hybelenhet (HE):

Husbanken (HB 8.B.15):

”En hybelenhet er beregnet ut i fra det antall personer som boenheten er beregnet for.

En boenhet beregnet på en person =1 hybelenhet.

En boenhet beregnet på to personer = 2 hybelenheter.

En boenhet beregnet på to voksne og ett barn = 2,5 hybelenheter.

En boenhet beregnet for to voksne og mer enn ett barn = 3 hybelenheter.”

Vedlegg 3: Skjema for spørreundersøkelse

utsendt via Quest Back:

www.questback.com - print preview

Side 1 av 6

**Nøkkeltallbruk blant studentsamskipnadene**

Hei.

Mitt navn er Frank Indrøy. Jeg jobber som eiendomssjef i Studentsamskipnaden i Bergen. Jeg er også matergradsstudent i Eiendomsutvikling og Forvaltning/Facilities Management ved NTNU. Som en del av mitt mastergradsarbeide skal jeg gjennomføre en undersøkelse blant studentsamskipnadene i Norge vedrørende bruk av nøkkeltall i forhold til kostnadseffektivitet, energieffektivitet og arealeffektivitet.

Det har i de senere årene blitt et sterkere fokus på muligheten for å sammenligne sin egen organisasjon med andre for å se om man er effektive, både med hensyn på kostnader, utførelse og kvalitet. Det er et behov for å ha gode nøkkeltall for å kunne følge med utviklingen av organisasjonen. Jeg håper med denne undersøkelsen å få inn svar som kan hjelpe meg i dette arbeidet. Det vil ta ca 15 minutter å gjennomføre undersøkelsen.

Takk for at du tar deg tid til å svare på min undersøkelse i forbindelse med nøkkeltallbruk. Ved eventuelle spørsmål, kan jeg kontaktes på mail; frank.indroy@sib.no eller mobiltlf. 900 53 512.

Med vennlig hilsen
Frank Indrøy

Jeg vil være anonym

(QuestBack ivaretar din anonymitet)

1) Navn på samskipnaden

2) Benytter dere nøkkeltall internt? *

ja nei Vet ikke

3) Benytter dere nøkkeltall eksternt mot andre samskipnader? *

ja nei Vet ikke



Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen.
Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:
Benytter dere nøkkeltall internt? - <#na#>Vet ikke
eller
Benytter dere nøkkeltall internt? - ja
og
Benytter dere nøkkeltall eksternt mot andre samskipnader? - nei
eller
Benytter dere nøkkeltall eksternt mot andre samskipnader? - <#na#>Vet ikke
eller
Benytter dere nøkkeltall eksternt mot andre samskipnader? - ja

4) Hva er formålet ved deres bruk av nøkkeltall?

	Ja	nei	Vet ikke
Kostnadseffektivitet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Energieffektivitet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arealeffektivitet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Annet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen.
Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:
 Benytter dere nøkkeltall internt? - ja
 eller
 Benytter dere nøkkeltall internt? - <#na#>Vet ikke
 og
 Annet - Ja
 og
 Benytter dere nøkkeltall eksternt mot andre samskipnader? - ja
 eller
 Benytter dere nøkkeltall eksternt mot andre samskipnader? - nei
 eller
 Benytter dere nøkkeltall eksternt mot andre samskipnader? - <#na#>Vet ikke

5) Annet: Kan du spesifisere det mer?

Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen.
Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:
 Benytter dere nøkkeltall internt? - <#na#>Vet ikke
 eller
 Benytter dere nøkkeltall internt? - ja
 og
 Benytter dere nøkkeltall eksternt mot andre samskipnader? - nei
 eller
 Benytter dere nøkkeltall eksternt mot andre samskipnader? - <#na#>Vet ikke
 eller
 Benytter dere nøkkeltall eksternt mot andre samskipnader? - ja

6) Hvilke nøkkeltall benyttes?

	ja	nei	Vet ikke
Totale kostnader for boligvirksomheten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Forvaltningskostnader	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Driftskostnader inkl renhold	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vedlikeholdskostnader	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personalkostnader	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Energikostnader	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beleggsprosent	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Driftskostnader i % av inntekter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gj.snitt. responstid på meldte feil v/bygg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

KTI fra studentspørreundersøkelser



Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen.
Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:
 Benytter dere nøkkeltall internt? - <#na#>Vet ikke
 eller
 Benytter dere nøkkeltall internt? - ja
 og
 Benytter dere nøkkeltall eksternt mot andre samskipnader? - nei
 eller
 Benytter dere nøkkeltall eksternt mot andre samskipnader? - <#na#>Vet ikke
 eller
 Benytter dere nøkkeltall eksternt mot andre samskipnader? - ja

7) Hva er måleenheten for nøkkeltallene?

- Pr Hybelenhet (HE)
- Pr student (inkl samboer/ektefelle)
- Pr m2 areal
- Pr bygg
- Annet



Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen.
Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:
 Benytter dere nøkkeltall internt? - ja
 eller
 Benytter dere nøkkeltall internt? - <#na#>Vet ikke
 og
 Hva er måleenheten for nøkkeltallene? - Annet
 og
 Benytter dere nøkkeltall eksternt mot andre samskipnader? - ja
 eller
 Benytter dere nøkkeltall eksternt mot andre samskipnader? - nei
 eller
 Benytter dere nøkkeltall eksternt mot andre samskipnader? - <#na#>Vet ikke

8) For annet; kan du spesifisere det nærmere?

Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen.
Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:
 Benytter dere nøkkeltall internt? - <#na#>Vet ikke
 eller
 Benytter dere nøkkeltall internt? - ja
 og
 Benytter dere nøkkeltall eksternt mot andre samskipnader? - nei
 eller
 Benytter dere nøkkeltall eksternt mot andre samskipnader? - <#na#>Vet ikke
 eller
 Benytter dere nøkkeltall eksternt mot andre samskipnader? - ja

9) Sammenlignes bygg mot bygg eller studentby mot studentby internt i samskipnaden med hensyn på:

	ja	nei	Vet ikke
Kostnadseffektivitet?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Energieffektivitet?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arealeffektivitet?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen.
Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:
 Benytter dere nøkkeltall internt? - <#na#>Vet ikke
 eller
 Benytter dere nøkkeltall internt? - ja
 og
 Benytter dere nøkkeltall eksternt mot andre samskipnader? - nei
 eller
 Benytter dere nøkkeltall eksternt mot andre samskipnader? - <#na#>Vet ikke
 eller
 Benytter dere nøkkeltall eksternt mot andre samskipnader? - ja

10) Er grunnlaget for nøkkeltallene satt opp etter Norsk Standard?

ja nei Vet ikke

Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen.
Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:
 Benytter dere nøkkeltall internt? - <#na#>Vet ikke
 eller
 Benytter dere nøkkeltall internt? - ja
 og
 Benytter dere nøkkeltall eksternt mot andre samskipnader? - nei
 eller
 Benytter dere nøkkeltall eksternt mot andre samskipnader? - <#na#>Vet ikke
 eller
 Benytter dere nøkkeltall eksternt mot andre samskipnader? - ja

11) Hvilke standarder benyttes?

	ja	nei	Vet ikke
NS 3424 Tilstand	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
NS 3451 Bygningsdelstabell	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
NS 3454 Livsyklus kostnader	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
NS 3457 Bygningstyper	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
NS 3490 Arealer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Annet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen.
Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:
 Benytter dere nøkkeltall internt? - ja
 eller
 Benytter dere nøkkeltall internt? - <#na#>Vet ikke
 og
 Benytter dere nøkkeltall eksternt mot andre samskipnader? - ja
 eller
 Benytter dere nøkkeltall eksternt mot andre samskipnader? - nei
 eller
 Benytter dere nøkkeltall eksternt mot andre samskipnader? - <#na#>Vet ikke
 og
 Annet - ja

12) For annet; kan du spesifisere?

Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen.
Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:
 Benytter dere nøkkeltall internt? - <#na#>Vet ikke

eller
 Benytter dere nøkkeltall internt? - ja
 og
 Benytter dere nøkkeltall eksternt mot andre samskipnader? - nei
 eller
 Benytter dere nøkkeltall eksternt mot andre samskipnader? - <#na#>Vet ikke
 eller
 Benytter dere nøkkeltall eksternt mot andre samskipnader? - ja

13) Hvor lenge har dere benyttet nøkkeltall?

- Ett år
 To år
 Tre år
 Fire år
 Mer enn fire år

Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen.
Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:
 Benytter dere nøkkeltall internt? - <#na#>Vet ikke
 eller
 Benytter dere nøkkeltall internt? - ja
 og
 Benytter dere nøkkeltall eksternt mot andre samskipnader? - nei
 eller
 Benytter dere nøkkeltall eksternt mot andre samskipnader? - <#na#>Vet ikke
 eller
 Benytter dere nøkkeltall eksternt mot andre samskipnader? - ja

14) Hvor ofte tar dere ut rapporter om nøkkeltall?

- Hver måned
 Hvert kvartal
 Halvårlig
 En gang i året
 Sjeldnere
 →

15) Hvilke nøkkeltall/måleindikatorer vil du legge til grunn for å frem et best mulig grunnlag for sammenligning / benchmarking samskipnadene imellom?

Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen.
Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:
 Benytter dere nøkkeltall internt? - nei
 og
 Benytter dere nøkkeltall eksternt mot andre samskipnader? - nei

16) Hva er grunnen til at dere ikke benytter nøkkeltall?

17) Har dere ønsker/planer om å ta i bruk/viderutvikle nøkkeltall i deres samskipnad?

© Copyright www.questback.com. All Rights Reserved.

Vedlegg 4: Undersøkelsens rådata (excel)

Respondent	Dato	2: Berørte dem vedtatt i styret?	3: Berørte dem vedtatt i styret? nei eller andre sammendrager?	4: Kostnader/utgifter	4: Ernyttelsestid	4: Avslutningsår	4: Årsmøte	4: Ansatt	4: Ansatt: Kan du spesifisere det nært?
1	07.04.06 21:20	nei	nei	JA	JA	0	0		
2	08.04.06 08:41	nei	nei	JA	JA	0	0		
3	08.04.06 09:47	JA	JA	JA	nei	0	0		
4	08.04.06 10:19	JA	nei	0	0	JA	JA		Arvid Lierlandtelle studenter, kundeslager, korttetter, korttetter, % av innkomsten) -
5	09.04.06 10:14	JA	nei	0	0	JA	JA		PR1 (gjens. personarbeidsforhold) og KTI (gjens. arbeidsforhold)
6	09.04.06 10:46	JA	nei	JA	JA	JA	JA		
7	09.04.06 14:18	nei	nei	JA	JA	nei	Veriløse		
8	09.04.06 15:07	JA	nei	JA	JA	0	0		
9	09.04.06 09:21	nei	nei	JA	0	0	JA		
10	09.04.06 15:41	nei	nei	JA	0	0	JA		
11	10.04.06 08:34	JA	nei	JA	JA	0	JA		
12	10.04.06 15:10	JA	nei	JA	JA	0	0		Hjelpertid og kundeslagerarbeid
13	14.04.06 13:40	JA	nei	JA	JA	0	0		
14	14.04.06 23:53	JA	JA	JA	nei	0	0		
15	21.04.06 09:56	nei	nei	JA	JA	0	0		
16	21.04.06 09:56	JA	JA	JA	JA	0	0		KTI fra studenterarbeid
17	21.04.06 13:21	JA	JA	JA	JA	0	0		boligprosjekt
18	21.04.06 14:57	JA	JA	JA	JA	0	0		
19	21.04.06 17:42	JA	JA	JA	0	0	JA		
20	24.04.06 15:03	JA	JA	JA	0	0	JA		Storvarene nåddet for stat (PR)
21	29.04.06 12:57	JA	JA	0	0	0	0		
22	02.05.06 12:56	JA	JA	0	0	0	0		

Respondent	6: Gjennomført ved	6: KNT fra studenterpartimentet	7: Fritidshverv (gjelt)	7: Pr standard (inkl arbeid)	7: Pr tid utval	7: Pr studie	7: Pr arbeid	8: For arbeid eller du spiller inn om innretning?
1								
2	0	0	0	0	1	0	0	
3	0	0	0	0	0	0	0	
4	nei	ja	1	0	0	0	0	Nei bedagsmen
5	nei	nei	0	0	0	0	1	
6	ja	ja	1	1	1	1	0	
7								
8	nei	ja	1	0	1	0	1	ikke kjent
9								
10								
11	0	ja	0	0	0	0	1	1 % av omstendige anvenner
12	nei	ja	1	0	1	0	0	
13	ja	ja	1	1	0	0	0	
14	nei	nei	1	0	1	0	0	
15								
16	nei	ja	1	0	1	0	0	
17	nei	nei	0	0	0	0	0	
18	nei	ja	0	0	1	0	0	
19	0	0	0	0	0	1	1	
20	ja	ja	0	0	0	0	0	Praktisk innbilder til korrespondentens innsett
21	nei	nei	1	0	0	0	0	hr
22	0	0	0	0	1	1	0	

Vedlegg 5: Resultatkapittel del II Åpne spørsmål

Alle innkomne svar.

Nøkkeltall / måleindikatorer for sammenligning / benchmarking

Hvilke nøkkeltall / måleindikatorer vil du legge til grunn for å få frem et best mulig grunnlag for sammenligning / benchmarking samskipnadene imellom?

Det var 14 samskipnader som svarte på dette åpne spørsmålet:

Informant 1:

- Personalkostnader
- Energiforbruk
- Offentlige avgifter
- Vedlikeholdskostnader

Informant 2:

- Vaktmesterinnsats (timer) pr. hybelenhet.
- Renhold (timer) pr. hybelenhet.
- Vedlikehold (kroner) pr. hybelenhet.
- Strømkostnader (kroner) pr. hybelenhet.
- Beleggsprosent.

Informant 3:

- Vet ikke.

Informant4:

- Boligvirksomhetens totale årskostnader/HE
- Renholdskostnader/m²
- Felles beregning av husleie/som da kan sammenlignes
- Beleggs-prosent (felles definisjon må til)
- Nybyggkostnader pr. m² BTA og BRA

Informant 5:

- m²/student og type student
- KWh/student
- Kr/m² inntekt og kostnad pr. student (Fordelt)
- Kr/HE inntekt og kostnad pr. student (Fordelt)
- BTA/NTA -forhold (for å sammenlikne bruk av fellesarealer)
- Standard måte å beregne beleggsprosent.
- LCC pr. HE fordelt
- Nøkkeltall på Standard (for sammenlikning mellom samskipnadene)

Informant 6:

- Antall medarbeidere ift studenttall
- Henvendelser målt mot spesifikk informasjon
- BTA på bolig pr student
- Antall henvendelser studentrådgiver
- Utbetaling pr student på Helsekassen ift. behandlingstype

Informant 7:

- Beleggs %
- Personalkostnader i % av omsetning

Informant 8:

- Driftskostnad/hybelenhet
- Energikostnad/hybelenhet
- Husleienivå/hybelenhet (eksklusive tomtekostnader)

Informant 9:

”Jeg antar HE er et innarbeidet begrep som allerede rapporteres etter og som sikrer mest mulig sammenlignbare måleparametre for studentsamskipnadene.”

Informant 10:

- Bør ha felles standard og minimum måle arealutnytting, vedlikehold, energi, personalkostnader og belegg.

Informant 11:

- Beleggsprosent, kostnadstall pr hybelenhet.

Informant 12:

- m². Men utfordringer ligger i hva som m² dekker. Tenker spesielt på hybelbygg. - -
- Man må bli enige om hva m² skal dekke. Tenker på: fellesareal, delt kjøkken, delt gang, delt bad, eksklusivt areal.

Informant 13:

- Diverse økonomiske nøkkeltall.

Informant 14:

- Byggekostnader pr. m²
- Vedlikeholdskostnader pr m²
- Strømforbruk pr m²
- Lønnskostnader pr m² (drift)

Grunn for ikke å benytte nøkkeltall

Innkomne svar på åpent spørsmål fra samskipnadene som **ikke** benytter nøkkeltall. Av seks samskipnader har fem svart på dette spørsmålet.

Informant 1: "Det har ikke vært noe tema siden vi var med i et ENØK prosjekt i 2001 – 2003."

Informant 2: "Har hittil vært lite samarbeid mellom studentsamskipnadene på dette området."

Informant 3: "Det har vært stor turbulens på ledersiden de siste årene, og lite fokus på forbedringer."

Informant 4: "Tiden strekker dessverre ikke til med dagens bemanning."

Informant 5: "Vi har ikke greid å systematisere kontoplanen slik at tallene vi får ut er fornuftige som sammenligningsgrunnlag. Vi har heller ikke hatt fokus nok på å få det til, dvs. har ikke brukt ressurser på å få det til."

Har dere ønsker/planer om å ta i bruk/videreutvikle nøkkeltall i deres samskipnad

Det var 19 av de 22 samskipnadene som gav svar:

Informant 1: "Ønsker ja, konkrete planer nei."

Informant 2: "Ja"

Informant 3: "Ja, men da helst ved at flere samskipnader tar nøkkeltall i bruk"

Informant 4: "Ønsker, - ja."

Informant 5: "Ingen spesielle"

Informant 6: "Bli enighet mellom SiT, SiO og SiB om 5 nøkkeltall som vi kan benchmarke mot hverandre"

Informant 7: "Ja. Videreutvikling av systematisk innhenting av kostnad/forbrukstall, fortrinnsvis ved bruk av automatisk datafangst. Bruk av Lydia er ett av verktøyene for dette. Videre standardisering i forhold til Norske Standarder."

Informant 8: "Det håper jeg at vi vil gjøre"

Informant 9: "Mange av "de gamle" har fått gratis tomt og eller overtatt bygninger til sterkt reduserte priser. Vi har kjøpt alle våre tomter/bygg til markedspris og det har dramatisk innvirkning på kostnadene. For å få sammenlignbare tall er det viktig å justere for slike ulikheter i rammebetingelsene. Det kan være komplisert å skaffe et riktig sammenligningsgrunnlag, både internt i en samskipnad og ikke minst på tvers av samskipnadene. "

Informant 10: "Ja!"

Informant 11: "Vi er en liten studentsamskipnad med god oversikt ved hjelp av enkle nøkkeltallsanalyser. Systematisk bruk og analyse av nøkkeltall sikrer at vi har god forståelse og oversikt over driften."

Informant 12: "Vi vil starte arbeidene med nøkkeltall så snart det lar seg gjøre. Vi ansetter i disse dager ekstra personell innenfor boligavdelingen og håper vi skal komme i gang med arbeidene i løpet av høsten/ vinteren 2008."

Informant 13: "Bør bruke felles standard slik at nøkkeltallsbruk kan videreutvikles."

Informant 14: "Vurderes."

Informant 15: "Vi ønsker å bruke nøkkeltall mere, men er ikke helt sikker på omfanget vi ønsker å bruke det på."

Informant 16: "Har ønske om å utvikle dette som styringsverktøy - avventer ressurser til dette."

Informant 17: "Ja, miljø og energi."

Informant 18: "Vi har ingen konkrete planer."

Informant 19: "Jeg ønsker at vi skal få ytterligere fokus på økonomistyring, dermed også nøkkeltall - gjerne benchmarker mot andre samskipnader. Jeg tenker at til dette trenger vi enkle modeller som krever lite datainnhenting."