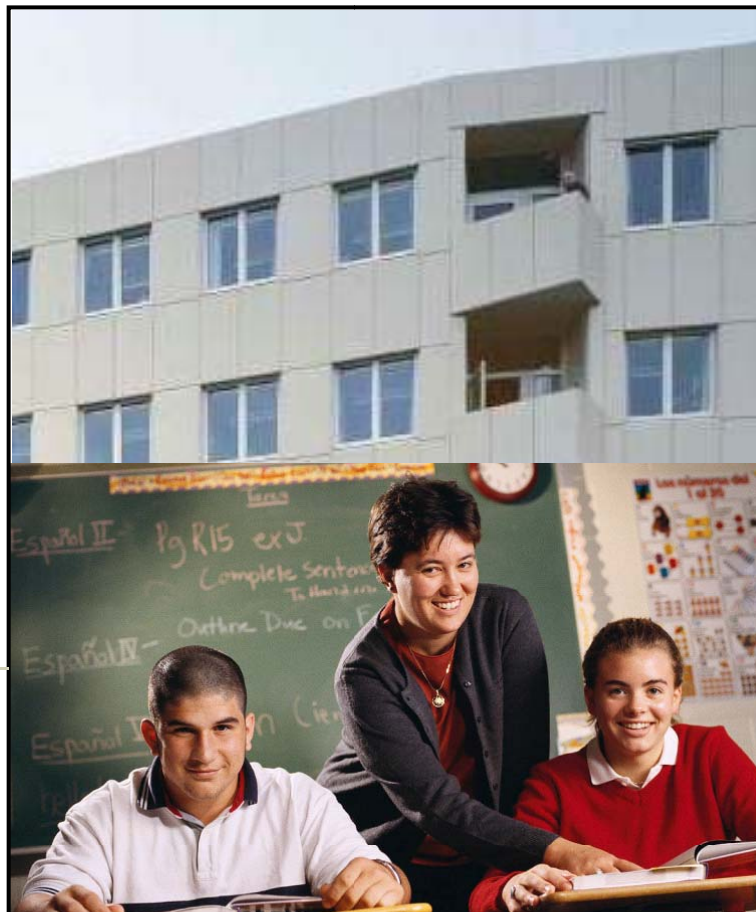


## Verdiskaping for kjernevirksomheter

En studie av hvilke forhold som bidrar til at en bygning blir en verdiskapende faktor for kjernevirksomheter.

Forfatter Steinar Olsen

Nøtterøy, 08.05. 2008





Oppgavens tittel: <b>Verdiskaping for kjernevirksomheter</b> En studie av hvilke forhold som bidrar til at en bygning blir en verdiskapende faktor for kjernevirksomheter.	Dato: 08.mai 2008 Antall sider (inkl. bilag): 80
Navn: Stud.techn. Steinar Olsen	Masteroppgave <input checked="" type="checkbox"/> Prosjektoppgave <input type="checkbox"/>
Faglærer/veileder: Marit Valen / Svein Bjørberg	
Eventuelle eksterne faglige kontakter/veiledere:	

Ekstrakt:

Forvaltning av eiendommer er et fagområde som omfatter store og viktige verdier i samfunnet. Det totale eiendomsprodukt er en viktig støtte for kjernevirksomheter. Gode bygninger og andre kvaliteter og ytelser kan være viktige bidrag til økt verdiskaping for kjernevirksomheter. For eiendomsforvaltningen er det viktig å forstå alle sider ved kjernevirksomhetenes behov for støttetjenester.

Denne undersøkelsen er gjennomført på et overordnet nivå, med informanter fra strategisk ledelse og ansvar for "eiendomsproduktet". Med utgangspunkt i strategier og temaene; arkitektur, beliggenhet, kulturhistoriske verdier, miljø og servicetjenester vil det fange flere viktige områder for virksomhetene og kunne gi et helhetsinntrykk av hva som er viktige faktorer til økt verdiskaping. Metodisk bygger undersøkelsen på en kvalitativ tilnærming. Kartleggingen er gjennomført ved 16 dybdeintervjuer av informanter fra kjernevirksomheter fordelt på fire typer virksomheter; hotell, høyskoler, kontor- og kulturvirksomheter.

Studiet viser at kjernevirksomheter har tydelige krav og forventninger til bygninger, forankret i sine strategier. Visjoner og strategiske mål for kjernevirksomhetene er kunde- og publikumsorienterte. Det er for liten kommunikasjon på et strategisk nivå mellom eier og leier. Arkitektur er det temaet som har størst betydning for å takle endringer i organisatoriske forhold. Resultatene viser at kjernevirksomhetene vektlegger byggets særpreg, funksjonalitet og tilpassingsdyktige bygninger som de viktigste verdiskapende faktorer. Det er liten interesse for kulturhistoriske verdier. Moderne bygninger (i studiet) med kulturhistoriske bygningselementer må trekkes fram som en inspirasjon til andre prosjekt. Det er stor variasjon i innsats og profesjonalisering innen miljø og servicetjenester. Høgskolenes studentservice med en rekke tjenester i regi av studentsamskipnaden er det beste eksemplet fra undersøkelsen om servicetjenester. Om beliggenhet er det viktigst med sentral lokalisering med gode kommunikasjoner.

Studiet viser at eiendomsforvaltningen bør bidra sterkere i forhold til langsiktig strategiske handling og med mer kundeorientert fokus på fagfelt utover eiendomsforvaltningens kjerneoppgaver.

Stikkord:

1. Verdiskaping
2. Merverdi
3. Kjernevirksomheter
4. Eiendomsforvaltning

(sign.)

# FORORD

Undersøkelsen er gjennomført som siste del av en erfaringsbasert masterutdanning ved Norges Tekniske og Naturvitenskapelige Universitet, ved fakultet for arkitektur og billedkunst. Det er et deltidsstudie over 3 år med avslutning våren 2008. Studentgruppen på i alt 16, med ulik bakgrunn og forskjellig yrkeserfaring har tilført studiet og det faglige innholdet verdifull erfaringsutveksling. Studiet har for egen del bidratt til at tidligere erfaring fra eiendomsutvikling og forvaltning er satt i et større perspektiv. Totalforståelsen og fagkunnskapen har forbedret seg betraktelig.

Undertegnende vil takke Statsbygg for støtten som har gjort det mulig å gjennomføre studiet. Kombinasjonen av arbeid og studier parallelt har vært til inspirasjon og hjelp for oppgaven, i tillegg har dette samspillet gjort flere av prosjektoppgavene i forskjellige fag realistiske. Jeg vil også rette en takk til medarbeidere i Statsbygg for nyttige innspill til arbeidet med oppgaven.

Jeg vil spesielt takke professor Svein Bjørberg som har vært min veileder. Han har kommet med innspill og tilbakemeldinger som har vært nyttige for arbeidet med oppgaven. Flere personer ved NTNU har inspirert meg og kommet med gode tips i startfasen og underveis i løpet, professor Tore I Haugen, professor Siri H Blakstad, Eivind Voldhagen og Marit S Valen.

Jeg vil til slutt benytte anledningen til å takke alle informantene som har stilt opp til intervju, og ikke minst min studiekollega Arvid Eliassen som stilte opp for testintervju. Dere har gitt meg verdifullt stoff til oppgaven. I tillegg har dere kommet med mange flotte eksempler på spesielle forhold om temaet, som jeg er svært takknemlig for.

Tusen takk til alle sammen!

Nøtterøy den 8.mai 2008

Steinar Olsen

# SAMMENDRAG

Forvaltning av eiendommer er et fagområde som omfatter store og viktige verdier i samfunnet. Eiendom er en viktig støtte for kjernevirksomheter. Forskjellen mellom gode og dårlige eiendommer for kjernevirksomheter kan gi store utslag virksomhetenes evne til oppnå resultater.

Denne oppgaven handler om skaping av merverdi for kjernevirksomheter. Det er merverdi fra eiendomsproduktet som kan bidra til økt verdiskaping for kjernevirksomheter.

Undersøkelsen skal gi økt forståelse for kjernevirksomheters prioriteringer og tilføre eiendomsforvaltningen mer kunnskap om temaet som bidrag til utvikling av eiendomsbransjen. En annen viktig bakgrunn for oppgaven er å sette fokus på kjernevirksomheters behov for utvikling av eiendommer, samt at eiendom er et bidrag til økt verdiskaping for kjernevirksomheter.

Tema for oppgaven er hvordan et eiendomsprodukt kan bidra til merverdi for bruker av bygninger, derav følgende problemformulering: **”Hvilke forhold bidrar til at en bygning blir en verdiskapende faktor for virksomheter?”**.

Undersøkelsen er på et overordnet strategisk nivå, og data om kjernevirksomheters visjon, strategiske mål og fem fagtemaer skal kartlegges for alle virksomhetene. Med utgangspunkt i strategier og temaene; arkitektur, beliggenhet, kulturhistoriske verdier, miljø og servicetjenester vil det fange flere viktige områder for virksomhetene og kunne gi et helhetsinntrykk av hva som er viktige faktorer til økt verdiskaping. Alle fagtemaer er bevisst valgt som temaer utenfor eiendomsforvaltningens kjerneområder; **Forvaltning, Drift og Vedlikehold (FDV)**.

Metodisk bygger undersøkelsen på en kvalitativ tilnærming. Undersøkelsen er gjennomført ved 16 dybdeintervjuer av informanter fra kjernevirksomheter fordelt på fire typer virksomheter; hotell, høyskoler, kontor- og kulturvirksomheter. Teoretisk bakgrunn for oppgavene bygger i hovedsak på litteratur fra studiets ulike fag og erfaringsbaserte teorier.

## Resultatene viser at:

- Kjernevirksomheter har tydelige krav og forventninger til bygninger, forankret i sine strategier. Visjoner og strategiske mål for kjernevirksomhetene er kunde- og

publikumsorienterte. Det er for liten kommunikasjon på et strategisk nivå og behov for individuell behandling av kunde (kjernevirksomhet).

- Innen arkitektur og design er de viktigste faktorene for økt verdiskaping; særpreg, tilpassningsdyktighet og funksjonalitet. Viktig observasjon om bruk av kulturhistoriske elementer i moderne bygg, samt to ulike flerbruksløsninger for hotellvirksomheter
- Beliggenhet er viktig, kommunikasjoner og sentral beliggenhet er de aller viktigste forhold for kjernevirksomhetene. Hotell og kulturvirksomheter er tydeligst på at lokalisering i sentrum er sært viktig.
- Det er liten interesse for kulturhistoriske verdier. Undersøkelsen viser at stedets kulturhistoriske verdier og bygningskultur er det kjernevirksomhetene vektlegger størst betydning.
- Innen miljø er arbeidsmiljø, universell utforming og energisparing de viktigste emner. Inntrykkene er for øvrig at det er interesse for mer innsats for det globale miljø.
- Servicetjenester er viktigst i forhold til IKT tjenester, renhold og kantine / kafe. Hotell og kulturvirksomheter er tydeligst på krav og forventninger til servicetjenester.

#### Konklusjon og videre undersøkelser

- For eiendomsforvaltningen er den største utfordringen å kjenne sine kunders strategier, for å kunne utvikle langsiktige handlingsplaner.
- Eiendomsforvaltningen bør justere sitt fokus ved oppfølging av kundene ved å vektlegge fagområder utenfor eiendomsforvaltningens kjerneoppgaver i større grad.
- Eiendomsforvaltningen bør få mer kunnskaper om kunder ved å gjennomføre regelmessige kundeanalyser.
- Denne undersøkelsen kan være en begynnelse for flere undersøkelser som setter større fokus på kjernevirksomhetenes behov.

# INNHOLDSFORTEGNELSE

<b>FORORD</b> .....	<b>2</b>
<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>3</b>
<b>INNHOLDSFORTEGNELSE</b> .....	<b>5</b>
<b>1.0 INNLEDNING OG PROBLEMSTILLING</b> .....	<b>7</b>
1.1 BAKGRUNN .....	7
1.2 PROBLEMSTILLING .....	9
1.3 VERDISKAPING FOR KJERNEVIRKSOMHETER .....	9
1.4 TEMAER OG PROBLEMAVGRENSING.....	10
1.5 BEGRUNNELSE FOR VALG AV TEMA.....	11
1.6 UTFORDRINGER I TILKNYTNING TILVALGTE TEMA .....	12
1.7 ARBEIDSERFARING OG MASTERSTUDIETS BETYDNING FOR OPPGAVEN .....	13
1.8 OMFANG .....	14
1.9 BEGREPSAVKLARINGER .....	15
<b>2.0 TEORI</b> .....	<b>17</b>
2.1 TEORIER OM TEMAER I UNDERSØKELSEN .....	17
2.2 VERDISKAPING FOR VIRKSOMHETER.....	18
2.3 VIRKSOMHETENS VISJON OG STRATEGISKE MÅL.....	21
2.4 BESKRIVELSE AV FAGTEMAER .....	23
2.5 KJERNEVIRKSOMHET OG KUNDETILFREDSHET.....	32
<b>3.0 METODE</b> .....	<b>33</b>
3.1 METODEVALGET MED BEGRUNNELSE.....	33
3.2 FORARBEIDET TIL UNDERSØKELSEN.....	34
3.4 ANTAKELSER SOM LEGGES TIL GRUNN FOR UNDERSØKELSEN .....	34
3.5 UTVALG AV KJERNEVIRKSOMHETER OG INFORMANTER.....	35
3.7 BESKRIVELSE AV INTERVJUGUIDE OG GJENNOMFØRINGEN.....	36
3.8 METODEKRITIKK .....	38
<b>4.0 EMPIRI / RESULTATBESKRIVELSE</b> .....	<b>40</b>
4.1 GENERELT OM RESULTATER .....	40
4.2 VISJON OG STRATEGIER.....	40
4.3 ARKITEKTUR OG DESIGN.....	45
4.4 BELIGGENHET .....	51
4.5 KULTURHISTORISKE VERDIER .....	56
4.6 MILJØVERDIER.....	58
4.7 SERVICETJENESTER.....	60
4.8 TEMATISKE SAMMENHENGER.....	63

4.9 ANDRE FORHOLD.....	65
4.10 HVA MENER INFORMANTENE? .....	66
<b>5.0 ANALYSE.....</b>	<b>69</b>
VERDISKAPING FOR KJERNEVIRKSOMHETER.....	69
<b>6.0 KONKLUSJON.....</b>	<b>73</b>
<b>7.0 REFERANSER.....</b>	<b>74</b>
<b>8.0 VEDLEGG: INTERVJUGUIDE.....</b>	<b>77</b>

# 1.0 INNLEDNING OG PROBLEMSTILLING

## 1.1 BAKGRUNN

Bygninger representerer store verdier for samfunnet. Næringsbygningene i Norge utgjør totalt ca 115 mill m<sup>2</sup>, i følge oversikter fra 2005. Næringsbygningene fordeler seg på ca 70 mill m<sup>2</sup> som er private næringsbygg, og 45 mill m<sup>2</sup> som er offentlige næringsbygg. Staten eier ca 15 mill m<sup>2</sup> eller om lag  $\frac{1}{3}$  av offentlig eide næringsbygg. Av statens andel eier Statsbygg ca 2,15 mill m<sup>2</sup> bygninger i hovedsak for utleie til statlige virksomheter.

Fra NOU 2004:22 [1] beskrives landets bygningsmasse slik; "landets samlede bygningsmasse utgjør en betydelig del av vår nasjonalformue. En samlet bygningsmasse på i størrelsesorden 325 millioner kvadratmeter kan antas å ha en samlet formuesverdi på 34 000 milliarder kroner".

Den samlede bygningsmasse for næringsvirksomheten utgjør store verdier. For eiere er det viktig å ta vare på verdiene ved vedlikeholdende vedlikehold, og for å opprettholde ønsket kvalitet for brukerne av bygningene. Drift og vedlikehold, det vil si alle Forvaltning, Drift, Vedlikehold, Utvikling og Service (FDVUS) kostnader utgjør normalt ca. 5-700 kr /m<sup>2</sup>/år. Fra database til NBEF [2] ligger tilsvarende kostnad på ca. 640 kr/m<sup>2</sup>. Det vil si at næringsbygninger i Norge omsetter for ca. 5,7 – 8,0 milliarder kroner.

For deler av den offentlige forvaltningen av næringsseiendommer har vedlikeholds etterslep blitt et økende problem. I de fleste tilfeller er årsaken at kjernevirksomhetene også er bygningsforvaltere, ressurser til vedlikehold av bygninger nedprioriteres. Tilsvarende utvikling har man også sett innenfor privat sektor.

Kjernevirksomhetene i bygningene er minst like viktig og kanskje viktigere, fordi virksomhetenes produksjon og verdiskaping utgjør langt større verdier. Kjernevirksomheters verdiskaping varierer imidlertid i størrelse pr m<sup>2</sup> og er dermed vanskeligere å tallfeste. I tidligere undersøkelser om kostnadsfordeling mellom kjernevirksomhetens produksjon og eiendomsdrift, viser beregninger at fordelingen er 95 % på kjernevirksomhet og 5 % på drift og vedlikehold. For kontorvirksomheter betyr det en omsetning på 5-8000 kroner / år/m<sup>2</sup>. Tallene kan variere en del, blant annet i forhold til hvor arealeffektive lokalene er. For kontorvirksomheter er lønnskostnadene en stor del av den totale omsetning. Det er ikke uvanlig at lønnskostnaden utgjør rundt 80 % av totalkostnaden for kontorvirksomheter.



På 1990-tallet starter for alvor en utvikling der eiendommer skiller lag med kjernevirksomheter. Etablering av offentlige - og private eiendomsforetak skjer i større og større omfang. Staten innfører husleieordning for Statsbyggs eiendommer og fristiller statlige virksomheter for valg leverandør av lokaler. Det er konkurranse om kunder, også for statlige eiendomsforetak. Forskjellen mellom gode og dårlige bygninger, kan utgjøre store forskjeller i verdiskapingen for virksomheter.

Tidligere undersøkelser bekrefter at det er en sammenheng mellom virksomheters produksjon (verdiskaping) og tilpassing av bygninger til virksomheten. Frank Duffy (The New Office, 1997) uttrykker sammenhengen mellom verdiskaping (produksjon) og kostnadseffektivitet mht arealløsninger som et tosidig motiv ved at det kan gi redusere kostnader og øke verdiskapingen.

Denne oppgaven handler om skaping av merverdi for kjernevirksomheter. Det totale eiendomsproduktet er en svært viktig støtte for kjernevirksomheter. I forhold til kjernevirksomhetens produksjon, har gode eiendommer stor betydning for kjernevirksomhetens resultat. Gode eiendommer og støttetjenester kan gi merverdi til kjernevirksomheter. Det er merverdi som bygninger kan gi kjernevirksomhetene jeg vil undersøke. Eiendomsforvaltning er viktig for å legge til rette slik at merverdipotensialet kan realiseres. Oppgaven er derfor viktig for å få mer kunnskap om temaet og kunne blir bedre på eiendomsforvaltning. Hvordan er den generelle teori om god eiendomsforvaltning og hvordan samsvarer det med kjernevirksomheters behov? Er det samsvar mellom tilbud og etterspørsel.

Felles for bygningseiere og kjernevirksomheter i bygninger er at de er opptatt av at lokalene er gode, at de er godt tilrettelagt og fungerer etter hensikten. Eier har i de fleste tilfeller også interesse av det rent teknisk funksjonelle. Verdibevarende vedlikehold er derfor svært viktig for å kunne opprettholde standarden. Bruker er opptatt av at bygningen skal støtte kjernevirksomheten best mulig, at det bidrar til et godt arbeidsmiljø og at bygningen fungerer optimalt i forhold til virksomhetens funksjon og produksjon.

Av de ulike interesseretninger, kan man derfor se på eiendom i to hovedperspektiver i følge Kirsten Arge [3]:

- Eiendomsmarkedsperspektivet, som betrakter bygninger som et mål i seg selv, som kommersielle investeringsobjekter

- Facility Management (FM) perspektivet, som betrakter bygninger som et virkemiddel som skal støtte opp om kjernevirksomheten

Men det er ikke slik at eier nødvendigvis bare har kommersielle interesser i eiendom.

Denne undersøkelsen retter seg mot FM perspektivet og hva som er viktig for kjernevirksomheter, sett fra eier og eiendomsforvaltningens ståsted.

## 1.2 PROBLEMSTILLING

Ut fra valg av tema ”verdiskaping for kjernevirksomheter” og behovet for å finne ut hvordan bygninger kan bidra til merverdi, har problemstillingen blitt til følgende formulering:

***Hvilke forhold bidrar til at bygningen er en verdiskapende faktor for virksomheten? ”***

“What factors from a construction contribute with adding value to the core business?”

Delproblem

- Hvilke forhold er det kjernevirksomhetene mener gir størst verdi?
- Hvilke fagområder er mest aktuelle å undersøke?
- Hvilke type kjernevirksomheter er det hensiktsmessig å undersøke?

Temaet for undersøkelsen er verdiskaping for kjernevirksomheter, og enhetene i undersøkelsen er bygninger. Variablene er temaer og emner innen hvert tema ved bygningen som kan bidra til økt merverdi.

## 1.3 VERDISKAPING FOR KJERNEVIRKSOMHETER

Denne undersøkelsen skal ta for seg kjernevirksomheten og dens verdiskaping. Vi skal se på hva bygninger kan bety for virksomheters verdiskaping. Om hva en bygning kan gi av merverdi, en verdiskaping som ikke direkte kan måles.

Bygningers tekniske verdi, bestemmes i hovedsak av byggets størrelse, tilstand og kvalitet. Markedsverdi er den verdien av en bygning som er mulig å omsette selge / kjøpe en bygning for på det aktuelle tidspunktet.

Bygninger har en markedsverdi, men uten virksomhet i bygningen reduseres verdien. Det er viktig at bygninger kan dekke potensielle virksomheters behov for lokaler. For eier av bygninger er det viktig å utvikle bygninger som kan fylles med næringsvirksomhet, og for kjernevirksomheter er det viktig å finne den "rette" bygningen som passer deres aktivitet eller produksjon. Det er slik at virksomheter skal skape verdier, både innen eiendom og andre virksomhetsområder. For begge "parter" er det viktig at samspillet mellom bygning og kjernevirksomheten er best mulig.

Aktører innen eiendom har forskjellig formål med sine virksomheter. Formålet for eiendomsselskap varierer fra kommersiell interesse, til de som utvikler eiendom for å støtte kjernevirksomhetens behov best mulig. Grovt sett kan man si at private eiendomsselskap har tydeligere kommersielle interesser, og offentlig eide eiendomsforetak som har som formål å dekke kjernevirksomhetenes behov. Dette betyr at det ikke er gitt at eier av eiendom har et stort fokus på kjernevirksomhetens behov.

For å sette fokus på dette forholdet om å utvikle eiendommer slik at de fungerer mest optimalt for kjernevirksomheter, er det viktig å forstå hva kjernevirksomhetene vektlegger. Gjennom bygningseieres tilfredshetsmålinger hos sine kunder (kjernevirksomheter), testes tilfredsheten innenfor en rekke områder. Slike undersøkelser gir ikke gode nok svar på hva som er viktige innsatsområder for kjernevirksomheten.

#### **1.4 TEMAER OG PROBLEMAVGRENSING**

Temaet i denne undersøkelsen er å se på hva som skaper merverdier for kjernevirksomheter og hva er viktig for å få tilfredse brukere (kjernevirksomheter). Denne undersøkelsen ønsker å se på hvilke forhold som er viktige bidrag til kjernevirksomhetenes verdiskaping.

Undersøkelsens tidsramme gir ikke rom for å gå inn på alle sider ved kjernevirksomhetenes behov. Jeg har derfor valgt ut noen fagtema som jeg ønsker å undersøke nærmere.

Jeg har valgt å undersøke noen fagtemaer og virksomhetens visjon og strategiske mål. I undersøkelsen ønsker jeg å gi informantene muligheten til å fortelle om andre forhold omkring temaene som oppleves som viktig for verdiskaping. For kjernevirksomheter er det viktig at alle forhold er best mulig, også andre forhold enn drift og vedlikehold. For å gi best mulig rammevilkår for virksomhetens produksjon er det også viktig at andre ytelser med tilknytning til bygningen fungerer godt. I tillegg er det viktig å vurdere hvilke prioriteringer kjernevirksomhetene gjør i forholdet egne ansatte og kjernevirksomhetens kunder.

Jeg har ut fra dette valgt å fokusere på;

- Arkitektur og design
- Beliggenhet
- Kulturhistoriske verdier
- Miljø – ytre miljø og arbeidsplassmiljø
- Servicetjenester

Det er temaer som vil dekke hele bredden fra beliggenhetsvurdering til støttefunksjoner for kjernevirksomheten.

## **1.5 BEGRUNNELSE FOR VALG AV TEMA**

Temaene er også valgt ut fra at jeg finner det naturlig å vurdere hvordan bygninger støtter kjernevirksomheten. Med kjernevirksomhetenes strategiske mål og fem fagtemaer vil det gi et godt helhetsbilde.

Tidligere undersøkelser om hvordan bygninger dekker virksomhetens behov er ofte rettet mot brukbarhet, om for eksempel konkrete løsninger for kontoreiendommer. Bygningseieres tilfredshetsmålinger er tilfredshet i forhold til eiers ytelser. Det blir etter min mening for snevre undersøkelser for å finne ut hva som bidrar til økt verdiskaping for kjernevirksomheter. Å ta med kjernevirksomhetenes visjon og strategiske mål i undersøkelsen er derfor viktig. I eiendomsforvaltningen, slik jeg kjenner den, er det etter mitt syn lite fokus på overordne mål og strategisk planlegging. Undersøkelsen skal gi et helhetsbilde om hvilke forhold ved bygninger som gir kjernevirksomheter de beste forholdene for sin virksomhet og sine mål. Da er det helt nødvendig å undersøke kjernevirksomhetenes strategier. Et annet

forhold er at eiendomsforvaltningen generelt sett har behov for å løfte blikket og se den i et langsiktig perspektiv, ved tilfredshetsundersøkelser eller i dialog med kjernevirksomhetene.

I eiendomsforvaltningen er det naturlig nok mest fokus på eiendomsforvaltningens egne kjerneoppgaver, som forvaltning, drift og vedlikehold (FDV). Bygningseieres kjerneoppgaver er de grunnleggende viktigste oppgaver. Det dreier seg om at bygninger skal fungere og opprettholde en god kvalitet. Kjernevirksomheter forventer da også at disse forholdene ivaretas på en god måte. Jeg har derfor ikke valgt å ta med dette i undersøkelsen.

Fagtemaene i undersøkelsen er forhold som vanligvis ikke blir belyst.

### **Målsetting med undersøkelsen**

Den overordnede målsettingen med undersøkelsen er å kartlegge forhold som gir verdiskaping for kjernevirksomheter. Denne målsettingen vil også gi resultater og ha nytteverdi utover det som er hovedtema for undersøkelsen. For eiendomsforvaltningen vil undersøkelsen kunne bidra med ny kunnskap og forståelse av kjernevirksomheters behov.

Hovedmål for undersøkelsen blir å **kartlegge viktige forhold som gir merverdi for kjernevirksomheter.**

Delmålene blir å **gi en bedre helhetsforståelse av kjernevirksomheters prioriteringer og behov, samt tilføre eiendomsforvaltningen mer kunnskap om kjernevirksomheters behov.**

Det er viktig å forstå utfordringene som knytter seg til å utvikle gode eiendomsprodukt for kjernevirksomheter. Kjernevirksomheter stiller ”riktige” krav til eiendomsprodukt er et viktig bidrag til utvikling av eiendomsforvaltningen. Jeg se også på undersøkelsen som samfunnsmessig interessant i forhold til samfunnsmessige verdier i eiendom og verdier i kjernevirksomheters produksjon.

## **1.6 UTFORDRINGER I TILKNYTNING TILVALGTE TEMA**

Veldig mange forhold innen eiendomsforvaltning og utvikling kan bidra til verdiskaping. Det blir for omfattende å undersøke alle sider av verdiskapingstemaet. Jeg har derfor avgrenset utvalget til fem faglige tema og virksomhetens strategiske mål. Undersøkelsen skal være på et overordnet nivå om strategier og hva virksomhetene vektlegger innen hvert av fagtemaene.

Det er ønskelig at informantene kan fortelle om spesielle forhold som knytter seg til temaene. Utfordringen er å holde seg på et overordnet nivå når samtalen dreier inn på svært interessante detaljer.

Arkitektur og design er et stort fagområde og har stor betydning i mange sammenhenger. Alt fra utforming av bygningen med fasader og form, til mer detaljerte forhold som interiør med fargevalg og møblering. Det meste blir planlagt og skapt når bygningen planlegges og bygges. Flere vil nok koble fagtemaet til byggeprosjekt. For fagtema arkitektur og design vil det bli viktig å holde fokus på hva arkitekturen betyr og gir av verdi til kjernevirksomheten.

Det har skjedd endringer i roller de siste 10-20 år både på eier og leier siden for næringsbygninger. For at ikke undersøkelsens verdi skal reduseres vil det være viktig at kjernevirksomhetens rolle i forholdet til eiendomsproduktet er konsistent. Undersøkelsen er basert på en organisering av eiendom hvor kjernevirksomheten er en leietaker, og forholder seg til en eier som er profesjonalisert i et eiendomsforetak. Det vil si at kjernevirksomheten i leietaker rollen har krav og forventninger til produkter og ytelser.

## **1.7 ARBEIDSERFARING OG MASTERSTUDIETS BETYDNING FOR OPPGAVEN**

Arbeidserfaring har hatt stor betydning for at jeg har valgt dette temaet. Tidlig i min karriere har jeg arbeidet med kommunal planlegging, særlig knyttet til lokalsamfunn, næringsliv og kvaliteter for boliger. Slike planprosesser setter et spesielt fokus på organisasjonsteorier og utvikling og tilpassing av fysiske rammer for ulike formål, aktiviteter og virksomheter.

Mens jeg jobbet i kommunesektoren kom jeg etter hvert over i eiendomsforvaltningen. Jeg har hatt ansvaret for etableringen av og ledelsen av en kommunal eiendomsavdeling. Dette har gitt meg verdifull forståelse av hvor viktig det er å kunne tilby et godt eiendomsprodukt til brukerne. Det ble etter hvert viktig for meg var det å forstå behovene og forventningene til brukerne av eiendommene. Økonomisk fordeling i kommunene følger prioriteringer av tjenestetilbudene for innbyggerne. Forståelse av prioriteringer av tjenestetilbud og hva det må bety for utvikling av eiendommene er viktig. Min erfaring herfra var at kunnskaper om brukernes behov ga størst effekt ved at jeg kunne argumentere for økte økonomiske rammer til utvikling av eiendommene.

Eiendomsforvaltning har også vært en verdifull erfaring i løpet av mine drøye 7 år i Statsbygg. Statsbygg har et godt opplegg for forvaltning av eiendommer, og stort fokus på kunder (leietakere). Som eiendomsforvalter i Statsbygg har jeg fått erfaringer som kundebehandler. Tilfredshetsmålinger gir svar på det kunden blir spurt om, hvor den totale tilfredshet ikke nødvendigvis har direkte sammenheng med enkelt svar. Det kan være en liten tute som kan velte et stort lass – heter det!

Fra bygningsingeniør til masterstudiet i eiendomsutvikling og forvaltning, er mitt utdanningsløp. Arbeidserfaringen innimellom har tilført meg kunnskap om eiendomsfaget. Gjennom masterstudiet har interessefelt og fagtemaer smeltet sammen i en helhet. Masterstudiet har penslet innom forhold som berører mitt tema i oppgaven i flere av fagene. Om tilpassing av bygninger til bruker og servicetjenester til kjernevirksomheter. Jeg har i gjennom arbeid og studiet hatt stor interesse for hva eiendomsproduktet gir til brukerne. Dette sporet ønsker jeg å følge også gjennom denne oppgaven. Gjennom pågående studiet i Eiendomsutvikling og – forvaltning har jeg erfart at det er et behov undersøkelser om temaet.

Statsbyggs visjon er, **Statens førstevalg**, og et av de strategiske målene er **å gjøre sine kunder (leietakere) bedre**. Statsbyggs leveranser skal bidra til økt verdiskaping hos våre kunder. Med Statsbyggs strategiske mål om å bidra til økt verdiskaping hos kjernevirksomhetene, viser det viktigheten av å utvikle foreiendomsforvaltningen på dette området.

## 1.8 OMFANG

Oppgavens arbeid vil omfatte litteratur søk og studie innen verdibegreper og temaene; strategier, arkitektur, beliggenhet, kulturhistoriske verdier, miljøverdier og servicetjenester.

Teori er grunnlaget for studiet. Resultatene fra undersøkelsen skal analyseres for å få fram hvilke viktige faktorer eller forhold fra eiendomsproduktet som har verdiskapende effekter for kjernevirksomhetene. I undersøkelsen vil det også kunne bli gjort spesielle funn som er av generell interesse. De viktigste bidrag vil trekkes fram i den konklusjon, som anbefaler eventuell oppfølging eller videre undersøkelser.

## 1.9 BEGREPSAVKLARINGER

*Merverdi / økt verdiskaping*, er i denne sammenheng tillagt samme betydning. Merverdi er verdier som skapes for kjernevirksomheten utover verdiskaping som skjer i produksjon eller aktivitet i virksomheten. Merverdi kan ikke måles i form av økonomiske midler, verdi ut over regnskapsmessig verdi.

*Kjernevirksomhet*. Selskapets grunnleggende basisvirksomhet. Kulturvirksomhet er kjernevirksomhet for et selskap som har som forretningsidé å tilby et bestemt kulturtilbud. Da er kafé, renhold, bygningsdrift og datatjenester ikke en del av kjernevirksomheten.

*Kunder* er også brukt i sammenheng med omtale av eier, det har sammen betydning som brukervirksomhet eller leietaker i bygningen. Kunder kan også bety kjernevirksomhetens kunder. Og er i tilfelle presisert i tekst.

*Visjon* Et mentalt bilde av fremtidig situasjon. Oppfatning en organisasjon har om hvor den vil være, eller av den posisjon den vil ha om noen år. Visjonen skal være en rettesnor eller en ledestjerne for organisasjonens aktiviteter.

*Strategi* Angrepsplan, fremgangsmåte for å løse et problem el. lign., handlemåte. Hvordan omgjøre misjoner og visjoner til virkelighet (på alle nivå), følges opp av konkrete målsettinger og handlingsplaner.

*Signalbygg*, eller i noen sammenhenger omtalt som monumentale bygninger. Er bygninger som er spesielt fremhevet fasadeutforming, gjerne en plassering som fremhever bygninger i forhold til andre, og / eller i landskapet.

*Kulturhistoriske bygninger* er bygninger med kulturhistoriske verdier eller elementer i seg eller i tilknytning til stedet bygningen er lokalisert.

*Brukarhet* har med hvordan bygningen fungerer for virksomheten og er tilpasset organisatorisk i forhold til romplassering, tilgjengelighet og innredningsløsninger.

*FDVUS* er en forkortelse for Forvaltning, Drift, Vedlikehold, Utvikling og Service knyttet til bygninger.

*FM* er den engelske forkortelsen for FDVUS, Facilities Management.

*Tilstandsanalyser* er en standardisert metode for å vurdere bygningers tekniske tilstand.



*Markedsverdi (normal salgsverdi).* Det beløp som takstmannen anser at eiendommen normalt kan omsettes for på takseringstidspunktet.

*Teknisk verdi.* Normale byggekostnader for tilsvarende nye bygninger på stedet oppført med aktuelle materialer og metoder. Fradrag gjøres for gjenstående arbeider, slit og elde, ukurante konstruksjonsløsninger (som for eksempel dårlig isolasjon) mm. Normale tomtekostnader består av råtomtens verdi uten hensyn til evt. festeforhold, tekniske grunnlagsinvesteringer og annen opparbeidelse.

## 2.0 TEORI

### 2.1 TEORIER OM TEMAER I UNDERSØKELSEN

Undersøkelsens hovedtema er verdiskaping for kjernevirksomheter. Det teoretiske grunnlaget om verdiskaping og merverdi for virksomheter er derfor de mest sentrale begrepene som jeg skal utdype. Verdiskaping er et vidt begrep som brukes i svært mange sammenhenger og i tilknytning til ulike fagområder. Det er viktig og nødvendig å avklare ulike betydninger og hvilken betydning dette begrepet har i forhold til denne undersøkelsen. Hva menes med verdiskaping for virksomheter og hva kan det bety som merverdi?

I andre del vil jeg utdype virksomhetenes strategier og målsetting, og hvilken betydning det er lagt for utvikling av bygningsfasiliteter. I og med at undersøkelsen har sine avgrensinger, skal jeg gå inn på forholdet mellom merverdi og virksomhetenes strategiske mål. Jeg vil se nærmere på strategier og målsettinger, om hvordan de kan tolkes i forhold til krav til lokaler og bygningsfasiliteter. Sentralt i denne delen står to strategier for eiendomsutvikling, kundeperspektivet, og eiendom som kapital og investeringsformål.

Tredje del tar for seg de utvalgte fagtemaer. Det har vært helt nødvendig å avgrense denne undersøkelsen til noen utvalgte tema som jeg vil utrede og undersøke. Jeg har valgt å vurdere verdiskaping på temaområder som arkitektur, beliggenhet, kulturhistoriske verdier, miljø og servicetjenester, som ikke er typiske måleparametere for bygningers tekniske verdi eller markedsverdi. Kan disse temaområdene ha betydning for verdiskaping for virksomheter, eller gi merverdi. Mitt andre utgangspunkt for undersøkelsen er to av hovedtemaene, arkitektur / design og kulturhistoriske verdier. Jeg setter et spesielt fokus på disse temaene ut fra antakelser om at signalbygg og kulturhistoriske eiendommer er viktige merverdifaktorer for virksomheter.

I dette kapitlet finner jeg det også naturlig å utdype forholdet til tidligere undersøkelser og min egen erfaring og praksis på området. Egen erfaring er beskrevet innenfor hvert fagtema, og er oppsummert i fjerde del. Disse forholdene jeg omtaler er også utgangspunktet for mine antakelser, og forskningsspørsmålene som er tilknyttet kartleggingen følger i kapittel 4, om Metode.

Avslutningsvis har jeg tatt med noen av de viktigste begrepsavklaringene for denne undersøkelsen. Begrepsavklaringene er sortert etter dette kapitlets gjennomgang av ulike teorier.

## 2.2 VERDISKAPING FOR VIRKSOMHETER

I nasjonalregnskapet knyttes begrepet verdiskaping til økonomisk produksjon. Verdiskaping defineres som den merverdien en produksjonsprosess tilfører produktet, enten det er en vare eller tjeneste[4].

Verdiskaping skjer normalt i alle næringsvirksomheter, og verdiskaping kan skje i forskjellige produksjonsledd. Det gjelder både eiendomsvirksomhet og virksomheter i bygningen.

Verdiskaping i forhold til eiendom skjer i ulike deler av aktivitetene i forvaltningen og drift, hvor hver del kan betraktes som separat forretningsområde. Figur 1 viser et eksempel på inndeling av eiendomsvirksomhet i forretningsområder eller verdikjede, som også brukes som begrep i denne sammenheng.



Figur 1: Verdikjede - Verdiskaping i eiendom

Innen eiendomsutvikling og forvaltning bruker vi ulike begreper om verdi, som realverdi, markedsverdi, teknisk verdi, bruksverdi, funksjonsverdi, estetisk verdi og kulturverdi.

På samme måte kan en seg for seg en verdiskapingskjede for en kjernevirksomhet. I figur 2 er dette eksemplifisert for en høgskolevirksomhet. Hvor hvert ledd kan betraktes som et forretningsområde med krav til inntjening og resultat.



Figur 2: Verdikjede - Verdiskaping i høgskolevirksomhet

Mange næringsvirksomheter deler eller stykker opp sin aktivitet / produksjonsledd i mindre enheter eller deler, slik at det er mulig å vurdere lønnsomhet og verdiskaping i alle ledd. Slik kan ”produksjon av studiepoeng” deles opp i flere enheter, som fakultet, og videre i institutter og fagavdelinger.

Vi ser at i begge tilfeller som vist overfor er det verdiskaping ved pengestrømmer, som kan måles i resultat eller overskudd som er den skapte verdi. Oppgaven skal ikke ta for seg de skapte målbare verdiene, men hvilke forhold ved bygningen eller leveranser til kjernevirksomheten som er viktige. Hvilke deler av eiendommen som betyr mest for verdiskapingen i virksomheten, og det er denne koblingen oppgaven dreier seg om.

Verdiskaping er et begrep som brukes i mange sammenhenger og har dermed også ulike definisjoner og betydninger. Innen økonomiske fag kan verdiskaping uttrykkes i bestemte betydninger eller definert som formler som gir eksakte verdier. Innen andre fag er verdiskaping mer komplisert, og kan ha ulike betydninger avhengig av hva man tillegger av betydning. Altså er det ikke noen bestemt betydning i forhold til verdiskaping og merverdi når det ikke har med økonomi, penger eller verdsatte gjenstander å gjøre.

Norges offentlig utredninger om ”Velholdte bygninger gir mer til alle” [1] om eiendomsforvaltningen i kommunesektoren sies det at; god eiendomsforvaltning kan defineres som det å gi brukerne gode og effektive bygninger til lavest mulig kostnad, noe som innebærer å skape best mulige rammevilkår for brukernes virksomhet over tid.

Miljøverndepartementet har fått utarbeidet en rapport i 2003 om ”Kulturminner og kulturmiljøer som grunnlag for verdiskaping”[5], hvor rapporten har følgende avklaringer og definisjoner på verdier og verdiskaping;

Skaping av økonomiske verdier; er i tilfeller hvor økonomisk gevinst kan måles, og herunder; Direkte verdiskaping av eiendom, og - Indirekte verdiskaping knyttet til virksomheters produksjon (varer og tjenester), økonomiske ringvirkninger.

Immateriell verdiskaping; er ”Verdiskaping som omhandler aktivering av ulike verdier for mennesker, her snakker vi om et verdibegrep som er vanskelig målbart i økonomisk forstand.

Statsbygg har fått utarbeidet en rapport om Kulturminner og verdiskaping av Østlandsforskning (ØF) [4]. Rapporten har en gjennomgang av tidligere offentlige rapporter om verdier og

verdiskaping. I rapporten trekkes det fram uklarhetene om hva verdiskaping er, og at det er manglende begrepsavklaring i rapporten fra Miljøverndepartementet og i flere av andres tekster. Videre understreker ØF viktigheten av å skille mellom verdi og verdiskaping, og tilsvarende for metoder, å sette verdi og måle verdiskaping. ØFs betraktninger om at verdi av for eksempel eiendom fastsettes som oftest som en markedsverdi. Det vil si pengeverdien som potensielle kjøpere er villig til å betale. Verdiskaping er en strøm, av verdier i en gitt tidsperiode. Det kan være pengeverdi i omløp, som ikke er direkte målbar.

Merverdibegrepet er i litteraturen knyttet til verdiskaping i kjernevirksomhetens produksjon. I K.Banken og S.L.Solbergs bok om Markedsplanlegging - Fra visjon til kundetilfredshet [6]; Merverdi er et fortrinn vi skaffer ved å produsere og levere et produkt eller tjeneste som er i bedre overensstemmelse med kundene behov. Å skape merverdi innebærer at vi utfører aktiviteter i bedriftens verdiskapingsprosess på en slik måte at produktet blir tilpasset kundens behov. En krevende kunde vil stille mange krav og har forventninger til bedriften.

Et eksempel på at det finnes flere forskjellige definisjoner om verdiskaping og merverdi. K.Banken og S.L.Solbergs [6] definisjon samsvarer ikke med merverdibegrepet, slik som ØF definerer det, jfr ”immateriell verdiskaping”.

Hva kan eiendomsproduktet bidra med for skaping av merverdi for kjernevirksomheten. Merverdi er verdi som ikke lar seg måle, men ulike forhold som er viktig for en verdiskaping i kjernevirksomheten.

Min definisjon av merverdi i denne undersøkelsen:

”Merverdien” er verdiskaping for kjernevirksomheten som bygningens totale leveranser og ytelser bidrar med. Merverdien er skapt gjennom utvikling av et godt bygningskonsept og ytelser for nettopp denne virksomheten. Det er ikke slik at den merverdi som skapes her, kan følge virksomheten og overføres til andre bygninger. Heller ikke at den samme merverdien gjenskapes for en ny leietaker i det samme bygget.

I kjernevirksomhetens ståsted er jeg ute etter å finne de viktigste forholdene ved bygningen som gir virksomheten merverdi.

Facility Management begrepet (FM) som omfatter forvaltning, drift, vedlikehold, utvikling og servicetjenester, er en utvidelse av tradisjonell tenkning om eiendomsforvaltning til også å omfatte servicetjenester. Som det uttrykkes i FDVU-FM – Introduksjon [7], FM setter

brukerne av bygget i fokus og skal bidra til at rammen omkring produksjon, eller det som betegnes som kjernevirksomheten til enhver tid er optimal. Dette omfatter faktorer som helse, miljø og sikkerhet, trivsel, innemiljø, lys, lyd, service, kantine osv. Tradisjonelt sett har FDVU blitt regnet som teknisk drift og vedlikehold, mens nå inngår langt flere forhold inn under begrepet FM.

Kjernevirksomhetene (brukere) endrer ofte krav over tid og vi opplever derfor stadig oftere brukere som stiller høyere krav. Det er trenden i det ene FM perspektivet, hvor bygninger betraktes som virkemiddel som skal støtte opp om kjernevirksomheten, i følge Kirsten Arge [3]. Samtidig utvikles eierrollen i eiendomsmarkedsperspektivet, som betrakter bygninger som et mål i seg selv, som kommersielle investeringsobjekter. Men det er likevel ikke slik at det er eiere som er eiendomsmarkedorientert og bruker er pådriver for FM perspektivet. Eier kan like godt ha strategier i et FM perspektiv.

Jeg ønsker å få større innsikt i ulike betydninger av merverdi

### **2.3 VIRKSOMHETENS VISJON OG STRATEGISKE MÅL**

Virksomheter har sin forretningsidé, mål og strategier, for utvikling og verdiskaping. Det er derfor av interesse å kartlegge eventuelle sammenhenger mellom virksomhetens visjon, mål og strategi, og om det er noen koblinger eller sammenhenger mellom strategier og krav til eiendom.

Visjon og strategiske mål er overordnet og langsiktig, og beskriver innsatsområder for utvikling av virksomheten. Overordnede strategier gjelder for hele virksomheten og bygger på virksomhetens forretningsidé. Det gjelder for virksomheter uavhengig av type virksomhet eller formål. Visjon og strategiske mål er et viktig styringsmål for alle virksomheter, men det er oftest større virksomheter som har mest gjennomarbeidede styringsmål. Mål og strategiene skal helst være dekkende for alle deler av virksomheten, og godt forankret i hele virksomheten. I oppgaven er derfor visjon og strategiske mål, en del av kartleggingen. Det er for å finne ut om kjernevirksomheter har strategiske mål som retter seg mot krav til eiendom, om bruk av eiendom som et strategisk virkemiddel for kjernevirksomheten. Eller motsatt om kjernevirksomheters visjon og strategier ikke har noe konkret strategi i forhold til eiendom.

Overordnede styringsvalg har litt forskjellige betegnelser. For de fleste organisasjoner er visjon et uttrykk for noe framtidsrettet, som forhåpentligvis skal bli virkelighet, eller noe å strekke seg etter. Jeg skal utdype disse nærmere, men det viktigste i denne sammenhengen er

hvordan styringen av virksomheten påvirker krav til lokaler, bygninger og øvrig støtte til virksomheten.

Flere offentlige eiendomsvirksomheter har visjoner og mål som retter seg mot kunden, for å tilfredsstille kundens behov. Private eiendomsselskap har ofte et hovedfokus på avkastning. Men det er ikke dermed slik at de ikke satser på å tilfredsstille kundens behov. Visjon og strategier må fortolkes og forstås, slik at tiltakene blir riktige for å nå målsettinger. Slik henger eiendomsselskapenes visjoner og strategiske mål sammen med kundenes tilfredshet.

Her følger en rekke formulering hentet fra T.I.Haugen`s FDVU-FM – Introduksjon [7] om brukerrollen

- Brukerne er interessert i å ha et bygg som i størst mulig grad støtter opp om egen virksomhet, og måler byggets effektivitet i henhold til i hvilken grad det møter eget behov per kostnad.
- Inkludert i dette er eiendommens verdi i forhold til brukernes identitet og verdiskapende image. Brukerne fokuserer på de fordeler virksomheten kan oppnå ved å bruke bygget.
- I de senere år har det oppstått økende krav, ikke bare med hensyn til pris og lav husleie, men også i forhold til teknisk drift og bruk av ny teknologi, servicetjenester, drift, vedlikehold og energiøkonomiske løsninger, fleksibilitet i arealbruk, individuelle tilpasnings- og styringsmuligheter osv.

Det er formuleringer som kunne gått rett inn i en kjernevirksomhets strategi for hva eiendommen skal bidra med til virksomheten.

Karen Mosbech [8] peker på at det er sammenhenger mellom overordnede strategiske mål og fysiske rammer, hvor de fysiske rammene også påvirker organisasjonen, og organisasjonen også påvirker strategien.

I flere prosjekter, er blitt undersøkt som for eksempel Kirsten Arge og Donatella de Paoli [9], om ”kontorutforming som strategisk virkemiddel”. Deres undersøkelse ser på sammenhengene mellom arbeidsplassløsninger, organisasjonsutvikling og produktivitet. Arge og de Paoli poengterer at det er viktig å forstå motivet for endringer ledelsen har.

**Kjernevirksomhetenes fokus på overordnet nivå er rettet mot deres kunder og publikum. Ut fra dette kan man anta at kjernevirksomheters visjon og strategier i liten grad har mål eller føringer for eiendomsprodukt.**

## **2.4 BESKRIVELSE AV FAGTEMAER**

Oppgaven skal ved selve kartleggingen undersøke ulike fagtemaer. Fagtemaer som er valgt for å gjøre grundigere testing om hva som kan bety noe for kjernevirksomhetene og har litt annen innfallsvinkel enn kundetilfredshetsmålinger. Hensikten er ikke å utrede hvert fagtema til bunns, men på en enkel måte finne indikatorer på hvordan ulike sider ved hvert tema vurderes. Derfor har jeg heller ikke valgt å gjøre noen dypdykk i utredning og forklaring av fagtemaene.

Fagtemaene skal undersøkes på et overordnet nivå, og jeg vil derfor beskrive de, samt forklare valg av tema i dette kapitlet.

### **Arkitektur og design**

Arkitektur er med i undersøkelsen som et av de viktigste fagtema for å skape gode bygninger. Og arkitektur kan deles opp i mange emner, fra bygningers form og fasade til interiør og materialkvalitet. Av den grunn har jeg kalt tema arkitektur og design, for å dekke hele spekteret.

Arkitektur og design betyr svært mye for å skape gode lokaler for virksomheten, tilrettelagte arbeidsplasser, trivsel og omdømme. Byggets form og fasade, og planløsning med hensyn til funksjonalitet er de to emneområdene innen dette fagtemaet som har størst fokus i prosjekter. Det er også de områdene jeg vil utrede nærmere i forhold til teori.

Hvilke lokaler tilbyr byggeier kjernevirksomheten, og hvor godt server eier virksomhetens behov over tid? Stiller virksomheten krav til lokaler og bygning, eller blir de mer eller mindre diktert av eier / utbygger til å akseptere sin løsning som den optimale.

Arkitektur og design trekkes fram som en grunnleggende suksessfaktor for virksomheter. I sitt foredrag om eier- og leietaker strategier [10] mener Helge Rohn i Semco at ” *En bevisst bruk av arkitektur / bygg som et strategisk virkemiddel, kan gi betydelige konkurransefortrinn*”.

Hver eneste flytte- og byggeprosess har potensial til å bedre totaløkonomien og kvaliteten, og kan betraktes som verdiskapende bygg, mener Helge Rohn.

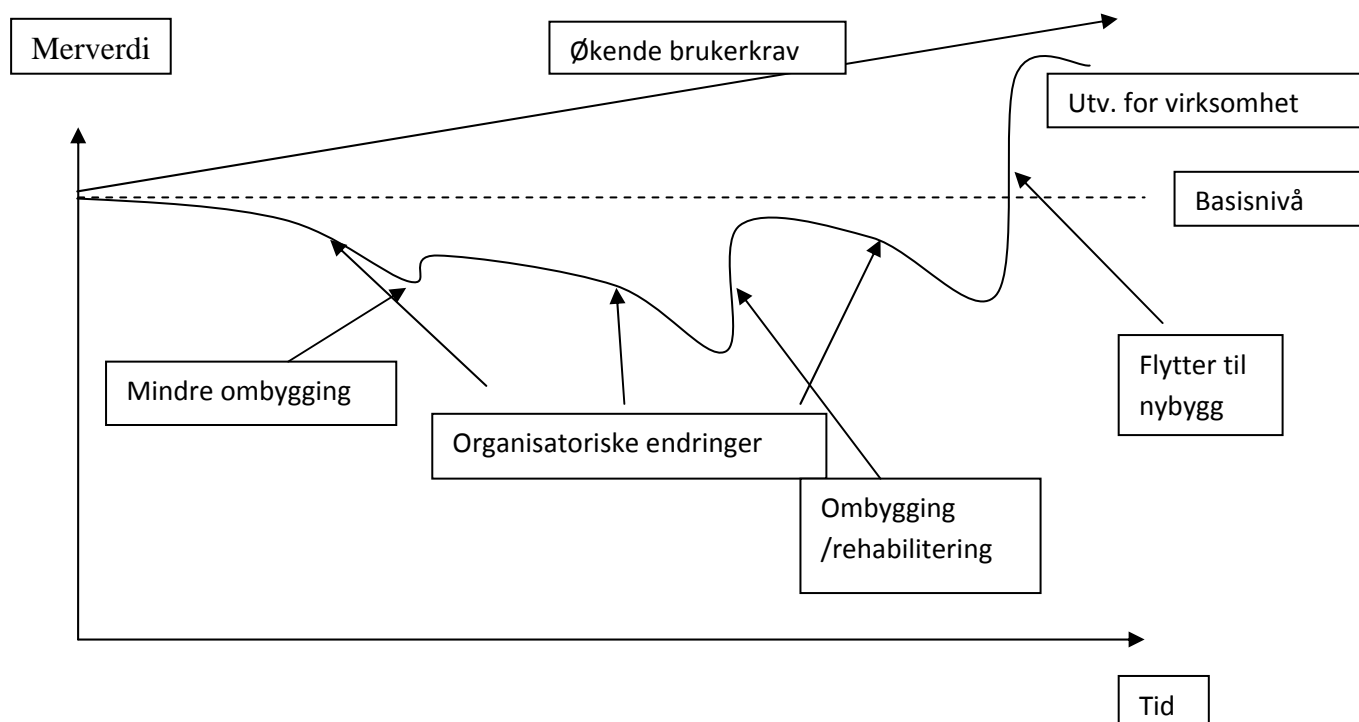
Vi opplever at offentlige bygninger blir prosjektert og bygget som signalbygg. Ved offentlige byggeprosjekter brukes også monumentalbygg begrepet. Det har blitt mer og mer vanlig at noen private firmaer bruker bygninger som strategi for profilering, vi har flere eksempler på



dette; Radisson SAS Plaza i Oslo, Rica Seilet Hotel i Molde og Rica Ishavshotel i Tromsø. Det er eksempler som med rette kan kalles signalbygg. Det er også andre bygninger i samme kategori, men som ikke har samme framtoning. Poenget er at det blir bevisst brukt som virkemiddel eller strategi i profilering av virksomheten i bygningen.

Det H.Rohn trekker fram som en mulig virkningseffekt blir brukt (med andre ord). I oppgaven kan det derfor være interessant å undersøke dette forholdet. Om ikke i tilsvarende signalbygg som de nevnte eksemplene, finnes det andre aktuelle bygninger under betegnelsen signalbygg.

Vi ser av figur 3 hvordan skaping av merverdi for kjernevirksomheter kan forandre seg over tid. Figuren viser et utgangspunkt hvor ny virksomhet starter i et nytt bygg. Starttidspunktet danner basislinjen for skaping av merverdi. Etter en tid har kjernevirksomheten foretatt endringer i organisasjon og oppgaver, og kurven viser en fallende tendens, som den gjør gjennom hele tidsskalaen. Den første positive utvikling skjer ved en mindre ombygging for å tilpasse noen organisasjonsendringer. Neste endring ved bygningen som gir økt verdiskaping er ved en større rehabilitering og ombygging. Den siste endringen for kjernevirksomheten for økt verdiskaping kommer etter flyting til nytt godt tilpasset bygg. Figuren illustrert en tenkt utvikling for en kjernevirksomhet som kontinuerlig jobber for at bygningen til enhver til skal gi optimal merverdi.



Figur 3: Skaping av merverdi med endringer av lokaler for en kjernevirksomhet over tid

Arkitektur er utvilsomt viktig, men kanskje kan det være slik at arkitektur har en for framtreddende rolle i prosjekter, slik at brukers ønsker taper mot arkitektens behov å gi bygningen sin signatur. Arkitekter generelt har mer fokus på utforming av bygning og lokaler, og vier andre sider ved prosjektet mindre oppmerksomhet.

Nye bygninger kommer over i driftsfase og virksomheter tar de i bruk. Vi opplever gjennom forvaltning og møte med kjernevirksomheten at behovet for endringer av de fysiske rammer endres over tid, ofte initiert av organisasjonsmessige endringer. Gapet fra i utgangspunktet et godt tilpasset bygg til grad av dårlig tilpasset bygg øker.

Tilpassingsmekanismen fungerer dårlig.

*”Bygninger planlegges, prosjekteres og bygges for å løse funksjonelle behov. At bygningen løser funksjonelle behov betyr at den skal gi rom for den aktiviteten som skal skje i bygningen, og samtidig tilfredsstiller fysiologiske behov til de som bruker bygningen”,* videre sier T.Haugen [7], at vi tradisjonelt tenker mest på å løse de behovene vi har i dag. Vi tenker også på at bygningen skal fungere over tid fra en kort tidshorisont på 10-20 år til kanskje flere hundre år. I dette perspektivet er det viktig å ta hensyn til hva som vil skje i forhold til forvaltning, drift, vedlikehold og utviklingen over den planlagte levetiden.

Min erfaring er at bygningseier vier stor oppmerksomhet til å få til avtale om å bygge til en virksomhet eller utvikle en eksisterende bygning til en virksomhet. Store ressurser blir lagt i prosjekter for å tekkes virksomhetens ønsker. Det spenner fra detaljert romprogram, funksjonsanalyse og nærhetsanalyse, til interiørdesign og innredningsløsninger for ansatte. Kanskje vektlegges det arkitektoniske uttrykk ”signalbygg-effekt” langt mer enn funksjonelle løsninger.

Erfaringene mine er også at det ikke brukes mye ressurser på å utvikle bygg og lokaler i takt med organisatoriske og markedsorienterte behov i virksomheten (se figur 3 ). Sett i forhold til den optimale løsning hvis vi noen gang finner den, vil lokalenes merverdi synke i takt med virksomhetens endringer. Er vi i stand til å løsrive oss tilstrekkelig til å tenke nytt? Investerings-, drifts- og vedlikeholdskostnader er normalt forholdsvis lave sett i forhold til hva negativ merverdi kan bety for den optimale produksjon og trivsel.

Arkitektur handler også om den enkelte arbeidsplass, planløsning, arealeffektiv, funksjonalitet og brukbarhet. Sett fra en økonomisk vinkel, er den kompakte løsning best, med flest mulig personenheter pr  $m^2$ , eller mest mulig produksjon pr  $m^2$ .

Karen Mosbech [8] sier at hastigheten i forandringsbehovene for kjernevirksomheter stiger og stiger. Mosbech refererer til arbeidsplasser i kontorvirksomheter, som faktisk kan la seg endre enklere enn for en del andre virksomheter.

**Ut fra teorier innen fagtema arkitektur og design er kjernevirksomhetene sterkt involvert i planprosessers romprogram og planløsninger, og i driftsfasen i forhold til endringer av planløsninger. Det vil derfor være interessant å se om kjernevirksomhetene vektlegger planløsninger og funksjonalitet som de viktigste verdiskapende faktorer.**

### **Beliggenhet og verdiskaping**

Beliggenhet er først og fremst en av de viktigste beslutninger for valg av tomt til nytt bygg, kjøp av bygning eller leie lokaler. Om beliggenhet blir det sagt, at det er den aller viktigste faktoren ved kjøp av bygning, bolig som næringsbygg.

Vurdering av lokalisering av bygninger for næringsvirksomhet foretas på ulike nivåer, som globalt nivå, regionalt nivå og lokalt nivå. For eiendomsutvikling er det mest interessant i forhold til regionalt og lokalt nivå. I følge Tor Medalen [11] er det ved lokalisering av industri, kjøpssenter og boligutbygging at det regionale perspektivet er relevant. Det lokale nivå er derfor mest relevant for oppgaven.

Det er utviklet flere lokaliseringsteorier i følge T.Medalen, og det er mange ulike faktorer som avgjør lokaliseringsbeslutninger. Sentralstedsteori i flere varianter bygger på lokalisering i sentrum og vurdering av rekkevidden til markedet. Neo-klassiske teorier bygger på beslutningsgrunnlag om perfekt kunnskap, økonomisk rasjonell opptreden og profittmaksimering. Disse teoriene ble utviklet av Von Thünen, Weber og Christalliers og var av de første som ble anvendt for industrilokalisering tidlig på 1900-tallet. Senere er det utviklet nye teorier som Atferdsorienterte teorier som velger kortsiktige løsninger for å redusere risikoen (trygghet), framfor optimale langsiktige løsninger. Industrilokalisering har bidratt til utvikling av ulike teorier med økonomiske virkninger som et viktig vurderingskriteri.

I dag er det ulike vurderinger og teorier som legges til grunn for lokalisering av virksomheter. For kontorvirksomheter for eksempel har Norge hatt en nokså lik utvikling som Storbritannia. Før 1960 ble kontorer lokalisert i sentrum, i perioden 1980-2000 skjer relokalisering og

nylokalisering spredt i forsteder og knutepunkt. Fra 1990 og fram til i dag kommer en revitalisering av sentrum i følge Medalen.

Det er mange eksempler på kontorvirksomheter som for 10-20 år siden flyttet til forstad, nå flytter tilbake til sentrum eller ønsker seg det. Årsaken til at flere vil tilbake til sentrum er i følge Medalen, nær tilgang til beslutningstakere, god tilgjengelighet (kommunikasjoner), stort marked i seg selv, tilgang på informasjon, det finnes et næringsmiljø der. Videre sier Medalen at de institusjonene vi finner i hovedstad eller storby er regionale myndigheter, finansinstitusjoner, hovedkontor i store bedrifter, tjenesteytende virksomheter, media og underholdningsbransjen.

I følge den samme teori velges bysentrum bort av flere årsaker som, ekspansjon i høyde er vanskelig pga verneinteresser, kostbart å ekspandere, kjøproblemer i sentrum, utvalg av arbeidstakere reduseres pga bokostnader og andre ulemper i storby (spes. Oslo).

I praksis vil det si at virksomhetstypene i undersøkelsen; kontor- og kulturvirksomheter og hotell vil foretrekke sentrum. Lokaliseringssted for høyskoler blir ut fra hva jeg erfarer bestemt vel så mye politisk som i forhold til teorier om beste valg eller virksomhetens strategi. Lokalisering av offentlige institusjoner tar ofte svært lang tid, som for eksempel lokaliseringsvurdering om HIST / NTNU i Trondheim og lokalisering av nytt lokalsykehus for søndre Buskerud (Drammensområde). Et eksempel på et politisk valg var den gang høyskolen i Vestfold ble lokalisert til Bakkenteigen, som er mellom to Vestfold byer og med dårlige kommunikasjoner. Det har i ettertid blitt utredet mulighet for å legge om jernbanen med egen stasjon for høyskolen.

Ut fra teori og fra praksis ser vi viktigheten av å gjøre gode langsiktige valg for den aktuelle virksomhets beliggenhet. For den som skal investere i eiendom handler det om risiko forbundet med investeringen, og for kjernevirksomheten (bruker) skal beliggenheten være best mulig i forhold til hva virksomheten vurderer som viktig. Det vanlige er å bestemme seg for noen krav man vil stille for eiendommens beliggenhet. Og det kan være noen absolutte krav og noen ønsker som kan fravikes.

Min erfaring er at vi har for liten fokusering på beliggenhet, og spesielt for større foretak innen eiendom er det mulig å vurdere, og finne bedre løsninger i et langsiktig perspektiv. Det er i alle fall ingen umulighet. Frykten for en byggeier er at den fraflyttede bygningsmasse skal stå tom, men det viser seg i de fleste tilfeller at ny virksomhet finner sin plass. Som Helge

Rohn [10] uttrykker det ”Enhver flytteprosess har et potensial for verdiskaping”, ut fra en ny mulighet i et nytt bygg, muligheten til å forme et nytt arbeidsmiljø og mulighet for bedre planløsninger. Det vil si at en ”ny start” kan gi betydelig merverdi for virksomheten.

Mange av teoriene om beliggenhet er mest aktuelle ved nyetablering eller når det er bestemt flytting. Beliggenhet er heller ikke vanlig tema i eiendomsforvaltningen og en driftssituasjon. Ved å undersøke hvordan kjernevirksomhetene vurderer beliggenhet uten å være inne i en slik prosess om lokalisering, vil det kunne gi noen erfaringer tilbake og vise om hva virksomhetene vektlegger mest ved lokalisering stemmer med teorien.

**De siste 10-20 år er det klar tendens til nyetablering og flytting til sentrumsområder. Ut fra teoriene om lokaliseringstrender er det grunn til å anta at det viktigste for kjernevirksomhetene er lokalisering i sentrum med gode kommunikasjoner.**

### **Kulturhistoriske verdier**

Kulturhistoriske eiendommer i Norge utgjør store verdier. Statens kulturhistoriske eiendommer ble kartlagt i 2005, og i databasen er over 400 av bygningene til Statsbygg registrert og vurdert som verneverdige. Statsbygg og Forsvarsbygg har viktige oppgaver i forvaltning og utvikling av kulturhistorisk bygninger. I oppgaven vil det også for kulturhistoriske eiendommer være en kartlegging av hvor viktig kulturhistoriske verdier er for kjernevirksomheter. Temaet vil derfor spenne fra vurdering av stedets kulturhistoriske verdi til bygninger og gjenstander, samt hendelser tilknyttet stedet eller eiendommen.

Bevaring av kulturhistoriske eiendommer har sin største utfordring i at de er kostnadskrevenne å forvalte og drifte, de er ofte vanskelig å få arealeffektive, og store begrensning på endring og tilpassing til ny virksomhet. Alle disse forholdene er negative faktorer i økonomisk sammenheng, og i forhold til avtaler om kostnadsdekkende husleie.

Fra Østlandsforskning's rapport [4] til Statsbygg er mye fokus rettet mot kulturnæring og kulturminner, og hvilke muligheter det gir, og verdier som kan skapes. Det sammen gjelder i St.meld nr. 16 2004-2005 om Leve med kulturminner [12] hvor skissen til løsninger å utvikle kulturbasert næring som bidrag til verdiskaping. Felles for disse retningene er at de blir sterkt knyttet til reiseliv.

Lov om kulturminner [13] har bestemmelser om automatiske fredede byggverk mv. Det er også bestemmelser om fredning ved enkeltvedtak i samme lov, samt en egen bestemmelse om fredning ved forskrift av bygninger i statens eie.

Statens fastighetsverk i Sverige har målsettinger i fire punkt, - bevare og foredle den kulturhistoriske verdien – engasjere allmennheten – utvikle eiendommene – gi best mulig økonomiske resultat.

Og i Norge jobber vi med en landsverneplan for kulturminner for å gjennomføre fredning av en del nye bygninger.

Min er faringer at bygningsvern er viktig for kulturhistoriske perspektiv, og at det dominerer i forhold til utvikling av eiendommer eller bygninger. Det er viktig å ta vare på kulturhistoriske verdier, og bygninger representerer den viktigste faktoren. Av de teoriene for kulturhistoriske verdier er det mye fokus på kulturbaserte næringer, som igjen er reiselivsbasert. Faren er at alt skal inn på et spor, slik at utviklingen blir ensidig satsing. Å bevare bygninger eller deler av bygninger for andre virksomheter bør absolutt være mulig. Det kan også være en årsak til begrenset interesse for bruk eller leie av kulturhistoriske bygninger.

**Teorien tilsier at det er et stort fokus på hvordan kulturhistoriske eiendommer kan skape næringsvirksomhet. Det er derfor interessant å se om den svake interessen for kulturhistoriske bygninger kan gjenspeiles i undersøkelsen.**

### **Miljø og verdiskaping**

Miljø og det globale miljø, er et viktig område sett i et samfunnsperspektiv. Temaet er å betrakte som satsningsområde på flere forskjellige områder for å stoppe de globale klimaendringene. Miljø er ikke noen direkte leveranse eller ytelse til kjernevirksomheter. Min tilnærming til tema miljø er innsats for globalt miljø, arbeidsmiljø, miljø for kunder og brukere av kjernevirksomheten som for eksempel universell utforming. Det finnes ulike sertifiseringsordninger beregnet for næringsvirksomheter. Disse ordningene knytter seg til globalt miljø med bestemte kriterier. Miljøsertifiseringsordningen ISO 14000 [14] er et internasjonalt standardisert opplegg for miljøledelse og krav til innsats som skal kontrolleres årlig. Ordningen krever god organisering og er en relativt kostbar ordning. Andre miljøsertifisering er Stiftelsen miljøfyrtårn [15], EU blomsten [16] og Svanemerket [17].

Eksempelvis i Statsbygg er miljø et viktig satsingsområde for hele virksomheten. Statsbygg ble miljøsertifisert høsten 2006 i henhold til ISO 14001.

For å gjøre undersøkelsen litt mer utfordrende, har jeg i tillegg valgt forhold som går på arbeidsmiljø og lokale miljøfaktorer som trivselskapende tiltak og universell utforming (UU). Regjeringen har følgende visjon i politikken for mennesker med nedsatt funksjonsevne: *Mennesker med nedsatt funksjonsevne skal ha muligheter til personlig utvikling, deltakelse og livsutfoldelse på linje med andre samfunnsborgere.* Regjeringens politikk ble fastlagt i St.meld.nr.40 om Nedbygging av funksjonshemmende barrierer [18], senere fulgt opp med bestemmelser i Plan og bygningsloven[19] og tilhørende Teknisk forskrift [20]. Følges regjeringens visjon opp i praksis. Har kjernevirksomhetene prioritert denne satsingen, og vil det gi endringer for hvor viktig globalt miljø er, sett i forhold til arbeidsmiljø og UU.

Energibruk, og tiltak for reduksjon har vært et viktig innsatsområde for mange bygningseiere og brukere. Energi er det område innenfor miljø som har hatt tyngst innsats. Effektene er todelt, en viktig miljøinnsats å redusere energibruken og det økonomiske motivet.

Aksjoner og satsinger på miljø har fått effekter. Det typiske bildet er at det starter med politiske vedtak og offentlig virksomhet gjennom ulike kampanjer som ”grønn stat”. Slike offentlige aksjoner lykkes ikke helt i alle tilfellene. Noen statlige virksomheter har lyktes i slike kampanjer, mens det for mange dør ut. I etterkant av statlige aksjoner har gjerne private virksomheter fulgt etter, og faktisk hatt en bedre evne til å lykkes. Det beste eksemplet er hoteller og hotellkjeder som har hatt ulike satsinger på miljø. Som bransje er det nok hotellene som har kommet lengst med å gjennomføre miljøtiltak.

Arbeidsmiljø er viktig for alle virksomheter, og sammen med universell utforming (tilgjengelighet) vil det være viktige forhold å ivareta. Men det er også slik at virksomheter vil markere seg utad, og dermed vil ikke disse forholdene være like aktuelle som globalt miljø.

Det er vanskelig å trekke noe bestemt ut av teorien annet enn at hoteller sannsynligvis har gjort mest for grønn hverdag. Trolig har også offentlige virksomheter fulgt opp ”grønn stat – prosjektet”.

Ut fra teorien vil jeg tro at viktigheten av miljø er å vise innsats. En del av virksomhetene er med i miljøsertifiseringsordninger og har miljøledelse. Trolig vil energiledelse og redusert forbruk være de viktigste faktorer for virksomheter i et globalt perspektiv.

**Fokuset på globalt miljø har vedvart i mange år, og i de siste 2-3 årene er dette forsterket. Spesielt er det mange hoteller som følger opp med miljøledelse og**

**sertifisering. Det er derfor grunn til å anta at kjernevirksomheter har stort fokus på det globale miljø og kanskje spesielt innen energisparing.**

### **Service tjenester**

Service tjenester til kjernevirksomheter gjorde seg gjeldende i eiendomsbransjen først på 1990-tallet, ca 1994 iflg. Multiconsult foredrag om LCC [21]. Service tjenester er oppgaver som støtter opp om kjernevirksomheten i et bygg, og omfatter oppgaver som ikke direkte har med eiendomsforvaltning å gjøre. Oppgavene kan utføres av eiendomsforvalter selv eller kjøpes. I Norge er det lite utbredt som begrep og som etablert praksis, og det er ca 5 % av næringsseidommer som har service tjenester som tilbud til sine leietakere.

Min tilnærming til dette tema er at det i undersøkelsen vil omfatte de områdene som er nevnt i NS 3454 [22] om kontoplan i LCC, under S (service), samt at jeg legger til de vanligste oppgaver som kjernevirksomheten selv har ansvar for i de fleste kontrakter. Det gjelder blant annet renhold, vakthold og sikkerhet.

Danskene har ”lang” tradisjon for utvikling av service for kjernevirksomheter. Gjennom sitt nettverksarbeid har de utviklet en egen håndbok [23] som beskriver service tjenester. Danskene har en litt annen tilnæringsvariant og definisjon av service tjenester. De har vakt og sikkerhet som en del av service tjenester.

Høgskoler og universitet er store i forhold til antall personer, og har godt utviklede service tjenester. Spesielt gjelder service tjenester som dekker behovene for ansatte og studenter. Disse tilbudene har kommet som en følge av utvidet bruk (åpningstider) av institusjonene. I dag har flere av høgskolene og universitetene nærmest alle mulige tilbud av daglige behov. Det er butikker, som kiosk, dagligvare og bokhandel, bank og posttjenester, spisesteder som kantine, kafé, kaffebar, restaurant (flere varianter), matbar og pub, videre er det også kopi og trykkeservice, samt idrettsenter, studentservice (informasjon) og internett service. Service tjenester er organisert og tilrettelagt av studentsamskipnadene for landets høgskoler. Dette skulle bety at slike tjenester er svært viktige for høgskolene.

For andre virksomheter er det ikke så godt utviklede tilbud som ved utdanningsinstitusjonene. Det jeg erfarer er at kantinetilbud er viktig for de fleste, og det sammen gjelder IKT og renholdstjenester. Hoteller har en del faste tjenester som er viktig for deres service til gjester, og vil av den grunn ha større fokus på service tjenester enn for eksempel kontor- og



kulturvirksomheter. En del kjernevirksomheter har sett mulighet og positive effekter av kjøp av støttetjenester, men at det ikke nødvendigvis er eier som tilbyr og leverer.

For servicetjenester vil det være større forskjeller mellom type virksomhet og hvor utviklet servicetjenester er i virksomheten. Behovene vil variere i forhold til type virksomhet. Renhold og IKT tjeneste er tjenester alle har behov for, uavhengig av type virksomhet, men det kan likevel være forskjeller i hva virksomheten vektlegger mest for økt verdiskaping.

**Flere av servicetjenestene er svært viktig for kjernevirksomhetene. Jeg vil anta at de mest fundamentale tjenestene som renhold og IKT tjenester er de viktigste. Kantinedrift eller kafé er også blitt et viktig servicetilbud for ansatte og kunder.**

## **2.5 KJERNEVIRKSOMHET OG KUNDETILFREDSHET**

Kjernevirksomhetens tilfredshet, eller kundetilfredshet som det begrepet som blir brukt ved tilfredshetsmålinger. Undersøkelsene er en viktig for eiers strategiske valg og prioriteringer. Og ved en oppfølging av kartleggingen i forhold til den enkelte kunde får det en enda større verdi for bedring av produkt /(lokaler) og ytelser. Kundetilfredshet måles vanligvis ved å sette karakter på eksisterende forhold, og i noen grad om hvilke forhold som er viktige for kunden og hvilke tjenester som bør forbedres. Eksempel på slike undersøkelser fra blant Statsbyggs kundeundersøkelse [24] med

Denne undersøkelsen er avgrenset til noen utvalgte tema. Fem temaer i tillegg til en innledende del som er åpen i forhold til virksomhetens målsetting og strategi knyttet til lokaler, bygninger og utviklingen av bygget. Jeg vil på denne måten sette fokus på kundetilfredshet med nye vinklinger og kjente tema.

## 3.0 METODE

### 3.1 METODEVALGET MED BEGRUNNELSE

Undersøkelsene jeg har til hensikt å gjennomføre, er utledet av mine antakelser basert på valgte teori. Svar til problemstillingen er et viktig mål for oppgaven.

Det fins ulike forskningsmetoder som kan benyttes for vitenskapelige undersøkelser. Jeg har basert meg på samfunnsvitenskapelig metode for denne undersøkelsen. Når det gjelder samfunnsvitenskapelige metoder er det vanlig å skille mellom kvalitative og kvantitative metoder. Kvantitative metoder er hensiktsmessig når det er mange enheter og er relativt lukkede undersøkelser. Kvalitative metoder er hensiktsmessig når det er et begrenset antall enheter og åpne undersøkelser [25].

Temaet med dets innhold er lite undersøkt tidligere. Studie av nye områder er en utfordring, hvor en kvalitativ metode vil det være den beste måten å undersøke temaet på. Gjennom en kvalitativ undersøkelse vil den kunne legges opp slik at den har en åpen form og dermed gi muligheter for informasjon om spesielle forhold og utfyllende forklaringer på hvorfor noen forhold er viktigere enn andre. Et annet viktig forhold ved undersøkelsen er at en bred undersøkelse hos kjernevirksomheter med "nye" temaer vil med stor sannsynlighet kreve avklaringer underveis. Det vil gjøre informasjonen mer sammenlignbar, lettere å bearbeide og at det vil være mer pålitelig. Kartlegging av merverdi innenfor flere temaer hos kjernevirksomheter krever tilstrekkelig dybde i intervjuene. For å gi svar til oppgavens hovedspørsmål, er det ikke svar fra bestemte kjernevirksomheter, men flere individuelle svar, som forklarer sammenhenger hvor det samlede resultat viser tendenser totalt. Spesielle forhold fra enkeltvirksomheter kan ha generell interesse i undersøkelsen.

For å kartlegge hva bygninger gir kjernevirksomheter er det nødvendig å bruke informanter fra kjernevirksomheter. Mange forhold vil derfor være helt nye temaer og problemstillinger. Det å sikre at resultatet blir mulig å trekke sammen i konklusjoner vil kreve at kartleggingen skjer ved personlige intervjuer. Intervjuene med representanter for kjernevirksomhetene på eiendommene med utgangspunkt i forhåndsbestemte kriterier. Intervjuene er forberedt ved utvikling av en intervjuguide i mitt forarbeid. Undersøkelsen er utformet som eksplorativ med noen forhåndsbestemte tema og et intervjuopplegg som vil gi undersøkelsen en åpen form, og åpner for ny informasjon.

### **3.2 FORARBEIDET TIL UNDERSØKELSEN**

I forarbeidet har jeg avdekket at det er gjennomført forholdsvis få undersøkelser innefor valgte tema og ingen funn som går direkte på problemstillingen jeg ønsker å undersøke. Søk etter relevant litteratur om verdiskaping for kjernevirksomheter har heller ikke gitt mange treff.

Utgangspunktet for det videre arbeidet var å utvikle et best mulig grunnlag for kartleggingen. Har dermed utviklet en intervjuguide [vedlegg 1] for bruk ved personlige intervjuer. Intervjuguiden er utformet som en sjekklister for bruk under intervjuene. Utviklingen og oppbyggingen av intervjuguiden har vært viktig å planlegge. Rekkefølgen for ulike deler av intervjuet kan ha betydning for at svar blir sammenlignbare, trygghet for informanten og oppnåelse av en god dialog. Temaene kommer i en bestemt rekkefølge. For å utvikle et best mulig grunnlag, gikk jeg flere runder om problemstilling, hva ønsker jeg å spørre om, og hvilke svar jeg får med disse spørsmålene.

Etter utviklingen av intervjuguiden med spørsmål var det viktig å forberede og planlegge intervjuene. For å kunne hente ut meste mulig korrekt informasjon fra informantene har jeg valgt å gjøre taleopptak av alle intervju så fremst at informantene ikke har noe mot det. I tillegg til at jeg gjør notater underveis. Taleopptak var også viktig for å lette etterarbeidet. En annen vesentlig forberedelse er kontakten med informanten. For å oppnå mest mulig likt utgangspunkt for intervjuene valgte jeg en strategi om at jeg ville gi minst mulig forhåndsinformasjon om hva jeg skulle spørre om. Det fungerte også greit, og alle nøyde seg med tema og problemstilling, og syntes det var greit at jeg ikke krevde noen forberedelser.

Testing av intervjuopplegget med intervjuguide var nødvendig og en viktig del av forberedelsene. Jeg valgte å bruke en medstudent til en fullskala test av intervjuet med evaluering og kritikk. Intervjuet gitt relativt bra innenfor antatt tidsforbruk på 1,5 timer. Noen justeringer var nødvendig, i forhold til å bli tydeligere på forklaringer, ikke stoppe ved alle mulig detaljer, og noen småjusteringer på rekkefølge.

### **3.4 ANTAKELSER SOM LEGGES TIL GRUNN FOR UNDERSØKELSEN**

Ut fra teoridelen oppsummeres antakelsen som legges til grunn for undersøkelsen. Antakelsen er utledet fra det teoretiske grunnlaget.

- 1. Kjernevirksomhetenes fokus på overordnet nivå er rettet mot deres kunder og publikum. Ut fra dette kan man anta at kjernevirksomheters visjon og strategier i liten grad har mål eller føringer for eiendomsprodukt.**
- 2. Ut fra teorier innen fagtema arkitektur og design er kjernevirksomhetene sterkt involvert i planprosessers romprogram og planløsninger, og i driftsfasen i forhold til endringer av planløsninger. Det vil derfor være interessant å se om kjernevirksomhetene vektlegger planløsninger og funksjonalitet som de viktigste verdiskapende faktorer.**
- 3. De siste 10-20 år er det klar tendens til nyetablering og flytting til sentrumsområder. Ut fra teoriene om lokaliseringstrender er det grunn til å anta at det viktigste for kjernevirksomhetene er lokalisering i sentrum med gode kommunikasjoner.**
- 4. Teorien tilsier at det er et stort fokus på hvordan kulturhistoriske eiendommer kan skape næringsvirksomhet. Det er derfor interessant å se om den svake interessen for kulturhistoriske bygninger kan gjenspeiles i undersøkelsen.**
- 5. Fokuset på globalt miljø har vedvart i mange år, og i de siste 2-3 årene er dette forsterket. Spesielt er det mange hoteller som følger opp med miljøledelse og sertifisering. Det er derfor grunn til å anta at kjernevirksomheter har stort fokus på det globale miljø og kanskje spesielt innen energisparing.**
- 6. Flere av servicetjenestene er svært viktig for kjernevirksomhetene. Jeg vil anta at de mest fundamentale tjenestene som renhold og IKT tjenester er de viktigste. Kantinedrift eller kafé er også blitt et viktig servicetilbud for ansatte og kunder.**

### **3.5 UTVALG AV KJERNEVIRKSOMHETER OG INFORMANTER**

Innledningsvis i denne vurderingen var det noen viktige prinsipper jeg la til grunn. Undersøkelsen må kunne ha gyldighet for flere type virksomheter, ikke skille mellom privat og offentlig virksomhet og ha geografisk spredning i og utenfor by, samt ha gyldighet for hele landet.

Etter en samlet vurdering falt jeg på et utvalg av ca 16 kjernevirksomheter, fra 4 ulike typer virksomheter og fra alle regioner. De fire virksomhetstypene ble hotell, kulturvirksomheter

(kino, teater, museum, bibliotek og lignende.), høgschooler og kontorvirksomhet. Begrunnelsen for de fire typer virksomhetene er at det sikrer typiske private og typisk offentlig eierskap. Virksomhetstypene er ensartet, bortsett fra kulturvirksomhetene som vil variere noe i virksomhetsformål. Også variasjon i bygningens alder og innslag av kulturhistoriske elementer er viktig for undersøkelsen. Alle disse variasjonene er ikke et mål i seg selv men det er viktig at svar kan ha gyldighet ut fra generelle betraktninger og ikke bare for de undersøkte virksomheter og virksomhetstypene.

I forhold til valg av informasjonskilde hos virksomhetene vil det være tilstrekkelig med et dybdeintervju hos hver virksomhet. Jeg har stilt noen krav til informanten, som skal ha en sentral posisjon, være en del av ledelsen på et strategisk nivå og ha ansvar for beslutninger om lokaler og utvikling av disse.

For valg av kjernevirksomhet er det viktig at virksomheten har en viss størrelse, slik at den har innflytelse på utvikling av eiendomsproduktet og er i posisjon for å stille krav til bygningenes utvikling. Videre bør kjernevirksomheten leie hele eller største delen av den aktuelle bygning. Begrunnelsen er at det med stor sannsynlighet er virksomheter som har strategier for utvikling av bygningen for deres virksomhet. Noe som er poenget med hele undersøkelsen.

### **3.7 BESKRIVELSE AV INTERVJUGUIDE OG GJENNOMFØRINGEN**

Intervjuguiden skal sikre at alle spørsmål blir stilt til alle informanter, og at den vil fungere som sjekklister for vekting av de viktige forholdene for hvert tema. I tillegg til sjekklister og styring av intervjuene, er den med på å sikre framdriften og flyten under intervjuene.

Intervjuguiden begynner med den første telefonhenvendelsen. Det har vært en krevende oppgave å finne rette eiendom, kjernevirksomhet og informant. Kriteriene for valg av eiendom og kjernevirksomhet skulle passe sammen. Først søk på potensielle eiendommer, så en sjekk på at eier – leier forholdet er adskilt. Neste steg ga også utfordringer for å finne den rette informant i kjernevirksomhetens organisasjon og til sist om den aktuelle ville stille opp i forhold til intervju.

Den første delen ga noen uventede utfordringer. Først i forhold til å plukke ut aktuelle eiendommer og kjernevirksomheter. En oppgave som i hovedsak ble gjennomført ved hjelp av

kreativ nettbruk. En tidkrevende oppgave som tok mye tid. Så i forhold til eier og eierforhold. Det er viktig at informantene har samme relasjon til eier. Eier og forvalter skal være samme virksomhet. Likhet i dette forholdet er viktig for sammenligningen i etterkant.

Neste steg var å finne rett person ut fra definerte kriterier. Utfordringer var å finne den rette, noe som ikke er så opplagt i alle organisasjoner. Hvem er denne som er på et strategisk nivå, med ansvar og kunnskaper om bygningen de leier. Og til sist, skape interesse og vilje til å la seg intervju.

Undersøkelsene gikk svært bra. Intervjuene fungerte godt i forhold til de fleste av informantene.

Jeg gjennomførte i alt 16 intervjuer fordelt på 4 ulike type kjernevirksomheter. Det er fra 3 til 5 intervjuer fordelt på virksomhetstype, kontor, kultur, høgkole og hotell. Kjernevirksomhetenes lokalisering har en geografisk fordeling på alle deler av landet, og i forhold til by og tettsted.

Eiendommene til kjernevirksomhetene i undersøkelsen har spredning i alder. Fire av eiendommene er kulturhistorisk, vernet eller bevaringsverdig, og 2 har kulturhistoriske elementer. De øvrige bygningene varierer i alder fra 2 til ca 50 år.

I intervjuene registrerte jeg noen data om informantene. Av de 16 var det 5 kvinner og 11 menn. Utdanningsbakgrunn varierte, hvor 13 har høyere utdanning på universitets eller høyskolenivå og 3 med videregående utdanning. I forhold til faglig bakgrunn, har 5 samsvar mellom yrkesutdanning og kjernevirksomhet, 2 har utdanning innen bygningstekniske fag, mens de øvrige har annen utdanningsbakgrunn. Informantenes ansvar på et strategisk nivå ga utslag i variasjon i rolle eller stilling til informanten. For relativt små kjernevirksomheter var daglig leder rette person, og i større organisasjoner var det direktør / leder for administrative støtte tjenester.

Det er interessant å registrere informantenes kompetanse på tema for undersøkelsen, ut fra rolle og ansvar. Jeg vurderte informantenes kunnskapsnivå og forståelse av egen virksomhets strategi og i forhold til ansvar innen eiendom. Generelt sett var det et høyt kunnskapsnivå og god innsikt. Tre av informantene gjorde et svært positivt inntrykk, mens en var under min forventning.

Denne siste observasjonen om kunnskaper om bygninger og andre støttefunksjoner, er et forhold jeg har omtalt i teoridelen. Det er viktig for kjernevirksomheter at de har kompetanse for å stille krav til tjenester og leveranser.

### **Hvordan fungerte intervjuene?**

”Oppskriften” på intervjuguiden fungerte godt og ble til den samtalen jeg ønsket det skulle bli. En god dialog gjorde flyt i samtalen for mer informasjon. To forhold var viktige i starten, å skape en god forståelse av undersøkelsen, og vise tilstrekkelig interesse for informantens bakgrunn og rolle i dag.

Intervjuene var lagt opp slik at de i innledningsfasen skulle ha stor grad av åpenhet, ved å bringe visjon og strategiske mål på banen. Det fungerte som forventet, og det kom fra forhold som absolutt er viktig informasjon, og nyttige svar. Å snakke om overordnede forhold gjør det lettere å pense inn på fagtemaer.

Så en god start gjorde intervjuet mye lettere, og det kom også fram en del uventede forhold.

Avslutning med et enkelt spørreskjema for vektning av fagtema gikk helt greit. Informantene var tilstrekkelig trygge på tema og viktighet for egen virksomhet, og klar for å bedømme samme forhold for andre virksomhetstyper. Også denne delen opplevde jeg som veldig bra.

## **3.8 METODEKRITIKK**

Kvalitativ metode blir kritisert for ikke å være tilstrekkelig objektive. Det vil si at forskeren som definerer tema, forhold som skal undersøkes, også styrer intervjuet og gjennomfører til sist analysen. Det gjør at resultatene kan bli påvirket av forskerens fokus.

Den deduktive metoden styrker den kvalitative undersøkelsen fordi den sikrer at undersøkelsen blir oppfattet riktig. Deduktiv metode deles i fire faser, forståelse av virkeligheten – informanten fortolker spørsmål – forskeren fortolker svar og leseren fortolker resultater. Svakheter med denne metoden hvor en åpner for at svarene blir ut fra hvordan informanten oppfatter spørsmålene, og ikke hvordan informanten selv fortolker virkeligheten. Induktiv tilnærming har færre faser i undersøkelsen og man kommer nærmere informantens fortolkning av virkeligheten.

Validere er å teste ut gyldigheten til funn. Gyldigheten går på om vi måler det vi ønsker å måle. Selv om forskeren etterstreber gyldighet ved en pragmatisk tilnærming vil det, ved kvalitative forskningsmetoder ikke oppnås absolutt objektivitet. Forskeren må derfor i større grad redegjøre for fenomen og resultater fordi de er mer ubundne og usystematiske.



## **4.0 EMPIRI / RESULTATBESKRIVELSE**

### **4.1 GENERELT OM RESULTATER**

I det følgende vil jeg presentere resultatene fra intervjuene med de tematiske resultatene først.

Temadelen omhandler forholdet til kjernevirksomhetene, og hvordan ulike emner vektlegges som bidrag til økt verdiskaping. Jeg utarbeidet noen spørsmål på slutten av intervjuet hvor informantene blir bedt om å gi sin personlige mening om ulike påstander om temaene. Vurderinger og kommentarer gjøres fortløpende i tilknytning til presentasjonen. Jeg bruker noen gjenfortellinger og sitater som presentasjonsform. Eksemplene vil dermed bidra til en bedre forklaring på enkelte forhold.

Undersøkelsen har vist at økt verdiskaping for kjernevirksomheter er viktig. Vi skal i det følgende se at eiendomsforvaltningen har noen utfordringer for å gi kjernevirksomhetene økt verdiskaping. Og det er et mangfold av mulige innsatsområder som kan bidra til å skape merverdi for kjernevirksomheter. I tillegg til viktige faktorer fra de temaene som denne undersøkelsen omfatter, er det flere interessante koblinger mellom fagtemaer. Studiet har også synliggjort noen negative effekter for kjernevirksomheter.

### **4.2 VISJON OG STRATEGIER**

Visjon og strategiske mål er tidligere omtalt som viktige føringer på et strategisk nivå. Resultatene viser at kjernevirksomhetene har gjennomtenkte strategier. Dette stemmer helt med teorier og at det er sammenhenger mellom strategisk og taktisk nivå. Intervjuene har synliggjort at valg av strategi er viktig for utvikling av eiendomstilbudet.

#### **Visjoner til kjernevirksomheter**

Mitt hovedinntrykk er at visjonene i all hovedsak er rettet mot kunder og publikum. Det betyr at for eksempel studenter, gjester, kunder eller publikum er målgruppe i kjernevirksomhetenes visjon. Visjonene er ikke så tydelige på hva de betyr for utvikling av eiendom. Visjon skal gjelde for alle deler av virksomheten, også for støttefunksjoner som eiendomstilbudet. Det er derfor grunn til å anta at kjernevirksomhetene har ideer om hva som er riktig innsats på eiendomsområdet. Jeg har i tillegg sett at strategidokument gir god informasjon om kjernevirksomhetens innsatsområder for eiendomsutvikling.

Jeg vil her presentere noen av visjonene og kommentere disse.

Høgskolens strategi er (forkortet utdrag), *"Høgskolen skal være det beste studiestedet for utdanningssøkende i regionen og et interessant alternativ for andre søkere. Høgskolen skal være en spennende og aktiv ressurs for forskning, formidling og utvikling av kunnskap."* Det er et eksempel på en tydelig visjon om hva studiestedet skal være. Begrepet studiestedet forteller at målgruppen er studenter og at stedet er høgskolen, som må kunne forstås som bygningsmassen. Høgskolen skal være best for studenter i regionen, og den skal være en spennende og aktiv ressurs for andre ved høgskolen. Det er en visjon som viser en tydelig ambisjon for utvikling av studiestedet.

Et annet eksempel, er et hotell som har visjonen, *"Et godt sted å bo for gjestene"*, og et annet hotell med visjonen, *"Vi skaper gode opplevelser! – En grenseløs møteplass!"*. Det er to eksempler på visjoner som retter seg mot gjester til hotellet. Hotell har de tydeligste budskapene i forhold til kunder som målgruppe. I tillegg er hotellene mest presise i forhold til hva de mener med et trivelig miljø.

For hotell er det svært viktig at det er trivelig fordi gjester bor der en eller flere netter. For høgskoler er studiestedet ikke som en skole med åpningstid fra 8 – 16. Studiesteder har lengre åpningstider og stedet fokuserer på et godt sted å være. Fra høgskolene sier de at studenter bruker studiestedet i større del av døgnet enn tidligere. Det vil si at det stilles større forventninger av studenttilbudet.

Noen andre visjoner har samme fokus i forhold til målgruppe, men et annet tilbud. Åpningstider er for eksempel viktig for kulturvirksomheter. De har formulert visjonene slik, *"Det åpne museum"* og *"For alle døgnet rundt"*. Disse eksemplene viser at tilgjengelighet er viktig for at publikum skal bruke tilbudene mer. I forhold til eiendom, vil det bety at eiendommen må tilpasses lengre åpningstider.

Ved siden av trivselsmiljø og tilgjengelighet, er kvalitet et viktig budskap i visjonene. Et hotell har visjonen *"Uformelt profesjonelle"*. Jeg tolker denne visjonen slik at de har et fint uformelt miljø, og videre at de er profesjonelle på hotell drift og leverer kvalitet. Kvalitet er også gjennomgangsmelodien i *"Godt og synlig teater med gode teateropplevelser."* og *"Nordens ledende konserthus"*. Det er eksempler på kvalitetsvisjoner som stiller klare krav til at eiendommen også må bidra. Visjon gjelder for alle deler av virksomheten, derfor vil da det

også gjelde eiendom. Det vil kanskje ikke fungere like bra om et godt og synlig teater bare gjøres gjeldende for teaterframføring. En dårlig bygning vil trekke ned opplevelsen.

Om visjon kan man derfor trekke en foreløpig konklusjon at den gjelder for alle deler av virksomheten. Det er derfor svært viktig for informantene (strategisk leder og ansvar for eiendomstjenester) forstår forventningene til hva eiendom skal bidra med. For gjennom utvikling av eiendom som støtte til kjernevirksomheten kan stilles krav til prioriteringer om innhold og kvalitet. Like viktig er det at bygningseier og forvalter å ha kunnskaper om kjernevirksomhetens overordnede føringer.

### **Viktige strategier**

Hva betyr det for de strategiske mål? Strategiene skal angi retning for hvordan man skal nå sine visjonstanker. Resultatene viser blant annet at det velges noe forskjellige retninger, selv om visjonene kan være relativt like.

Kjernevirksomhetens strategier har også mye fokus på utvikling av gode trivselsmiljø for kunder og publikum. Informantene på høgskolene forteller om hvor viktig deres strategier er for et godt miljø for studenter. For eksempel har den samme høgskolen som har visjonen om å være det beste studiestedet, valgt en strategi om å være endringsdyktig og ha en stor grad av fleksibilitet for studentene. Høgskolen mener altså at de viktigste strategiene er for å bli beste høgskole, er å kunne gjøre raske endringer og være fleksibel. Endringene i samfunnet går i stadig raskere tempo, og nettopp derfor er det kanskje den største utfordringen. For å være beste studiested må høgskolen følge med i tiden, kanskje endre seg i forhold til nye trender og omstille seg ved å tilby minst det andre høgskoler tilbyr. Å være fleksibel kan bety at høgskolens tilbud skal være for enhver smak, og at man også kan gjøre spesielle tilpassinger. Det er store utfordringer for høgskolen og ikke minst for en bygningseier. Raske endringer på bygninger er nok den aller største utfordringen. Ved nybygg eller tilbygg kan et godt grunnlag legges ved at bygningsmassen utvikles for å støtte høgskolens strategiske valg. Føringer fra strategien er også aktuell ved større ombygginger eller utvidelse av bygningsmassen. Dette eksemplet viser at det er viktig å ha bygninger som muliggjør raske endringer og lage fleksible løsninger.

En kontorvirksomhet har også en visjon og strategi som gjelder ansatte. Kontorvirksomheten har blant annet en strategi om å skape et kult sted i midtbyen for et ungt miljø. Dette viser at

strategier kan være forskjellig for å nå samme mål. For denne kontorvirksomheten er strategien at god tilrettelegging for ansatte skal gi resultater. Og for eiendomsutvikling skal lokalene være "kule". Strategien kan virke mindre utfordrende for eiendomsutvikling. Men å skape et "kult" stiller etter min oppfatning krav til endringer, og stil over innredning.

Så mange som 13 av kjernevirksomhetene har strategier om særpreg, og skaping av identitet. Særpreg for en virksomhet vil si at den skal skille seg ut. Bygningen og lokalene er et godt virkemiddel for å skape det ønskede særpreget. Hotellene og kulturvirksomhetene er alle samstemte om at særpreg er viktig. Et annet fellestrekk er behov for å være synlig og at kundegrupper ikke er entydige. Hotellene for eksempel bruker bygningsfasade for profilering av virksomheten. En sjekk av nettsteder til hotellene og kulturvirksomhetene, viser at hotellene er tydeligst på bruk av bilder av bygning. Litt overraskende er at to av kulturvirksomhetene ikke presenterer de flotte bygningene på sin første side. Men jeg finner fine bilder etter litt leting på nettstedet. Begge virksomhetene har nedfelt i sine strategier at synlighet er viktig. De sier at *"Eget hus gir identitet og mer synlig i byen"* og kort og godt *"Synlig"* i strategimål. Det er eksempel på at arkitektur er blitt brukt for å bli synlig og skape sitt særpreg. Men hvorfor blir ikke bygningen brukt som bidrag til å skape identitet og fremme særpreget. Det kan være flere årsaker. Vi har sett ensidig på hva strategiske mål betyr for utvikling av eiendom. Noen virksomheter trekker kjernevirksomhetens tilbud frem, som for kulturvirksomhetene som skal selge konserter og teateropplevelser. Bygning kan være et viktig bidrag til særpreg og identitet likevel, selv om strategien er å fronte kulturopplevelsen.

I overkant av halvparten av kjernevirksomhetene har et klart ønske om å være i sentrum. De fleste har det slik i dag, men to er lokalisert utenfor sentrum. Fordelingen på type virksomhet viser at alle hoteller og kulturvirksomheter foretrekker sentrum. I tillegg er det to høgskoler og en av kontorvirksomhetene som har det i sin strategi. For kulturvirksomheter og hotell er det viktig at de er lokalisert i sentrum. Hvorfor er det så viktig? Og hva er det som gjør sentrum så attraktiv? Jeg lar dette spørsmålet ligge, fordi beliggenhet er et eget fagtema med flere svar senere i presentasjonen av resultater.

Jeg vil peke på noen spesielle forhold og synspunkter som kom fram i denne delen av undersøkelsen. En interessant kobling til strategi er at flere av kjernevirksomhetene er opptatt å modernisere seg, omstille seg til å nå sine kunder og sitt publikum ved hjelp av informasjonsteknologi. Å gjøre sitt produkt kjent gjennom internett og tilby tjenester over nett bidrar til økt tilgjengelighet. Virksomheten blir mer synlig, skaper identitet, og øker

besøkstallene. Denne utviklingen skjer i alle bransjer, men i denne sammenhengen ble eiendomen brukt som aktivt virkemiddel. Altså bruk av nettsted til profilering, skape identitet og presentere tilbud for kunder og publikum.

### **Strategi - Ikke tema i kontaktmøte med eier!**

Informantene var svært forsiktige med å uttale seg om dialogen med bygningseier. Noen uttalte seg om saker på strategisk nivå. Min oppfatning er at det sjelden eller aldri er diskutert strategier i møter med bygningseier. Altså i forhold til eiendomsforvaltning er det ikke tilfredsstillende kontakt som forholder seg til kjernevirksomhetens strategier. I forhold til utbyggingsprosjekter er det derimot god dialog.

### **Hvordan stemmer det med min antakelse?**

*Kjernevirksomhetenes fokus på overordnet nivå er rettet mot deres kunder og publikum. Ut fra dette kan man anta at kjernevirksomheters visjon og strategier i liten grad har mål eller føringer for eiendomsprodukt.*

Dette betyr at min antakelse ikke stemmer med resultatene. Jeg tror det kan ha direkte sammenheng med at visjon og strategiske mål i svært liten grad er på agendaen for eiendomsforvaltningen og kontakten med kjernevirksomheten. Min opplevelse av kontakten mellom eier og leier i all hovedsak blir brukt på kortsiktige tiltak. Dette forholdet bekreftes på mange måter, når min opplevelse av at visjon og strategi ikke var så dagsaktuelt for informantene. Som en foreløpig konklusjon, er det aktuelt at eiendomsforvaltningen retter mer fokus på langsiktighet i sin dialog med og planlegging for kjernevirksomheten.

Strategier er et spennende utgangspunkt for mer konkrete innsatsområder. Det bringer oss over på fagtemaer, å se hva som er viktig, og hvorfor.

Oppsummert kan man si at visjoner og strategier er viktige styringsinsitamenter for kjernevirksomhetene. Kunde- og publikumsperspektivet er den viktigste visjonen. Det viktigste for kjernevirksomheters særpreg, kvalitet, god tilgjengelighet, og forhold som bidrar til trivsel som er de viktigste. I tillegg skal kjernevirksomheten ha en sentral beliggenhet og kunne endre seg raskt.

### 4.3 ARKITEKTUR OG DESIGN

Arkitektur er viktig, og det skal vi få eksempler på nå. Hvilke viktige bidrag er det arkitektur og design kan tilføre av merverdi. De som driver med hotell er tydelig mer opptatt av eksteriør og det å være synlig. I forhold til kontorvirksomheter som har større fokus på arbeidsmiljø og kvalitet, ser vi klare forskjeller mellom type virksomhet. Men det er andre forhold ved arkitektur

Hovedinntrykket er at arkitektur og design er et tema alle informantene har et nært forhold til. Men med litt ulikhet om hvilke emner innen temaet som engasjerer. Det gjennomgående viktigste for virksomhetene er funksjonalitet og tilpassingsdyktige bygg, samt at fasade må gi virksomheten og eiendommen sitt særpreg. Jeg merket meg at flere av informantene brukte begrepet særpreg i stedet for signalbygg. Signalbygg blir for sterkt uttrykk, fordi det er et bygg som virkelig stikker seg fram og synes godt i landskapet. Særpreget er et noe annerledes, en annen utforming enn andre bygg i gata. Særpreget gjelder ikke bare fasade, men også interiør som to har vektlagt.

#### Signalbygg og særpreg

Vi ser først litt nærmere på særpreg. Hotell og kulturvirksomheter har spesielt stort fokus på særpreg. Fasade er viktig for alle hotell og kulturvirksomheter, og noen vektlegger også interiør.

For høgskolene er særpreg viktig, men ikke like sterkt som tilfellet er for hotell og kulturvirksomheter. Informantene ved to av høgskolene mener bygningen må ha et særpreg. For de øvrige høgskolene er en fin fasade tilstrekkelig for å oppnå effekter som å skape identitet. Informantene ved høgskolen sier at interiør er viktig for trivsel. Dette forholdet ble nevnt av to høgskoleinformanter, at begge deler er like viktige. Interiør er viktig for trivsel, mens fasade skaper identitet. Det betyr at fasade er viktig, men at det ikke er nødvendig med signalbygg eller særpreg for å oppnå identitetseffekt.

På spørsmål til informantene om sine første tanker om tema arkitektur og design, svarer halvparten at særpreg er det de først tenker.

Informantene ved et hotell og en kontorvirksomhet mener at interiør er svært viktig for deres virksomhet. På hotellet vektla de kunstnerisk utsmykking, og ved kontorvirksomheten en moderne minimalistisk stil som viktige særpreg.

Det er to tilfeller om særpreg som jeg synes er svært interessant. Ved to av kulturvirksomhetene sier informantene at innvendig stil og kulturhistoriske detaljer er viktige kvaliteter. I dette tilfellet er det moderne bygg hvor noen bevaringsverdige bygningsdetaljer har gitt et interiørmessig særpreg. Det gir en utforming i moderne stil som er ”krydret med ”gamle” bygningsselementer. Virksomhetene ser det som en svært viktig arkitektonisk verdi. Begge eksemplene synliggjør at moderne arkitektur med hell kan kombineres med bevaring av bygningshistorie. Videre viser eksemplene at arkitektur er viktig, og at **moderne arkitektur i kombinasjon med kulturhistoriske verdier kan være en styrke for byggeprosjekter**. I den ene tilfellet er i tillegg gjenstander fra tidligere næringsvirksomhet bevart og gjort til en del av utsmykningen.

Et viktig poeng som jeg vil drøfte i forhold til tema om kulturhistoriske verdier.

### Funksjonalitet

Funksjonalitet er omtrent like viktig som særpreg. Det er spesielt for kulturvirksomheter og hotell. Funksjonalitet er ikke fullt så viktig for kontorvirksomheter og høyskoler viser undersøkelsen.

Det kan være ulike betydninger kjernevirksomhetene tillegger begrepet funksjonalitet. Med funksjonalitet menes hvilken bruk et rom er planlagt for. Funksjonalitet i en helhet er samspillet mellom rom (funksjoner) som nærhet til andre funksjoner og logistikk (produksjonslinje). Funksjonalitet kan ha andre betydninger for kjernevirksomheter, som for eksempel byggetekniske funksjonalitet (ventilasjon, varm, lys mv). Denne presiseringen om funksjonalitet ble avklart i intervjuene. Innen arkitektur blir det noen glidende overganger mellom ulike emner. I denne sammenheng mellom funksjonalitet, planløsning og hvordan bygg lar seg tilpasse endrede behov. Funksjonalitet kan derfor forstås på flere måter. Ved oppsummering av intervjuene har jeg sortert i funksjonalitet, planløsning og tilpassingsdyktighet ut fra hva hver av informantene har forklart.

Om lag en tredel mener at logistikk og kommunikasjon er viktig. En av virksomhetene har et stort fokus på kontorlandskap som den beste løsning. Kontorvirksomheten har behov for mye direkte kommunikasjon internt, og i tillegg jobber de ofte i team. Det gjør det enklere i forhold til å endre på plassering, sammensetning og størrelse på team i takt med behovene.

Alle hotellene fremhever logistikk som viktig. Årsaken ligger delvis i situasjonen for det enkelte hotell ved at de har noen utfordringer med logistikk.

Et av hotellene har leid andre etasje av et større forretningssenter. Adkomst og logistikk fra inngang på bakkeplan, og resepsjon og alle andre fasiliteter i andre etasje. Denne utfordringen gjorde at de jobbet fram løsninger hvor flest mulig av hotellets servicefunksjoner ble lagt rundt et sentralpunkt. Løsningen innebar at resepsjonen ble plassert med best mulig kontakt med inngangen i første plan. Dermed kunne samme personell kan betjene flere tilbud fra resepsjonen, som kveldsbufeed, frokost, vaskeri, bar og bibliotek for å nevne noen. Det ble en god løsning som kompenserer for et ugunstig utgangspunkt. Eksemplet viser at det er viktig med god logistikk.

Det brukes også andre begreper om kommunikasjon. Ved en av kulturvirksomhetene fremheves samspill som viktig for god funksjonalitet. Med samspill mener de at ulike deler av virksomheten må spille sammen, slik at overgangen fra en del til en annen del av kulturaktivitet har god flyt. En motsatt betydning kan være at det er hindrer eller barrierer av en eller annen art mellom forskjellige funksjoner. Samspill kan også være at det er tilrettelagt for samarbeid, ved at planløsninger inviterer til kommunikasjon mellom avdelinger.

For å illustrere et nokså smalt men svært viktig behov til funksjonalitet, er eksemplet fra et konserthus. Konserthusets forretningsidé er å presentere høykvalitets musikk. Funksjonskravet er spesielt innrettet mot lokalenes akustikk. Dette funksjonskravet til konsertlokalene blir et viktig fokus i plan og byggeprosess. Det er andre krav til bygningen, men noe mindre viktig. Funksjonskravet er forankret i virksomhetens visjon om å være et ledende konserthus. Akustikken blir et hovedfokus for å oppnå den ønskede musikkkvaliteten.

### Tilpassingsdyktighet

Halvparten av informantene mener tilpassingsdyktige bygninger er blant de viktigste faktorer innen arkitektur og design. Dette forholdet opptar høgskoler mest, og deretter kontorvirksomheter.

Innen dette emnet er det store behovet knyttet til kontorvirksomheter og høgskoler. For å eksemplifisere det, er et greit å ta utgangspunkt i eksemplet om kontorlandskap. I det tilfellet er det egentlig ingen stor utfordring å tilpasse behov for endringer. Det løses stort sett ved ommøbleringer. Men vi må se på andre eksempler og reelle utfordringer. Det er et faktum at kontorvirksomheter og høgskoler ofte gjennomfører organisatoriske endringer. De kan være kompliserte i forhold til forflytting, ny logistikk og nye samarbeidsløsninger.



Høgskoler har i denne sammenheng de vanskeligste og mest kompliserte endringsbehov. En informant forteller om virksomhetens nybygg, hvor de i siste del av planprosessen vil gjøre en endring i hovedinngangens vrimleareal. Høgskolens endringsønske om en ny avdeling for studieveiledning kommer i god tid før byggestart. Denne organisasjonsendringen kommer i ventetiden på finansiering av prosjektet. Høgskoleprosjekter kan ta flere år, fra utvikling av ide til byggestart og ferdigstillelse. I dette eksemplet vil høgskolen at den nye avdelingen for studieveiledning må ha en sentral plassering. Det viser seg å være umulig å få til, blant annet fordi at det arkitektonisk uttrykk ikke kan endres for å gi nødvendig plass for et nytt viktig tilbud til studenter. Denne saken har nok flere sider, men det viser en klassisk konflikt hvor byggets kjernevirksomhet må vike. Når det i praksis er umulig å foreta endringer før byggingen starter, viser dette eksemplet at tilpassing av bygg for kjernevirksomhetens behov kan være vanskelig.

### Arealeffektivisering

Arealeffektivisering er i tradisjonell tankegang at bygget planlegges med kompakte planløsninger, og ledig kapasitet blir utnyttet bedre. Dette er et emne som få av informantene viste interesse for. Tre informanter mener arealeffektivisering det er viktig. De tre har alle et fokus på god utnytting av alle arealer og at det også gir positive økonomiske effekter.

Det finnes flere eksempler fra kontorvirksomheter hvor de ansatte ikke har fast kontorer, og man klarer seg med langt færre kontorer og areal. Disse virksomhetene har for eksempel stor reisevirksomhet, hvor tilstedeværelsen på kontoret er liten. Det betyr at kontorvirksomheter med et slikt arbeidsmønster kan klare seg med langt færre kontorarbeidsplasser. Slike tiltak som nevnt her var det ingen som fattet interesse for.

Ved en kontorvirksomhet i undersøkelsen forteller informanten at det er besluttet å gjøre noen ombygginger for å redusere sine leieareal med ca 10 %. Av mulige tiltak som ble nevnt i denne sammenheng var, mindre kontor og flere kontorlandskap.

Ellers er det hotell næringen som er i front på dette området også. Flerbruksmulighet er en arealeffektivisering som er gjennomført i mange prosjekt, så ideen er ikke ny. Flerbruk er arealeffektivisering som gir økt brukstid på rom eller deler av bygning.

Jeg fikk fortalt to gode eksempler flerbrukstiltak ved to av hotellvirksomhetene. På det ene hotellet fortalte informanten at hotellets frokostsal er i bruk 24 timer "alle" dager i året. Frokostsalen brukes som kafé på dagtid, så kaffebar på ettermiddagen, pub og bar om kvelden

og så nattklubb fram til den åpner til frokost igjen. Informanten mente at de måtte ha den største omsetningen i landet pr m<sup>2</sup> på denne frokostsalen. For virksomheten er det viktig med flerbruk av rom som et arealeffektiviseringstiltak. Det gir god utnyttelse av kapasitet, som gir inntekter, og ikke minst et ekstra tilbud til gjestene. Dette er godt eksempel på effektiv arealbruk. Kan det være at dagens røykelov har gjort dette ”prosjektet” mulig.

Mitt andre eksempel fra et hotell, hvor de har hotell og konferansesenter i samme konsept. I dette tilfellet har hotellet en felles bruk av alle konferansesaler med en kinovirksomhet i samme bygg. Det er da konferanser i salene på dagtid og kino i salene på kveldstid. Her er det to leietakere (forskjellige virksomheter) på samme areal som sikkert gir en lavere leiepris. Nok et godt eksempel på flerbruk, som også er et ekstra tilbud for hotellgjester.

### **Flerbruk er viktig, som ved to eksempler fra hotellvirksomheter.**

#### Planløsninger

Gode planløsninger i bygninger er viktig for virksomhetene, men de fleste informantene har mer fokus på funksjonalitet enn planløsning. I dette emnet kom det fram flere eksempler på dårlige løsninger enn gode planløsninger. Jeg fikk et godt eksempel på at landskapsarkitektur og gode utendørs planer er viktige. Her presenterer jeg et eksempel på dårlig innvendig planløsning og et godt eksempel fra en utendørsplan.

Først om en kontorvirksomhet som leier i et nytt bygg i modere minimalistisk stil. Bygningen er planlagt etter alle ”kunstens” regler. I dette tilfelle er det lagt vekt på at fellesarealer mellom avdelinger skal være møte plass og bruk til fellesarrangementer for de ansatte. For virksomheten er det viktig at store avdelinger med mange ansatte kan knyttes nærmere hverandre. Men etter et par års drift, viser det seg at fellesarealene ikke brukes til møteplass og arrangementer. Intensjonen var god og planløsningen bra på papiret. Virksomheten er fortsatt opptatt av å få til den planlagte bruken av fellesarealene. Informanten mener at hovedårsaken til at arealene ikke blir brukt skyldes en sikkerhetsbarriere i branndør fra avdelingene og ut i fellesareal. Branndørene som skal være lukket, gir ingen visuell kontakt mellom avdelingene og fellesareal. Slik at det som var ment å være en god planløsning fikk ikke brukseffekt som var planlagt.

Viktigheten av å skape gode og gjennomtenkte utearealer er også tatt opp. Et forhold som er mer viktig for virksomheter som har store tomtearealer og et behov for godt planlagte utearealer. Ved planlegging av denne høyskolen ble det brukt ressurser for å skape et godt

uteareal. Adkomstveier, kjøreveier, gangveier, plen, oppholdsareal, parkering og utvendig kunstnerisk utsmykking ble nøye planlagt i forhold til trafikk, forskjellig bruk, kommunikasjon, logistikk, interessekonflikt, sol og sittegrupper med mer. Resultatet har gitt mange positive effekter. Det er ingen interessekonflikt i bruk, et aktivt uteareal, ingen ulovlig parkering, ingen nye gangtråkk (snarveier), besparelser på drift av uteareal og et trivelig sted å være.

Dette viser at god arkitektur på utendørs anlegg har positiv verdi. Men ikke alle utbyggere bruker nødvendige ressurser på denne planleggingen. Det er heller ikke til alle prosjekter man engasjerer landskapsarkitekt. **En viktig konklusjon, er at utendørs anlegg har størst mulighet for endringer i driftsfasen.**

### Interiør

En tredel av informantene mener at interiør er viktig. Vinklingen spenner fra interiørstil til kunst. Jeg skal illustrere det ved et eksempel hvor interiør med kobling til kulturhistoriske verdier. Dette eksemplet fra en av kulturvirksomhetene er nevnt i forbindelse med særpreg. Informanten sier at ruiner fra tidligere bebyggelse har gitt et verdifullt innslag for deres virksomhet, og at ruinen preger den interiørmessige utformingen. Bygningsruinen er en del av interiøret uten restriksjoner på fysisk kontakt med fortidsminne. Det vil si at barn leker, klatrer og bruker steinsetting som sitteplass ved forestillinger / framføringer i lokalet.

**Interiør kan bidra med mye positivt for trivsel, og på den måten bidra med merverdi.**

### Forholdet til teori og antakelse

*Teorier innen fagtema arkitektur og design sier at kjernevirksomhetene sterkt involvert i planprosessers romprogram og planløsninger, og i driftsfasen i forhold til endringer av planløsninger. Det vil derfor være interessant å se om kjernevirksomhetene vektlegger planløsninger og funksjonalitet som de viktigste verdiskapende faktorer.*

Dette viser om funksjonalitet stemmer med min antakelse. Kjernevirksomheter vektlegger særpreg (fasade) og tilpassingsdyktige bygninger som derimot ikke stemmer ikke med resultatene. Videre viser undersøkelsen at interiør er viktig for noen, noe som heller ikke er i overensstemmelse med det jeg antok. Tendensen er rimelig tydelig for de tre viktigste faktorer. Dette vil blant annet kunne bety at det vil være viktig å flytte fokus fra "bare"

planløsning og romprogram til å ha like mye oppmerksomhet på utforming av fasade ved utvikling av bygning.

**Dette tema viser at særpreg er viktig, både i forhold til fasade og i forhold til interiør. Videre viser resultatene at funksjonalitet med gode planløsninger er viktig, og at bygning(-er) må være tilpassingsdyktig.**

#### **4.4 BELIGGENHET**

Beliggenhet er et tema som engasjerer. Det kan vel også sies at beliggenhet er det minst kompliserte tema, og et tema alle har et forhold til. I undersøkelsen var det dette temaet jeg opplevde de tydeligste meninger. Tre av emnene innen beliggenhet er betydelig viktigere enn de øvrige som ble undersøkt. De tre viktigste emnene er kommunikasjon, sentrum og gatemiljø eller kulturlandskap. Jeg skal presentere de ulike emnene under dette tema og eksemplifisere resultatene.

##### Region og Sted

Stedsvalg for kjernevirksomheten er det få som mener er viktig. Informantene som mener at stedet er viktig, ser det i forhold til om virksomheten er i byen, utenfor byen eller lokalisert til et tettsted. Jeg oppfattet av samtalene at det er et fellestrekk ved de fire virksomhetene, som viser at de har hatt intern lokaliseringsdebatt. Undersøkelsen viser at valg av sted er viktig for to kontoreiendommer, en kulturvirksomhet og en høgskole. Et forhold som trekkes fram under emnet stedsvalg, er nærhet og tilgjengelighet for brukere av kjernevirksomheten.

På en av høgskolene har de fokusert på viktigheten av samarbeid og nærhet til næringsliv (næringspark). Informanten på denne høgskolen mener også at det er andre viktige sider ved valg av beliggenhet.

En kontorvirksomhet har vektlagt lokalisering ut fra arbeidsmarkedet, og kunne rekruttere unge arbeidstakere til sin virksomhet. I følge informanten skal denne virksomhet rekruttere arbeidstakere til et ungt miljø. Virksomheten må derfor ligge sentralt i byen og være et kult sted. For denne kontorvirksomheten er det viktig å skape et ungt miljø på arbeidsplassen. De vil tape i kampen om å rekruttere unge arbeidstakere, dersom de ligger i utkanten av byen. Informanten poengterte at de i forhold til sine kunder kanskje var mer tjent med en

lokalisering utenfor sentrum. Dette eksemplet viser at rekruttering av ansatte er styrende for lokalisering.

### Kommunikasjon

Kommunikasjon er det aller viktigste emne i forhold til beliggenhet, viser resultatene. Det er høgskolene som tillegger kommunikasjon størst betydning. Informantene ved høgskolene har spesielt fokus på hva kommunikasjon betyr for studenter. Også kontorvirksomheter legger stor vekt på kommunikasjon i forhold til beliggenhet.

Offentlige kommunikasjoner som fly, buss, båt og tog er betydningen nesten alle forbinder med emnet. En av informantene forteller at deres virksomhet har stort fokus på direkte flyforbindelsen til Oslo som svært viktig. For en annen virksomhet er det viktig med nærhet til hovedveg.

Et flertall av informantene sier at kommunikasjon har størst betydning for deres kunder eller publikums tilgjengelighet til virksomhetene. Gode kommunikasjoner skal bidra til å gjøre tilgjeligheten lettere. Informanter fra virksomheter i byen, viste et mindre engasjement i forhold til emne kommunikasjon. Det er nok slik, at holder du til i byen og alle mulige kommunikasjoner er tilrettelagt, så er det ingen utfordring.

Eksemplet her er fra høgskolen hvor informanten sier at en direkte flyrute til hovedstaden er alfa - omega for vår høgskole. Ut fra en nærmere forklaring mener informanten at det tilbudet, gjør at høgskole rekrutterer høy kompetanse (undervisnings- og forskningskompetanse) og mange flere studenter til studiestedet. Det har liten betydning om det er 10 eller 30 minutter i taxi til flyplassen. I dette tilfellet finnes det for øvrig et godt flybusstilbud. Dette viser at kommunikasjon er viktig når avstander kan ”reduseres” ved kortere reisetid.

Et annet eksempel har jeg fra en kontorvirksomhet på østlandet hvor informanten forteller at mange ansatte har daglige reiser til Oslo. Videre forteller informanten at avstanden ikke er noen ulempe, når togforbindelsene er gode.

### Sentralt og nærhet til sentrum

Beliggenhet i sentrum er viktigst for hotell og kulturvirksomheter. I overkant av halvparten av informantene mener sentrumsbeliggenhet er viktig for virksomheten deres. Mens to av informantene mener at det for deres virksomhet er tilstrekkelig å være lokalisert nær sentrum. De resterende fire informantene sier at sentrumsbeliggenhet eller nær sentrum ikke er viktig.

Blant de fire informantene som mener at sentrumsbeliggenhet ikke er viktig for deres virksomhet, er to av dem lokalisert på "landet". I forbindelse med intervjuene registrerte jeg at det er tre av virksomhetene som ønsker seg fra utkant av byen til sentrum.

Også dette emnet bød på et "nytt" begrep, som ble brukt av flere informanter. Begrepet "der folk ferdes" har en litt annen betydning enn sentrum. Det kan være et område i byen som trekker til seg mye folk, uten å ligge i sentrum.

Forholdet til publikum og kunder er det viktigste argumentet for en plassering i sentrum. Det er også andre forhold som blir nevnt av informantene, som nærhet til servicetjenester og ansattes nærhet til private behov i byen.

På en høgskole tar informanten opp at det er svært viktig med sentral beliggenhet i forhold til studenter. Urbanisering og byrom er stikkord han bruker, om at "sentralt i byen" bidrar til et godt studentmiljø.

Mulighet for ekspansjon reduseres med en beliggenhet i sentrum. Dette forholdet blir nevnt av noen informanter som en mulig negativ side ved sentral beliggenhet. Likevel er sentral beliggenhet mer viktig for virksomhetene, enn ekspansjonsmuligheten.

#### Gatemiljø, omgivelser eller kulturlandskap

Halvparten av alle 16 informantene mener at gatemiljø, omgivelser eller kulturlandskap er viktig for deres kjernevirksomhet. Den tydeligste responsen på viktigheten av omgivelser fikk jeg fra to informanter, en på høgskole og en fra kontorvirksomhet. I begge tilfellene er det kulturhistoriske eiendommer med kulturlandskap omkring bygningene. En annen felles verdi for virksomhetene er at de bruker områdene rundt bygninger og nærmiljøet til forskjellige aktiviteter knyttet til virksomhetene.

To av informantene vektlegger omgivelser ut fra den situasjonen at områdene rundt deres virksomhet ikke er ferdig utbygd. Denne situasjonen ved at omgivelser delvis er byggeplass og uferdig uteareal skaper negative effekter for virksomheten.

Et godt eksempel på gode utearealer for en høgskole ble omtalt under tema arkitektur, fordi at landskapsarkitektur var innfallvinkelen til eksemplet.

Ved et av hotellene i undersøkelsen mener informanten at de har en beliggenhet sentralt med et mangfold av andre tilbud i gangavstand fra hotellet. Næring og kultur må ha en bredde som gir gjester mange forskjellige opplevelses muligheter.

I fortsettelsen av det informanten fra hotellet mener, er det flere blant kulturvirksomheter og hotell som er opptatt av at område de er lokalisert bør preges av landsdelens eller regionens kultur- og næringsliv.

### Parkering

Det er i alt seks av kjernevirksomhetene hvor parkering er viktig. Jeg registrerte ut fra intervjuene at det er en tendens for flere av virksomhetene at parkering gis lavere prioritet enn tidligere. Av de seks virksomhetene som parkering er viktig for, er fire av de lokalisert utenfor by sentrum. Det er tre av høgskolene hvor parkeringstilbudet er viktig. Men hvorfor er det viktig med parkering, og hvorfor det så viktig for høgskoler?

Situasjonen for alle tre høgskolene som parkering er viktig for, er at de har busstransport som kan brukes av de aller fleste av ansatte og studenter. Et felles trekk i følge informantene er at flere og flere studenter har bil og foretrekker å bruke bil til og fra studiestedet. Undersøkelsen går ikke i detalj på årsaken til økt bilbruk. Men sett i forhold til høgskoler som er lokalisert nær by sentrum uten parkeringsmulighet, er det for det første ingen prioritert for høgskolene og heller ikke noen problem for studenter. Alle høgskolene som har parkeringstilbud har også gratis parkering. Forsøk på å avgiftsbelegge slike tilbud, som to av høgskolevirksomhetene har prøvd seg på, har blitt droppet etter høgrøstede protester.

For hotellet som ligger i sentrum med gode kollektiv transporttilbud, er informanten helt klar på at parkeringstilbud må de ha. De har da også eget parkeringsanlegg under bakkeplan. Forklaringen på behovet for parkeringstilbud, er at deres hotellgjester er forskjellige, og kan deles forretningsreisende og fritidsreisende. Av forretningsreisende er det mange som ut fra type jobb og reisemønster må bruke bil, som det mest effektive transportmiddel. Det samme gjelder for fritidsreiser, primært i weekender og ferieperioder, hvor de besøkende bruker forskjellige transportmiddel. De vil ha dette tilbudet selv, fordi det er noe avstand til andre parkeringsmuligheter og at de har kontroll på at de kan tilby disse plassene til deres gjester.

Det er en kontorvirksomhet hvor parkeringsmulig er viktig. Det kort vei til tog og buss transport fra virksomheten. Informanten forteller at det er et tilbud de alltid har hatt, og er vanskelig å ta helt bort. For denne kontorvirksomheten skal den gratis parkeringsordningen de

har i dag, reduseres betydelig om et par år. Det er allerede blitt en del uro omkring dette spørsmålet. Videre opplyser informantene at de alltid skal ha noen gjesteparkeringsplasser.

En av kulturvirksomhetene er opptatt av det må finne et parkeringstilbud nær deres virksomhet. Kulturvirksomheten er lokalisert midt i sentrum i byen og har ikke dette tilbudet selv i dag. De er godt fornøyd med nærheten til offentlig parkering. Forklaringen fra informanten på hvorfor det er viktig er at de er opptatt av tilgjengelighet for alle, og spesielt bevegelseshemmede som har behov for biltransport.

### Utsikt

Ingen vekter utsikt som viktig. For de som har flott utsikt, sier at det er kjekt å ha utsikten, men den bare er der, og vi "braker" den ikke. Noen informanter nevner at det er viktig med "åpent" uteareal som gir mye lys, men det er ikke av de viktigste forhold.

For næringsvirksomheter betyr det at utsikt ikke er viktig for valg av beliggenhet.

### Forholdet til teori og antakelse

Beliggenhet er svært viktig for lokalisering av ny kjernevirksomhet. I tidlig fase av byggeprosjekt er det svært viktig, det samme gjelder ved kjøp eller leie av lokaler. Jeg mener at beliggenhet er like viktig i driftsfase for skaping av merverdi.

*De siste 10-20 år er det klar tendens til nyetablering og flytting til sentrumsområder. Ut fra teoriene om lokaliseringstrender er det grunn til å anta at det viktigste for kjernevirksomhetene er lokalisering i sentrum med gode kommunikasjoner.*

Undersøkelsen viser at kommunikasjon er viktigst, og noe viktigere beliggenhet i sentrum. Men de faktiske forhold er slik at det ene følger det andre i dette forholdet. Medalens teorier om at sentrum er det som i dag vurderes som det viktigste utviklingstrekk stemmer bra med resultater fra undersøkelsen.

For hotell og kulturvirksomheter er beliggenhet i sentrum viktig, og sentrumsbeliggenhet er også viktig for noen kontorvirksomheter. Fra resultatene kan vi også se at omgivelser til virksomhetene som viktig, enten det er gatemiljøet i byen, på tettsted eller på landet.

**Gode kommunikasjoner og sentralbeliggenhet er de aller viktigste faktorer for merverdi, i tillegg er omgivelser, som gatemiljø en viktig faktor for kjernevirksomheter i undersøkelsen.**



## 4.5 KULTURHISTORISKE VERDIER

Under intervjuene var det en tydelig tendens til at tema om kulturhistoriske verdier har liten grad av viktighet for kjernevirksomhetene. For under et av intervjuene uttalte en av informantene innledningsvis til temaet at kulturhistoriske verdier har ingen verdi for vår virksomhet.

Det er likevel noen flotte eksempler på at kulturhistoriske verdier gir merverdi til kjernevirksomheten. I teoridelen har jeg vist til at det ofte settes likhetstegn mellom kulturhistoriske verdier og reiseliv. Vi skal her se at det finnes andre muligheter, for aktiv bruk av disse verdiene.

Stedets kulturhistoriske verdier er den viktigste koblingen som bidrag til merverdi. Bygningsmessige kulturverdier kan bidra om forholdene ligger til rette for det.

### Kulturhistorie i byen eller tettstedet

Andre bygg på stedet gir verdier til felles bruk. Det er flere av informantene som vektlegger dette forholdet at stedets kulturhistorie og bevaringsverdige bygninger har verdi for deres kjernevirksomhet. Stedet og områdets historie er den faktoren som får høyest vekt og er det aller viktigste for kjernevirksomhetene. Det er ingen av virksomhetstypene som tillegger stedets kulturhistorie, mer eller mindre vekt enn øvrige virksomheter.

Hva forteller informantene om stedets kulturhistoriske verdier?

Det informantene forteller er viktig er stedets historie slik at gjerne er omtalt i historiebøker, leksikon eller lokal reiselivsinformasjon. Historiske verdier varierer også fra steinalderhistorie, middelalder til 1960 og 70 tallets næringsliv. Det er ikke bare bygninger fra forhistorisk tid som nevnes men også spor av tidligere aktivitet, eller hendelser til bestemte steder. Har stedet i tillegg gammel bebyggelse å vise fram gir det selvsagt et ekstra pluss. For det fleste handler det om at det er viktig å ta vare på den lokale historien og lokal bygningskultur.

Kultur og næring ble av en informant nevnt som den viktigste verdien i denne byen. Det er en viktig kobling som betyr mye for dagens næringsliv, og næringslivet slik det var for noen tiår siden.

I et annet intervju ble humorhistorie nevnt som svært viktig for stedet. Fortellertradisjon er en viktig historie som betyr mye for folket og stedet. Samme informant mente at det er viktig å ikke glemme historien, men at det aller viktigste er å holde blikket framover og utvikler oss.

For dette emnet er det flere ulike varianter fra sted til sted som gir en mangfold av historier. Om stedets historie er det ikke bare bygningshistorie som trekkes fram, men også virksomhetshistorie for stedet og næringslivshistorie som knytter seg til område (region) og sted.

### Bygningshistorisk verdi

Bygningshistorisk verdi er den viktigste faktoren av de mer konkrete emnene i kartleggingen. Totalt er det seks informanter som mener at bygningshistorisk verdi er viktigst, hvor fem av seks er fra virksomheter som er huset i bevaringsverdige bygg eller har elementer av verneverdig bygningsdeler.

Det er tre virksomheter som holder til i vernet eller bevaringsverdig bygning(-er). To av dem er kontorvirksomheter og den tredje er høgskole. De har felles mening om at det for det første er viktig å ta vare på kulturhistoriske bygninger. Det er også full enighet om at det er store ulemper for deres virksomhet med en slik bygningsmasse. Bygningene har tunge konstruksjoner som er vanskelig å endre på om det tillates, store arealer som ganger som man ikke får brukt, og det kan være en utfordring å få til et godt inneklima. Planløsningene blir dårlig, lite arealeffektivt og dårlig tilgjengelighet. Det positive for de samme informantene er bygningens historie med tidligere virksomhet og mange flotte bygningsdetaljer. Så følelsene for at her skal vi bli med vår virksomhet er nok blandet.

Koblinger av nye moderne bygg og bevaringsverdige bygningselementer fra tidligere bygning på stedet er en suksess. Det gjelder i alle fall for de to av virksomhetene i undersøkelsen som holder til i slike bygg. Informantene som i begge tilfeller er fra kulturvirksomheter er svært fornøyd med bygningene, som er moderne stil, god funksjonalitet, fine planløsninger og med en ekstra fin dimensjon i de kulturhistoriske elementene. For den ene virksomheten er det også brukt utstyr fra tidligere næringsvirksomhet til den kunstneriske utformingen.

Av andre som mener at bygningshistorisk verdi er viktig, trekkes det fram at bygningshistorien forteller mest, og mer enn mange fortellinger. Bygningshistorie forteller om kultur, aktiviteter og næringsliv, og bygningshistoriske bygninger har mange flotte detaljer som forteller om bygningskultur.

### Tidligere virksomhet og kulturhistorisk verdi

Blant de tre viktigste faktorene innen kulturhistoriske verdier kommer betydningen av tidligere virksomhet i bygningen eller for kjernevirksomheten selv. Fire av virksomhetene vekter tidligere virksomhet som viktigst for dem.

I et tilfelle forteller informanten om hvilken sorg det var for organisasjonen da bygningen ble solgt. Nå er det bare virksomhetens historie som vi har med videre. Bygningen er bare 16 år gammel, så arvesølv et ble ikke nevnt. I dette tilfellet virket det som at det i den bedriften som mange andre om at tradisjon, tilhørighet og stolthet over egen virksomheten er noe som verdsettes av ansatte. Trygghetsfølelsen er det mange som foretrekker, selv om mange forhold endrer seg i raskt tempo i alle næringer.

### Hendelser, person, gjenstand mv

Emner som tidligere hendelser, berømte personer og gjenstander er forhold som må betraktes som lite viktig i denne undersøkelsen. Det er fra en til to på de respektive emner av informantene som mener at det er viktig. Ingen har noen av disse emnene som sin viktigste faktor.

### Forholdet til teori og antakelse

*Teorien tilsier at det er et stort fokus på hvordan kulturhistoriske eiendommer kan skape næringsvirksomhet. Det er derfor interessant å se om den svake interessen for kulturhistoriske bygninger kan gjenspeiles i undersøkelsen.*

Det er godt samsvar mellom min antakelse og resultater fra undersøkelsen. Det er derfor grunn til at det stemmer godt med virkeligheten og at denne problemstillingen er en stor utfordring.

## **4.6 MILJØVERDIER**

Et flertall av informantene innser at egen virksomhet ikke gjør en tilstrekkelig innsats for miljø. Tre av kjernevirksomhetene har innført miljøledelse. Det klart viktigste for kjernevirksomhetene er arbeidsmiljø for egne og deres kunder. Gode tilrettelagte publikumsareal med universell utforming nest viktigst for virksomhetene. Flere av informantene mener det er viktig å kunne vise til egen miljøinnsats. Det er imidlertid bare en av virksomhetene, et hotell som bevisst bruker sin miljøprofil i markedsføring.

Det viser at trivelige lokaler og et godt arbeidsmiljø for egne ansatt, gjester og publikum er det største bidraget til merverdi.

### Reduksjon i forbruk

Energisparing og energiløsninger har vært et satsingsområde i mange år for bygningseier og kjernevirksomheter. Det er også viktig for to tredeler av kjernevirksomhetene. Motivet for energisparetiltak er økonomi eller miljø, og for noen litt av begge deler. I dag er det klimaendringer og miljøinnsats som har gitt ny stor satsing energireduksjoner. Målsettingen med å undersøke dette tema er å finne ut hvor viktig miljøinnsatsen er for virksomhetene.

Innkjøpsrutiner for reduksjon av forbruksartikler finnes hos to av virksomhetene, en kontorvirksomhet og et hotell. Kontorvirksomheten støtter seg til GRIP's veiledere om reduksjon i forbruk og avfall. Hotellet er knyttet til to miljøsertifiseringsordninger, miljøfyrtårn og EU-blomsten.

### Arbeidsmiljø

Størst viktighet for virksomhetene tillegges emne arbeidsmiljø under dette temaet. Det må legges til at arbeidsmiljø er et vidt begrep. Derfor vil jeg nyansere hva informantene mente med arbeidsmiljø. I forhold til arbeidsmiljø er det en klar kobling til trivelige lokaler for ansatte, andre brukere (studenter), publikum og gjester. Slik vi så på under arkitektur så er trivselsmiljø svært viktig. Det er også slik at de fleste som mener at arbeidsmiljø er viktig ikke kobler det mot inn klima og selve arbeidsplassen. Av i alt ti informanter som rangerer arbeidsmiljø som viktig er tre av de også av den mening at inn klima er et annen viktig faktor. Innen dette temaet har jeg ikke sett spesielt på arbeidsmiljø for kundene til kjernevirksomheten, annet enn universell utforming.

Av de fem informantene som mener inn klima er viktig for merverdi har det i fire av tilfellene direkte sammenheng med at forholdene ikke er helt tilfredsstillende slik de er i dag.

Renhold er viktig, men i forhold til innemiljø er det kanskje mer en selvfølge at det er tilfredsstillende. Av den grunn blir ikke renhold rangert som en viktig miljøfaktor.

### Miljøvennlig hverdag

Reduksjon i bilbruk er i følge kartleggingen ikke noe prioritert sak. Det er noen som nevner at de har ordninger som sykkelaksjoner. Det er ansatte som organiserer og deltar, og ikke noe virksomhetene fronter.

Miljøvennlig produktvalg har tre av virksomhetene valgt å satse på det er de samme som har innført miljøledelse.

Avfall og kildesortering utover det som er ordninger for husholdninger, er det kun en virksomhet som har innført. Det er hotellet med to ulike miljøsertifiseringer, som praktiserer kildesortering på alle rom med inntil fire fraksjoner.

### Universell utforming

Emne universell utforming er det relativt stor interesse for blant informantene, og det er også vektet høyt i undersøkelsen. Ni av informantene mener universell utforminger viktig, og noen føyer til at lett adkomst er svært viktig.

Ved en av kulturvirksomhetene sier informanten av det skal være en ”lav terskel” for å komme hit. Det ligger flere meninger i formuleringen om lav terskel. Virksomheten vil framstå som stedet der folk møtes, hvor alle er velkomne og det er en lett og synlig adkomst fra gateplan, og selvsagt uten terskler. Akkurat det har de fått til forteller informanten. Stedet og virksomheten er møtestedet, og brukerne er det mangfoldet man ønsket.

### Forholdet til teori og antakelse

*Fokuset på globalt miljø har vedvart i mange år, og i de siste 2-3 årene er dette forsterket. Spesielt er det mange hoteller som følger opp med miljøledelse og sertifisering. Det er derfor grunn til å anta at kjernevirksomheter har stort fokus på det globale miljø og kanskje spesielt innen energisparing.*

Resultatene viser at det er beskjeden innsats for det globale miljø, og at den er svakere enn jeg antok ut fra teorier og praksis. Energireduksjonstiltak er viktigste faktor for globalt miljø, mens arbeidsmiljø og universell utforming viser seg å ha større betydning for verdiskaping til kjernevirksomheter.

## **4.7 SERVICETJENESTER**

Alle virksomheter er kjent med begrepet servicetjenester, men det varierer en del i forhold til hva informantene oppfatter som servicetjenester. Flere av kjernevirksomhetene har helt tydelig gjennomført vurderinger om hvilke tjenester de skal dekke med egne ansatte og hvilke de skal kjøpe. Men ikke alle er i den situasjonen, og begrepet servicetjenester kan virke noe umodent. En del virksomheter har sett mulighet og positive effekter av kjøp av

servicetjenester, men at det ikke nødvendigvis er eier av bygningen som tar seg av leveransen av disse tjenestene. Behov for å utføre servicetjenester med egne ansatte er forankret i større grad av trygghet og kontrollbehov.

### I egen regi eller kjøpte tjenester

Spørsmålet om servicetjenester utføres i egen regi eller tjenestene kjøpes fra andre leverandører var ikke en del av undersøkelsen. Men av en eller annen grunn var det flere som penslet inn på denne problemstillingen. Trolig har det sammenheng med at servicetjenester forbindes med kjøp av tjenester, og at det ikke er servicetjeneste når de utføres av egne ansatte. Flere av informantene forbinder ikke virksomhetens kantine og kaffeautomaten som servicetjeneste. Den samme oppfatningen er det om resepsjonstjeneste, post og transport. Som en naturlig fortsettelse på denne avklaring var svaret at dette har vi selv. I noen tilfeller måtte det en ekstra avklaringsrunde til før samtalen kom inn på å avklare de viktigste servicetjenestene for virksomheten. Men det var ikke slik at begrepet servicetjeneste er ukjent, fordi at vaktjenester, renhold(noen tilfeller) og trimrom / -aktivitet var helt greit for alle å definere som servicetjeneste.

Men alt i alt var dette en interessant observasjon, og at ikke alle virksomhetene har den samme oppfatningen om definisjonen på servicetjenester slik den defineres i standarden.

### IKT tjenester

IKT er gjennomgående den viktigste servicetjenesten for kjernevirksomhetene. Svaret er i grunn enkelt på hvorfor det er slik. Avhengighetsforholdet til at utstyr og systemer innen IKT tjenester fungerer tilnærmet 100 % for kjernevirksomhetene. IKT er blitt av de viktigste støttetjenestene for alle yrkesgrupper uavhengig av hvilken kjernevirksomhet og bransje. Av i alt tretten emner inne dette tema ble IKT tjenester vektet som viktigst av syv informanter. Det var bare tre informanter som mente at IKT tjenester ikke er blant de viktigste servicetjenester.

### Studentsamskipnaden

Det er nødvendig å omtale servicetjenester som ligger inn under studentsamskipnadens ansvar spesielt. Studentsamskipnadens tjenester for studenter på landets høyskoler har utviklet seg til å omfatte svært mange servicetjenester. Slik jeg har observert studentsamskipnadens tjenester gjennom undersøkelsen og i andre sammenhenger, så fungerer dette servicekonseptet svært godt. Servicetilbudet har stadig blitt utvidet til å omfatte flere nye tjenester og er noe for enhver smak. Kan nevne følgende tjenester som tilby, boligformidling, barnehage,

bokhandel, bibliotekjeneste, kafé, butikk (mat), kantine, matbar, kaffebar, pub, studentservice (informasjon), internettjeneste, kopiering, idrettsaktiviteter og kulturaktiviteter. I tillegg legges det til rette for post- og banktjenester.

For dette fagtemaet betyr det at svarene fra høgskolenes informanter blir annerledes vurdert. Det er tydelig at informantene ikke har det samme fokuset på et sett av tjenestetilbud som de ikke har ansvar for.

### Renhold

Syv av informantene mener renhold er av de viktigste servicetjenestene for kjernevirksomhetene. Det er tre av kulturvirksomhetene, to høgskoler, et hotell og en kontorvirksomhet hvor renhold er viktig. For høgskoler som har en rekke andre servicetjenester under studentsamskipnadens paraply, er renhold en av tjenestene de har ansvar for selv.

### Kafé eller kantine

Jeg har valgt å se restaurant, kafé og kantine under ett. Kantinetilbud som de fleste har, er en svært viktig del av kjernevirksomhetenes tilbud og servicetjeneste. På høgskoler går kafé og kantine tilbudet inn i de servicetjenester som studentsamskipnaden tar seg av. Det er i alt tretten av virksomhetene som vektlegger kafé og kantine tjenesten. To kontorvirksomheter og en høgskole har ikke vektlagt denne servicetjenesten blant de viktigste. Etter IKT er restaurant, kafé og kantine nest viktigst av alle servicetjenestene.

Det er spesielt kulturvirksomhetene som trekker fram viktigheten av kafé eller restaurant som svært viktig. De er opptatt av å kunne tilby sitt publikum en totalopplevelse eller totaltilbud. Fra en av kulturvirksomhetene forteller informanten at de ikke har restauranttilbud i dag. Det er et stort savn og av den grunn er også den tjenesten vår virksomhet mener er aller viktigst. Vi (vår virksomhet) har en midlertidig løsning med catering matservering og ambulerende bar, som fungerer veldig bra og har høy kvalitet. Cateringtilbudet kan dessverre ikke holde de ønskede åpningstidene vil ha.

### Resepsjon / informasjon og vakthold

Syv av kjernevirksomhetene vektlegger resepsjons- / informasjonstjeneste og vakthold. Ser disse tjenestene under ett fordi tre av virksomhetene (2 x kontor og kultur) kombinerer disse, og kjøper vakt- og resepsjonstjeneste samlet. Alle informantene forteller om store besparelser

etter omleggingen. Samtidig er en krevende oppgave i alltid å ha bemanning på plass eliminert.

Informasjonstjeneste som av tre høgskoler vektet som meget viktig er studieveiledning. Et par av høgskolene har lagt studieveiledningen i kombinasjon med resepsjonstjenesten. Alle høgskolene understreker at denne tjenesten er veldig viktig og må ha høyere prioritet enn tradisjonell resepsjonstjeneste.

Hotellene nevner ikke resepsjonstjeneste i sine prioriteringer, men så er vel resepsjonsfunksjonen på hoteller heller å betrakte som en del av kjernevirksomheten.

#### Forholdet til teori og antakelse

*Flere av servicetjenestene er svært viktig for kjernevirksomhetene. Jeg vil anta at de mest fundamentale tjenestene som renhold og IKT tjenester er de viktigste. Kantinedrift eller kafé er også blitt et viktig servicetilbud for ansatte og kunder.*

Resultatene viser at IKT tjenester, kantine (herunder kafé og restaurant) og renhold er de viktigste servicetjenester for økt verdiskaping hos kjernevirksomhetene.

**Teori og antakelser stemmer godt overens med resultatene.**

## **4.8 TEMATISKE SAMMENHENGER**

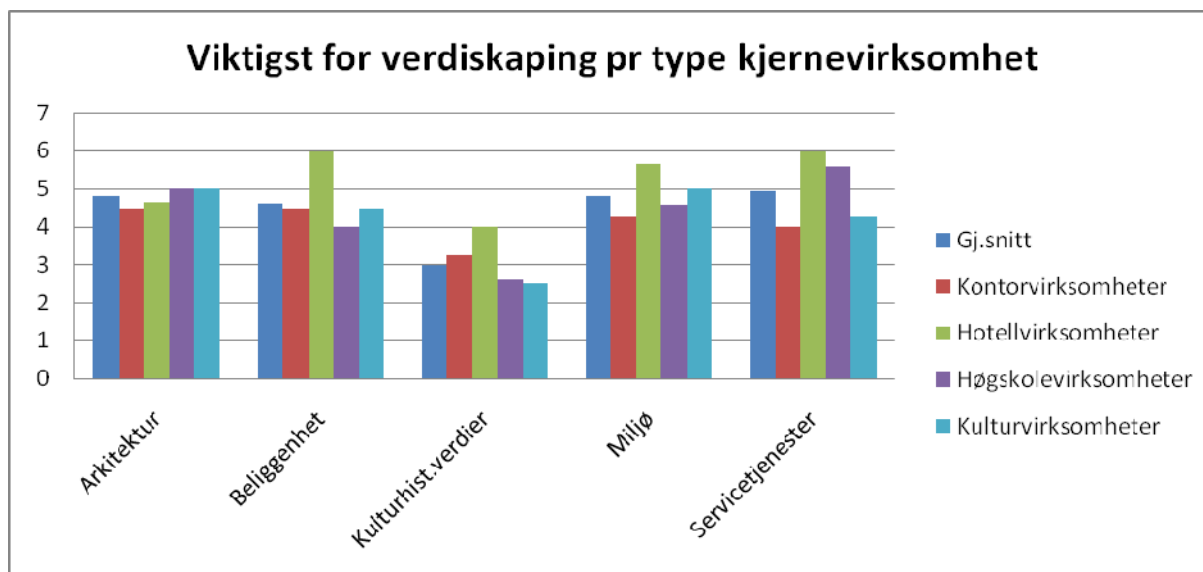
### **Hvilket fagtema er viktigst for kjernevirksomhetene?**

Stolpediagrammet nedenfor er resultatet fra et av spørsmålene til informantene :

*Du har trukket fram viktige forhold innenfor fem temaområder. Hva er aller viktigst ? Kryss av på en skala fra 1 til 6 for hvor viktig temaet er med tanke på eiendomsutvikling og verdiskaping for din virksomhet.*

Informantene blir bedt om å bruke skalaen fra 1 til 6.





Figur nr 4: Kjernevirksomheters vektig av fagtema

Ut fra gjennomsnittsbetraktninger er servicetjenester det viktigste temaområde for verdiskaping hos kjernevirksomhetene, og kulturhistoriske verdier er minst viktig. Videre er det er det stor grad av enighet om at arkitektur er viktig (delt 2.plass) og at arkitektur er omtrent like viktig for alle typer virksomheter.

Ellers vil jeg bemerke at informantene på hotellene er fullstendig enige om at beliggenhet og servicetjenester er aller viktigst med gjennomsnittsverdi på 6 for begge tema.

#### Arkitektur og kulturhistoriske verdier

Denne koblingen mellom arkitektur og kulturhistoriske verdier er svært spennende. Undersøkelsen viser at det i to tilfeller er bygningsmessige løsninger som kobler sammen ”gamle” konstruksjoner og nye moderne konstruksjonsløsninger. I begge tilfeller er det stor begeistring over resultatet og effektene det har gitt.

Til sammenligning har jeg med to bevaringsverdige bygg hvor kjernevirksomhetene har en annen opplevelse av kulturhistoriske verdier.

Hva kan man trekke ut av denne erfaringen? De nye moderne bygningene med elementer av kulturhistorie, har fått den ønskede planløsning er begge lokalisert i by sentrum. Bygningene er funksjonelle og tilfredsstillende alle tekniske krav til løsninger. Det informantene også forteller er at det kulturhistoriske ikke er noen hinder for virksomhetens bruk av lokalene. At de ser på det kulturhistoriske som et positivt tillegg til et moderne bygg.

Sett i forhold til kjernevirksomhetene i bygninger med totalvern, er det flere negative effekter. Det er en vanlig problematikk at planløsningen passer dårlig, der rommene er store og det er tykke veggkonstruksjoner. I eldre bygninger er gjerne lite arealeffektive og vanskelig å tilpasse teknisk. Det er heller ikke gitt at nye tekniske installasjoner tillates.

#### Arkitektur og beliggenhet

Det handler om å gi bygninger et særpreg (fasade) hvor beliggenhet kan være et viktig bidrag som framhever bygningen. Under temaet om arkitektur kom det fram at særpreget fasade er viktig for mange, uten at bygninger er et signalbygg. Det er et viktig forhold å trekke fram at mye er gjort ved å finne en god beliggenhet. Resultater fra tema beliggenhet viser at omgivelser, herunder gatemiljø og kulturlandskap er rangert blant de viktigste faktorer.

#### Servicetjenester og arkitektur

Koblinger av servicetjenester og arkitektur oppstod ved vurdering av resultatene for arkitektur. Flerbruk av lokaler med helt forskjellig innhold som kombinasjon av konferansesaler og kinosaler. I den andre tilfellet med frokostsalen som også er kafé, pub og nattklubb. Disse eksemplene gir økt tilbud (servicetilbud) og opplevelsesverdi for hotellgjester, samtidig som det styrker økonomien til kjernevirksomhetene.

Kan virksomheter berikes i fellesskap med andre virksomhetstyper? For eksempel kontorvirksomheter legger om sin kantine til å bli både kafé, restaurant og kaffebar. Tanken er absolutt ikke ny, men slike endringer kan være viktige bidrag til økt verdiskaping for kjernevirksomheter. Det finnes mange flere eksempler på at servicetjenester kan være et viktig tilskudd for kjernevirksomheter.

## **4.9 ANDRE FORHOLD**

#### Geografiske forskjeller

Kjernevirksomhetene i undersøkelsen har spredning over hele landet. Kartleggingen har ikke klart å avdekke spesielle tendenser i forhold til geografisk beliggenhet. For eksempel er nærhet til viktige offentlige kommunikasjoner like viktig sentralt på Østlandet som i Finnmark. Vedrørende servicetjenester, så det heller ikke utslag av forskjeller mellom regioner, heller ikke i forhold til by eller land. Beliggenhet i sentrum er klart viktigst for virksomheter i byen, men for øvrig er det ikke forskjeller hvor i landet byen ligger.

## Offentlig og privat kjernevirksomhet

I og med at utvalget av virksomheter og innformater skulle være en blanding av private og offentlige virksomheter, var det nettopp for å få bekreftet forskjeller eller avkreftet at det ikke er forskjeller. Tenkningen er den samme, om virksomheten er offentlig eller privat så er de i leiemarkedet, har valgfrihet og kan stille krav. Undersøkelsen har sine begrensinger i omfang, men har tilstrekkelig bredde til å kunne fastslå denne påstanden.

Det er kun i forhold til universell utforming (tilgjengelighet for alle) at det kan spores forskjeller mellom offentlige og private virksomheter. Av de ni som virksomhetene som vektlegger universell utforming er kun en av virksomhetene privat.

## **4.10 HVA MENER INFORMANTENE?**

### **Type eiendom og viktighet**

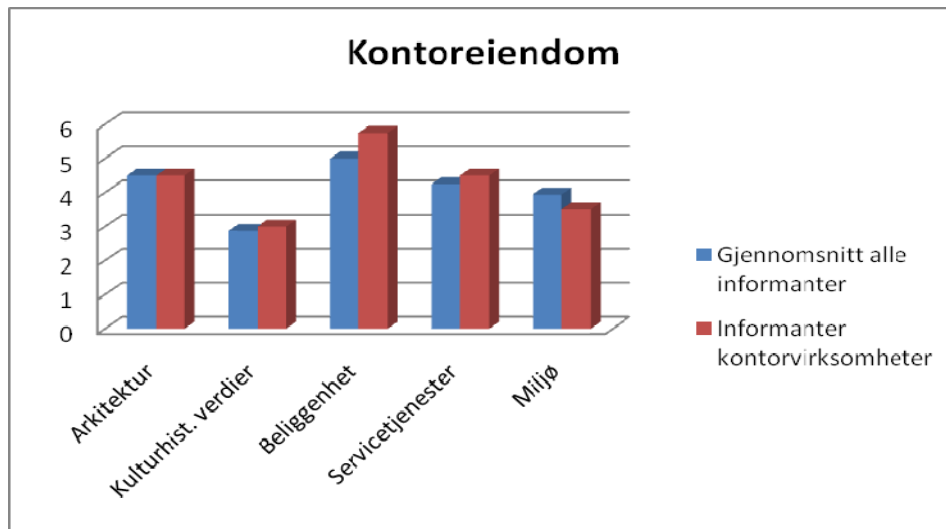
Denne delen av undersøkelsen er om påstander knyttet til de fem fagtemaene i undersøkelsen. Informanten skal her gi sin personlige oppfatning av påstandene og dermed vekte viktigheten for alle bygningskategorier i undersøkelsen. Påstandene er utformet helt likt for den enkelte bygningskategori.

- A. Det er viktig at Design og Arkitektur vektlegges for kontoreiendommer.
- B. Det er avgjørende for virksomheten at kulturhistoriske tilknytning fremheves ved profilering av kontorbygg.
- C. Nærhet til kommunikasjonsknutepunkt er viktig for lokalisering av kontorbygg
- D. Servicetilbud (kafeteria, kiosk, butikk mv) i bygget eller nærheten er en nødvendighet for kontorvirksomheters vekst.
- E. Kontorbygg må profileres med miljøtiltak (globale) for å gi virksomheten et godt omdømme.

Ovenfor er påstandene fra tilfelle kontoreiendommer. Tilsvarende påstander ble utformet for hotelleiendom, kultureiendom og høgskoleeiendom. Alle 16 informanter svarte i forhold til alle typer eiendommer, og her følger resultatene fra denne kartleggingen.

### Kontoreiendommer

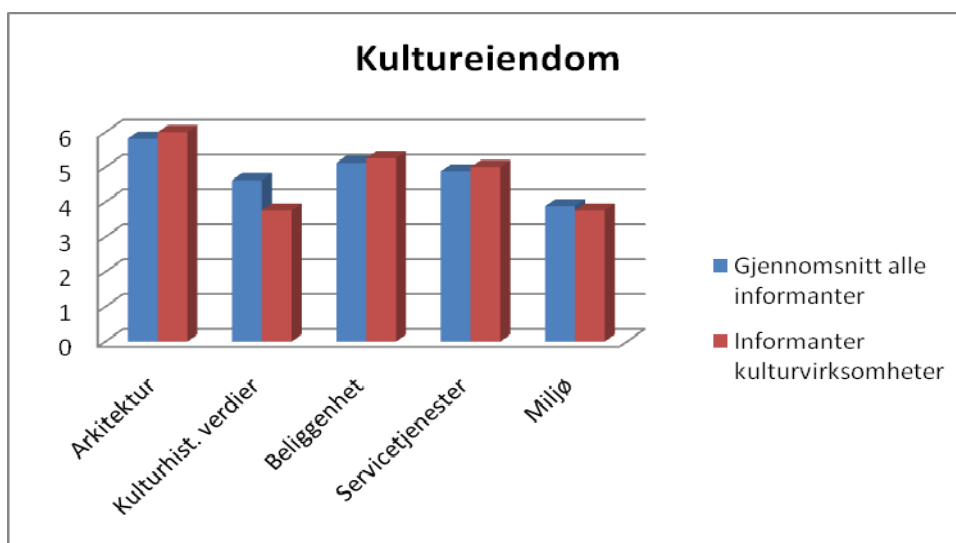
Gjennomsnittet viser at beliggenhet er viktigst for kontoreiendommer, mens kulturhistoriske verdier er minst viktig. Informantene fra kontorvirksomheter mener at beliggenhet er enda viktigere enn det gjennomsnittet mener.



Figur nr 5: Viktigheten av fagtemaer for kontoreiendommer (se påstander s.66)

### Kultureiendommer

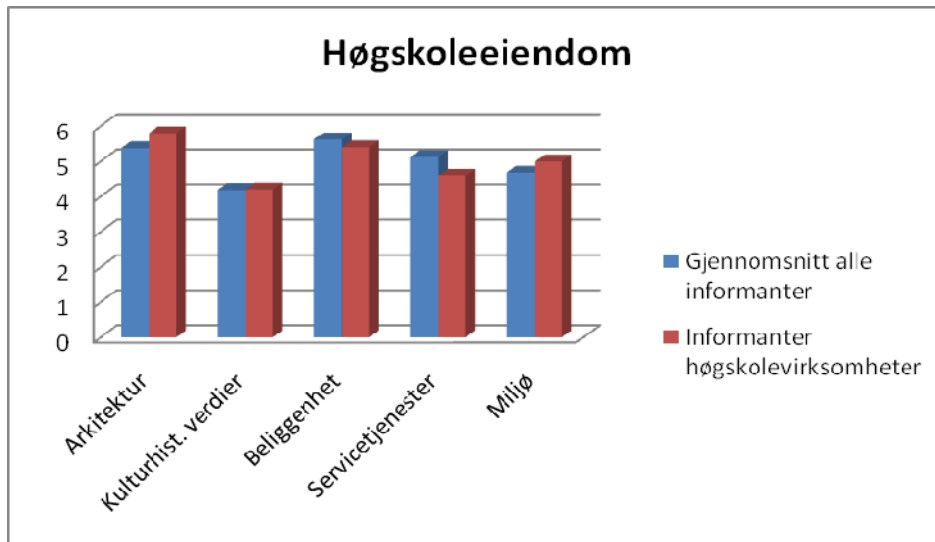
Gjennomsnittet viser at arkitektur er viktigst for kultureiendommer, mens miljøverdier er minst viktig. Det er samsvar i hva informantene fra kulturvirksomheter mener og gjennomsnittet, bortsett fra tema kulturhistoriske verdier.



Figur nr 6: Viktigheten av fagtemaer for kultureiendommer (se påstander s.66)

## Høgskoler

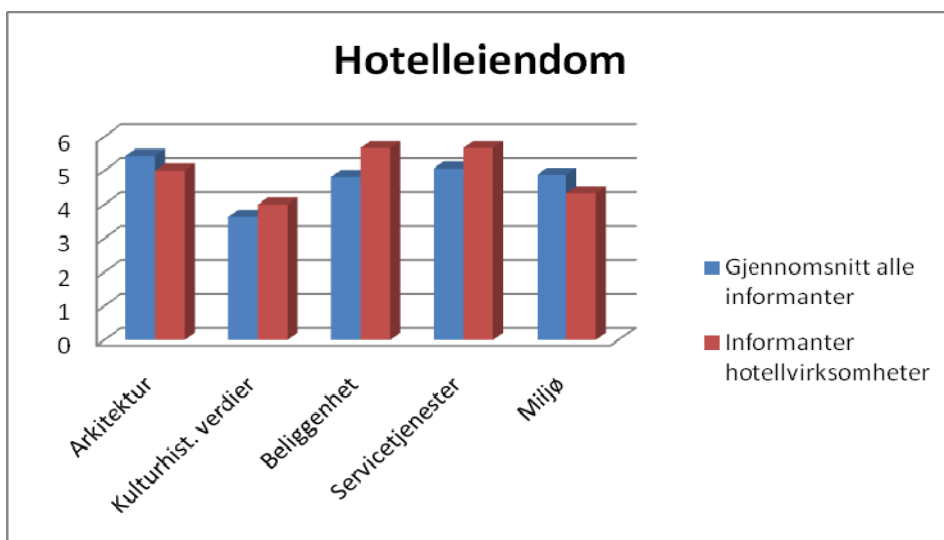
Gjennomsnittet viser at beliggenhet er viktigst for høgskoler, mens informantene fra høgskolene mener at arkitektur er viktigst. At kulturhistoriske verdier er minst viktig, er det full enighet om.



Figur nr 7: Viktigheten av fagtemaer for høgskoleeiendommer (se påstander s.66)

## Hotell

For hotell er beliggenhet og servicetjenester viktigst, mener informantene fra hotell. Gjennomsnittet viser at arkitektur er viktigst for hotellene. Kulturhistoriske verdier har minst verdi for hotell.



Figur nr 8: Viktigheten av fagtemaer for hotelleiendommer (se påstander s.66)

## 5.0 ANALYSE

### VERDISKAPING FOR KJERNEVIRKSOMHETER

#### Strategiske virkemidler

Resultatene fra undersøkelsen viser at kjernevirksomhetenes informanter har et bevisst forhold til egen virksomhets visjon og strategi. Flertallet av kjernevirksomhetene har tydelige krav og forventninger til bygninger, forankret i strategier. Resultatene fra undersøkelsen viser at kjernevirksomhetenes strategier er orientert mot deres kunder, som gjester, publikum og studenter. I det kunderettede fokuset, er særpreg som identitetsskaper, sentral beliggenhet med god tilgjengelighet, samt trivsel for målgruppen det viktigste for overordnede strategiske mål.

Ut fra teorien har eiendomsforvaltningen generelt sett lite fokus på sin kundes overordnede mål og strategier. Viktige beslutninger tas på bakgrunn av kundetilfredshetsmålinger, og ikke ut fra kunders individuelle behov.

Dersom resultatene fra undersøkelsen stemmer betyr det at eiendomsforvaltningen generelt sett bør forbedre kontakten på strategisk nivå og i større grad legge vekt på kjernevirksomhetenes overordnede mål for egen planlegging.

#### Arkitektur og design

Resultatene viser at kjernevirksomhetene vektlegger byggets særpreg, funksjonalitet og tilpassingsdyktige bygninger som de viktigste verdiskapende faktorer. Funksjonalitet er spesielt viktig for hotell og kulturvirksomheter. Mens kontorvirksomheter og høyskoler legger mest vekt på tilpassingsdyktighet. En viktig observasjon var på to kulturvirksomheter i moderne bygninger med kulturhistoriske bygningselementer. Et annet viktig forhold på to av hotellene med fine eksempler på arealeffektiv bruk ved flerbruk. Gode utendørsplaner og interiør er også viktige forhold ved arkitektur.

Studiet viste et tydelig engasjement om tema, noe som understreker viktigheten. Arkitektur og design kan være aktuelt også utenom større prosjekt eller nybygg. Dette tema er kanskje det temaet som har størst betydning for å takle endringer i organisatoriske forhold. Det vil være en stor utfordring å vektlegge særpreg, funksjonalitet og tilpassingsdyktighet i en driftsfase.

## **Beliggenhet**

For kjernevirksomhetene er gode kommunikasjoner og sentral beliggenhet de viktigste faktorer for merverdi. Også omgivelser, som gatemiljø, kulturlandskap og naboforhold betyr mye for lokalisering av kjernevirksomhetene.

Beliggenhet er stort sett ikke et tema i driftsfasen ved kontakt mellom kjernevirksomhet og eiendomsforvaltningen. Selv om ikke flytting er noe man gjør ofte, er det likevel viktig at det blir mer fokus på tema i forhold til langsiktig planlegging og utvikling.

## **Kulturhistoriske verdier**

Resultater fra denne undersøkelsen viser at det er liten interesse for bruk av kulturhistoriske bygninger til egen kjernevirksomhet. Størst betydning har stedets kulturhistorie og kulturhistoriske bygninger i byen eller tettstedet. Vern er nødvendig og viktig for bevaring av kulturhistorie, noen resultatene fra undersøkelsen bekrefter.

Myndighetene har satset på kulturbaserte næringer for å leve med kulturminner. Det er en klar tendens til at antallet bevaringsverdige bygninger øker i raskere etterspørselen (om det er etterspørsel). Jeg registrer at svært mange prosjekter for bruk av kulturhistoriske eiendommer retter øynene mot kjernevirksomhet innen reiseliv.

Undersøkelsen viser rimelig klart at interessen for bygningsvern er i utakt med behovet for ”gjenbruk” av kulturhistoriske bygninger. I undersøkelsen har jeg totalt tre bevaringsverdige bygninger hvor kjernevirksomhetene opplever mange ulemper. Videre har jeg med to kjernevirksomheter i moderne bygninger med elementer fra tidligere bygninger. De sistnevnte står i sterk kontrast til de tre førstnevnte, og er slik sett en inspirasjon til bevaring av kulturhistorie. Kan det være mulig å få til flere slike prosjekt med delvis gjenbruk, hvor historien forteller helheten.

## **Miljø**

Studiet viser at interessen for å arbeide for det globale miljøet er tilstede, men det mangler noe på evnen. Bare tre av virksomhetene har en form for miljøledelse. Energireduserende tiltak har de fleste gjennomført, men det på andre felt er liten aktivitet. Mest viktig er arbeidsmiljø og universell utforming.

Flere av informantene ga tydelig uttrykk for dårlig samvittighet, og et klart signal om at de er for dårlig på miljø-satsingen. Noe av årsaken kan forklares med at virksomhetens ledelse ikke prioriterer dette området.

Universell utforming er stort sett et emne som offentlige virksomheter er mest opptatt av. Og det gjelder spesielt kulturvirksomheter som også har fokus på god tilgjengelig, samt høgschooler jobber hardt for rekruttering av studenter.

At arbeidsmiljø blir definert som det aller viktigste er helt i tråd med overordnede mål som er rettet mot kunders trivsel. Det er ulike motiver for at arbeidsmiljøet er viktig. Noen få tar opp inneklima som viktig ut fra egen situasjon. Men det store flertallet av informantene har en generell oppfatning om at det er et prioritert område.

Utfordringer er økt kunnskap om global miljøinnsats mer satsing på miljøledelse med sertifisering. Universell utforming er et viktig innsatsområde for private virksomheter!

## **Service-tjenester**

I undersøkelsen kom IKT tjenester, renhold og kantinedrift ut som de viktigste service-tjenestene. Service-tjenester er svært viktig for kjernevirksomhetene, hvor hotell og kulturvirksomheter som er tydeligst på krav og har forventninger til tjenestene. Høgschooler har ordningen med studentsamskipnaden som har ansvar for en rekke service-tjenester til studenter. Det er en ordning høgschoolene er godt fornøyd med, og gjør at tjenestetilbudet er langt utover det man ellers kunne forvente. Ordningen som høgschoolene har gjør at hele ”servicepakken” blir anskaffet på en profesjonell måte, og levert med høy kvalitet på de fleste tjenester. Men det er et stykke fram i tid før ”alle” service-tjenester skilles ut fra kjernevirksomheten. Utenom høgschoolene, har alle kjernevirksomhetene selv ansvar for anskaffelser av service-tjenestene, ved egne ansatte eller kjøpte tjenester. Det vil si at ingen av bygningsforvalterne har hånd om dette.

Dersom resultatene fra undersøkelsen stemmer er det store utfordringer for eiendomsforvaltningen. Ingen av eiendomsforvaltingsforetakene tilbyr løsninger for service-tjenester. Det er også slik at service-tjenester er svært viktig for kjernevirksomheter. Ordningen for høgschooler bekrefter at en utskillelse av ansvar sannsynligvis er riktig med tanke på å oppnå kvalitet og profesjonalitet.



## **Eiendomsforvaltningens kundeundersøkelser**

Kundeundersøkelser som gjennomføres regelmessig for de store eiendomsselskap i landet er basert på kvantitativ metode. Som styringsinformasjon til eiendomsselskapets ledelse er resultatene fra undersøkelsene nyttig informasjonen. Kundeundersøkelsene har størst fokus på eiendomsforvaltningens kjerneoppgaver, og slik sett begrensinger i forhold til kartlegging av kunders behov.

Denne undersøkelsen viser tydelig at det er behov for mer individuelle oppfølging på strategisk nivå. Det er behov for fokus utover eiendomsforvaltningens kjerneområder, blant annet innefor tema for denne undersøkelsen. Kanskje kundeundersøkelser som er tilsvarende tilstandsanalyser på bygninger.

Dersom resultatene fra undersøkelsen stemmer vil det kunne bety at det bør gjøres noen generelle endringer for å vurdere kjernevirksomhetens behov. Aktuelle forhold er; mer kontakt på strategisk nivå, kundeanalyser framfor tilfredshetsmålinger og større bredde i analysearbeidet som også bør omfatte kundens kunder.

## 6.0 KONKLUSJON

### **Kjernevirksomheters strategiske mål – krever langsiktig utviklingsplanlegging.**

Kjernevirksomheters visjon og strategiske mål er viktigst i kunde- og publikumperspektivet. Særpreget som skaper identitet og sentral beliggenhet med god tilgjengelighet, som skaper trivsel for kunder og publikum er et gjennomgående overordnet mål.

*For eiendomsforvaltningen er den største utfordringen å kjenne sine kunders strategier, for å kunne utvikle langsiktige handlingsplaner.*

### **Verdiskaping for kjernevirksomhet**

Arkitektur, beliggenhet, miljø og servicetjenester er de viktigste temaene for verdiskaping i følge studiet. Undersøkelsen viser at flere emner innen hvert tema er viktige faktorer for økt verdiskaping. De viktigste emnene er særpreget (fasade), funksjonalitet, kommunikasjon, arbeidsmiljø og IKT tjenester.

*Eiendomsforvaltningen bør justere sitt fokus ved oppfølging av kundene ved å vektlegge fagområdene utenfor eiendomsforvaltningens kjerneoppgaver i større grad.*

### **Fra kundeundersøkelse til Kundeanalyse**

Kundeundersøkelsene har størst fokus på eiendomsforvaltningens kjerneoppgaver, og gir derfor begrensninger i forhold til kartlegging av kunders behov. Denne undersøkelsen bekrefter behovet for kvalitative kundeanalyser.

*Eiendomsforvaltningen bør få mer kunnskaper om kunder ved å gjennomføre regelmessige kundeanalyser.*

### **Videre undersøkelser**

Denne undersøkelsen har vært en ny læring med undersøkelse av kjernevirksomheten ut fra nye vinklinger og større bredde. Resultatene viser at det er behov for denne type undersøkelser. Denne oppgaven er relativt begrenset, men er samtidig en bekreftelse på at temaene som er undersøkt er viktige for økt verdiskaping, og samtidig temaer som har lite fokus.

*Denne undersøkelsen kan være en begynnelse for flere undersøkelser som setter større fokus på kjernevirksomhetenes behov.*

## 7.0 REFERANSER

### Kildehenvisninger

- [ 1 ] NOU 2004:22 – Velholdte bygninger gir mer til alle. Om eiendomsforvaltning i kommunesektoren.
- [ 2 ] <http://www.nbef.no>
- [ 3 ] Kirsten Arge, Sintef – Foredrag om Arealplanlegging og forvaltning. Arealer som strategisk virkemiddel.
- [ 4 ] Østlandsforskning av Svein Erik Hagen – ØF-rapport nr. 08/2007 Kulturminner og verdiskaping.
- [ 5 ] Karl Baadsvik og Karoline Daugstad – Rapport 2003, Oppdragsmelding 783 til Miljøverndepartementet. Kulturminner og kulturmiljøer som grunnlag for verdiskaping - NINA Norsk institutt for naturforskning
- [ 6 ] Banken, Kjell – Solberg, Svein Linge, Markedsplanlegging – Fra visjon til kundetilfredshet 2002
- [ 7 ] Tore I. Haugen, NTNU – Forvaltning, vedlikehold og utvikling av bygninger. 24.08.2005.
- [ 8 ] Karen Mosbech – Arbeidsrummet, organisatoriske mål & fysiske rammer 2003
- [ 9 ] Kirsten Arge og Donatella de Paoli, Byggforsk – Kontorutforming som strategisk virkemiddel, prosjektrapport nr 285 – 2000
- [ 10 ] Helge Rohn, Semco – Foredrag om Eier- og leietakerstrategier i eiendomsforvaltning, NTNU 20 okt 2005.
- [ 11 ] Tor Medalen, NTNU – Forelesingsnotat 2004:2 – Lokaliseringsteori og arealbruk.
- [ 12 ] St.meld nr. 16 (2004-2005) om Leve med kulturminner
- [ 13 ] LOV 1978-06-09 nr 50: Lov om kulturminner.
- [ 14 ] ISO 14001
- [ 15 ] <http://www.miljofyrta.no/>

- [ 16 ] [http://ec.europa.eu/environment/ecolabel/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/environment/ecolabel/index_en.htm)
- [ 17 ] <http://www.ecolabel.no/cgi-bin/svanen/imaker?id=113&visdybde=2&aktiv=113>
- [ 18 ] Stortingsmelding nr.40. (2002-2003) Nedbygging av funksjonshemmende barrierer
- [ 19 ] Plan- og bygningslov av 14. juni 1985 nr 77, sist endret fra 2008-01-01
- [ 20 ] FOR 1997-01-22 nr 33: Forskrift om krav til byggverk og produkter til byggverk
- [ 21 ] Svein Bjørberg, Multiconsult – Foredrag om LCC
- [ 22 ] NS 3454 Livssyklus kostnader for byggverk, 2.utgave mars 2000.
- [ 23 ] Per Anker Jensen, Dansk Facilities Management Nettverk – Håndbok i Facilities Management 2001.
- [ 24 ] Statsbygg 2007 - Kundetilfredshet i Eiendomsforvaltningen med eksempel på kartleggingsskjema og resultatskjema for 2006.
- [ 25 ] Dag Ingvar Jacobsen – Hvordan gjennomføre undersøkelser ? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode. 2.utgave 2005

### **Bakgrunnsmateriale**

- [ 26 ] Rapport fra Interdepartementalt utvalg – Mer effektiv statlig bygge- og eiendomsforvaltning, mars 2005
- [ 27 ] Richard Saxon, CBE – Be Valuable. A guide to creating value in the built environment.
- [ 28 ] Torgrim Sneve Guttormsen og Knut Fageraas, NIKU – Rapport nr. 15, Kulturarv som kapital, februar 2007.
- [ 29 ] Statsbygg – Årsmelding 2007
- [ 30 ] Lotte Rienecker og Peter Stray Jørgensen – Den gode oppgaven, håndbok i oppgaveskriving på universitet og høyskole. 3.utgave 2005
- [ 31 ] Banken, Kjell – Busch, Tor, Analyse av finansregnskapet, 3.opplag 2007
- [ 32 ] Statsbygg, Strategiske mål for 2007 - 2010

- [ 33] Morten Hatling, SINTEF ([www.kunne.no](http://www.kunne.no)), Foredrag om ”Integrerte arbeidsplasser – januar 2007
- [ 34] BEAM v/Marte Gjestdal med revisjon av Monica Jensø 2003 – Programmering av byggeprosjekter 2003
- [ 35] Statsbygg og miljøet 2005 - 2009
- [ 36] Hans Elnan, Øystein Meland & Karl Robertsen - Eiendomsøkonomi: prinsipper og modeller - Hovedrapport nr 1: Byggherren i fokus (BIF) – forretningsorientert prosjektutvikling BIF-rapport nr. 10
- [ 37] Siri H Blakstad og Kirsten Arge – Foredrag om Tilpasningsdyktighet i kontorbygg
- [ 38] Per T. Eikeland – Foredrag om Effektivitet, mål og verdiskaping
- [ 39] Tor Medalen – Forelesningsnotat 2006:1, Introduksjon til eiendomsutvikling
- [ 40] GRIP senter – Miljørapportering 1999.
- [ 41] Torger Reve Forskningsrapport 5/2007, Handelshøyskolen BI Senter for byggenæringen - Hva skal vi leve av i fremtiden? En verdiskapende bygg-, anlegg- og eiendomsnæring
- [ 42] Gunnar Nordli – Foredrag om brukertilfredshet, november 2005

### **Nettsteder**

- [ 43] <http://www.entraeiendom.no/>
- [ 44] <http://www.basale.no/intro.htm>
- [ 45] <http://www.ramboll.no/>
- [ 46] <http://www.pro-fm.no/>
- [ 47] [http://www.sintef.no/content/page2\\_13549.aspx](http://www.sintef.no/content/page2_13549.aspx)
- [ 48] <http://www.be.no/>
- [ 49] <http://www.statsbygg.no/>
- [ 50] <http://www.kryss.no>
- [ 51] <http://www.multiconsult.no/www/index.jsp>
- [ 52] <http://www.nbef.no>
- [ 53] [http://www.grip.no/Reiseliv/iso\\_14001.htm](http://www.grip.no/Reiseliv/iso_14001.htm)
- [ 54] [http://ec.europa.eu/environment/ecolabel/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/environment/ecolabel/index_en.htm)
- [ 55] <http://www.ecolabel.no/cgi-bin/svanen/imaker?id=113&visdybde=2&aktiv=113>
- [ 56] <http://www.nettopp.biz>
- [ 57] <http://www.lovdatabase.no/>

## **8.0 VEDLEGG: INTERVJUGUIDE**

Fakultet for Ingeniørvitenskap og teknologi  
NTNU - 7491 Trondheim  
av Steinar Olsen

## **HOVEDOPPGAVE - Master i eiendomsutvikling og -forvaltning**

"Hvilke forhold bidrar til at en bygning blir en verdiskapende faktor for virksomheter"

## **INTERVJUGUIDE**

### *Før intervju – kontakte aktuell informant*

- Kort presentasjon
- Litt omstudiet
- Hovedoppgave om merverdi – om undersøkelsen – behov for intervju
- Sjekke at det er den ønskede personen i kjernevirksomheten
- Gjøre avtale – tid, sted, varighet
- Bekrefte på E-post

### **Starte intervju med informasjon**

- ✓ Presentasjon av meg: Navn, arbeidsforhold og studiet ved NTNU i Trondheim.
- ✓ Hovedoppgave i eiendomsutvikling
- ✓ Tema **er bygnings merverdi for kjernevirksomheten**
- ✓ Skal undersøke ca 16 kjernevirksomheter for ulike type eiendommer
- ✓ All informasjon / opplysninger blir behandlet konfidensielt og anonymisert i oppgaven
- ✓ Intervjuets varighet - ca. 1,5 timer.
- ✓ Om det er OK med opptak av intervjuet
- ✓ Intervjuguide har jeg som sjekklister - stikkord og kontrollspørsmål. Jeg vil sjekke at jeg får med alt så det kan hende at det blir litt fram og tilbake underveis.

### **Informanten fortelle om deg selv:**

- ✓ Hvordan er din jobbsituasjon?
- ✓ Enn tidligere arbeidssituasjon?
- ✓ Din rolle og tilknytning til mitt tema eiendomsutvikling og skape merverdi for kjernevirksomheten?
- ✓ Tilsvarende rolle i tidligere arbeidsforhold?
- ✓ Utdanning?

### **Oppfatninger av temaet**

Hva jeg mener med å skape merverdi!

Noen meninger om **å skape merverdi til kjernevirksomheter:**

Kulturhistoriske bygg hvor bygningen som kulturskatt bidrar til å skape merverdi for virksomheten.

Signalbygg eller monumentale bygg skaper merverdi for kjernevirksomheten.

Er det slik? Det er en av grunnene til undersøkelsen.

Et perspektiv i forhold til eiendomsforvaltning er at

Kundeundersøkelser tar utgangspunkt i eier's ståsted og behov.

Men hva med mer fokus på virksomheten i bygget og deres behov?

## **Generelle forhold og fakta om din virksomhet**

- Virksomhetens visjon
- Strategi og mål
- Kundegruppe(spesielle) og plan for tilfredshet – vekst – utvikling
- Kravspesifikasjon til byggverket – noe spesielt her?
- Omdømme
- Trivsel

### **HUSK**

Relevant for bygningseier  
Verdiskapende (merverdi)  
Er det slike effekter  
Har bygningseier gjort noe konkret i denne sammenheng  
Er det et potensial for flere tiltak

**Har valgt ut 5 hovedtema som fokusområder – men er åpen for andre innspill.**

### **Første tema – Design og arkitektur**

Innledning tema: Hva tenker du først og fremst på?

Hva er viktig ved arkitektur og design?

- Signalbygg – monumentalt eller landemerke
- Fasade
- Planløsning
- Funksjonelt – brukbarhet
- Kompakt (arealeffektivt)
- Romslig
- Ombyggings og tilpassings dyktig
- Interiør
- Stil, moderne
- Materialvalg
- Konstruksjon
- Form
- Kvalitet
- Utomhusplan
- 

Du har nevnt ..... som viktig – hva er aller viktigst ? – Rangere de 3 viktigste!

Hvorfor er det aller viktigst?

Har arkitektur noen merverdi effekter for virksomheten?

Blir arkitektur brukt kommersielt - f.eks ved profilering?

Hvilke effekter har det?

Er det et større potensial for bruk av arkitektur i denne sammenheng?

Hva kan eventuelt bygningseier bidra med – for å skape merverdi?

-----

Erfaring fra dårlige tiltak, som ikke gav resultater?

Gode erfaringer?

Du var inne på noen erfaringer – kan du si noe mer om det?



## **Andre tema – Beliggenhet**

Innledning tema: Hva tenker du først og fremst på?

Hva er viktig ved beliggenhet?

- Region, sted
- Omgivelser som gatemiljø eller landskap tilpasset, eller bygningsmiljø
- Utsikt
- Kommunikasjoner (knutepunkt) for bil – buss – tog – fly – sykkelvei
- Parkering
- Sentralt eller sentrumsnært
- Rolig
- Heftig
- 

Du har nevnt ..... som viktig – hva er aller viktigst ? – Rangere de 3 viktigste!

Hvorfor er det aller viktigst?

Har beliggenhet noen merverdi effekter for virksomheten?

Blir beliggenhet brukt kommersielt - f.eks ved profilering?

Hvilke effekter har det?

Er det et større potensial for bruk av beliggenhet i denne sammenheng?

Hva kan eventuelt bygningseier bidra med – for å skape merverdi?

Erfaring fra dårlige tiltak, som ikke gav resultater?

Gode erfaringer?

Du var inne på noen erfaringer – kan du si noe mer om det?

## **Tredje tema – Kulturhistorie**

Innledning tema: Hva tenker du først og fremst på?

Hva er viktig ved kulturhistoriske verdier?

- Stedets kulturhistoriske verdi
- Dette området kulturhistorie
- Bygningshistorisk forhold
- Hendelser historisk
- Tidligere virksomhet
- Historisk person
- Historisk gjenstand
- Verneverdi eller vern
- Kulturhistorisk fasade, interiør
- Stil og form med historisk sus
- 

Du har nevnt ..... som viktig – hva er aller viktigst ? – Rangere de 3 viktigste!

Hvorfor er det aller viktigst?

Har kulturhistoriske verdier noen merverdi effekter for virksomheten?

Blir kulturhistoriske verdier brukt kommersielt - f.eks ved profilering?

Hvilke effekter har det?

Er det et større potensial for bruk av kulturhistoriske verdier i denne sammenheng?

Hva kan eventuelt bygningseier bidra med – for å skape merverdi?

Erfaring fra dårlige tiltak, som ikke gav resultater?

Gode erfaringer?

Du var inne på noen erfaringer – kan du si noe mer om det?

### **Fjerde tema – Miljø**

Innledning tema: Hva tenker du først og fremst på?

Hva er viktig ved beliggenhet?

Bygningen og miljø

- Miljøriktig prosjekt bygg
- Miljøriktig Energiløsning
- Miljøvennlig materialbruk
- Gjenbruk av materialer
- Unngå bruk av farlige stoffer
- Arealeffektivisering

Arbeidsmiljø og Inneklima

- Luftkvalitet
- Støv
- Lys
- Varme
- Kjøling
- Støy fra omgivelser
- Renhold
- Trivselsmiljø

Miljøriktig drift

- Gjenbruk
- Avfallshåndtering
- Emballasje
- Produktvalg
- Forbruk

Andre miljøtiltak

- Universell Utforming
- Transport og bilbruk
- Sykkelaksjon
- 

Du har nevnt ..... som viktig – hva er aller viktigst ? – Rangere de 3 viktigste!  
Hvorfor er det aller viktigst?

Har miljø noen merverdi effekter for virksomheten?

Blir miljø brukt kommersielt - f.eks ved profilering?

Hvilke effekter har det?

Er det et større potensial for bruk av miljø i denne sammenheng?

Hva kan eventuelt bygningseier bidra med – for å skape merverdi?

-----

Erfaring fra dårlige tiltak, som ikke gav resultater?

Gode erfaringer?

Du var inne på noen erfaringer – kan du si noe mer om det?

## **Femte tema - Service**

Innledning tema: Hva tenker du først og fremst på?

Hva er viktig ved servicetjenester?

- Barnehage (annen tilrettelegging for ansatte) for eksempel hyttetilbud
- Kantine / cafe eller catering
- Shopping / Kiosk / Aviser
- Vakt og sikkerhet
- Resepsjon
- Post og transport
- Tele og data
- Vaskeri og Renholdstjenester
- Administrative tjenester (arkiv, kopi og trykking)
- Innkjøpsservice
- Bibliotekservice
- Møtelokaleservice
- Sport eller trimtilbud
- 

Du har nevnt ..... som viktig – hva er aller viktigst ? – Rangere de 3 viktigste!  
Hvorfor er det aller viktigst?

Har miljø noen merverdi effekter for virksomheten?

Blir miljø brukt kommersielt - f.eks ved profilering?  
Hvilke effekter har det?

Er det et større potensial for bruk av miljø i denne sammenheng?

Hva kan eventuelt bygningseier bidra med – for å skape merverdi?

-----

Erfaring fra dårlige tiltak, som ikke gav resultater?

Gode erfaringer?

Du var inne på noen erfaringer – kan du si noe mer om det?

## **Hva er viktigst - oppsummert**

Du har trukket fram viktige forhold innenfor fem temaområder (eventuelt andre forhold).

✓ Hva er aller viktigst ?

X av på en skala fra 1 til 6 for hvor viktig temaet er med tanke på eiendomsutvikling og verdiskaping **for din virksomhet**

	Ikke viktig					Svært viktig
	1	2	3	4	5	6
Design og Arkitektur						
Beliggenhet						
Kulturhistorie						
Miljø						
Service						

***Påstander helt uenig til helt enig (5 alternativ).***

Hvor enig eller uenig er du i følgende påstander (sett ett kryss for hver påstand):

**Kontorbygg**

	Helt enig	Enig	Litt enig	Litt uenig	Uenig	Helt uenig
Det er viktig at Design og Arkitektur vektlegges for kontoreiendommer.						
Det er avgjørende for virksomheten at kulturhistoriske tilknytning fremheves ved profilering av kontorbygg.						
Nærhet til kommunikasjonsknutepunkt er viktig for lokalisering av kontorbygg						
Servicetilbud (kafeteria, kiosk, butikk mv) i bygget eller nærheten er en nødvendighet for kontorvirksomheters vekst.						
Kontorbygg må profileres med miljøtiltak (globale) for å gi virksomheten et godt omdømme.						

**Kulturbygg (kino, museum og teater)**

	Helt enig	Enig	Litt enig	Litt uenig	Uenig	Helt uenig
Det er viktig at Design og Arkitektur vektlegges for kultureiendommer.						
Det er avgjørende for virksomheten at kulturhistoriske tilknytning fremheves ved profilering av kulturbygg.						
Nærhet til kommunikasjons-knutepunkt er viktig for lokalisering av kulturbygg.						
Servicetilbud (kafeteria, kiosk, butikk mv) i bygget eller nærheten er en nødvendighet for kulturvirksomheters vekst.						
Kulturbygg må profileres med miljøtiltak (globale) for å gi virksomheten et godt omdømme.						

**Høgskole og universitet**

	Helt enig	Enig	Litt enig	Litt uenig	Uenig	Helt uenig
Det er viktig at Design og Arkitektur vektlegges for høgskole- og universitetseiendommer.						
Det er avgjørende for virksomheten at kulturhistoriske tilknytning fremheves ved profilering av høgskole og universitetsbygg.						
Nærhet til kommunikasjons-knutepunkt er viktig for lokalisering av høgskolebygg.						
Servicetilbud(kafeteria, kiosk, butikk mv) i bygget eller nærheten er en nødvendighet for høgskole og universitets virksomheters vekst.						
Høgskole og universitetsbygg må profileres med miljøtiltak (globale) for å gi virksomheten et godt omdømme.						

## Hotell

	Helt enig	Enig	Litt enig	Litt uenig	Uenig	Helt uenig
Det er viktig at Design og Arkitektur vektlegges for hotellbygg.						
Det er avgjørende for virksomheten at kulturhistoriske tilknytning fremheves ved profilering av hotellbygg.						
Nærhet til kommunikasjonsknutepunkt er viktig for lokalisering av hotellbygg.						
Servicetilbud(kafeteria, kiosk, butikk mv) i bygget eller nærheten er en nødvendighet for hotellvirksomheters vekst.						
Hotellbygg må profileres med miljøtiltak (globale) for å gi virksomheten et godt omdømme.						

### ***Er det noe du savner?***

Er det forhold som jeg ikke har belyst?

### ***Var det noen motsigelser, usikkerhet eller nølende svar?***

Hva og hvorfor – er det konfidensielle forhold?

### ***Skulle jeg oppdage at jeg trenger noen tilleggsspørsmål eller utdyping av svar eller tema***

Er det greit om jeg evt. tar kontakt igjen – E-post eller telefon.

***Takk for at du tok deg tid og ditt bidrag til undersøkelsen.***



**MASTEROPPGAVE**  
Høsten 2007 og Våren 2008  
for

Steinar Olsen

**Kartlegge sammenhenger mellom virksomheters mål og strategier, og hva som er de viktigste forhold for bygningers evne til å bidra til verdiskaping for virksomheter.**

**(Gjennomgang av faktorer som bidrar til å skape merverdi i bygninger)**

**Survey context between users objective and strategic, and what's the most important relation for buildings strength to contribute added value for core business.**

**Bakgrunn**

Det er en sammenheng mellom virksomhetens (brukers) strategier og krav til bygningen, og hvordan bygningen støtter brukerens virksomhet. Kan bygningen øke verdiskapingen i virksomheten. Ofte oppfattes eiendommer som er av kulturhistorisk interesse eller i seg selv monumentale, å ha en merverdi effekt. Men verdibegrepet kan også omfatte en rekke andre forhold.

Bygningenes utvikling i teknisk tilstand, brukbarhet etc. påvirker det som foregår i byggene, dvs. FDVU (Forvaltning, Drift, Vedlikehold og Utvikling) av bygningene har stor betydning som ramme omkring kjernevirksomhetene. Det er derfor viktig å sette fokus på FDVU, og FM som verdiskapende innsats for det som foregår i bygningene. Kundetilfredshet er blitt veldig viktig for byggeier, men har vi tilstrekkelig oppmerksomhet om, og forståelse av, hvilke forhold virksomhetene vektlegger.

**Oppgave**

Oppgaven skal omfatte følgende hovedpunkter:

1. Gjennom litteraturstudie å utarbeide en oversikt over verdibegrepet og hvilke forhold ved bygninger i FM perspektivet som støtter kjernevirksomheter.

2. Utlede sammenhenger om kundetilfredshet, for noen temaer samt hvilke faktorer som er viktige for kjernevirksomhetens verdiskaping.
3. Med basis i Statsbyggs eiendomsstrategi vurdere nye tiltaksområder for økt kundetilfredshet og bedre bygg for kunden.
4. Gjennomføre en kvalitativ undersøkelse av et utvalg bygninger med spredning i alder, byggtipe og geografi. Foreta dybdeintervju med informanter på strategisk nivå om hvordan bygningen støtter virksomheten og hva som er viktige faktorer.
5. Det skal på bakgrunn av resultater fra undersøkelsen utarbeides anbefalinger til Statsbygg om kunderelaterte tiltak for bedre støtte til virksomhetene, samt anbefalinger om videre undersøkelser.

## **Generelt om oppgaveinnhold og presentasjon**

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

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

Besvarelsen skal inneholde

- standard rapportforside  
<http://www.ntnu.no/info/selvhjelp/ppt-dokmaler/Masteroppgave/>
- tittelside med ekstrakt og stikkord,  
<http://www.ivt.ntnu.no/bat/undervisning/hovedoppgaver/hovedoppgave.html>
- oppgaveteksten (signert)
- sammendrag, innholdsfortegnelse inkl. oversikt over vedlegg og bilag
- hovedteksten
- referanser til kildemateriale som ikke er av generell karakter, dette gjelder også for muntlig informasjon og opplysninger
- besvarelsen skal ha komplett paginering

Se for øvrig ”Råd og retningslinjer for rapportskrivning ved prosjektarbeid og masteroppgave ved Institutt for bygg, anlegg og transport”. Aktuelle dokumenter og maler ligger på <http://www.ivt.ntnu.no/bat/undervisning/hovedoppgaver/hovedoppgave.html>

## **Hva skal innleveres?**

- Besvarelsen i original (uinnbundet)
- To innbundne kopier
- Eventuelt: X avtalte tilleggs kopier for formidling til ekstern samarbeidspartner (dekkes av instituttet eller ekstern partner)
- CD med besvarelse og underliggende materiell i digital form (pdf-format)
- En kortfattet (tilsv. 1-2 A4-sider inkl. evt. illustrasjoner) populærvitenskapelig oppsummering av arbeidet, på html-mal gitt av instituttet, beregnet for publisering på Internettet.



Oppsummeringen bør redegjøre for hensikten med arbeidet og for gjennomføringen og de vesentligste resultater og konklusjoner av arbeidet.

Dokumentasjon som med instituttets støtte er samlet inn under arbeidet med oppgaven skal leveres inn sammen med besvarelsen.

Besvarelsen er etter gjeldende reglement NTNUs eiendom. Eventuell benyttelse av materialet kan bare skje etter godkjenning fra NTNU (og ekstern samarbeidspartner der dette er aktuelt). Instituttet har rett til å bruke resultatene av arbeidet som om det var utført av en ansatt, såfremt annet ikke er avtalt på forhånd.

**Avtaler om ekstern veiledning, gjennomføring utenfor NTNU, økonomisk støtte m.v.**

Opgaven skal gjennomføres i samarbeid med Statsbygg.

**HMS**

NTNU legger stor vekt på sikkerheten til den enkelte arbeidstaker og student. Den enkeltes sikkerhet skal komme i første rekke og ingen skal ta unødige sjanser for å få gjennomført arbeidet. Studenten skal derfor ved uttak av Masteroppgaven få utdelt brosjyren "Helse, miljø og sikkerhet ved feltarbeid m.m. ved NTNU".

Dersom studenten i arbeidet med masteroppgaven skal delta i feltarbeid, tokt, befaring, feltkurs eller ekskursionsjoner, skal studenten sette seg inn i "Retningslinje HMS ved feltarbeid m.m." Begge dokumentene finnes på fakultetets HMS-sider på nettet, se <http://www.ivt.ntnu.no/adm/hms/>.

Studenter har ikke full forsikringsdekning gjennom sitt forhold til NTNU. Dersom du som student ønsker samme forsikringsdekning som tilsatte ved universitetet, anbefales det at du tegner reiseforsikring og personskadeforsikring. Mer om forsikringsordninger for studenter:

<http://www.ntnu.no/studieinformasjon/serving/forsikring.html>

**Oppstart og innleveringsfrist:**

Arbeidet med oppgaven starter 01.06.2007.

Besvarelsen, som beskrevet ovenfor, skal leveres innen 11.04.2008.

Ansvarlig faglærer ved instituttet: Svein Bjørberg

Øvrige veiledere: Marit S. Valen

Trondheim, den 01. september 2007

Svein Bjørberg

Faglærer

Institutt for bygg, anlegg og transport

ISBN 00-0000-000-0