

UNIVERSITETET FOR MILJØ- OG BIOVITENSKAP



Forord

Denne oppgaven vil avslutte min mastergrad i økonomi og administrasjon fra Handelshøyskolen ved Universitetet for miljø- og biovitenskap våren 2013. Min spesialisering har vært økonomistyring, og på bakgrunn av dette ønsket jeg at min oppgave skulle omhandle økonomiske styringssystemer.

Jeg har siden sommeren 2012 jobbet deltid i økonomiavdelingen hos Norwegian Property ASA (heretter NPRO), der jeg har fått innblikk i eiendomsbransjen og selskapet som sådan. På bakgrunn av dette søkte jeg å finne en mulighet for studere selskapet nærmere i forbindelse med min masteroppgave. NPRO hadde ganske nylig innført deler av et nytt styringssystem, noe de ønsket at jeg skulle vurdere, og at jeg skulle studere det opp mot andre aktører i bransjen. Systemet var basert på balansert målstyring, men hadde visse feil og mangler som de ønsket å rette opp i. Siden jeg har hatt kursene "Strategiimplementering og prestasjonsmåling" og "Strategisk økonomistyring", der vi særlig i det første kurset fikk mye kunnskap om balansert målstyring og hvordan man kunne implementere dette, mener jeg at jeg har relevant bakgrunn og kompetanse for å kunne gi en vurdering av styringssystemet og hvordan dette følger opp strategiene.

Jeg vil rette en takk til min veileder Kjell Gunnar Hoff for verdifulle innspill og kommentarer underveis i arbeidet, i tillegg vil jeg takke alle medarbeiderne i NPRO som har gitt meg informasjon og støtte i arbeidet med oppgaven, med spesiell takk til økonomidirektør Terje Nygård.

Handelshøyskolen ved UMB, juni 2013.

Anita Sveum

Sammendrag

Bakgrunnen for denne studien har vært å belyse hvordan Norwegian Property's styringssystem fungerer i forhold til måloppnåelse og strategiutførelse, og komme med kommentarer og innspill til hvordan de eventuelt kan forbedre dette systemet. Norwegian Property er et eiendomsselskap som driver med utleie, salg, kjøp og utvikling av næringseiendom. I 2011 gjorde selskapet en strategigjennomgang der de kom fram til enkelte styringsparametere, som skulle hjelpe ledelse til å styre selskapet mot de strategiene som ble satt for en periode fram til 2015. Våren 2013 har Norwegian Property revidert noen av styringsparametere, og måten de blir rapportert på. For å kunne vurdere det eksisterende styringssystemet hos Norwegian Property har jeg gjennomført intervjuer med avdelingslederne og andre nøkkelpersoner i selskapet samt hentet til relevant litteratur og informasjon fra andre selskaper i eiendomsbransjen. Jeg har benyttet et strategisk kart for å belyse hvordan de ulike operasjonelle aktivitetene i selskapet kan ha innvirkning på oppnåelse av de overordnede målene. Jeg kom fram til noen punkter som jeg mener vil forbedre dagens styringssystem hos Norwegian Property, og det er særlig et økt fokus på samarbeid mellom avdelingene internt og et økt fokus på kundebehandling som jeg mener bør integreres i styringssystemet.

Abstract

The main reason for this study was to enlighten how Norwegian Property's management systems worked with concerns to goal achievement and strategy execution, with a opportunity to give comments and input to how they may improve the system. Norwegian Property is a real estate companies that rent out, buy, sell and develop commercial real estate. In 2011 the company did a strategy review where they decided to make a set of key performance indicators, so that the management could lead the company to the strategy goals set for 2015. In the spring 2013 some of the key performance indicators got reviewed and some of the reporting methods were changed. To make an evaluation of the Norwegian Property's management system I have conducted interviews with the section leaders and others in the company, gathered relevant theory and information from other companies in the real estate business. I have used a strategic map to enlighten how the operational activities in the company could affect the achievement of the overall goals. I made some points that I think will help Norwegian Property develop their management system further, and I have emphasized increased cooperation between the sections in the company and a increased focus on customer care as key areas that should be integrated in the system.

Innhold

Forord.....	1
Sammendrag	2
Abstract	3
1 Innledning.....	9
1.1 Problemstilling.....	9
1.1.1 Undersøkelsesspørsmål.....	9
1.2 Struktur og oppsett	10
2 Norwegian Property ASA.....	11
2.1 Generell beskrivelse	11
2.2 Størrelse og omfang	11
2.3 Eierforhold.....	12
2.4 Formål.....	12
2.5 Organisering	13
2.5.1 Avdeling for utleie og marked	15
2.5.2 Avdeling for kommersiell forvaltning, drift og vedlikehold (FDV).....	16
2.5.3 Utviklingsavdelingen	16
2.5.4 Finansierings- og investeringsavdelingen.....	16
2.6 Eiendomsbransjen	17
3 Metode	18
3.1.1 Datainnsamling.....	19

3.1.2	Utvalg.....	19
3.1.3	Dybdeintervju.....	20
3.1.4	Reliabilitet og validitet.....	21
3.1.5	Etikk.....	22
4	Dagens styringssystem hos NPRO.....	23
4.1	Strategier.....	23
4.1.1	Visjon.....	23
4.1.2	Forretningsidé.....	24
4.1.3	Miljø- og samfunnsansvarsstrategi.....	24
4.1.4	Kunde- og markedsstrategi.....	25
4.1.5	Overordnet porteføljestrategi.....	26
4.1.6	Strategi rundt omgivelser og samfunn.....	26
4.1.7	Strategi rundt ansatte og leverandører.....	26
4.1.8	Verdidrivere.....	27
	Figur 2: Sammenheng mellom verdidrivere i NPRO.....	27
4.1.9	Verdier.....	28
4.2	Overordnede mål.....	29
	Figur 3: Sammenhenger for overordnet finansielt mål.....	29
4.2.1	Finansiell strategi.....	30
4.2.2	Kundestrategi.....	31
4.2.3	Miljø- og samfunnsansvarsstrategi.....	32
4.2.4	Omdømmestrategi.....	34

4.3	Rapportering.....	34
4.4	Bonussystemet	35
Figur 4: Den tredelte bonusordningen hos NPRO		35
4.5	Ønskede endringer i systemet.....	35
4.6	Kommentarer til endringene gjort første kvartal 2013.....	36
4.7	Indekser og målesystemer	37
4.7.1	BREEAM.....	37
4.7.2	Annen energisertifisering av bygg.....	39
4.7.3	Norsk Leietakerindeks	39
Figur 5: Modell for kundeverdianalysen.		40
4.7.4	EPRA – European Public Real Estate Association	41
5	Styringssystemer hos andre aktører	44
5.1	British Land.....	44
5.1.1	Beskrivelse av selskapet	44
5.1.2	Beskrivelse av styringssystemet	44
5.2	Great Portland Estates	49
5.2.1	Beskrivelse av selskapet	49
5.2.2	Beskrivelse av styringssystemet	50
Figur 6: Oversikt over status for styringsparametere for Great Portland Estates 2012.		51
6	Teori.....	52
6.1	Performance Management	52
6.2	Balansert målstyring.....	53

Figur 7: Perspektivene i balansert målstyring (PWC 2003-2004 og Kaplan og Norton 1992).....	55
6.2.1 Historisk utvikling	56
6.3 Utfordringer knyttet til prestasjonsmålingssystemer	57
6.3.1 «Målesyke»	57
6.3.2 Balansert målstyring i eiendomsbransjen	58
6.4 Benchmarking.....	59
6.5 Utforming av et balansert målstyringssystem	62
6.5.1 Visjon og strategisk destinasjon	62
Figur 8: Utviklingen av et balansert målstyringssystem (Hoff og Holving 2002)	63
6.5.2 Strategiske kart.....	63
Figur 9: Eksempel på en mulig utforming av et strategisk kart.....	65
6.5.3 Utforming av styringsparametere	66
7 Vurdering av styringssystemet.....	67
7.1.1 Strategiske temaer	67
7.2 Strategisk kart for NPRO.....	68
Figur 10: Strategisk kart for NPRO.....	69
7.2.1 Konkretisering av strategiske mål	70
8 Bruk av styringssystemet hos NPRO.....	77
8.1 Rapportering.....	77
8.1.1 Styringskort	77
Figur 11: Eksempel på mulig utforming av styringskort for NPRO	77
8.1.2 Rapportering i NPRO	78

8.2	Implementering.....	78
8.2.1	Implementeringsprosessen hos NPRO	80
8.3	Insentivsystemer	81
8.3.1	Insentivsystemet hos NPRO	81
8.4	Oppsummering.....	82
9	Referanser	83
9.1	Internettlinker	85
10	Vedlegg.....	86
10.1	Intervjuguide	86
10.2	Oversikt over styringsparametrene som kommunisert hos NPRO	88
10.2.1	Marked	89
10.2.2	Drift.....	90
10.2.3	Finansiering og investering.....	91
10.2.4	Utvikling.....	92

1 Innledning

1.1 Problemstilling

Oppgaven har følgende problemstilling:

Hvordan dekker dagens styringssystem ønsket strategi- og måloppnåelse for NPRO, og hvilke endringer kan de eventuelt gjøre for å forbedre dette?

Jeg har valgt å løse oppgaven ved å gjøre en vurdering av NPROs styringssystem slik det er i dag, studere hvordan styringssystemer er satt opp hos andre aktører i bransjen, for til slutt å komme med en anbefaling om hvordan jeg mener styringssystemet hos NPRO følger opp de valgte strategiene, og eventuelt hvordan det kan forbedres på bakgrunn av relevant litteratur og informasjon fra de andre aktørene i bransjen.

1.1.1 Undersøkelsesspørsmål

Undersøkelsesspørsmålene knyttes til problemstillingen i oppgaven, og gir en mer detaljert oversikt over hva studien skal gi svar på.

Mine undersøkelsesspørsmål har vært som følger:

1. Hvilke strategier og mål har NPRO?
2. Hvordan er dagens styringssystem hos NPRO utformet?
3. Hvordan blir dagens styringssystem brukt i praksis?
4. Hvor godt bilde gir dagens styringssystem av strategi- og måloppnåelse?
5. Hvordan har andre aktører i bransjen satt opp sine styringssystem?
6. Hvilke endringer kan gjøres for å forbedre NPROs styringssystem?

1.2 Struktur og oppsett

Kapittel 2 beskriver NPRO som selskap, og gir en generell sammenligning med resten av den norske eiendomsbransjen innen næringseiendom.

Kapittel 3 viser hvilke metodevalg jeg har gjort for å løse problemstillingen, og gir en beskrivelse av prosessen rundt informasjonsinnhenting.

Kapittel 4 går nærmere inn på en beskrivelse av dagens styringssystem hos NPRO, og hvilke strategier og overordnede mål som er lagt til grunn for hvordan systemet er satt opp.

Kapittel 5 beskriver styringssystemet hos de andre aktørene som jeg har studert, og gir en generell beskrivelse av bedriftene samt en sammensetning av deres styringssystem.

Kapittel 6 viser til relevant teori for løsningen av problemstillingen, og gir et innblikk i andres tanker omkring emner som er aktuelle for temaet.

Kapittel 7 beskriver min vurdering av styringssystemet, og hvilke endringer jeg mener de kan gjøre for å sikre en bedre strategi- og måloppnåelse.

Kapittel 8 gir en beskrivelse av hvordan jeg mener NPRO bør bruke styringssystemet videre, og hvordan jeg mener de best kan implementere endringene jeg har foreslått.

2 Norwegian Property ASA

2.1 Generell beskrivelse

NPRO¹ er et fullintegrert eiendomsselskap situert i Oslo sentrum. Selskapet har sitt hovedkontor på Aker Brygge, hvor de også eier store deler av eiendomsmassen. NPRO driver både med utleie, kjøp, salg, forvaltning og vedlikehold, og utvikling av eiendommer. Eiendommene som selskapet eier består i hovedsak av kontorlokaler og tilknyttet parkering og lager, samt butikk- og serveringsarealer. Selskapet er et av Nordens største børsnoterte eiendomsselskaper innen næringsseiendom.

Selskapets eiendomsportefølje er sammensatt av ulike attraktive og sentralt beliggende eiendommer i Oslo og Stavanger, som er tilrettelagt for kontorvirksomhet og handels- og serveringsdrift.

Porteføljen har en verdi på rundt 15 milliarder NOK. Hoveddelen av porteføljen er samlet i Oslo CBD (Central Business District), som defineres som området Vika, Aker Brygge, Tjuvholmen og til dels Bjørvika, der NPRO som sagt eier store deler av eiendommene på Aker Brygge. Andre næringsseiendomsklynger i Oslo hvor NPRO er sterke er Nydalen og Skøyen. I Stavanger er NPROs eiendomsmasse stort sett knyttet til Forusområdet.

2.2 Størrelse og omfang

NPRO er et av Norges største børsnoterte eiendomsselskaper innenfor kontoreiendommer, og de eier i dag 42 eiendommer i sentrale deler av Oslo og Stavanger. Eiendomsporteføljen er totalt på litt over 538 000 kvm med en samlet eiendomsverdi på 13,9 milliarder NOK. Ved første kvartalsavslutning har selskapet vært preget av store og krevende rehabiliteringsprosjekter på Aker Brygge og Skøyen, og den siste rapporten viste en nedsettelse av verdien på noen av rehabiliteringsprosjektene på bakgrunn av kalkylefeil i forbindelse med kostnader knyttet til

¹ All informasjon om selskapet i dette kapitlet er hentet fra selskapets nettsider www.npro.no, hvis ikke annet er beskrevet.

entreprenører. Selskapet har en god likviditet og ubenyttede lånemuligheter, noe som gjør at de fortsatt har handlekraft i markedet og ikke merker umiddelbare konsekvenser av nedskrivningene. De store rehabiliteringsprosjektene på Aker Brygge ble nødvendige da området Tjuvholmen, som er nærmeste nabo, nylig har blitt kraftig oppgradert og tiltrekker seg mye oppmerksomhet og kunder. Det at selskapet har så mange store rehabiliteringsprosjekter på samme tid gjør dem sårbare for risikoen som er knyttet til disse, i tillegg har det vært noen problemer med å skaffe leietakere til noen av de største lokalene. De store prosjektene får mye oppmerksomhet i media, og har tiltrukket seg mange spennende leietakere, spesielt innen handels- og serveringsbransjen.

2.3 Eierforhold

Selskapet er et børsnotert allmennaksjeselskap på Oslo Børs, og aksjekursen lå den 5. juni 2013 på 8,30², noe som gir en markedsverdi på 4 550,86 MNOK.

2.4 Formål

Selskapets forretningsidé er å skape verdivekst gjennom å eie, utvikle og forvalte førsteklasses næringseiendom beliggende i de mest attraktive klynger i Oslo og i andre sentrale vekstområder. Leietakerporteføljen skal bestå av store, solide private og offentlige leietakere.

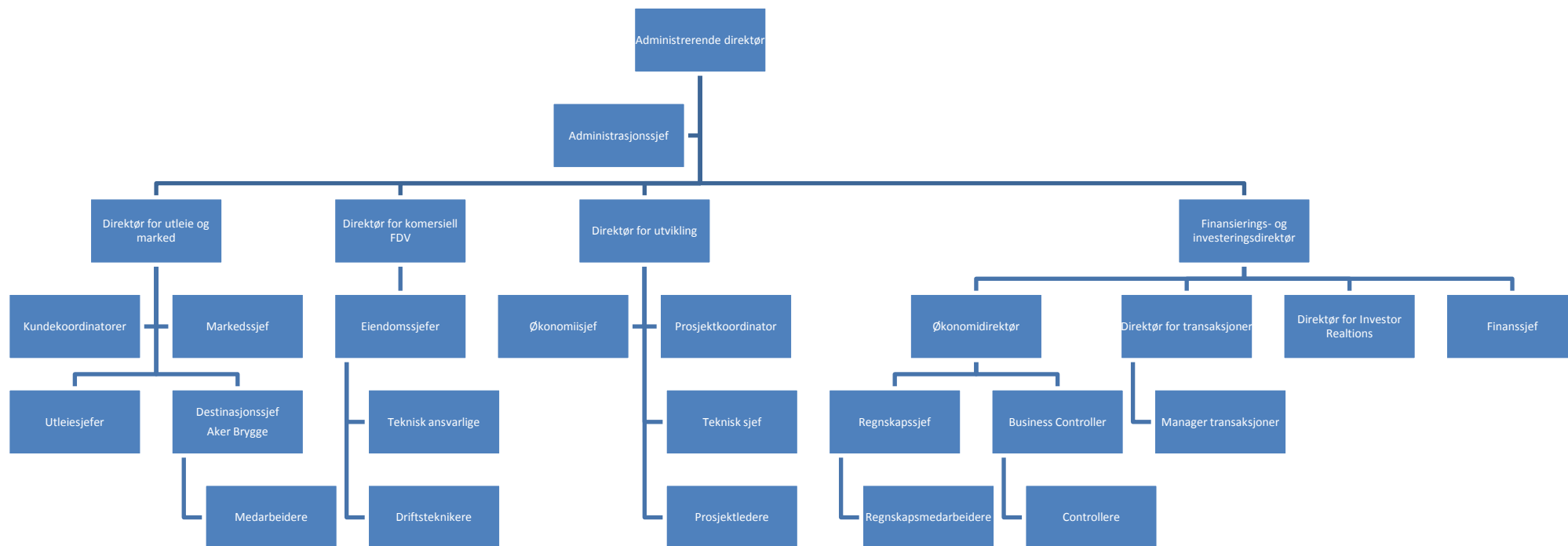
NPRO ønsker å skape en engasjerende møteplass for sine leietakere. Dette mener NPRO skaper en grobunn for utviklende relasjoner mellom mennesker og omgivelsene. Dette danner grunnlaget for selskapets filosofi og visjon, og kommer til uttrykk i alle deler av driften.

² Informasjonen er hentet fra http://www.oslobors.no/markedsaktivitet/stockOverview?newt_ticker=NPRO

2.5 Organisering

NPRO ASA er morselskap for en rekke datterselskaper som er organisert rundt de ulike eiendommene selskapet eier. Selskapet har 53 ansatte, som inngår i alle delene av den daglige driften og forvaltningen av eiendommene. I tillegg er selskapet Avantor³ innleid som forretningsfører og forvalter av eiendommene i Nydalen.

³ Avantor er et eiendomsselskap som har som kjernevirksomhet å utvikle Nydalen-området i Oslo. De eier egen eiendom samt forvalter eiendomsmasse for blant andre Storebrand Eiendom og NPRO i Nydalen.



Figur 1: Organisasjonskart for NPRO (våren 2013).

Organisasjonen er bygd opp av fire ulike avdelinger; markedsavdeling, utviklingsavdeling, driftsavdeling og avdeling for finansiering og investering, som ledes av henholdsvis Aili Elisabeth Klami, Fredrik William Baumann, Odd Bjørge Aarvold og Svein Hov Skjelle. Administrerende direktør for selskapet har siden 2010 vært Olav Line.

Styret i selskapet består av Nils K. Selte (styreleder), Synne Syrrist, Gry Mølleskog, Jon Erik Brøndmo og Gunnar Bøyum.

2.5.1 Avdeling for utleie og marked

Markedsavdelingen er ansvarlig for all utleie av lokaler i eiendommene samt markedsføring av selskapet og eiendommene, og er dermed i hovedsak et inntektssenter i selskapet da det er her leieinntektene kommer inn. Avdelingen er bygd opp med en direktør, utleiesjefer, markedsføringsansvarlige og et kundesenter, i tillegg til spesifikke ansatte i Aker Brygge Senterforening og Aker Brygge Marina. Utleiesjefene har ansvar for ulike deler av eiendomsporteføljen og følger opp etterspørselen etter ledige lokaler, forhandler kontrakter med nye leietakere og reforhandler kontrakter med eksisterende leietakere. Markedsføringsansvarlige jobber med den visuelle framstillingen av ledige lokaler i form av prospekter og annonser, i tillegg jobber de med den helhetlige framstillingen av selskapet i markedet. Kundesenteret tar i mot henvendelser fra leietakere og løser disse ved å sende driftsarbeidere til de ulike stedene, disse jobber også med utforming av avtaler og videre kontakt med leietakerne om eventuelle forandringer og lignende.

2.5.2 Avdeling for kommersiell forvaltning, drift og vedlikehold (FDV)

Denne avdelingen er et kostnadssenter, i den forstand at den generer kostnader knyttet til de ulike byggene og forvaltningen av disse. Den er satt sammen av en direktør, eiendomssjef, teknisk ansvarlige og driftsteknikere tilknyttet de ulike eiendommene i porteføljen. Eiendomssjefene har det daglige driftsansvaret for hver sine deler av eiendomsporteføljen og har driftsteknikere som jobber ute på de ulike byggene. Eiendomssjefene er ansvarlig for vedlikeholdet på byggene og at leietakertilpasninger og andre oppussingsprosjekter blir gjennomført. De teknisk ansvarlige og driftsteknikerne jobber ute i eiendommene med vedlikehold og forvaltning av byggene, i tillegg er som nevnt Avantor innleid forvalter av bygningsmassen og den økonomiske forvaltningen for eiendommene i Nydalen.

2.5.3 Utviklingsavdelingen

Utviklingsavdelingen har ansvar og arbeider med de pågående byggeprosjektene som selskapet gjennomfører. Dette kan inkludere både nybygg og utbedringer på eksisterende bygg, avdelingen fungerer som et investeringscenter. Avdelingen består av en direktør, teknisk sjef, prosjektledere, økonomisjef og prosjektkoordinator. Prosjektlederne er ansvarlige for framgangen og kvaliteten på sine prosjekter og jobber direkte mot byggefirmaer og andre entreprisedrifter.

2.5.4 Finansierings- og investeringsavdelingen

Denne avdelingen har flere underavdelinger, disse er finansavdelingen, økonomi- og regnskapsavdeling og transaksjonsavdelingen. Finansavdelingen jobber med å skaffe kapital til konsernet og overvåker rentekostnadene og modenheten på selskapets og de ulike datterselskaperes lån, i tillegg jobber de med såkalt cash-management, altså å sikre at selskapets likviditet og tilgang på kapital er tilfredsstillende. Økonomi- og regnskapsavdelingen jobber med den daglige bokføringen og behandlingen av inn- og utbetalinger i konsernets mange selskaper, samt

utbetaling av lønn, og i tillegg jobber de med å gi økonomisk informasjon til styret, børsen og aksjonærene. Økonomiavdelingen består også av kontrollere som jobber med blant annet rapporteringer, avstemminger og fordeling av felleskostnader, økonomi- og regnskapsavdelingen er et kostnadscenter. Transaksjonsavdelingen har ansvar for alle transaksjoner i konsernet, det vil si alle kjøp og salg av eiendommer og alt som inkluderes i disse prosessene.

2.6 Eiendomsbransjen

Andre store aktører i det norske eiendomsmarkedet for næringsseiendom er for å nevne noen Olav Thon Eiendomsselskap (markedsverdi på 10 644,53 MNOK), KLP Eiendom, Entra Eiendom, Avantor og Aberdeen.

Felles for denne bransjen er langsiktigheten i alle deler av driften. Byggeprosjektene tar ofte lang tid, og bygningene er ment å vare i en lang periode framover. I tillegg foreligger det ofte lange kontrakter med leietakere, og vedlikehold og annen forvaltning er opprettholdt for å holde standarden i lengre tidsperioder. Siden alle prosjekter og investeringer må vurderes basert på lengre sikt, kommer også resultatene av beslutninger og handlinger ofte etter en tilsvarende lang periode. Verdiene til et eiendomsselskap ligger i eiendommene, da nesten all aktiva ligger i eiendomsmassen. Dette gjør at rentekontrollering og -styring blir en veldig viktig del av forvaltningen av et slikt selskap, da dette kan gi store utslag dersom eiendommene er kraftig belånt.

De fleste aktørene i eiendomsbransjen i Norge har en kundeorientert drift, det vil si at kundens beste står i fokus i den daglige driften av selskapet. Kundene i denne bransjen er leietakerne, det er de som kan bestemme vinn eller forsvinn for et eiendomsselskap av denne typen.

3 Metode

Dette kapitlet vil beskrive hvilke metode jeg har valgt for å løse problemstillingen i oppgaven, og gir begrunnelser for de valgene jeg har tatt i denne sammenhengen.

Etter at problemstilling og undersøkelsesspørsmål er formulert for oppgaven, er det naturlig å utdype hvilket *design* som kan hjelpe til med å besvare undersøkelsesspørsmålene på en best mulig måte. *Et undersøkelsesdesign innebærer en beskrivelse av hvordan hele analyseprosessen skal legges opp for at man skal kunne løse den aktuelle oppgaven* (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2004). Det underliggende i denne definisjonen er at man må finne ut hvilket design som best kan løse den problemstillingen som er satt. Designet er altså en beskrivelse av den optimale veien mot å besvare undersøkelsesspørsmålene. De tre hovedtypene av design er: *eksplorativt, deskriptivt og kausalt*. Dersom den som skal utføre studien har lite forhåndskunnskap om det som skal undersøkes, har forskeren heller ingen klar oppfatning av hvilke sammenhenger som kan være til stede. I slike tilfeller bør man velge et eksplorativt design, men det kan tenkes at forskeren har en grunnleggende forståelse av temaet, og formålet er å beskrive situasjonen på et bestemt område. Da er deskriptivt design det beste valget. Den siste type design, kausalt, er et design for å kartlegge ulike årsak – virknings forhold. I sammenheng med problemstillingen i denne oppgaven har *jeg valgt et deskriptivt design*, på bakgrunn av at jeg har grunnleggende kunnskaper om styringssystemer, og ønsker å benytte denne kunnskapen i utførelsen av denne studien.

Neste steg i forskningsprosessen er om oppgaven skal grunne i *kvalitative* eller *kvantitative* data. Det er problemstillingen som bestemmer hvilken metode som bør benyttes, men man vil ofte ha utbytte av å anvende begge metodene i forbindelse med å svare på en problemstilling (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2004). Kvantitative data benytter man når man ønsker å måle verdien av data som kan uttrykkes i tall. Måleinstrumentet i en slik metode som benytter seg av kvantitative data, er en spørreskjemaundersøkelse (Dalen, 2004.) En spørreskjemaundersøkelse er en ekstremt strukturert

intervjuform som er en ugunstig metode i forhold til temaene som skal belyses i denne studien. Kvalitativ metode benyttes når man vil ha en mer fleksibel anskaffelse av data. I den kvalitative metoden kan man benytte en intervjuguide som måleinstrument. Denne omfatter sentrale temaer og spørsmål som til sammen skal dekke de viktigste områdene studien skal belyse (Dalen, 2004.) Jeg har *valgt å benytte kvalitativ metode* i innsamlingen av data i denne oppgaven, da de aktuelle temaene i studien kan være vanskelige å få fram i en spørreskjemaundersøkelse, og det er et begrenset antall personer som kan bidra med informasjon.

3.1.1 Datainnsamling

For å finne relevant informasjon for sammenligning og videre utvikling av styringssystemet har jeg altså valgt å samle inn informasjon ved dybdeintervjuer/samtaler med nøkkelpersoner i NPRO, litteratur og teorier som relaterer til problemstillingen, samt informasjon fra andre aktører i bransjen gjennom artikler, nettsider og annen litteratur.

3.1.2 Utvalg

Utvalget for en studie er de personer, bedrifter eller lignende som benyttes til å samle inn data fra, og i denne sammenhengen har jeg benyttet personer internt i NPRO samt informasjon fra andre aktører i bransjen.

Utvalget for de interne intervjuene består av de 4 avdelingslederne for de ulike enhetene i bedriften i tillegg til økonomidirektøren og «Business Controlleren», som har jobbet tett med utviklingen av KPIene⁴. I tillegg har jeg snakket med 2 andre medarbeidere i selskapet, som har vært ansvarlige for enkelte deler av styringssystemet. Jeg mener det var viktig å snakke med avdelingslederne da de har innblikk i de ulike utfordringene og mulighetene i sine respektive avdelinger, og dermed kan komme

⁴ KPI eller Key Performance Indicator er det engelske uttrykket for styringsparameter eller styringsindikator, ved senere bruk av forkortelsen i oppgaven er det dette uttrykket det henvises til.

med innspill til hvordan de mener systemet og KPIene kan fungere bedre i den daglige driften. Det var også naturlig å snakke med de som har hatt og har mest praktisk arbeid med utforming og oppsettet av KPIene, for å finne ut hvordan de har utviklet systemet og hvordan de mener det kan forbedres. I tillegg til dette har jeg altså snakket med andre nøkkelpersoner for å få mer spesifikk informasjon på noen felter og mer detaljer rundt eksisterende systemer.

3.1.2.1 Bransjeinformasjon

Utvalget som jeg har benyttet for å skaffe informasjon om andre aktører i bransjen har jeg valgt på bakgrunn av at de ikke er i en konkurrerende situasjon med NPRO, og at de har en lignende oppbygning av eiendomsportefølje og strategier. Selskapene jeg har sett nærmere på er British Land og Great Portland Estates, som begge er situert i Storbritannia og nærmere bestemt London. Begge selskapene er medlemmer av EPRA (European Public Real Estate Association), i likhet med NPRO, og de er store aktører som operer innen næringseiendom med hovedvekt på kontor-, handels- og serveringslokaler. I tillegg til dette var det forholdsvis enkelt å finne relevant informasjon om disse selskaperes systemer, da mye var kommunisert på deres nettsider.

3.1.3 Dybdeintervju

Et dybdeintervju er definert som et intervju med en person av gangen om et nærmere definert problem. Samtalene skjer som regel uten et fastlagt skjema. Dette er fordi man ønsker at respondenten fritt skal kunne snakke om det aktuelle emnet, uten at intervjuerens forhåndsdefinerte spørsmål skal bli avgjørende for hva informasjonsinnhenting. Det kan altså enkelt beskrives som et intervju med en enkeltperson som er mindre bundet i formen enn et standardisert spørreskjembasert intervju, og som har til hensikt å avdekke atferdsmotiver (Askheim og Grenness, 2008).

I utførelsen av intervjuene benyttet jeg derimot en intervjuguide⁵ jeg hadde satt opp på forhånd for å være sikker på å få med alt jeg ønsket i intervjuene, samt at jeg ville ha en viss likhet i intervjuene, dette var særlig viktig i samtalene med avdelingslederne. Samtalene var likevel preget av at de som ble intervjuet kunne snakke forholdsvis fritt, og jeg benyttet intervjuguiden til å holde en rød tråd i samtalen.

En intervjuguide kan beskrives som en skriftlig oppstilling av de emner og temaer som skal diskuteres i fokusgruppen eller under dybdeintervjuet (Askheim og Grenness, 2008). Jeg mener det var viktig å ha en guide å følge i intervjuene for å få en konsistenthet i uttalelsene, og for å sikre at jeg fikk fram meningene til intervjuobjektene på de aktuelle temaene.

3.1.4 Reliabilitet og validitet

Reliabilitet er et mål på i hvilken grad resultatene av en undersøkelse er til å stole på. I kvalitative undersøkelser ofte erstattet med begrepet "pålitelighet" (Askheim og Grenness, 2008). Påliteligheten til denne undersøkelsen i forbindelse med dybdeintervjuene mener jeg er god da en intervjuguide er benyttet, og personene som har blitt intervjuet er godt kjent med temaet for samtalene. Likevel vil informasjonen trolig være farget av respondentenes egne meninger og tanker, som kanskje ikke gagnar styringssystemet på best mulig måte. Derfor har jeg sett alle uttalelsene i intervjuene i sammenheng med den kunnskapen jeg har om styringssystemer, og det jeg har funnet av relevant litteratur og teori. Jeg mener dette gjør at reliabiliteten i oppgaven styrkes.

Validitet er et mål på i hvilken grad det man har undersøkt, stemmer overens med det man ønsker å undersøke. Det finnes flere ulike former for validitet, men innenfor forskningen er den såkalte kriterievaliditeten ansett for å være den viktigste. I kvalitative studier brukes gjerne begrepet

⁵ Intervjuguiden ligger som et vedlegg til oppgaven.

”troverdighet” som erstatning for validitetsbegrepet (Askheim og Grenness, 2008). Troverdigheten i denne undersøkelsen mener jeg er god da de som er intervjuet har vært informert om omfanget av oppgaven, og hvordan den vil bli tatt videre i bedriften. Her trekker jeg også inn relevant litteratur og teori som en styrke til troverdigheten i oppgaven, gjennom å vise til andre forskeres resultater og funn øker troverdigheten til oppgaven.

3.1.5 Etikk

Norwegian Property er et aksjeselskap som er registrert på Oslo Børs, og dermed vil det være ødeleggende for markedsverdien å publisere noe av den typen informasjon som kommer fram i denne oppgaven direkte. På bakgrunn av dette har oppgaven blitt konfidensiell og vil ikke bli publisert før enn det har gått 5 år. Dette faktum har også medført at detaljer ved selskapet som ikke er direkte relevant eller som blir sett på som sterke konkurransefortrinn for bedriften ikke blir nevnt i oppgaven, jeg mener at dette ikke har ødelagt for utførelsen av oppgaven.

Alle parter som har blitt intervjuet eller kommet med innspill er blitt tilbudt å være anonyme i selve oppgaven.

4 Dagens styringssystem hos NPRO

Dagens styringssystem hos NPRO er satt sammen av ulike typer verktøy. De har ganske nylig innført styringsparametere som et tillegg til eksisterende verktøy som budsjetter, prognoser og økonomiske nøkkeltall. Styringsparametrene som har blitt utarbeidet er basert på en lignende tankegang som balansert målstyring eller Balanced Scorecard (Kaplan og Norton 1992), som jeg vil komme nærmere inn på senere, og inneholder både finansielle og ikke-finansielle styringsparametere eller KPIer (Key Performance Indicators). Systemet er basert på de gjeldende strategiene og overordnede målene som selskapet har satt seg for en periode fra 2011-2015. Nedenfor har jeg beskrevet dagens strategier, samt knyttet disse til målene, operasjonelle funksjoner og dagens styringsparametere.

Selskapet har i første kvartal 2013 gjort endringer i det opprinnelige systemet for å forbedre ytelsen og forståelsen rundt bruken av systemet. Jeg har derfor tatt med den siste versjonen av systemet i denne framstillingen, og vil kommentere hvilke forbedringer endringene har skapt.

4.1 Strategier

Selskapets strategier og visjoner er utarbeidet i 2011 for et langsiktig tidsperspektiv fram til 2015. Det er satt opp egne strategier blant annet for miljø- og samfunnsansvar, samt markeds- og kundestrategi i tillegg til andre overordnede strategier og mål.

4.1.1 Visjon

Selskapets visjon er basert på et ønske om å skape noe mer enn bare en bygning som folk oppholder i, men heller gi dem en opplevelse og muligheter til å utfolde seg i samspill med andre. Visjonen lyder derfor:

NPRO skal skape engasjerende møteplasser og relasjoner. Vi skal skape opplevelser utover selve eiendommene.

4.1.2 Forretningsidé

NPRO skal være et rendyrket og fullintegrert eiendomsselskap, som driver med utleie, kjøp, salg, forvaltning og utvikling av næringseiendommer for bruk til kontor-, handels- og serveringsvirksomhet. Selskapet skal skape verdier gjennom spesialisert kompetanse og samspill. Dette bygger på et godt samspill mellom de ulike aktørene i de ulike avdelingene.

4.1.3 Miljø- og samfunnsansvarsstrategi

NPRO er et av Norges ledende eiendomsselskap til å skape bærekraftig vekst, et bedre samfunn og et lavere ressursforbruk gjennom å fokusere på helhetlige løsninger og fremtidsrettet bruk av arkitektur, estetikk, teknologi og materialer. I denne forbindelse har de valgt å fokusere på følgende områder:

- Reduksjon i energiforbruk
- Reduksjon i CO₂-utslipp
- Økt kildesorteringsgrad av avfall
- Reduksjon i vannforbruk
- Økt avfallssortering på byggeplass
- 100 % vannbåren varme
- Reduksjon i energiforbruk under byggeprosjekt
- Øke rangering til minimum «Very Good» av BREEAM⁶ og B-bygg på *andre energisertifiseringer*.

⁶ BREEAM er et miljøsertifiseringssystem som blir beskrevet nærmere i avsnitt 5.7.1.

4.1.4 Kunde- og markedsstrategi

Denne strategien omfatter alt om hvordan selskapet blir oppfattet av omgivelsene, noe som inkluderer både kunder, leverandører og konkurrenter samt andre interessenter. I denne strategien ønsker selskapet å se nærmere på sitt generelle omdømme og mer spesifikt hvordan de blir oppfattet av kundene eller leietakerne, gjennom kundetilfredshet. I denne forbindelsen har de satt et kundeløfte som skal være toneangivende for hvordan NPRO skal bli oppfattet av kundene i den daglige driften.

”Kundeløftet”:

- *Kundeløftet beskriver hvilken opplevelse vi ønsker at våre kunder skal ha i møtet med Norwegian Property*
- *Kundeløftet omfatter hele kundestien, det vil si alle kontaktpunkter kunden har med oss som jobber her, våre eiendommer, servicen vi yter og det vi kommuniserer utad.*
- *Kundeløftet er retningsgivende for alt vi foretar oss og skal bidra til at vår posisjon som landets mest kundeorienterte eiendomsselskap blir en del av kundens oppfatning av Norwegian Property.”*

Selskapet har satt seg et langsiktig mål om å bli sett på som landets mest kundeorienterte eiendomsselskap. Dette skal de gjøre gjennom å tilføre kundene merverdi gjennom en kombinasjon av en ensartet portefølje av attraktivt beliggende eiendommer av høy teknisk og estetisk kvalitet, forvaltet av mennesker med sterk fagkompetanse og en proaktiv kundefølgning basert på pålitelighet, hurtighet og fleksibilitet.

4.1.5 Overordnet porteføljestrategi

Selskapets virksomhet er næringseiendom, og porteføljen av eiendommer styres etter følgende kriterier:

- Selskapet skal skape eiendoms-klynger nær trafikkknutepunkter
- Selskapet skal eie de mest attraktive eiendommene i sine områder

4.1.6 Strategi rundt omgivelser og samfunn

- Framtidsrettet stedsutvikling
- Aktiv deltakelse i bransjeorganisasjoner
- Utvise et lokalt samfunnsengasjement
- Stimulere og bidra til gode transportløsninger

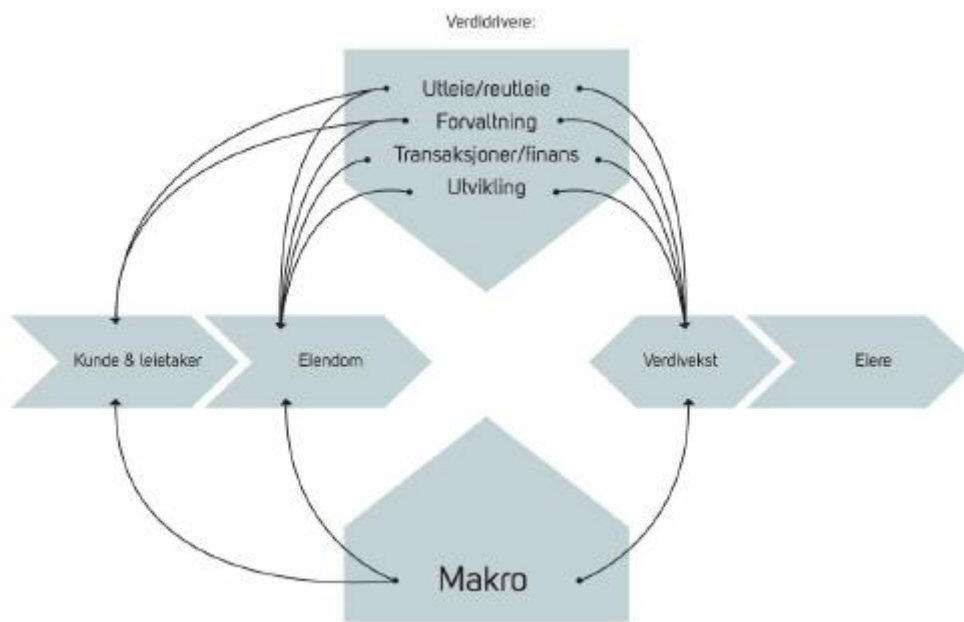
4.1.7 Strategi rundt ansatte og leverandører

- Ingen brudd på etiske retningslinjer
- Høy medarbeidertilfredshet
- Høye HMS-standarder
- Årlig kurs og opplæring
- Ansvarlig leverandørstyring
- H-verdi⁷ mindre enn 5

⁷ H-verdi er en verdi innenfor HMS (Helse, miljø og sikkerhet), og viser antall arbeidsrelaterte personskader med fravær, per million arbeidede time.

4.1.8 Verdidrivere

Selskapets bakgrunn for kundeorientert drift kan leses ut fra figuren under:



Figur 2: Sammenheng mellom verdidrivere i NPRO.

Selskapet ønsker å sette kunden i sentrum av sine beslutninger og viser gjennom denne figuren at alle funksjonene i organisasjonen har påvirkning på kundene og deres avgjørelser, som igjen kan gi verdivekst for selskapet.

4.1.9 Verdier

Selskapets verdier viser hvordan ledelsen ønsker at medarbeiderne skal jobbe for å nå de målene og strategiene som selskapet har satt seg. Verdiene som er satt for NPRO beskriver hvordan medarbeidere i selskapet skal opptre, og verdiene beskriver at de skal være:

”Pålitelige:

- Vi skal skape og beholde relasjoner
- Vi skal holde det vi lover
- Vi skal sikre kvalitet i alle ledd

Proaktive:

- Vi skal alltid prøve å løse problemer før de oppstår
- Vi skal søke å se nye muligheter
- Vi skal presentere nye ideer

Nyskapende:

- Vi skal være nytenkende
- Vi skal være ambisiøse
- Vi skal utfordre etablerte sannheter

Samspillende:

- Vi skal være åpne og inkluderende
- Vi skal være rause og by på oss selv
- Vi skal ha et personlig engasjement.”

4.2 Overordnede mål



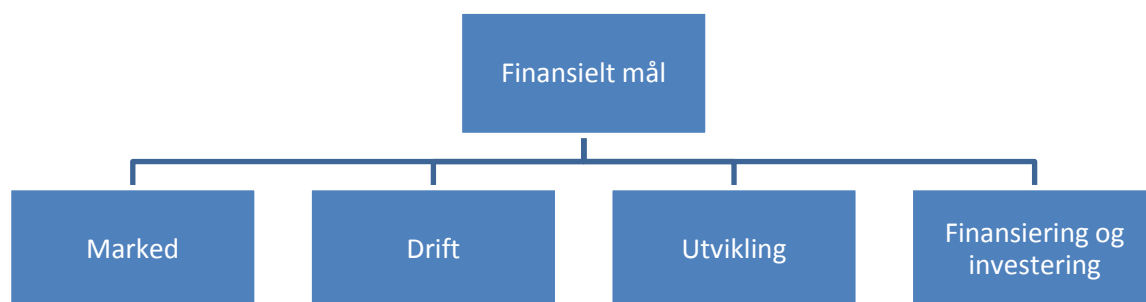
Figur 3: Sammenhenger for overordnet finansielt mål.

Det overordnede finansielle målet for selskapet er å generere en avkastning på egenkapitalen på 12%, på grunnlag av ordinært resultat før skatt. Dette deles igjen inn i en del som reinvesteres i eiendomsporteføljen, og en del som utgjør 30-50 % av ordinært resultat etter skatt og før verdiendringer, som blir delt ut som utbytte til aksjonærene.

Det som driver avkastningen er den løpende forvaltningen og verdiendringer. Den løpende forvaltningen i selskapet er kontantstrømmen for selskapet, og består av leieinntekter minus utleiekostnader og renter.

For å sikre at det overordnede målet nås har selskapet satt opp ulike styringsparametere som knyttes til underliggende mål innenfor finans, marked, miljø- og samfunnsansvar og omdømme. Under vil jeg vise hvilke drivere målene har i de ulike avdelingene, og hvilke styringsparametere som er knyttet til dem.

4.2.1 Finansiell strategi



- | | | | |
|--|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Utleie av eiendommer - Forhandlinger av leiepriser og kontraktslengder - Reforhandlinger av kontrakter | <ul style="list-style-type: none"> - Løpende vedlikehold og forvaltning av eiendommene - Leietakertilpasninger - Oppussinger og utbedringer | <ul style="list-style-type: none"> - Nybygg - Store rehabiliteringsprosjekter | <ul style="list-style-type: none"> - Kapitalanskaffelse - Identifisere investeringsmuligheter - Overvåker rentekostnader |
|--|--|---|---|

Styringsparametere for den finansielle strategien:

Overordnede styringsparametere	Frekvens ⁸
Avkastning på egenkapital	Kvartalsmessig
Resultat før verdiendringer og skatt	Kvartalsmessig
Rabatt aksjekurs (aksjekurs/NAV ⁹)	Kvartalsmessig
Netto Loan to Value (gjeldsgrad ekskludert selgerkreditt)	Kvartalsmessig

Styringsparametere for markedsavdelingen	Frekvens
Run rate årsleie ¹⁰	Kvartalsmessig
Arealledighet, ekskludert utviklingsledighet (% av samlet areal)	Kvartalsmessig
Nyutleie og forlengelse i areal (kvm)	Kvartalsmessig
Forlengelse/utvidelse av kontrakter (nominell kontraktsverdi)	Kvartalsmessig

⁸ Rapporteringsfrekvensen på de ulike styringsparametrene er ikke spesielt fastsatt, men siden andre rapporteringer stort sett skjer kvartalsvis har jeg satt dette som en standard.

⁹ NAV i denne sammenhengen beskriver Net Asset Value som beskrives nærmere i avsnitt 4.7.4.

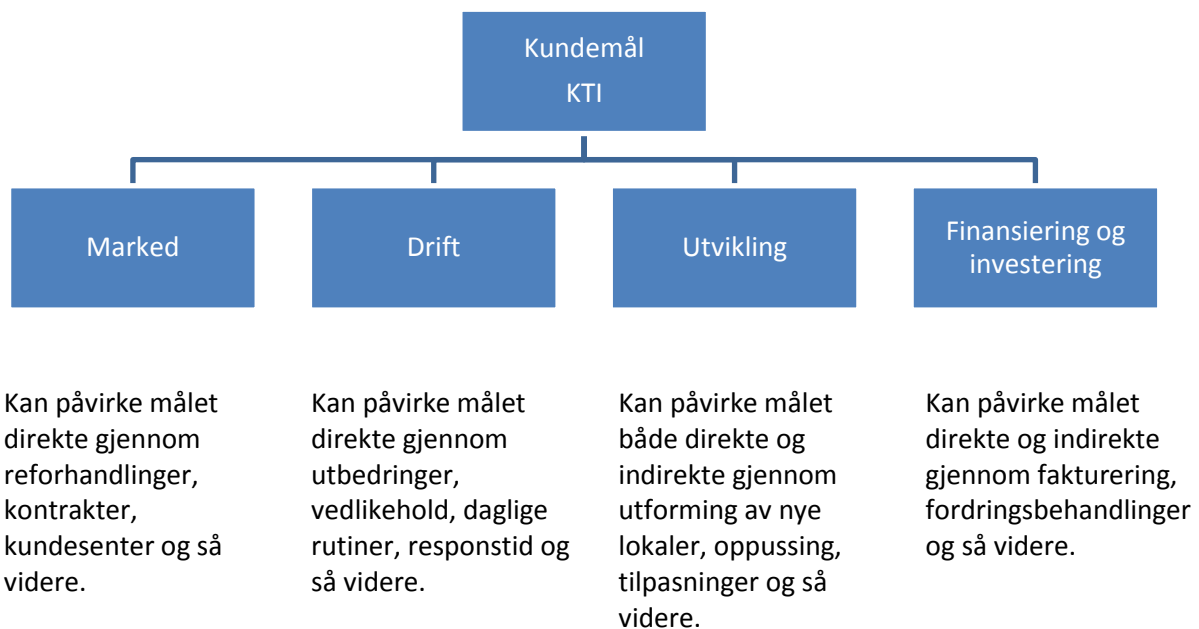
¹⁰ Run rate årsleie beskriver løpende leieinntekter for selskapet.

Styringsparametere for driftsavdelingen	Frekvens
Vedlikeholdskostnader/brutto leie	Kvartalsmessig
Teknisk forvaltning + drift/brutto leie	Kvartalsmessig
Teknisk forvaltning + drift/brutto leie og vedlikehold	Kvartalsmessig
Felles kostnader (kvm/år)	Kvartalsmessig

Styringsparametere for utviklingsavdelingen	Frekvens
Prosjektgjennomføring bedre enn plan	Kvartalsmessig
Balansert risiko i prosjektgjennomføring	Kvartalsmessig

Styringsparametere for finansierings- og investeringsavdelingen	Frekvens
Gjennomsnittlig rentekostnad	Kvartalsmessig
Kostnad økonomisk forvaltning/kvm	Kvartalsmessig

4.2.2 Kundestrategi



Styringsparametere for kundestrategien:

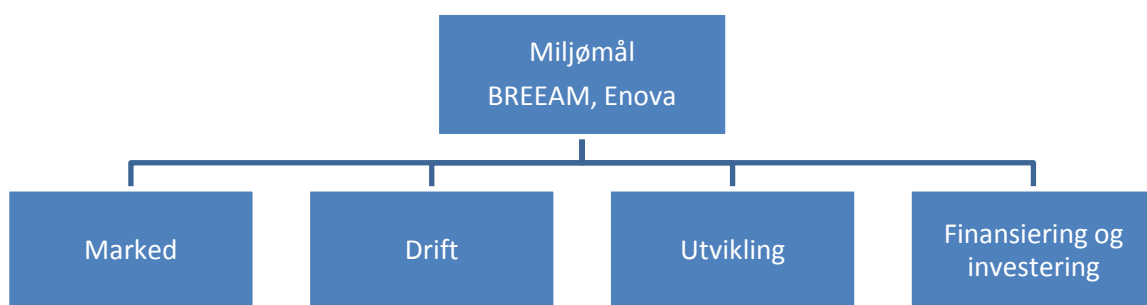
Overordnede styringsparametere	Frekvens
Kundetilfredshetsindeks (KTI) fra Norsk Leietakerindeks ¹¹	Årlig

Styringsparametere for markedsavdelingen	Frekvens
KTI Service fra Norsk Leietakerindeks	Årlig
KTI Tilpasninger fra Norsk Leietakerindeks	Årlig
KTI Feilmeldinger fra Norsk Leietakerindeks	Årlig

Styringsparametere for driftsavdelingen	Frekvens
KTI Service fra Norsk Leietakerindeks	Årlig
KTI Tilpasninger fra Norsk Leietakerindeks	Årlig
KTI Feilmeldinger fra Norsk Leietakerindeks	Årlig

Styringsparameter for utviklingsavdelingen	Frekvens
KTI Tilpasninger fra Norsk Leietakerindeks	Årlig

4.2.3 Miljø- og samfunnsansvarsstrategi



- Grønne leieavtaler
- Krav fra kunder
- Energieffektivisering
- Sjøppelsortering
- Vannforbruk
- CO₂-utslipp
- Energieffektivisering
- Reguleringer
- BREEAM-krav¹²
- Enova-krav¹³
- Rapportering

¹¹ Norsk Leietakerindeks er en kundetilfredshetsundersøkelse som beskrives nærmere i avsnitt 5.7.3.

¹² BREEAM er beskrevet i avsnitt 4.7.1.

¹³ Enova er et organ som er etablert av Stortinget i 2001 for å få fart på energiomleggingen i Norge.

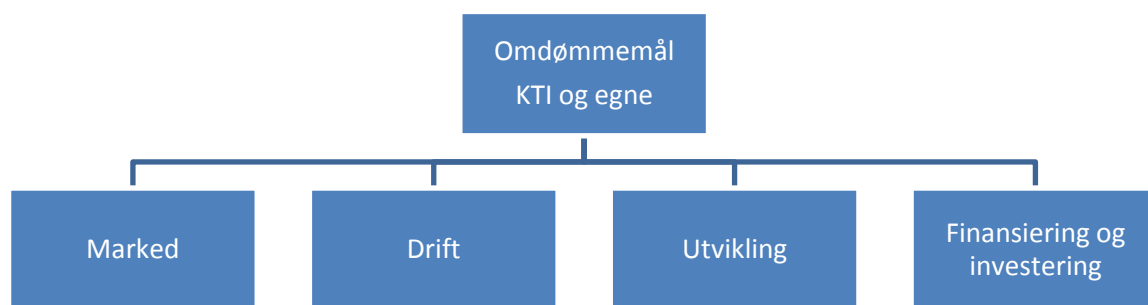
Styringsparametere for miljø- og samfunnsansvarsstrategien:

Overordnede styringsparametere	Frekvens
Reduksjon i energiforbruk i våre bygg	Kvartalsmessig
Reduksjon i CO ₂ -utslipp	Kvartalsmessig
Søplesorteringsgrad	Kvartalsmessig
Vannforbruk	Kvartalsmessig
Kunder velger og betaler for BREEAM og B-bygg	Kvartalsmessig

Styringsparametere for driftsavdelingen	Frekvens
Reduksjon i energiforbruk i våre bygg	Kvartalsmessig
Reduksjon i CO ₂ -utslipp	Kvartalsmessig
Søplesorteringsgrad	Kvartalsmessig
Vannforbruk	Kvartalsmessig

Styringsparametere for utviklingsavdelingen	Frekvens
BREEAM alle prosjekter (rehabilitering)	Kvartalsmessig
BREEAM alle prosjekter (nybygg)	Kvartalsmessig
Vannbåren varme, alle prosjekter (rehabilitering)	Kvartalsmessig
Vannbåren varme, alle prosjekter (nybygg)	Kvartalsmessig
Reduksjon energiforbruk	Kvartalsmessig
Sorteringsgrad av søppel i prosjekter	Kvartalsmessig
H-verdi	Kvartalsmessig

4.2.4 Omdømmestrategi



- Valg av leietakere
- Kundebehandling
- Nettverk i næringslivet
- Kundebehandling
- Oppfattelse av standarden på bygningene
- Nettverk
- Kundebehandling
- Standard på nybygg og oppussinger
- Nettverk
- Kundebehandling
- Investeringsvalg
- Nettverk i næringslivet

Omdømmeundersøkelse:

NPRO har utført en omdømmeundersøkelse blant sine samarbeidspartnere, konkurrenter og andre viktige aktører i bransjen spesielt næringslivsledere og næringsmeglere, for å finne ut hvordan selskapets omdømme oppfattes av disse. Undersøkelsen er laget og utført av NPRO.

Styringsparametere for omdømmestrategien:

Overordnede styringsparametere	Frekvens
Inntrykk av NPRO hos næringslivsledere	Årlig
Inntrykk av NPRO hos oponionsledere/næringsmeglere	Årlig

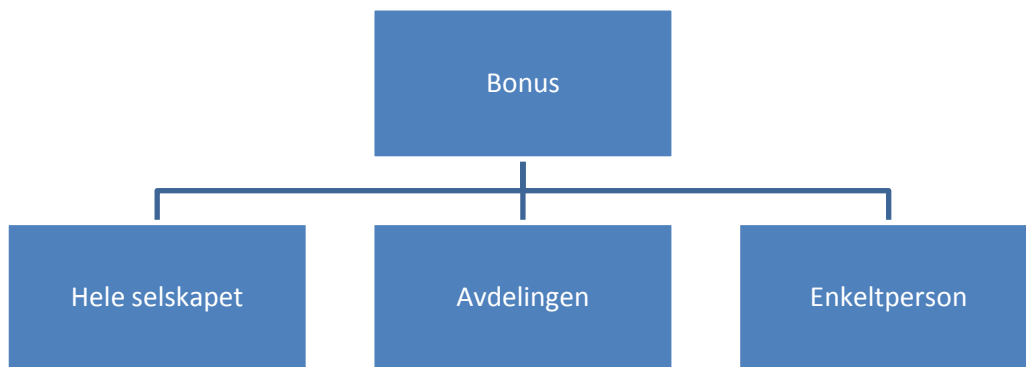
4.3 Rapportering

Styringsparametrene er som vist over fordelt slik at hver avdeling har sine måltall som de kan påvirke, og som de rapporterer på. Ansvarlig for styringsparametrene eller KPI-ansvarlig er avdelingsleder, som igjen delegerer ansvaret for den enkelte styringsparameter ned til medarbeiderne på avdelingen.

4.4 Bonussystemet

Selskapets bonussystem er tredelt og baserer seg på én del av selskapets helhetlige resultater, én del fra hver avdelings resultater og én del som er basert på den enkeltes resultater og ytelser.

Bonussystemet er delvis knyttet til styringssystemets parametere på avdelingsnivået og det helhetlige nivået, mens på individnivået er det ofte andre aspekter som påvirker bonussetting, der avdelingslederne belønner den atferden de mener er god eller i tråd med selskapets verdier.



Figur 4: Den tredelte bonusordningen hos NPRO

4.5 Ønskede endringer i systemet

Basert på intervjuene jeg har gjort med avdelingslederne og andre nøkkelpersoner i NPRO har jeg satt sammen en oversikt over hva de savner ved dagens system, og hva de mener vil forbedre systemet. Intervjuene ble gjennomført før endringene i systemet ble gjort, slik at noen av endringene som var etterspurt av avdelingslederne er gjennomført.

Det er en generell oppfatning av at styringssystemet ikke gir den hensiktsmessige merverdien som ønskes, men at det heller kommer på toppen av andre verktøy som brukes i rapporteringen. Det er også et viktig poeng at rapportering og måling av styringsparametrene ikke skal ta så mye tid og ressurser at det stjeler av direkte verdiskapende aktiviteter. Flere av dem jeg har snakket med har også nevnt at de mener selskapets verdier bør komme mer i fokus, ved å finne en mulighet til å måle

på disse. Det har vært et stort fokus på økt samspill i selskapet, og for å opprettholde dette fokuset mener noen av lederne at det er viktig å rapportere på dette på jevnlig basis. Videre uttrykkes det at det er viktig at parametrene som avdelingene blir tildelt er relevante i forhold til påvirkningskraften de har på målet, og at det er et hensiktsmessig mål i forhold til overordnede mål og strategier. Det kan virke som om systemet ikke er implementert skikkelig i alle ledd av selskapet, og at det ikke er tilstrekkelig eierskap til styringsparametrene i de ulike avdelingene.

4.6 Kommentarer til endringene gjort første kvartal 2013

NPROs system har mangler som selskapet ønsker å utbedre, blant annet er det viktig for ledelsen at medarbeiderne får et bedre eierskap til systemet, og at det dermed blir brukt på en bedre måte i hele organisasjonen. Slik systemet var før endringen i første kvartal 2013, var det stort sett bare finansierings- og investeringsavdelingen som utviklet og fulgte opp styringsparametrene. De ulike avdelingene hadde lite eierskap til egne målinger. Dette har endret seg i den nye versjonen der hver enkelt avdeling har fått rapporteringsansvar på sine styringsparametere ved avdelingslederen eller direktøren. Dette medfører at arbeidet med målene blir fulgt opp månedlig på avdelingsmøter, og at de blir rapportert i ledermøter og styremøter.

Mange av styringsparametrene som opprinnelig var lagt under avdelingen for finansiering og investering ble flyttet til overordnet nivå for hele selskapet, eller til de avdelingene hvor ansvaret for målet faktisk ligger. Dette har medført at alle avdelingene nå har mål som de har direkte påvirkning på, og som er viktige styringsparametere for å måle suksess i de aktuelle avdelingene.

4.7 Indekser og målesystemer

NPROs styringssystem bruker noen utvalgte indekser og målesystemer for å skape sammenligningsgrunnlag og finne anerkjente mål særlig i forbindelse med miljø- og samfunnsansvarsstrategien og kundestrategien. Videre vil jeg beskrive de aktuelle indeksene og målesystemene.

4.7.1 BREEAM

BREEAM¹⁴ står for «Building Research Establishment Environmental Assessment Method for buildings», og setter standarden for beste praksis innen bærekraftig design, og har i tillegg blitt en målestokk for å beskrive en bygnings miljøytelse. BREEAM ble først opprettet i England, og er verdens fremste vurderingsmetode og vurderingssystem for miljøaspekter ved bygninger. Systemet er satt opp slik at det skal være fleksibelt og enkelt å forstå, for å gjøre det lett å kommunisere videre, samt at det er underbygd av undersøkelser og bevis-basert forskning. Dette gjør at resultatene av vurderingene er troverdige, og dermed kan legges til grunn for verdivurderinger og lignende (www.breeam.org).

BREEAM har en egen standard for Norge som kalles BREEAM NOR, og som styres av Norwegian Green Building Council (NGBC). NGBC er en uavhengig forening for bransjeledere i norsk bygg og eiendom, og de er en motivator og pådriver for endringer på bygg og eiendom som vil redusere miljø- og helsebelastninger. Den norske standarden kom i 2012, og systemet er dermed ganske ferskt i Norge. Per i dag er det ingen bygg som er BREEAM-sertifisert i Norge, men de fleste som jobber med nybygg her i landet bruker nå disse standardene for å oppnå en miljøsertifisering. Det finnes mange ulike punkter hvor man kan tjene poeng for å oppnå en viss grad i miljøsertifiseringen. Gradene er «Pass» ≥30 %, «Good» ≥45 %, «Very Good» ≥55 %, «Excellent» ≥70 % og «Outstanding»

¹⁴ All informasjon om BREEAM er hentet fra deres nettsider www.breeam.org, den norske nettsiden www.ngbc.no og fra interne kilder i NPRO.

≥85 %. Hovedområdene det fokuseres på er ledelse, helse og innemiljø, energi, transport, vann, avfall, forurensning, arealbruk og økologi, materialer og innovasjon, der det finnes underkategorier som beskriver hva som trengs for å skaffe de spesifikke poengene som kreves i sertifiseringen. Som man kan lese av kategoriene er det ikke kun det byggetekniske som byggene blir målt på, men også andre faktorer som viser hvilke ringvirkninger bruken av bygget og omgivelsene vil gi.

Formålet med BREEAM er i følge NGBC:

- Å gi anerkjennelse i markedet til bygg med lav belastning på helse og miljø.
- Å sikre at beste miljøpraksis blir innarbeidet i bygg.
- Å fastsette kriterier og standarder som overgår de som kreves ved forskrift, og utfordre markedet til å utvikle innovative løsninger som minimerer byggs miljøpåvirkning.
- Å bevisstgjøre eiere, brukere, designere og de som drifter byggene om fordelene ved bygg med høy miljøstandard.
- Å støtte virksomhetens prioritering av samfunnsansvar og dokumentere framgang i forhold til miljø.

NPRO benytter denne miljøsertifiseringsstandarden på rehabiliteringsprosjektene på Aker Brygge. Mange av kravene som beskrives i BREEAM er veldig kostbare å gjennomføre og det er vanskelig å måle presist hva som blir nytten av sertifiseringen. Det er for eksempel en avveining som går på hvor mye ekstra du kan «tjene» på å gå opp en grad på et bygg, i forhold til de ekstra kostnadene dette vil medføre. NPRO har også hatt problemer med å skaffe til veie materialer og løsninger som er beskrevet i BREEAM-systemet i det norske markedet, dermed blir kostnadene veldig høye når man må importere det fra andre land. Den største nytten NPRO ser av BREEAM er den markedsføringsmessige delen av det, ved å ha en sertifisering på byggene kan man oppnå høyere leier og verdivurderinger på eiendommene. Videre er det en nytte i å ha et miljøvennlig bygg med

tanke på kostnader til energi og lignende. På bakgrunn av kost/nytte avveininger har NPRO i første omgang valgt å sikte seg mot nivået «Very Good» på sine rehabiliteringsprosjekter på Aker Brygge.

4.7.2 Annen energisertifisering av bygg

NPRO benytter også energimerking på byggene sine. Denne merkingen har grader fra A til G, og beskriver hvor energieffektivt bygget er etter gitte standarder. NPRO har som mål at alle eiendommene på sikt skal oppnå status som B-bygg.

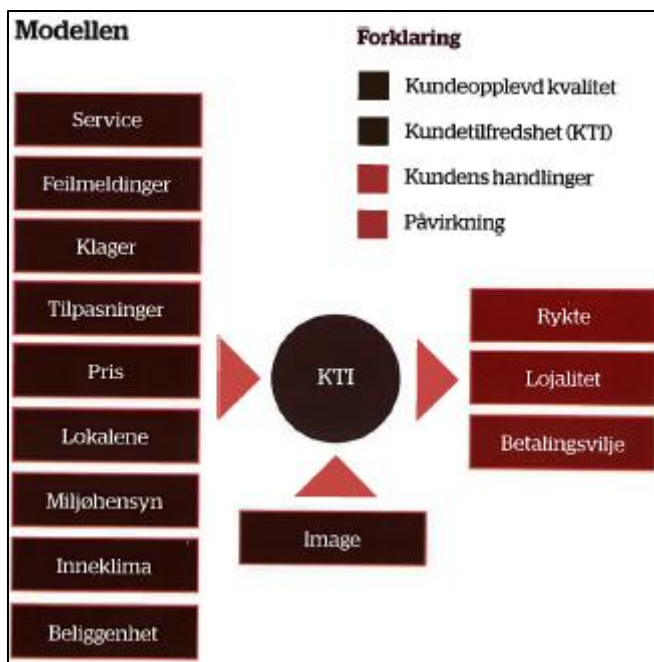
4.7.3 Norsk Leietakerindeks

Norsk leietakerindeks¹⁵ er en bransjespesifikk kundetilfredshetsundersøkelse som gjennomføres som et samarbeidsprosjekt mellom NæringsEiendom¹⁶ og Claes Fornell International (CFI) Group¹⁷. Analysemodellen og kvalitetsfaktorene som måles er i all hovedsak de samme som brukes i «Fastighetsbarometeren» i Sverige, og er dermed sammenlignbar med tallene fra disse undersøkelsene. På bakgrunn av detaljerte kundeundersøkelser blant deltakernes leietakere får hver utleier måltall på alle viktige aspekter ved sin ytelse, på kundens totale tilfredshet og kundenes handlingsmønster mot utleier. Nedenfor vises modellen som legges til grunn for indeksen.

¹⁵ All informasjon om Norsk Leietakerindeks er hentet fra deres nettsider www.leietakerindeks.no, og fra interne kilder i NPRO.

¹⁶ NæringsEiendom er landets ledende leverandør av kommunikasjons- og markedsføringstjenester til næringsseidomsindustrien, www.naringseiendom.no.

¹⁷ CFI Group er en globalt ledende leverandør av tilbakemeldinger fra kunder gjennom analyser, www.cfigroup.com.



Figur 5: Modell for kundeverdianalysen.

Kvalitetsfaktorene som det måles på i undersøkelsen er image, service, tilpasninger, klager, feilmeldinger, pris, lokalene, miljøhensyn, beliggenhet og inneklima. Resultatene blir levert oppdelt i de ulike segmentene i porteføljen, og selskapet kan derfor enkelt se forskjeller eller likheter i kundetilfredsheten, og fokusere på de områdene som trenger å forbedres. Undersøkelsen gjøres en gang årlig, og resultatene presenteres for de deltakende selskapene i en rapport. Indeksen er et godt verktøy for å måle kundetilfredsheten og hvordan selskapet blir oppfattet blant kundene, slik at undersøkelsen også gir en viss indikasjon på omdømme, eller image som indeksen omtaler det som.

NPRO bruker denne rapporten for å få en oversikt over den generelle kundetilfredsheten hos sine leietakere, og de kan enkelt se eventuelle forskjeller mellom eiendommer eller områder. De kan også lese hvordan leietakerne oppfatter dem i spesifikke kategorier som nevnt ovenfor, NPRO fokuserer spesielt på målene feilmeldinger, klager og tilpasninger.

4.7.4 EPRA – European Public Real Estate Association

EPRA¹⁸ er en medlemsorganisasjon for eiendomsselskaper i Europa, hovedkontoret ligger i Brussel i Belgia. Organisasjonen er satt sammen av et styre og ulike komiteer som i hovedsak arbeider med å utvikle sammenligningstall og vise beste praksis for bransjen. I tillegg driver de med undersøkelser for å finne nye løsninger for medlemmene, og komme med nye måltall. EPRA har per 17. april 2013 93 medlemmer fra ulike land i Europa, hovedtyngden av medlemmene er situert i Storbritannia, Tyskland og Frankrike.

EPRA har satt opp følgende forslag til hvilke finansielle styringsparametere som bør inngå hos et eiendomsselskap og hva som er beste praksis for bransjen.

- EPRA NAV (Net Asset Value): Netto eiendelsverdi justert for å inkludere eiendommer og andre investeringsinteresser til en «sannsynlig» verdi, og ekskludere objekter som ikke er forventet å realiseres i en langsiktig eiendomsinvesteringsmodell.
- EPRA NNAV (triple-Net Asset Value): EPRA NAV justert for å inkludere den «sannsynlige» verdien av finansielle instrumenter, gjeld og utsatt skatt.
- EPRA Net Initial Yield (NIY): Årlige leieinntekter basert på kontantstrømmen på balansedatoen, sett bort fra «ikke-gjenvinnbare» driftskostnader, og delt på markedsverdien av eiendommen, økt med estimert kjøperkostnader.

$$EPRA\ NIY = \frac{\text{Årlige leieinntekter (justert)}}{\text{Markedsmessig verdi av eiendommen/porteføljen}}$$

- EPRA «topped-up» Net Initial Yield (NIY): Lik som EPRA Net Initial Yield, men justert i forhold til utløp av leiefrie perioder, eller andre rabatterte leiesituasjoner.

$$EPRA\ topped\ NIY = \frac{\text{Årlige leieinntekter (justert)}}{\text{Markedsmessig verdi av eiendommen/porteføljen}}$$

¹⁸ All informasjon om EPRA er hentet fra deres nettsider www.epra.com, dersom ikke annet er beskrevet.

- EPRA Vacancy Rate (ledighetsgrad): Estimert markedsmessig leieverdi (ERV) av ledige arealer delt på ERV for hele porteføljen.

$$EPRA\ Vacancy\ Rate = \frac{Estimert\ markedsmessig\ leieverdi\ av\ ledige\ arealer}{Estimert\ markedsmessig\ leieverdi\ for\ hele\ porteføljen}$$

Av disse rapporteringstallene er det disse jeg mener er mest relevante for NPRO på bakgrunn av samtaler med nøkkelpersoner i selskapet og mine egne observasjoner:

- EPRA NAV
- EPRA NIY
- EPRA Vacancy Rate eller EPRA Ledighetsgrad

EPRA har i tillegg satt sammen en anbefaling for rapportering av bærekraftighet eller samfunnsansvar.

- Totalt energiforbruk av elektrisitet: årlig antall kWh
- Totalt energiforbruk av fjernvarme og fjernkjøling: årlig antall kWh
- Totalt energiforbruk av "fuels": årlig antall kWh
- Energiforbruk per bygning: årlig antall kWh/kvm

$$\frac{\sum \text{Årlig antall kWh energiforbruk}}{\sum \text{Gulvareal } m^2}$$

- Totalt direkte CO₂-utslipp: antall tonn per år
- Totalt indirekte CO₂-utslipp: antall tonn per år
- CO₂-utslipp per bygning: årlig antall kg/kvm

$$\frac{\sum \text{Årlig kg CO}_2 \text{ utslipp}}{\sum \text{Gulvareal } m^2}$$

- Totalt vannforbruk: årlig antall kubikk
- Vannforbruk per bygning: årlig antall kubikk/kvm

$$\frac{\sum \text{Årlig } m^3 \text{ vannforbruk}}{\sum \text{Gulvareal } m^2}$$

- Total vekt av søppel: antall tonn per år

Av disse rapporteringsmulighetene er det disse som jeg mener er mest relevante for NPRO på bakgrunn av valgte delstrategier og informasjon jeg har fått intervjuene jeg har gjennomført:

- Totalt energiforbruk av fjernvarme og fjernkjøling: årlig antall kWh
- Energiforbruk per bygning: årlig antall kWh/kvm
- CO₂-utslipp per bygning: årlig antall kg/kvm
- Vannforbruk per bygning: årlig antall kubikk/kvm

Jeg har videre valgt å se nærmere på to aktører i eiendomsbransjen, for å finne ut litt om hvordan deres styringssystemer er satt opp og fungerer. Begge selskapene har hovedkontor i London, og agerer stort sett bare i eiendomsmarkedet i Storbritannia. Siden styringssystemet hos et selskap er et ganske følsomt tema, med tanke på blant annet konkurransedyktighet og strategiutførelse, er det enklere å skaffe informasjon fra selskaper som ikke er i de samme markedene som NPRO. Selskapene jeg har valgt kan sammenlignes med NPRO ved at de har lignende oppbygning og sammensetning av eiendomsporteføljen og noen av de samme strategiene og målsetningene for sine selskaper.

5 Styringssystemer hos andre aktører

5.1 British Land

5.1.1 Beskrivelse av selskapet

British Land¹⁹ er et fullintegrert eiendomsselskap som agerer både i Storbritannia og noe i sentral-Europa. De er Storbritannias største registrerte utleier av eiendommer for handels- og serveringsvirksomhet, og de har en portefølje på 28 millioner kvm innen dette segmentet. Disse eiendommene har en samlet verdi på £10,204 millioner (ca. 92 milliarder NOK), og er fordelt på 82 handelsparker, 92 «superbutikker», 13 kjøpesentre og 9 varehus. De har også en portefølje bestående av kontorlokaler som i hovedsak er konsentrert i sentrale deler av London, denne inneholder eiendommer på totalt 7 millioner kvm med en verdi på £5,366 millioner (ca. 48 milliarder NOK). I tillegg til disse to store porteføljene har de en litt mindre boligportefølje, der de eier, forvalter og utvikler ulike boligeiendommer i sentrale deler av London.

5.1.2 Beskrivelse av styringssystemet

Selskapets styringsparametere er direkte knyttet opp mot det overordnede finansielle målet og de fem strategiske temaene som vises i underoverskriftene under. De har valgt å ha ulike styringsparametere knyttet til hvert enkelt mål eller strategisk tema.

5.1.2.1 Levere overlegen totalavkastning til aksjonærene

Med tanke på selskapets mål om å gi konsistent og overlegen total eiendomsavkastning, velger selskapet at porteføljen fortsetter å inneholde en betydelig overvekt av høykvalitets investeringer i sektorer hvor de ser potensiale for langsiktig vekstmuligheter i form av leieinntekt og eiendomsverdi, prinsipielt innen handels- og serveringslokaler i Storbritannia og kontorbygninger i sentrale deler av

¹⁹ All informasjon om selskapet er hentet fra deres nettsider www.britishland.com hvis ikke annet er beskrevet.

London. Selskapet målet hvor godt de når opp til målet om å levere overlegen totalavkastning til aksjonærene ved hjelp av total eiendomsavkastning.

- 1) Total eiendomsavkastning:** Total eiendomsavkastning måler samlet avkastning generert av selskapets eiendommer på gjeldfri basis. Det er kalkulert som netto leieinntekter generert av porteføljen pluss forandringer i markedsverdien på eiendommene, som blir målt av IPD²⁰. Ved å sammenligne selskapets avkastningstall med IPD-benchmarken for bransjen, kan de måle hvor godt de når sitt mål om å levere overlegen totalavkastning til sine aksjonærer.

5.1.2.2 Skape bærekraftig og økende leieinntekter for eiendommene

- 2) Like-for-like leieinntektsøkning:** Like-for-like leieinntektsøkning er økningen i netto leieinntekter på eiendommer som har vært konsistent eid gjennom den nåværende og forrige perioden. Den viser den underliggende veksten i inntekter generert av porteføljen og gir en god indikator på selskapets evne til å fange organisk vekst og nyttiggjøre seg av driftsmessige initiativer.
- 3) Vekst i estimert leieverdi:** Veksten i estimert leieverdi måler forandringen i leieverdien på selskapets investeringseiendommer, ekskludert de som er under utvikling. Målet er selskapets verdisetters estimat på markedsleie som selskapet kunne oppnå på de forskjellige eiendommene hvis de ble utleid eller skulle leievurderes. Det er dermed en god indikator for leieinntekspotensiale, og fremtidig ytelse i porteføljen. Ved å sammenligne dette med IPD får selskapet et mål på hvor godt porteføljen har prestert i forhold til markedet.
- 4) Kundetilfredshet med utleier²¹:** Selskapet mener utmerket kundeservice kombinert med enestående bygninger i prima beliggenhet minimerer selskapets ledighetsgrad og forbedrer

²⁰ Investment Property Database (IPD) er en britisk database for verdier av eiendomsinvesteringer.

²¹ Bransjegjennomsnittet er basert på Occupier Satisfaction Survey 2011.

dets finansielle prestasjon. Selskapet tar sikte på å bygge en merkevare som har leietakere som velger å leie av dem fordi det er eid og drevet av dem. De utarbeider selvstendige kundeundersøkelser minst hvert andre år, så vel som undersøkelser blant eksisterende leietakere i nye bygg de kjøper. 95 % av leietakerne i de nye bygningene rangerer selskapet som Good eller Excellent.

5.1.2.3 Investere i eiendommer som sikrer og øker kapitalverdien på medium til lang sikt

- 5) **Vekst i EPRA NAV:** Veksten i EPRA NAV (netto eiendomsverdi) måler forandringen i verdien på selskapets eiendommer, sett bort fra gjeld. Dette viser hvordan aksjonærenes formue har vokst over tid og er en god indikator på hvor godt selskapet har investert for å sikre og øke kapitalverdien for aksjonærenes investeringer på medium til lang sikt. Netto eiendomsverdi er vanligvis uttrykt per aksje.
- 6) **Kapitalavkastning (IPD 0,5 %):** Kapitalavkastningen viser forandringen i markedsverdien av porteføljen målt av IPD, tatt med i beregning all kapitalen som er brukt i perioden. Det gir derfor et mål på hvordan kapitalverdien har økt i perioden og er kalkulert som endringen i kapitalverdi av Storbritannia-porteføljen, unntatt påløpte kapitalutgifter, uttrykt som et prosenttall av kapital forvaltet over hele perioden. Selskapet bruker målet som det er kalkulert av IPD slik at de kan sammenligne hvordan de presterer i forhold til bransjens benchmark.

5.1.2.4 Skape gradvis økende verdi gjennom utvikling, reposisjonering av eiendeler og utnyttelse av markedsrelaterte uregelmessigheter

- 7) **«Forpliktet» utvikling (British Lands del: £1.4 billion):** Størrelsen på utviklingsoppsettet viser hvordan selskapet gradvis har tilført verdi gjennom utvikling. Det er kalkulert som den totale

verdien av prosjekter som er fullt ut forpliktet, inkludert kostnaden for å fullføre og påløpende renter.

- 8) BREEAM Excellent sustainability ratings for alle kontorutviklingsprosjekter:** To av selskapets utviklingsprosjekter innen handels- og serveringslokaler er på vei til å oppnå rangering som Excellent. Selskapet mener at bygninger som er effektive, bærekraftige, og som møter leietakernes behov gjør dem mer konkurransedyktige ved å kutte deres kostnader, øke de ansattes moral og bygge forretningsomdømme. Selskapets erfaring er at bygningene med en god BREEAM-sertifisering er enklere å leie ut raskt og på lengre kontrakter.

5.1.2.5 Kontrollere kostnadene for å maksimere genereringen av profitt

Selskapets kostnads-/inntektsrate for året var 14,9 %, noe som opprettholdt posisjonen som en av Storbritannias mest kostnadseffektive eiendomsselskap.

- 9) Driftskostnader i % av leieinntekter:** Driftskostnader som en prosent av leieinntekter viser den delen av inntektene som er brukt på å forvalte porteføljen, og indikerer derfor den delen av inntektene som kan fordeles til aksjonærene som dividende. Dette er spesielt viktig i forbindelse med et eiendomsinvesteringsselskap som er påkrevd å fordele en viss del av fortjenesten.

$$\frac{\text{Driftskostnader}}{\text{Leieinntekter}} * 100 \%$$

- 10) Like-for-like energireduksjon i hele porteføljen (kWh):** Over de siste tre årene har reduksjoner i energi påvirket av utleier spart leietakerne til British Land for £3,3 millioner. Leietakere i dag forventer at selskapet leder an med energieffektivisering for å kutte deres kostnader og møte deres bærekraftighetsmål. Dette gjør også at porteføljen er rustet for framtiden, spesielt når det gjelder økende reguleringer som for eksempel «The Energy Act» som kom i Storbritannia i 2011.

5.1.2.6 Utnytte størrelse og finansiell styrke

11) Loan to value (konsolidert): Loan to value er graden av den prinsipielle verdien av brutto gjeld fratrukket kontanter, kortsiktige innskudd og likvide investeringer til den aggregerte verdien av eiendommer og investeringer. Dette er viktig fordi det viser andelen av gjeld i forhold til verdien i eiendommen som gjelden finansierer. Selskapet har et mål for den konsoliderte loan to value på 40-50 % i syklusen med en maksimum kortsiktig topp på 55 %

$$LTV = \frac{\text{Brutto gjeld} - (\text{kontanter} + \text{kortsiktige innskudd} + \text{likvide investeringer})}{\text{Aggregert verdi av eiendommer og investeringer}}$$

12) Rentedekningsgrad (konsolidert): Rentedekningsgraden er et nøkkelmål for å forstå selskapets finansielle posisjon. Det er kalkulert som graden av netto finansieringskostnad for underliggende inntekter før renter og skatt. Dette er viktig fordi det måler antall ganger selskapets driftsresultat vil dekke rentekostnadene.

$$\text{Rentedekningsgrad} = \frac{\text{Ordinært resultat før skattekostnad} + \text{rentekostnader}}{\text{Rentekostnad}}$$

Som vi kan lese ut av informasjonen over har British Land en lignende sammenstilling av styringsparametere som NPRO, spesielt viktig i denne sammenhengen mener jeg er følgende styringsparametere:

- Leieinntektsøkningen
- Kundetilfredshet med utleier
- Vekst i eiendomsverdiene (EPRA NAV)
- BREEAM-mål
- Driftskostnader som % av leieinntekter
- Loan to value (LTV)
- Rentedekningsgrad

5.2 Great Portland Estates

5.2.1 Beskrivelse av selskapet

Great Portland Estates²² er et eiendomsselskap som driver med investering og utvikling av eiendommer plassert i London. De har en eiendomsportefølje bestående av eiendommer med kontor-, handels- og serveringslokaler i sentrale deler av London, og porteføljen har en samlet verdi på £2,2 milliarder (ca. 20 milliarder NOK). Porteføljen er fordelt på 81 % kontorlokaler og 19 % handels- og serveringslokaler, som alle er plassert i attraktive områder av London.

Selskapets strategi er at de skal generere en overlegen portefølje av eiendommer og et overlegent aksjeutbytte i eiendomssegmentet sentral-London. Dette vil de gjør gjennom en intenst kundefokusert forvaltning av eiendommene, kombinert med en effektiv oppfølging av eiendomssyklusen i et marked som de er godt kjent i.

Selskapet tror at for å kunne maksimere avkastningen fra eiendommene må de kjenne markedet bedre enn noen andre. Som et resultat av dette konsentrerer de seg bare på et marked, nemlig sentrale deler av London. De investerer i eiendommer hvor de mener de kan forbedre standarden, ved å bruke den spesialiserte kompetansen som de innehar i selskapet. På denne måten vil de *skape bygninger som folk vil jobbe, handle og bo i.*

²² All informasjon om selskapet er hentet fra deres nettsider www.gpe.co.uk, hvis ikke annet er beskrevet.

5.2.2 Beskrivelse av styringssystemet

Great Portland Estates har valgt å ha et lite antall styringsparametere for å kunne følge opp disse best mulig, målene gir dem informasjon om absolutte og relative sider ved driften.

- 1) EPRA net assets per share growth (Vekst i netto eiendeler per aksje):** Dette målet er det tradisjonelle bransjemålet for selskapets evne til å skape verdi. Veksten i netto eiendeler per aksje sammenlignes med økningen i retail price index (RPI) pluss et tillegg på 12 % over en treårs periode. NAV-vekst er brukt som et mål i selskapets langsiktige incentivordning.

$$\frac{\text{Vekst netto eiendeler per aksje}}{\text{Økningen i RPI} + 12 \% \text{ (over 3 år)}}$$

- 2) Total Shareholder Return (TSR):** Dette målet viser bevegelse i aksjeprisen pluss dividende i løpet av et år. Det er det mest direkte målet på fortjeneste for aksjeeierne gjennom året. TSR for selskapet benchmarkes mot TSR for FTSE 350 Real Estate index. Relativ TSR er også et av prestasjonskriteriene i selskapets langsiktige incentivordning.

- 3) Total Property Return (TPR):** Dette målet er kalkulert fra kapitalveksten av porteføljen pluss netto leieinntekter pluss fortjeneste eller tap av salg, uttrykt som en prosentvis avkastning på periodens åpningsbalanse. Selskapet sammenligner sine tall med IPD benchmarken for sentral-London. Relativ TPR-ytelse brukes i den langsiktige incentivordningen og former konsernmålet for de ansattes bonusplan.

$$\frac{\text{Kapitalvekst} + \text{leieinntekter} + \text{fortjeneste el tap ved salg}}{\text{Bokført åpningsverdi for porteføljen}}$$

- 4) EPRA Ledighetsgrad:** Dette målet er kalkulert som ERV(Estimated Rental Value) for ledige lokaler delt på ERV for eiendomsporteføljen, uttrykt som et prosenttall. Selskapets ledighetsgrad sammenlignes med ledighetsgraden i IPD sentral London benchmark.

$$\frac{\text{Estimert leieverdi for ledige lokaler}}{\text{Estimert leieverdi for eiendomsporteføljen}}$$

Group Key Performance Indicators Summary	March 2012	Benchmark
Total Shareholder Return	-4.8%	-3.7%
EPRA net assets per share growth	11.9%	8.7%
Total Property Return	12.5%	12.1%
EPRA Vacancy Rate	3.3%	8.3%

Figur 6: Oversikt over status for styringsparametere for Great Portland Estates 2012.

Great Portland Estates har mange av de samme styringsparameterne som NPRO har, det som utgjør den største forskjellen er at Great Portland Estates har betraktelig færre styringsparametere. De operer med kun 4 styringsparametere som de kommuniserer på sine hjemmesider, noe som gir dem en enkel struktur, og en enklere oppfølging av statusen på de ulike styringsparameterne. Spesielt viktig for NPRO av disse styringsparameterne mener jeg er:

- Vekst i netto eiendeler per aksje
- Ledighetsgraden

6 Teori

6.1 Performance Management

«Performance Management», eller prestasjonsstyring som det ofte blir kalt på norsk, er et ledelsesverktøy som inneholder ulike aktiviteter som skal sikre at målene som er satt av selskapet blir møtt på en effektiv og produktiv måte. Uttrykket kan beskrive et fokus på prestasjonene til en hel organisasjon, en avdeling, en enkelt ansatt eller en prosess i organisasjonen. Prestasjonsmåling er basert på at mål blir satt og knyttet til de enkelte avdelingene eller lignende for å kunne måle hvordan de presterer i forhold til det som er målsatt. Prestasjonsmålingsystemer brukes for at lederne av en bedrift skal få den informasjonen de trenger for å utføre jobben sin, og for å skape muligheter for utvikling i atferdsmønstre og læring i organisasjonen (Otley 1999).

Det er et kjent fenomen at økonomiske modeller forsøker å forenkle virkeligheten for å tilpasse den til et system eller en beslutningsmodell. Dette kan føre til at viktige deler av den virkelige situasjonen blir utelatt, og dermed at modellen gir et skjevt eller feil beslutningsgrunnlag. Med prestasjonsmålingsverktøy forsøker man å uttrykke så mye som mulig av virkelige situasjoner og sammenhenger i selskapet, og søker å knytte strategiske valg til de operasjonelle beslutningene. Prestasjonsmål skal hjelpe ledere til å finne ut om de er på vei mot de mål de har satt seg. Målene kan beskrives i strategiene, men en strategi dreier seg ikke i seg selv om mål, men om veiene selskapet tar for å nå de ønskede målene (Müller 2002). Dermed blir det viktig at prestasjonsmålingsverktøyet gir et målrettet fokus, og gjør det lettere for bedriften å ta de rette valgene på veien til målet.

En studie utført av Anna-Liisa Lindholm og Kari Leväinen (2006), som beskriver et rammeverk for å kunne vise verdien av eiendomsstyring i et selskap, viser de hvordan ulike strategier innen eiendomsforvaltning kan føre til økt verdi for eiere gjennom å maksimere deres formue. Studien er

ikke gjort for rendyrkede eiendomsselskaper, men jeg mener funnene kan overføres også til denne bransjen. De nevner mange av de samme strategiske målene som jeg kommer nærmere inn på senere i oppgaven, som påvirker eiernes formue direkte. Gjennom å måle denne verdien ser man hva et prestasjonsmålingssystem kan tilføre av verdi til aksjonærene, og samtidig gi en god styringsmessig plattform for ledelse og kontroll for ledelsen og styret i selskapet.

Et eksempel på et prestasjonsmålingssystem er balansert målstyring, og det er dette jeg vil fokusere på videre i oppgaven.

6.2 Balansert målstyring

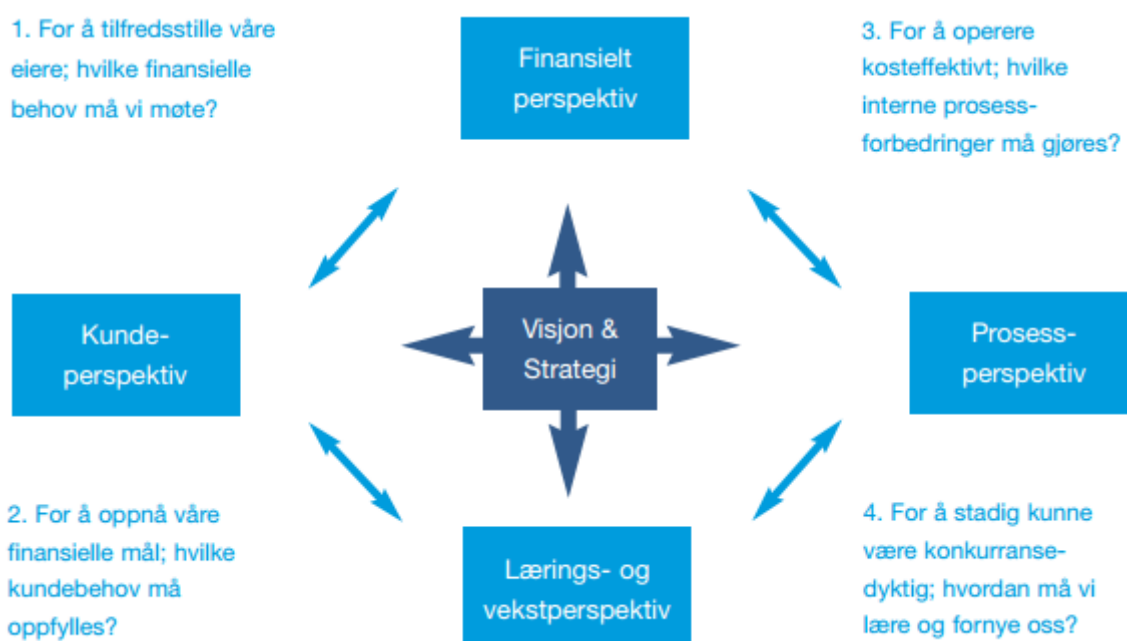
Balansert målstyring er det norske begrepet for strategi- og ytelsesmålingsverktøyet «Balanced Scorecard». Balansert målstyring har de senere årene vært et av de ledelsessystemene som har hatt størst global tyngde og framgang innen både offentlig og privat sektor. Konseptet ble første gang lansert på starten av 1990-tallet av to amerikanske akademikere, Robert S. Kaplan og David P. Norton. Systemet har fått stor utbredelse i praksis, og det er blitt viet mye oppmerksomhet i akademiske miljøer. Den første utgivelsen bidro til at det ble satt i gang omfattende prosjekter i praksis, hvor formålet ofte var å utvikle omfattende styringssystem som var radikalt forskjellig fra det som tidligere var sett. Den bidro også til omfattende forskning på strategiforankrede og flerdimensjonale styringssystem (Stemsrudhagen 2003). Det er dermed mye litteratur og teori om balansert målstyring, og jeg har dermed begrenset gjengivelsene til det som er mest relevant for oppgaven.

I balansert målstyring er det basert på et system med både finansielle og ikke-finansielle styringsparametere eller KPIer (Kaplan og Norton 1992). For at systemet skal gi et mest mulig helhetlig bilde er det viktig at systemet belyser alle sider av bedriften. De finansielle parameterne er som regel allerede brukt i rapporteringer og analyser i bedriften, og er ofte de som blir sett på som

mest viktige. Disse parameterne er ofte lettere å måle på kort sikt og gir et klart forholdstall som kan sammenlignes med gitte mål eller benchmarker. De ikke-finansielle parameterne kan ofte være likeså viktig å måle på, men de kan ofte glemmes eller utelates fordi det kan være vanskelig å finne hvordan man skal måle ulike faktorer og hvordan man skal uttrykke resultatene på en hensiktsmessig måte. I dag er for eksempel kunderelasjoner og kunnskapsnivå i organisasjonen viktige aspekter for å oppnå konkurransefortrinn og vekst over tid. Dette er immaterielle eiendeler som kan være vanskelig å måle og bruke til sitt fulle potensial i virksomheten, og ved å innlemme disse i styringssystemet gir det en større kontroll og mulighet til å utnytte de fordelene som kan skapes. Et balansert målstyringssystem tar inn slike aspekter, og knytter dem sammen med indikatorer som viser hvordan bedriften jobber mot å nå sine strategiske mål (PwC 2003-2004, Kaplan og Norton 2000 og Hoff og Holving 2002).

Strategiske kart, som jeg kommer nærmere inn på senere i oppgaven, er i dag en viktig del av utviklingen av balanserte målstyringssystem. I et slikt kart ser man sammenhengene mellom ulike operasjonelle nivåer i selskapet, og gjør prosessen med utarbeidelse av styringsparametere enklere. Et balansert målstyringssystem har et knippe styringsparametere som beskrives som *målbare finansielle eller ikke-finansielle størrelser som benyttes i styringen mot forutbestemte mål* (Hoff og Holving 2002). Styringsparametere kan igjen deles opp i ytelsesindikatorer og resultatindikatorer, Kaplan og Norton (1992) kalte disse for henholdsvis "lead indicators" og "lag indicators". *En ytelsesindikator måler utviklingen i en prosess eller atferd* (Hoff og Holving 2002), og kan for eksempel være en indikator som fanger opp ytelser rundt kundetilfredshet eller medarbeidertilfredshet. *En resultatindikator måler effekten av det en virksomhet har prestert på definerte områder og varsler hva virksomheten kan forvente av endelige resultater* (Hoff og Holving 2002). Dette kan for eksempel være indikatorer som viser produktivitet eller i NPROs tilfelle ledighetsgrad eller drifts- og forvaltningskostnader per kvadratmeter.

Systemet slik det fremstår i dag, er basert på et flerdimensjonalt rammeverk for å kunne implementere og ytelsesmåle vedtatte strategier på alle nivåer i en organisasjon. Perspektivene som er beskrevet i modellen under er satt opp for å gi et helhetlig bilde av de operasjonelle nivåene eller delene av en virksomhet. De blir etter Kaplan og Nortons (1992) modell delt opp i et finansielt perspektiv, et kundeperspektiv, et perspektiv for interne prosesser og et perspektiv for læring og innovasjon. Kaplan og Norton (1992) mente disse perspektivene ville gi et hensiktsmessig bilde av selskapet, slik at alle medarbeidere enkelt kan se hvordan deres innsats på et eller flere steder i perspektivene er med på å påvirke måloppnåelsen i selskapet og veien mot den visjonen som de har satt seg. Dette vil jeg vise mer om i et strategisk kart senere i oppgaven.



Figur 7: Perspektivene i balansert målstyring (PWC 2003-2004 og Kaplan og Norton 1992).

Kaplan og Norton blir sett på som «grunnleggerne» av balansert målstyring, og deres oppsett og system fra 1992 blir fortsatt brukt som mal eller inspirasjon for utvikling av nye systemer med balansert målstyring som form. Da de kom med beskrivelsen av systemet var den en forholdsvis radikal og ny måte å tenke på virksomhetsstyring, nye impulser ble skapt og engasjementet var stort.

6.2.1 Historisk utvikling

Franskmennene var tidligst ute med tanker rundt å systematisere bruken av ikke-finansielle indikatorer for å understøtte de finansielle parameterne, som ikke de mente ikke ga tilstrekkelig informasjon. På 1930-tallet skapte de derfor et styringssystem de kalte Tableau de Bord, som oversettes til instrumentpanelet. Dette systemet var ment som et sett av indikatorer som skulle brukes i samsvar med regnskapet for å få en bedre økonomisk styring i organisasjonen (Hoff og Holving 2002).

En studie gjennomført av Dossi og Patelli (2010) viser at ikke-finansielle indikatorer utgjorde omtrent halvparten av parametrene som var i bruk i styringssystemer i multinasjonale selskaper på den tiden. Konseptet rundt balansert målstyring har vært en sterk bidragsyter til denne utviklingen, og systemet kan sies å være en motreaksjon til det store fokuset på finansielle måltall på 1980-tallet (Kaplan og Norton 1996).

Naturlig nok har balansert målstyring og tankene rundt dette utviklet seg fra det først ble introdusert. Selskaper har blitt bevisste på at det ikke er én mal som fungerer for alle, men at systemet bør skreddersys for hver enkelt bedrift eller bransje. Det er en del grunnleggende forhold som er de samme, men utførelse og gjennomføring må være forankret i bedriften for at det skal fungere i praksis, og være mest mulig effektivt for den aktuelle bedriften.

6.3 Utfordringer knyttet til prestasjonsmålingssystemer

Det er mange utfordringer og ressurskrevende detaljer ved et prestasjonsmålingssystem. Blant annet beskriver Spitzer (2007) at i en ideell verden vil en organisasjon med et velfungerende prestasjonsmålingssystem ha medarbeidere som har full oversikt over hvordan de ligger an i forhold til målene som er satt, og at de dermed trenger minimalt med tilbakemeldinger fra ledelsen. Slik som dette fungerer det sjelden i den virkelige verden, og jeg mener det fortsatt er behov for god ledelse selv med et velfungerende prestasjonsmålingssystem. Videre beskriver Spitzer (2007) en annen suksessfaktor som er kommunikasjon, og dette er et vesentlig moment når det kommer til å få et prestasjonsmålingssystem til å fungere i praksis. Et system kan være helt perfekt utformet og inneholde alle de riktige tingene, men dersom det ikke blir kommunisert riktig vil det ikke gi den ønskede verdien for selskapet som innfører systemet. Det beskrives også ofte at mange selskaper har problemer med å se de viktige tingene, og dermed inkluderer alt for mange faktorer i styringssystemet sitt, i slike tilfeller sier Spitzer at: *"...when everything is important, then nothing is really important"* (Spitzer 2007). Det er altså viktig at selskapet tar en grundig gjennomgang av hva de mener er de aller viktigste områdene å fokusere på for oppnå suksess for deres virksomhet. Dette vil jeg komme nærmere inn på senere i oppgaven.

6.3.1 «Målesyke»

Et begrep som har utviklet seg innenfor prestasjonsmåling er «målesyke», dette beskriver en overdreven grad av måling av de ansatte og funksjoner i et selskap, noe som resulterer i en negativ effekt for styringssystemets effektivitet.

Linda Lai (2012), professor ved institutt for ledelse og organisasjon ved Handelshøyskolen BI, skriver i en artikkel om fire tegn på «målesyke» i det norske næringslivet. Artikkelen beskriver en økende bruk av ulike mål som knyttes direkte på de ulike ansatte, altså en direkte prestasjonsmåling. Lai mener at

dette skaper demotiverte og illojale medarbeidere og dårligere resultater for bedriften. Symptomene hun beskriver er:

1. Minusfokus fremfor plussfokus

Det fokuseres på gapanalyser og hvor mye den ansatte eller avdelingen ligger bak et gitt mål.

2. Det måles over en lav sko

Medarbeiderne kan oppfatte det som et brudd på tilliten eller en mangel av tillit fra ledelsen dersom de måles på alt de skal foreta seg i sin jobb.

3. Måler det som er lett å måle, ikke det som er viktig

4. Tar ikke måling på alvor

Dersom målingene og oppfølgingen av disse ikke gjøres av personer som er kompetente innen målstyring kan bedriften få masse mål som ikke gir dem noe annet enn det de hadde forventet, og dermed ikke gir en merverdi som er ønskelig for et slikt system.

Lai hevder i artikkelen at måling kommer som en erstatning av ledelse i mange tilfeller, og hun mener slike målinger kan skape en illusjon av oversikt og kontroll. Jeg mener dette er en stor utfordring i innføringen og utformingen av et prestasjonsmålingssystem, og må tas på alvor av de som er ansvarlige for å innføre systemet. Det er særlig viktig at de målene som er satt opp måler det som faktisk er viktig for at selskapet skal nå sine mål og visjoner. Dette kan som Lai nevner være vanskelig da det ofte er andre ting som er enklere å måle som stjeler oppmerksomheten.

6.3.2 Balansert målstyring i eiendomsbransjen

Forsvarsbygg er kanskje den mest kjente norske bedriften innen eiendomsbransjen som bruker prestasjonsmåling og balansert målstyring aktivt i styringen av selskapet. Det har både vært positive og negative saker knyttet til styringssystemet hos Forsvarsbygg. Blant annet har Eva Grinde beskrevet forholdene hos Forsvarsbygg i en artikkel fra 2011 i Dagens Næringsliv som hun kaller "Sjefer i rødt,

gult og grønt". I artikkelen kommer det fram at selskapet har en oppfatning om at "*det som blir målt, blir gjort*", og mener derfor at det er hensiktsmessig å knytte flest mulig aktiviteter til mål som det skal rapporteres på. Siden 2011 har imidlertid Forsvarsbygg kuttet ned på antall styringsparametere som de ansatte blir målt på, og har i dag et litt enklere styringssystem. De ansatte i selskapet mente at "*målingen gikk over alle støvleskaft*", og at de omfattende rapporteringskravene stjal tid og krefter fra den egentlige jobben som skulle gjøres (Grinde 2011). Dette er så klart en situasjon som ikke er optimal, og det var derfor nødvendig for selskapet å sette seg ned for å revurdere oppsettet i systemet, og endre det slik at de ansatte følte at det fungerte som et verktøy og ikke bare som ekstraarbeid. Sett bort fra dette er de som jobber med styringssystemet i Forsvarsbygg i dag sett på som noen av de mest erfarne innen balansert målstyring i eiendomsbransjen.

EPRA er som beskrevet tidligere en bransjeforening for europeiske eiendomsselskaper, der blant annet Norwegian Property er medlem. EPRA har laget et felles system av mulige styringsparametere som gjør det mulig å lage en benchmark på de ulike styringsparameterne for bransjen. Utfordringene med å sammenligne tall med disse benchmarkene er at de er laget på grunnlag av et mer internasjonalt nivå enn det som kanskje er sammenlignbart for mange av eiendomsselskapene i Norge. Likevel gir de en pekepinn på hvor man bør ligge, og gir selskapene noe å strekke seg etter.

6.4 Benchmarking

Benchmark som begrep viser til et anerkjent prestasjonsnivå som kan fungere som referanse eller en beste praksis. Benchmarking beskriver altså prosessen der en organisasjon eller lignende sammenligner seg selv og sine prosesser/aktiviteter med den andre parten som de mener er best innenfor sammenligningsgrunnlaget. Eksempelvis finnes det ulike statistikker og sammenslåinger av tall i ulike bransjeforumer som kan brukes til å måle hvordan ens egen bedrift gjør det i forhold til gjennomsnittet i bransjen eller den som gjør det best i bransjen.

En mulig definisjon av benchmarking er: «Benchmarking er prosessen med kontinuerlig å måle og sammenligne sine forretningsprosesser mot tilsvarende prosesser i ledende organisasjoner for å få informasjon som kan hjelpe organisasjonen å finne og gjennomføre forbedringstiltak» (Andersen og Pettersen 1995).

Benchmarking tar sikte på å besvare fire spørsmål (Hoff 2009):

1. Hvor gode er vi i dag?
2. Hvor gode kan vi bli?
3. Hvem kan vi lære av?
4. Hvordan kan vi forbedre oss?

I denne prosessen blir organisasjonen tvunget til å se på alle sider ved driften og styringen av bedriften, og dette kan ofte være en ressurskrevende prosess. Til tross for dette gir prosessen ofte unik ny kunnskap som kan være veldig lærerik og nyttig for videre utvikling i virksomheten.

Det finnes fire ulike metoder innenfor benchmarking-begrepet (Hoff 2009):

1. *Intern benchmarking*: Her sammenligner man mellom ulike avdelinger i organisasjonen eller i datterselskaper, fabrikker og lignende.
2. *Ekstern benchmarking*: Med denne metoden sammenligner man seg med likeartet ekstern virksomhet som for eksempel kunder og leverandører.
3. *Konkurrent-benchmarking*: Beskriver en prosess hvor man sammenligner seg med konkurrenter i samme marked.
4. *Generisk benchmarking*: Her sammenligner man likeartede funksjoner og prosesser med virksomheter i helt andre bransjer. Blir ofte kalt for «best practice benchmarking».

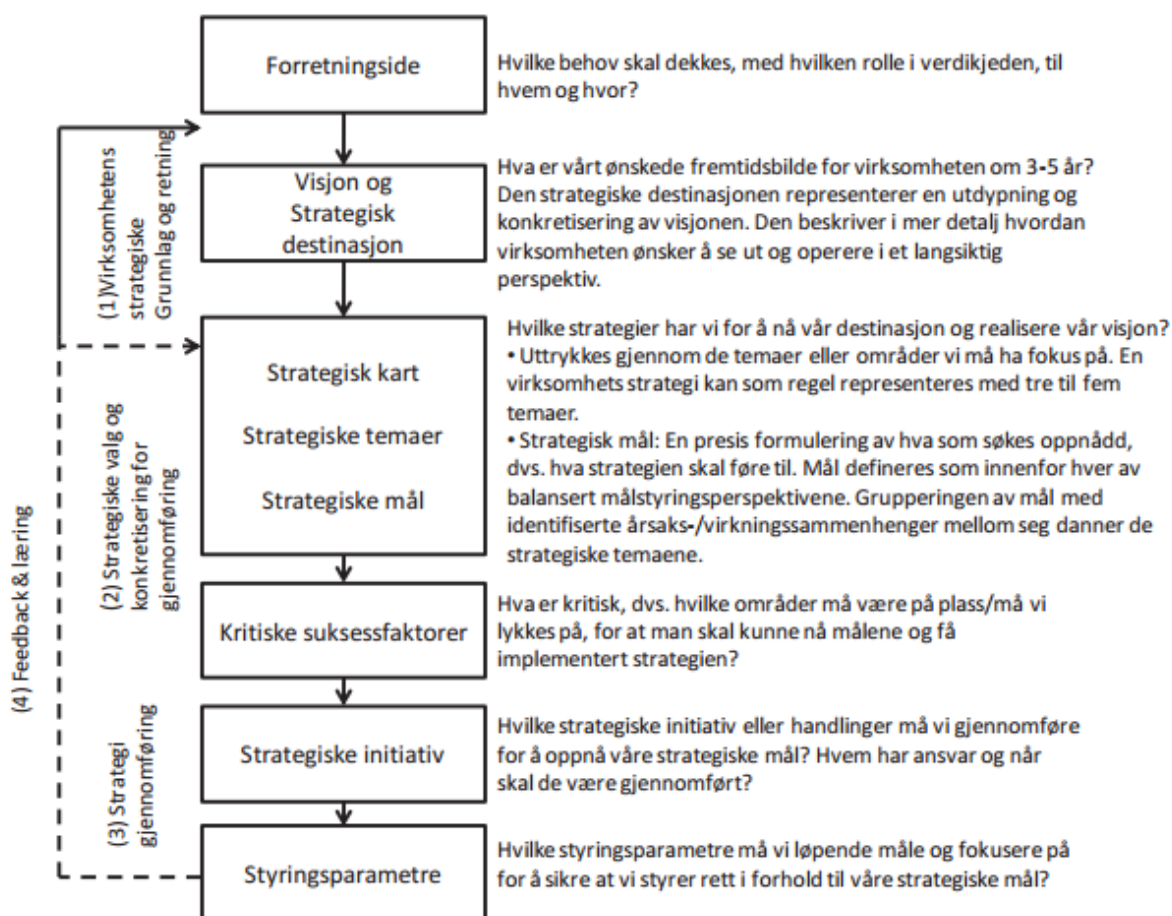
I sammenheng med problemstillingen og utførelsen av denne oppgaven har jeg benyttet en blanding av metode 3 og 4, ved at jeg har sett på systemer innen samme bransje, men som agerer i andre markeder og dermed ikke er direkte konkurrenter. Systemene jeg har sett på kan også beskrives som beste praksis da de benytter mange av parameterne som er sammenfattet av bransjens europeiske forum/organisasjon (EPRA). I tillegg har jeg lagt mest fokus på selve oppbygningen av systemene, og ikke så mye på hvilket nivå eller mål de legger seg på.

6.5 Utforming av et balansert målstyringsystem

Grunnlaget for utviklingen av målstyrte styringssystemer ligger i selskapets strategier og overordnede mål. Disse viser hvor selskapet ønsker å posisjonere seg i markedet, og hvordan de ønsker å nå eller opprettholde denne posisjonen. Under beskriver jeg kort hva som vanligvis inngår i begrepet strategi og det tilhørende begrepsapparatet.

6.5.1 Visjon og strategisk destinasjon

Hovedmomentene for en bedrifts strategi ligger i dens forretningsidé, visjon og strategiske destinasjon. Forretningsideen beskriver hvor og hvordan bedriften ønsker å operere i markedet, mens visjonen uttrykker hvor bedriften ønsker å se seg selv om 3-5 år. Den strategiske destinasjonen beskriver hvordan virksomheten ønsker å se ut og operere i et langsiktig perspektiv (Hoff og Holving 2002). Disse tre elementene beskriver altså den ønskede posisjonen og innflytelsen i markedet, og er styrende for hvordan selskapet skal utføre den daglige driften av bedriften for å nå de langsiktige målene. Det er viktig at disse tingene er godt gjennomarbeidet og at de er forankret i bedriften, slik at alle vet i hvilke retning det er ønsket at bedriften skal ta, og fungerer styrende i beslutninger og valg som blir tatt i selskapet.



Figur 8: Utviklingen av et balansert målstyringsystem (Hoff og Holving 2002)

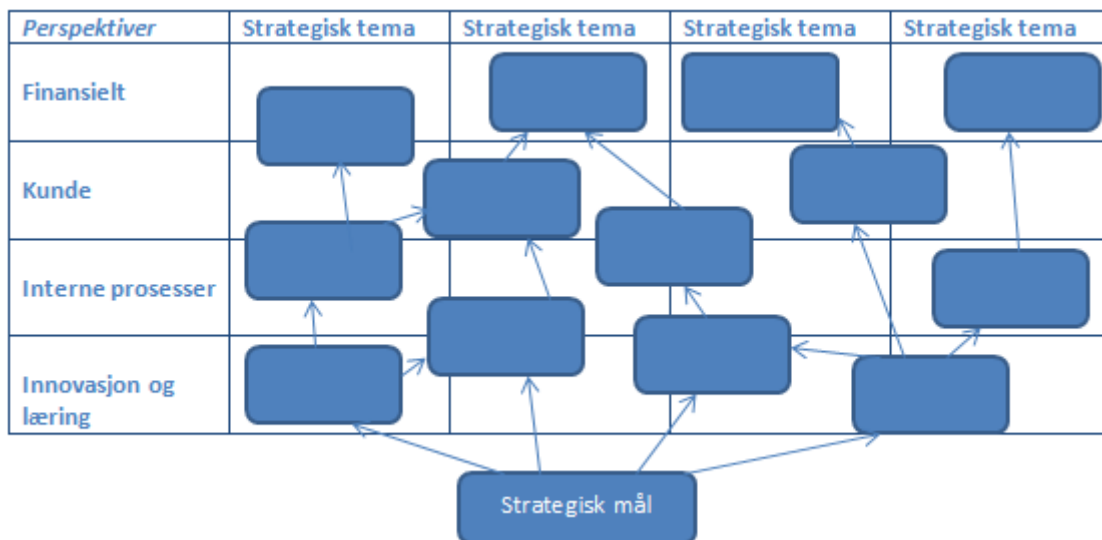
6.5.2 Strategiske kart

Som nevnt tidligere i oppgaven har arbeidet med strategiske kart blitt et helt sentralt virkemiddel i operasjonaliseringen av strategi, på grunn av den unike muligheten det gir til å skaffe et helhetlig bilde av organisasjonen i sammenheng med startegiene.

Strategiske kart er en måte å knytte de overordnede målene ned til underliggende delmål og finne hvilke virkemidler som bør benyttes for å nå målene. Et strategisk kart er en visuell fremstilling av virksomhetens strategi, fremstilt gjennom strategiske mål i en *hypotetisk årsak-/virkningstenking* (Hoff og Holving 2002). Gjennom denne årsaks-/virkningstenkningen kan selskapet se hvordan de ulike delene av bedriften henger sammen på en klarere måte, og de kan lettere sette inn tiltak og

målinger der de ser det er nødvendig eller der utfallet har stor betydning for å lykkes med hovedmålene. Strategiske kart fokuserer altså på å finne en sammenheng mellom selskapets strategier og det medarbeiderne gjør på daglig basis, dette styrker samtidig fokus på samarbeid og koordinering mellom de ulike funksjonene i selskapet (Kaplan og Norton 2000).

Et strategisk kart kan bestå av følgende komponenter: *Perspektiver*, *strategiske temaer* og *strategiske mål*. Perspektivene viser hvordan de ulike strategiske temaene og målene er fordelt operasjonelt i bedriften. Kaplan og Norton (1992) brukte perspektivene kunde, internt, innovasjon og læring og finansielt. Perspektivene gir organisasjonen et helhetlig bilde av hvordan de ulike komponentene i bedriften kan henge sammen for å nå de overordnede mål og strategier som de har satt seg. Kartet deles inn i strategiske temaer som viser hvilke områder som er avgjørende for at bedriften skal nå sin strategiske destinasjon og visjon. De strategiske målene som fordeles i de ulike perspektivene og på de ulike strategiske temaene er en presisering av hva som ønskes oppnådd innenfor de ulike områdene som beskrives i de strategiske temaene (Kaplan og Norton 1992). For å lage et strategisk kart må man ha klart for seg selskapets visjon og forretningsidé, videre må man spesifisere mål i de ulike perspektivene som kan linkes sammen med hypotetiske årsak-/virkningssammenhenger (Kaplan og Norton 2000 og 2004).



Figur 9: Eksempel på en mulig utforming av et strategisk kart.

Radene i kartet representerer som nevnt ulike perspektiver som skal gi en helhetlig oversikt over selskapets strategiske områder. Kolonnene i kartet viser de strategiske temaene, som viser hvilke områder eller temaer som bedriften må fokusere på for å nå sin visjon.

6.5.2.1 Scenariobaserte strategiske kart

I strategiske kart som beskrevet over legges det til grunn sammenhenger som ofte er basert på historiske data eller opplevelser. For å kunne lage et verktøy som har et mer framtdirett fokus har Buytendijk et al. (2010) beskrevet en mulighet for å slå sammen bruk av ulike scenarier og strategiske kart. I en slik sammenslåing viser det seg at det kan oppstå nye strategiske temaer og strategiske delmål, noe som gjør at selskapets strategiutførelse kan bli styrket. Dette er en mulighet for videre utvikling av det strategiske kartet for NPRO. Eksempelvis kan de se for seg ulike scenarier der etterspørselen etter næringseiendom går opp eller ned i forhold til det nivået det ligger på nå. Med et scenariobasert strategisk kart vil de da kunne se hvilke operasjonelle aktiviteter som de mener ville bli påvirket av en eventuell oppgang eller nedgang i etterspørselen, og kunne ut fra dette ha satt opp retningslinjer for å kunne fange opp disse endringene i forkant av utviklingen. Hvis dette blir

benyttet riktig kan det skape en konkurransefordel ved at selskapet er klare for å møte endringene i markedet raskere enn konkurrentene.

6.5.3 Utforming av styringsparametere

Styringsparametere er målbare finansielle og ikke-finansielle størrelser som benyttes mot forutbestemte mål (Hoff og Holving 2002) som nevnt tidligere, og for å kunne lage styringsparametere som er i samsvar med den gjeldende strategiske destinasjonen og visjonen, er en mulig framgangsmåte å ta utgangspunkt i de strategiske målene. Gjennom å gjøre en målkongretisering, identifisere kritiske suksessfaktorer og etablere strategiske initiativ kan man til slutt komme fram til de styringsparameterne som skal vise hva bedriften bør måle og styre i henhold til. Styringsparameterne vil da være i direkte sammenheng med de strategiske føringene som ligger til grunn for bedriftens vei mot den strategiske destinasjonen noe som gjør dem mer relevante og nyttige for de ulike funksjonene i bedriften. I kongretiseringen av de strategiske målene er som nevnt målkongretisering, kritiske suksessfaktorer, strategiske initiativ deler av veien til utforming av styringsparametere. Målkongretiseringen gir en nøyere beskrivelse av det strategiske målet, og de kritiske suksessfaktorene beskriver forhold som må være på plass for at selskapet skal kunne nå målet. Et strategisk initiativ beskriver handlinger eller initiativ som må gjøres for at det strategiske målet som er satt skal kunne oppnås (Hoff og Holving 2002). På bakgrunn av disse faktorene setter man en styringsparameter som måler eller gir en indikasjon på hvordan statusen er for selskapet i forhold til måloppnåelse på dette spesifikke strategiske målet.

Videre i oppgaven vil jeg gå inn på selve vurderingen av styringssystemet hos NPRO, og gi kommentarer og forslag til hvordan jeg mener de kan utvikle systemet videre for å forbedre det.

7 Vurdering av styringssystemet

Som nevnt tidligere har selskapet hatt en god prosess med å sette sine strategier og overordnede mål for en periode fram til 2015. Jeg har derfor tatt utgangspunkt i disse videre i vurderingen for at selskapet enkelt skal se sammenhenger fra det de allerede har utført og mitt forslag til forbedringer i styringssystemet. Jeg har valgt å gjøre den videre vurderingen av NPROs styringssystem gjennom å lage et strategisk kart som skal vise helheten i de strategiske målene selskapet har satt seg.

7.1.1 Strategiske temaer

De strategiske temaene jeg har valgt at selskapet bør fokusere på er:

1. Effektiv drift
2. Kunden i fokus
3. Innovativ vekst

Med *effektiv drift* mener jeg at det skal være fokus på at den daglige driften av selskapet, og forvaltningen av eiendommene skal bli mer effektiv, med tanke på å redusere de kostnadene som er knyttet til de forskjellige funksjonene i dette arbeidet og ved å finne nye løsninger for å ta miljøansvar. Dette strategiske temaet er forankret i strategien for miljø og samfunnsansvar som NPRO har etablert.

Kunden i fokus vil si at det skal være fokus på kunden i alle prosesser i organisasjonen på alle nivåer. Det skal være en kundeorientering i alle ledd av organisasjonen. Dette er noe NPRO er veldig fokuserte på gjennom sin kundestrategi, og det er dermed et viktig område å ta med videre i et strategisk kart.

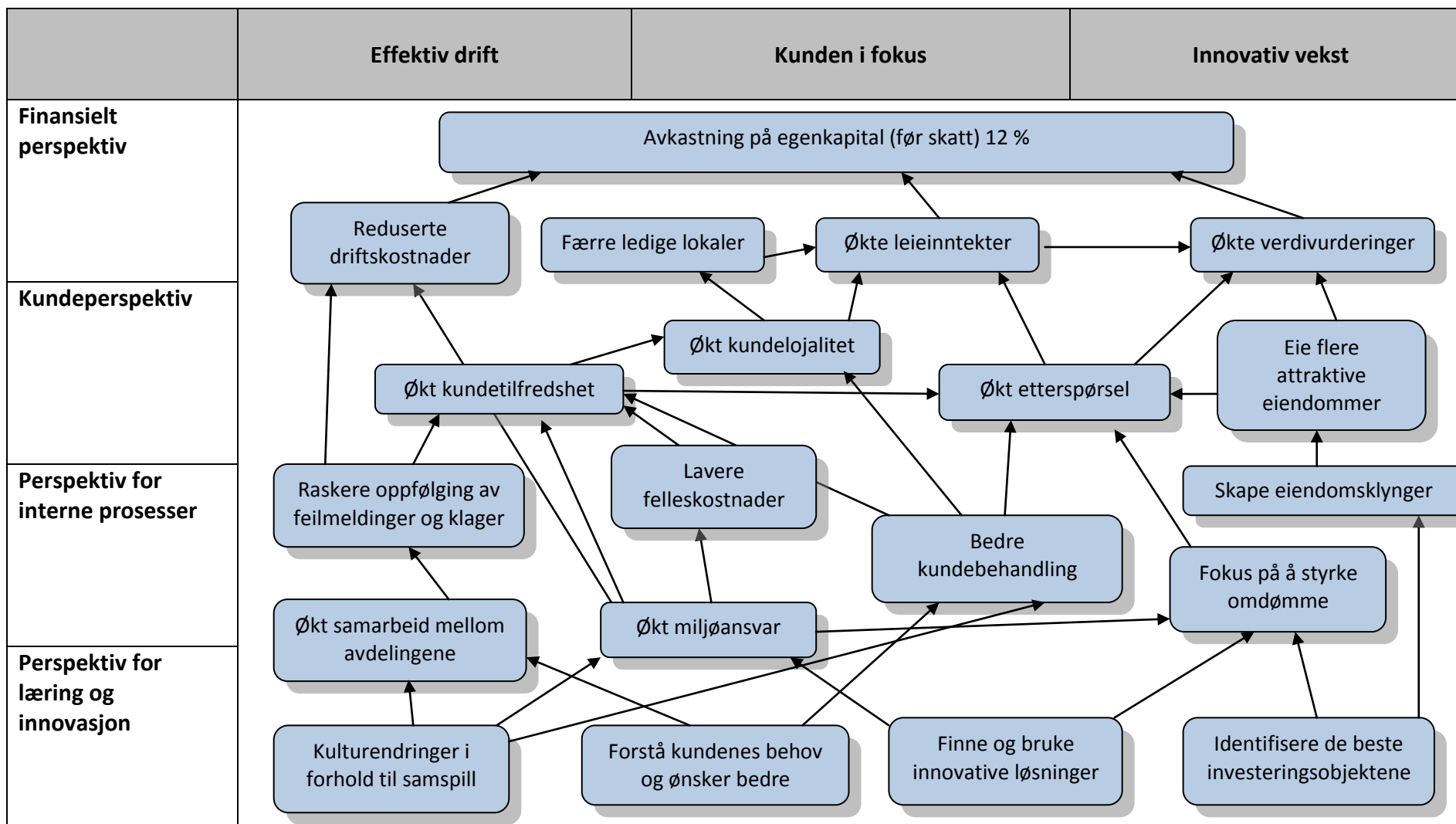
Innovativ vekst viser til en vekststrategi, både med tanke på økning i direkte eiendomsverdier og vekst i eiendomsporteføljen ved kjøp og investeringer i eiendommer. Innovasjon bringes inn i dette

ved at det trengs nytenking for å kunne utvikle bygg videre, og finne de løsningene som gir selskapet andre vekstmuligheter. Dette strategiske temaet viser til selskapets finansielle strategier, samt porteføljestrategi og omdømmestrategien.

Jeg mener at NPROs visjon om å skape relasjoner og opplevelser utover selve eiendommene understøttes av å ha fokus på disse tre områdene, og jeg vil videre vise hvordan NPRO kan bryte dette ned på et operasjonelt nivå.

7.2 Strategisk kart for NPRO

Kartet er bygd opp med bakgrunn i de 3 strategiske temaene som beskrevet ovenfor. Øverst kan vi se de overordnede målene eller de strategiske temaene som jeg har beskrevet som: 1) Effektiv drift, 2) Kundefokus og 3) Innovativ vekst. For å kunne se mulige sammenhenger fra de ulike delene eller segmentene i selskapet begynner kartet nederst med mål som beskriver innovasjon og læring i organisasjonen, deretter kommer mål for interne prosesser i selskapet på kryss av og i de ulike avdelingene, så kommer et eget perspektiv for kunder som beskriver mål som knyttes direkte til kundene eller leietakerne, og til slutt kommer det finansielle perspektivet som viser hvilke økonomiske mål som jeg mener kan få virkning av de underliggende målene.



Figur 10: Strategisk kart for NPRO

Videre har jeg valgt å ta for meg noen av de strategiske målene i kartet over for å konkretisere dem og knytte dem til strategiske initiativ og styringsparametere. Jeg har valgt de strategiske målene hvor jeg mener NPRO har mest forbedringspotensiale på bakgrunn av intervjuene jeg har hatt med personer i selskapet og egne observasjoner, samt at det er de målene jeg mener har mest innvirkning på oppnåelsen av delstrategiene og de overordnede målene.

7.2.1 Konkretisering av strategiske mål

Strategisk mål: Kulturendringer i forhold til samspill		
Målkongretisering	Kritisk suksessfaktor	Strategisk initiativ
<i>Selskapet vil benytte ringvirkningene og merverdien som kan bli skapt ved samarbeid og samspill på tvers av avdelingene, og funksjonene i selskapet, for å skape mer effektiv drift, vekst og økt kundeforståelse.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Medarbeiderne må være åpne for kulturendring - Det må være enkelt å se helhetene i selskapet, ikke bare funksjonene eller avdelingene 	<ul style="list-style-type: none"> - Etablere en intern samspillsundersøkelse som besvares av alle medarbeiderne - Etablere tiltak for å endre atferden i selskapet
		<p>Styringsparameter</p> <ul style="list-style-type: none"> - Resultat fra samspillsundersøkelse

Samspill er en av de fire verdiene i NPRO, og det har vært jobbet mye for å få bedre forståelse for denne verdien i selskapet. For å kunne fungere som et rendyrket og fullintegrert eiendomsselskap er selskapet avhengige av at de ulike avdelingene og funksjonene jobber godt sammen, og skaper en helhetlig «pakke» til kundene. Som vi har sett i beskrivelsen av både British Land og Great Portland Estates legger de stor vekt på at et knirkefritt og flytende samarbeid mellom funksjonene i selskapet er avgjørende for deres oppfattelse ute hos kundene. Som jeg har nevnt tidligere er kundefokuset hos eiendomsselskapet en viktig faktor for konkurransedyktighet, og jeg mener nøkkelen til å kunne forstå kundenes behov og ønsker fullt ut ligger i et godt samspill mellom medarbeiderne i selskapet.

Noe av grunnen til at samspill kan bli litt tilsidesatt og glemt i perioder er ofte at tempoet på de ulike arbeidsområdene er såpass høy at alt fokus rettes mot dette, og man mister dermed den ekstra årvåkenheten som kreves for å oppnå den merverdien det er å skaffe seg et helhetsbilde.

Gjennom økt fokus på samspill i opplæringsprosessene ved nyansettelser, sikrer man at verdien er synlig fra første stund. Dette kan gjøres ved at den nyansatte er med eller får et innblikk i alle avdelingene i opplæringen, slik at helhetsbilde av selskapet blir skapt, og man kan finne sin plass i samspill med andre lettere. For å styrke samspillet blant de eksisterende medarbeiderne må lederne fortsette med å fokusere på samspill og samarbeid på tvers av avdelingene, og de må gjøre det konsekvent slik at det til slutt blir en naturlig del av den daglige driften av selskapet. Rapportering av hvordan man føler man har gjort det i forhold til verdiene er også en mulighet for å sette fokuset på hva som faktisk blir gjort av den enkelte.

Selskapet har satt opp en rekke tiltak som det jobbes med for å bedre samspillet i bedriften.

Tiltaksområdene som NPRO har satt opp for å bedre samspillet i selskapet er:

- 1) Workshop
- 2) Samspillsfokus på leder- og avdelingsmøter
- 3) Medarbeidsamtaler
- 4) Sharepoint
- 5) Intern mini-CV
- 6) Infodeling på intranett
- 7) Insentiver knyttet samspill

Ved å fortsette med disse tiltakene og i tillegg lage en medarbeiderundersøkelse med fokus på samspill, vil selskapet ha en mulighet til å øke samspillet, og å danne seg et bilde av hvordan medarbeiderne oppfatter utviklingen.

Strategisk mål: Økt kundetilfredshet		
Målkongretisering	Kritisk suksessfaktor	Strategisk initiativ
<i>Selskapet har som et ledd i sin kundestrategi et mål om en høy kundetilfredshet blant sine leietakere for å sikre lojale kunder og en god drift av eiendommene.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Selskapet må kjenne kundenes behov og ønsker - Selskapet må ha kundefokus i alle ledd i organisasjonen 	<ul style="list-style-type: none"> - Kartlegge medarbeidernes samlede oppfatning om kundenes behov og ønsker på tvers av avdelingene - Opprette en egen undersøkelse blant leietakerne
		<p>Styringsparameter</p> <ul style="list-style-type: none"> - Norsk leietakerindeks - Resultat fra egen spørreundersøkelse

Jeg mener Norsk leietakerindeks, som beskrevet tidligere i oppgaven, gir en nyttig indikator på generell kundetilfredsheten hos leietakerne til selskapet, og selskapet bør følge opp denne videre framover. I tillegg kan det være nyttig for NPRO å lage en egen kundeundersøkelse som går mer på hva slags ønsker og behov leietakerne har, og hvordan deres oppfatning er av NPRO i forhold til kommunikasjon, synlighet og lignende områder. En slik type undersøkelse kan ikke gjøres så ofte, men annen hvert år kan være en mulig frekvens. Dette vil også avhenge av hvilke endringer som har vært i leietakerporteføljen, og det kan også være en mulighet å sende ut undersøkelsen kun til leietakere i enkelte eiendommer eller områder.

Dette strategiske målet gjelder spesielt for de som har direkte kontakt med kundene, som i hovedsak er de som jobber i markedsavdelingen og driftsavdelingen. Mitt inntrykk er at disse to avdelingene har en del problemer med å samarbeide på et optimalt nivå. Noe av problemet ligger trolig i kulturforskjeller i de to avdelingene, og at de har et forskjellig syn på kundekontakt, og hva som er

viktig i disse prosessene. Det forrige strategiske målet som omhandler samspill mellom avdelingene kan ha en ringvirkning for å styrke samarbeidet mellom disse to avdelingene, og gi dem et mer likt og riktig syn på kundenes behov og ønsker.

Strategisk mål: Identifisere de beste investeringsobjektene		
Målkongretisering	Kritisk suksessfaktor	Strategisk initiativ
<i>Selskapet må investere i nye eiendommer for å vokse, og kunne bruke sin kompetanse som et fullintegrert eiendomsselskap til å få ut alt av potensiale i mulige investeringsobjekter, her er det også viktig for selskapet å danne eiendomsklynger.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Ha full oversikt over selskapets styrker og svakheter - Vite hva selskapet kan tilføre et investeringsobjekt - Forstå markedet og forutse markedsmessige endringer og svingninger 	<ul style="list-style-type: none"> - Kartlegge selskapets styrker for å kunne bruke disse og utvikle de videre - Sette opp hvilke krav selskapet skal ha til eiendommer de investerer i.
		<p>Styringsparameter</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verdiendringer ett år (eller lignende) fra overtakelsesdato

Strategisk mål: Økte verdivurderinger		
Målkongretisering	Kritisk suksessfaktor	Strategisk initiativ
<i>Selskapets eiendommer øker i verdi med økte leieinntekter og rehabiliteringer av eiendommene, i tillegg til markedsmessige svingninger i verdiene. NPRO ønsker å øke sine verdier gjennom utvikling av eiendommene og forhandling av gode kontrakter med leietakere.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Forhandle gode kontrakter med leietakere - Utvikling av eiendommene - Skape eiendomsklynger for å gi kundene relasjoner utover selve eiendommen 	<ul style="list-style-type: none"> - Styrke omdømme for å få de "beste" leietakerne, og mulighet til å danne eiendomsklynger
		<p>Styringsparameter</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verdivurderinger av eiendommene - Net Asset Value (NAV)

Jeg mener at det viktigste i prosessen for å nå disse målene er å kartlegge hvilke styrker eller spesialkompetanse selskapet sitter med, og som de kan benytte til øke verdien på de investeringsmulighetene de går inn i. Ved å ha en klar oversikt over hva selskapet kan tilføre av verdi er det enklere å finne de investeringsobjektene som kan gi de beste avkastningsmulighetene for

selskapet. Ved å måle verdiendringer etter ett år eller lignende kan selskapet se hvor mye verdi de har tilført eiendommen fra de overtok den, og etter at de har utnyttet sin kompetanse og faglige styrke. Dette er noe jeg mener NPRO bør begynne å gjøre for å sikre at de bruker den kompetansen de sitter inne med på best mulig måte. Dannelsen av eiendomsklynger kan ha en direkte påvirkning på selskapets visjon om å skape opplevelser utover selve eiendommen, og kan gi økt etterspørsel ved at flere leietakere som samarbeider kan lokalisere seg nærme hverandre.

Strategisk mål: Fokus på å styrke omdømme		
Målkongretisering	Kritisk suksessfaktor	Strategisk initiativ
<i>Selskapet ønsker å styrke sitt omdømme, særlig blant næringslivsledere og næringsmeglere i bransjen. Dette mener de vil føre til økte samarbeidsmuligheter, investeringsmuligheter og økt etterspørsel etter selskapets utleieobjekter.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Vite hvilke områder som bør styrkes i selskapet, og som kan gi en positiv innvirkning på omdømme - Vite hva markedet, særlig næringslivsledere og næringsmeglere, legger merke til som positivt hos eiendomsselskaper 	<ul style="list-style-type: none"> - Videreutvikle omdømmeundersøkelsen - Kartlegge hvilke områder i selskapet som det bør fokuseres ekstra på
		<p>Styringsparameter</p> <ul style="list-style-type: none"> - Resultater fra omdømmeundersøkelse

Selskapet har gjennomført en omdømmeundersøkelse blant et knippe næringslivsledere og næringsmeglere, og denne kan de utvikle videre for å kartlegge hvilke spesifikke områder interessentene ser på når de danner seg et bilde av selskapet. Et bedret omdømme kan øke etterspørselen etter eiendommer eid av selskapet, og kan også føre til økt kundetilfredshet hos eksisterende kunder ved at "merkevarer" blir styrket. For å nå dette målet må NPRO få en god innsikt i hvilke områder de kan forbedre seg, og på hvilke områder fokuset ligger hos potensielle kunder og samarbeidspartnere.

Strategisk mål: Reduserte drifts- og forvaltningskostnader		
Målkongretisering	Kritisk suksessfaktor	Strategisk initiativ
<i>Selskapet ønsker en mer effektiv drift, og som et resultat av dette vil kostnadene som er knyttet til drift og forvaltning av eiendommene gå ned.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Bedre samarbeid mellom de ulike funksjonene i organisasjonen - Innføring av løsninger som senker felleskostnader som energikostnader og kostnader knyttet til avfallshåndtering - Raskere responstid på klager og feilmeldinger 	<ul style="list-style-type: none"> - Opprette et system for mer effektiv deling av informasjon og kunnskap på tvers av funksjoner og avdelinger - Kartlegge alle muligheter for innovative løsninger innen miljøaspektet
		<p>Styringsparameter</p> <ul style="list-style-type: none"> - Drifts- og forvaltningskostnader per kvadratmeter på hver eiendom

For å kunne redusere kostnadene som er knyttet til driften og forvaltningen av eiendommene er det nødvendig at samarbeidet mellom funksjonene og avdelingene i selskapet forbedres. I dette tilfellet er det i stor grad snakk om samarbeid mellom markedsavdelingen og driftsavdelingen, hvor det som nevnt tidligere er forbedringspotensiale i forhold til å ha et likt syn på områdene som dette målet favner. I tillegg til dette er det nødvendig med nye og innovative løsninger innen for eksempel energi, vann, søppelsortering og lignende for å få felleskostnadene på eiendommene ned på lengre sikt.

I det strategiske kartet og målkongretiseringene over viser jeg et eksempel på hvordan NPRO kan benytte disse virkemidlene til å styrke styringsparameterne og verdien av de operasjonelle aktivitetene i forhold til oppnåelse av de strategiske målene de har satt seg. Jeg anbefaler at selskapet setter opp et strategisk kart og lager tilhørende målkongretiseringer og styringsparametere for å sikre at de områdene de velger å fokusere på er de mest riktige for å kunne nå de målene som er satt for selskapet. Prosessen med dette arbeidet gir god innsikt i de ulike operasjonelle nivåene i selskapet, og gir en forankring av styringssystemet i selskapet som er områder jeg mener dagens system har behov for å styrke seg på. Som nevnt tidligere kan det også være hensiktsmessig for NPRO å lage strategiske kart med forskjellige scenarier, slik at de kan bruke kunnskapen fra kartet

og styringsparameterne til å styrke sin posisjon i markedet, og se endringer før utviklingen har skjedd fullt ut.

I tillegg til disse strategiske målene som jeg har konkretisert og funnet styringsparametere for bør selskapet videreføre de av styringsparameterne som viser måloppnåelse i de øvrige strategiske målene i det strategiske kartet, eller eventuelt lage nye der det er behov for det. Det er viktig å merke seg at det ikke er hensiktsmessig med for mange styringsparametere, og det må være klart hvem som har ansvar for rapporteringen og arbeidet med å nå de enkelte målene. Det kan derfor være nyttig for NPRO å gå gjennom de ulike styringsparameterne de har satt opp, og gjøre en grundig vurdering av hvilken verdi det faktisk gir å ha en styringsparameter på dette målet. Jeg mener det er for mange styringsparametere som omhandler miljømålene, og at målene bør samles i en eller noen få indekser som viser hvordan selskapet har bedret sin miljøprofil i et mer helhetlig bilde. Det kan også være hensiktsmessig å kutte noen av parameterne som viser driftseffektiviteten (forvaltning/kvadratmeter), og heller ha ett mål som viser dette. Som gjennomgangen av de britiske selskapene lenger fremme viser, mener jeg NPRO kan dra nytte av noen av de styringsparameterne som disse selskapene har satt opp. Noen av de nevnte styringsparameterne har NPRO i sitt system i dag, slik som ledighetsgraden, LTV (Loan to Value) og NAV (Net Asset Value). Siden NPRO allerede har ganske mange styringsparametere vil jeg ikke anbefale at de legger til noen av de andre styringsparameterne som er nevnt direkte, men det kan være nyttig for selskapet å finne inspirasjon i hva de andre selskapene bruker av styringsparametere i en eventuell utforming av nytt strategisk kart og målkongretiseringer.

8 Bruk av styringssystemet hos NPRO

8.1 Rapportering

Rapporteringen av styringsparameterne i et balansert målstyringssystem viser den praktiske delen av styringssystemet. Det rapporteres med ulike frekvenser på de ulike styringsparameterne, og statusen på rapporteringstidspunktet settes opp mot målet som er satt for den spesifikke styringsparameteren.

8.1.1 Styringskort

Et styringskort er en oversikt over KPIene til et selskap, der man enkelt kan lese av status og framgang i forhold til måloppnåelse. Mange benytter en fargeskala med rød, gul og grønn for å visualisere hvordan måloppnåelsen for en periode har vært. Et styringskort kan være en fin måte å kommunisere styringssystemet ut til alle medarbeidere og til styret i selskapet fordi det skal være lett forståelig og ikke inneholde for mange faktorer. Det kan være en fordel å sette opp styringskortet med de ulike nivåene fra det strategiske kartet, slik at det er mulig å se om de antatte sammenhengene viser seg i resultatene (PwC 2003-2004).

Fokusområde	Ansvarlig	Suksessfaktor	Styringsparameter	Mål	Status		
Kundetilfredshet	Marked	Kommunikasjon	Norsk leietakerindeks				
Kundelojalitet	Marked	Kundetilfredshet	Antall reforhandlinger				
Samspill	Alle	Kulturendring	Samspillsindeks				
Reduserte driftskostnader	Drift, økonomi	Effektivitet	Driftskostnader per kvadratmeter				
Leieinntekter	Marked	Etterspørsel	Vekst i leieinntekter				
Omdømme	Alle		Omdømmeindeks				

Figur 11: Eksempel på mulig utforming av styringskort for NPRO

8.1.2 Rapportering i NPRO

Styringsparameterne i systemet bør ha helt klare KPI-ansvarlige, slik at det er helt tydelig hvem som har ansvar for at målet blir nådd og fulgt opp. Den som er KPI-ansvarlig er også ansvarlig for å rapportere status på sin/sine styringsparametere til avdelingsleder eller ledermøte. I praksis vil hver avdelingsleder delegere ansvar for de ulike parameterne som avdelingen er tildelt, og få en rapport som kan tas videre.

Det rapporteres fra hver avdeling i avdelingsmøtene, og avdelingslederne tar resultatene videre til ledermøtet for en presentasjon der, her kommer også de overordnede styringsparameterne inn.

Jeg anbefaler selskapet å ta i bruk en form for styringskort, for å kunne lese statuser og rapporter enklere, og få et klart overblikk over helhetene selskapet. Ved å knytte styringskortet til de ulike nivåene i det strategiske kartet kan ledergruppen og styret enkelt se hvordan de ulike styringsparameterne påvirker det overliggende målet og strategien.

8.2 Implementering

Implementering er prosessen med å få systemet inn i den daglige driften i selskapet, og få medarbeiderne til å forstå systemet og bruke det på en riktig og hensiktsmessig måte.

Implementeringsprosessen i forbindelse med et nytt styringssystem eller endringer i dette kan ofte være tid- og ressurskrevende for selskapet. Det har vist seg at i mange sammenhenger har systemer blitt tilsidesatt eller ikke-fungerende på grunn av en for dårlig implementeringsprosess. På bakgrunn av dette er det viktig at selskapet har en klar plan for hvordan systemet skal kommuniseres ut i bedriften, og hvordan man eventuelt skal fange opp om det ikke er tilstrekkelig kunnskap om systemet etter en viss tid. Eventuelle endringsforslag som kommer fra de som bruker systemet til

daglig er viktig å ta til etterretning, slik at systemet kan utvikle seg til å bli en integrert del av den daglige driften (Govindarajan og Anthony 2007).

Det er en stor jobb å innføre et styringssystem basert på prestasjonsmåling i en bedrift, og mange av symptomene som er nevnt ovenfor er muligens noen nødvendige barnesykdommer i oppstarten og implementeringen av et slikt system. Den tidkrevende prosessen med å tilpasse målingene slik at de fungerer optimalt i det spesifikke selskapet er ofte grunnen til at systemer blir satt til side, og ikke implementert skikkelig i den daglige driften. Dette viser viktigheten av innføringen blir sett på som et prosjekt, og at ledelsen i samarbeid med de ansatte kommer fram til et system som passer for deres bedrifts behov og ønsker. Det er samtidig viktig å være bevisst på hvordan kulturen for måling er i selskapet, og dermed hvordan systemet skal settes opp. Noe som fungerer i enkelte bransjer eller bedrifter fungerer kanskje ikke i det hele tatt hos andre selskaper som har andre forutsetninger og sammensetninger.

Forsvarsbygg er et eksempel på et selskap som har fått mye oppmerksomhet rundt sitt målstyringssystem. De har blitt kritisert for å ha for mange målepunkter eller KPIer, slik at de som er ansvarlig for rapporteringen ikke får tid til noe annet enn å følge opp disse. Dette er også et tegn på «målesyke», der det kan virke som detaljstyring ned til den minste aktivitet gjennomføres for å få «stålkontroll» i alle ledd av organisasjonen. Forsvarsbygg har i dag endret på sine systemer, og antall KPIer som hver enkelt styres på er kraftig redusert, dette viser et klart behov for å tilpasse systemet til det som er effektivt og hensiktsmessig for bedriften som en helhet.

8.2.1 Implementeringsprosessen hos NPRO

For å implementere systemet ytterligere i selskapet bør det brukes et styringskort eller lignende i rapporteringen av styringsparameterne. På den måten kan alle medarbeiderne enkelt se hvilken status de styringsparameterne de har påvirkning og/eller ansvar for har i forhold til det målet som er satt. Videre bør det kommuniserer tydeligere hva som er den ønskede effekten av styringssystemet, og vise helheten i forhold til at alle de strategiske målene fører fram til at de overordnede strategiene og visjon nås. Implementering kan som nevnt over være utfordrende på grunn av ulike utgangspunkt hos medarbeidere på ulike nivåer i selskapet, og ulike oppfatninger om nytten av systemet. Det kan derfor være et poeng i å bruke tid i implementeringsprosessen på å lage en enkel og lettfattelig beskrivelse av systemet og de resultatene som forventes, det kan også være smart å finne rapporteringsløsninger og lignende som ikke er spesielt tidkrevende eller innviklede.

8.3 Incentivsystemer

Det har vært en utvikling innen virksomhetsstyring de siste 20-30 årene som har vært preget av systematisk bruk av ikke-finansiell informasjon og i den forbindelse større utbredelse av variable avlønning. Incentivsystemer er basert på en klassisk agent/prinsipal-modell, der prinsipalen gir agenten incentiver for å gjøre en jobb på den måten prinsipalen ønsker. I sammenheng med dette blir risikobildet for de ulike partene viktig for bruken av lønn som et styringsverktøy. Eierne eller prinsipalen blir ofte sett på som risikonøytrale på grunn av at de som regel er mer velstående og bedre diversifisert enn de øvrige ansatte. Agenten eller de ansatte forventes å ha en relativt høy risikoaversjon, og dersom agenten skal bære risiko blir derfor dette samlet mer kostbart for prinsipalen med en variabel avlønning enn en fastlønnsordning. Det kan likevel være effektivt dersom systemet er godt gjennomarbeidet og godt forankret som bakgrunn for den variable avlønnen (Bragelien 2011).

8.3.1 Incentivsystemet hos NPRO

Jeg mener at NPRO bør fortsette med den tredelte bonusordningen som er i dag, men gjøre litt endringer for å få et bedre samsvar med styringssystemet generelt. Blant annet bør det være incentiver for samspill og samarbeid på kryss av avdelingene, slik at medarbeiderne tydelig ser at dette er noe som blir belønnet. Det er også viktig at det som gir utslag for en bonusutbetaling er noe som den enkelte medarbeideren har kunnet påvirke direkte, og at de dermed føler at de blir belønnet eller ikke for det de har vært ansvarlige for. Her er det også viktig å være klar på at de som er ansvarlige for styringsparametere vet at målet blir brukt i vurderingen rundt bonus på alle nivåene i systemet.

8.4 Oppsummering

NPRO har et styringssystem som per i dag dekker det meste av deres behov og ønsker til et slikt system. Jeg mener at med de endringene jeg har foreslått direkte i systemet og kommentarer rundt implementeringsprosessen vil de få et system som fungerer slik som de ønsker, og bedre enn det gjør i dag. Ved å skape en eierskapsfølelse, og kunne se klare sammenhenger mellom det operasjonelle nivået og dets effekt på måloppnåelse ut fra de gitte strategiene, vil de få en mer helhetlig oversikt over virksomheten. Ved å gjøre en prosess med å lage et strategisk kart, og utarbeide styringsparametere ut fra dette, mener jeg de vil de få denne helhetlige oversikten. Styringsmessig vil de kunne gå inn i de ulike styringsparametrene for å finne ut hvilke områder de må fokusere spesielt på for å bedre resultater, og dette gjør det enklere å sette konkrete tiltak eller initiativ, som skal gjennomføres for å sikre måloppnåelse.

I forbindelse med at de strategiene og overordnede målene jeg har tatt utgangspunkt i står fram til 2015, blir det viktig for selskapet å se hvordan de ligger an i forhold til måloppnåelse dette året. I 2015 må de gjøre en ny gjennomgang, og en oppsummering av hvordan man har jobbet de siste 4 årene for å oppnå resultatet som er per da. Da vil man også kunne gjøre en gjennomgang av hva selskapet mener er de riktige og viktige tingene å måle på videre, spørsmål rundt hva som eventuelt har forandret seg og hvordan de skal takle nye utfordringer. Dette må da legges inn i den nye versjonen av styringssystemet. Denne gjennomgangen kan være et gunstig tidspunkt for å lage et strategisk kart, og kanskje innføre scenariobaserte strategiske kart, dersom dette er for tidkrevende før 2015.

9 Referanser

- Andersen, Bjørn og Per-Gaute Pettersen (1995). *Benchmarking – En praktisk håndbok*. Oslo: Tano forlag
- Askheim Aas, Ola Gaute og Tor Grenness (2008). *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Buytendijk, Frank, Toby Hatch og Pietro Micheli (2010). *Scenario-based strategy maps*. Kelley School of Business, Indiana University.
- Bjørnenak, Trond (2003). *Strategisk økonomistyring – en oversikt*. Magma nr 2/2003.
- Bragelien, Iver (2011). *Belønninger som styringsverktøy – når bør toppledelsen holde fingrene av fatet?* Magma nr 5/2011.
- Dalen, Monika (2004). *Intervju som forskningsmetode*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Dossi, A og L. Patteli (2010). You learn from what you measure: Financial and non-financial Performance Measures in Multinational Companies. *Long Range Planning*, 43: s. 498-526.
- Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson og Ragnhild Silkoset. (2004) *Metode og dataanalyse*. Oslo: HøyskoleForlaget.
- Hoff, Kjell Gunnar og Per Aksel Holving (2002). *Balansert målstyring – Balanced Scorecard på norsk*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hoff, Kjell Gunnar (2009). *Strategisk økonomistyring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Husby, Øyvind og Johan Løvlie (1998). «*The Balanced Scorecard*» - mer enn et målesystem. Magma nr 5/1998.
- Govindarajan, Vijay og Robert N Anthony (2007). *Management Control Systems, international edition*. New York: McGraw-Hill Companies Inc.

- Grinde, Eva (2011). *Sjefer i rødt, gult og grønt*. Dagens Næringsliv 21. november 2011 s. 18-19.
- Kaplan, Robert S. og David P. Norton (1992). *The Balanced Scorecard – Measures that drive Performance*. Harvard Business Review.
- Kaplan, Robert S. og David P. Norton (1996). *The Balanced Scorecard – Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, Robert S. og David P. Norton (2000). *Having trouble with your strategy? Then map it*. Harvard Business Review.
- Kaplan, Robert S. og David P. Norton (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lai, Linda (2012). *Fire tegn på målesyke*. Kapital nr. 22/2012.
- Lindholm, Anna-Liisa og Kari I. Leväinen (2006). *A framework for identifying and measuring value added by corporate real estate*. Journal of Corporate Real Estate vol. 8 nr. 1 s. 34-46.
- Müller, Finn (2002). *Bedre strategisk ledelse gjennom prestasjonsmåling?* Magma nr 4/2002.
- Otley, David (1999). *Performance Management: a framework for management control systems research*. Management Accounting Research nr 10/1999 s. 363-382.
- Pricewaterhouse Coopers (PwC) (2003-2004). *Balansert målstyring, Artikkelsamling*. Mentor nr 3 2004, nr 4 2003 og nr 2 2004.
- Spitzer Dean R. (2007). *Transforming performance measurement: Rethinking the way we measure and drive organizational success*. AMACOM Div American Mgmt Assn.
- Stemsrudhagen, Jan Ivar (2003). *Balansert målstyring: Fra måling til strategisk ledelse*. Magma nr 2/2003.

9.1 Internettlinker

BRREAM – www.breeam.org

British Land – www.britishland.com

EPRA – www.epra.com

Great Portland Estates – www.gpe.co.uk

Norsk Leietakerindeks - <http://www.leietakerindeks.no/>

Norwegian Property - www.npro.no

NPRO på Oslo Børs - http://www.oslobors.no/markedsaktivitet/stockOverview?newt_ticker=NPRO

10 Vedlegg

10.1 Intervjuguide

Intervjuguide internt i NPRO

Strategier, overordnede verdier og mål:

Hvor er det bedriften vil, hvor er dere på vei?

Hvilke mål har bedriften?

Hvordan kan avdelingen jobbe for å nå disse målene?

Er bedriftens overordnede mål i samsvar med det avdelingen jobber mot?

Hva er de viktigste tingene for å skape suksess for bedriften?

Er de kommuniserte verdiene fremmende for måloppnåelse?

Hva er de viktigste satsningsområdene for bedriften?

Styringsparameterne:

Måler avdelingens styringsparametere de riktige og viktige tingene?

Hvilke mål blir styrt gjennom parameterne?

Er det noen mangler/feil eller lignende ved parameterne?

Brukes oppfølging av parameterne aktivt?

Hvor ofte rapporteres det på styringsparameterne?

Er det andre systemer/rapporter som brukes i tillegg til styringsparameterne?

Er det mulig å se langsiktige gevinster gjennom styringsparameterne?

Ledelse og styring av avdelingen i praksis:

Hvordan styres avdelingen i dag?

Brukes avdelingens styringsparametere aktivt i den daglige driften?

Kan medarbeiderne aktivt og direkte påvirke styringsparameterne de blir målt på?

Gir dagens styringsparametere en god og tilstrekkelig kontroll i avdelingen?

Implementering av strategier blant medarbeiderne:

Vet alle i avdelingen hva som er avdelingens og bedriftens mål?

Jobber alle i avdelingen målrettet?

Er det enkelt for alle i avdelingen å se framgang i forhold til måloppnåelse gjennom styringsparametere?

Blir rapporteringen av data til styringsparameterne godt kommunisert slik at alle vet hvordan de ligger an i forhold til målet?

Bonusordningen:

Hvordan brukes styringsparameterne for avdelingen for å sette bonus til medarbeiderne?

Gir styringsparameterne tilstrekkelig grunnlag for å sette bonus?

Fungerer bonussystemet i dag slik at medarbeiderne direkte kan påvirke det som er utslagsgivende for bonus?

Er bonusordningen hensiktsmessig i forhold til måloppnåelse?

Er det direkte sammenheng mellom strategiene og det som belønnes i bonusordningen?

Hva legges mest vekt på ved vurdering av bonus?

10.2 Oversikt over styringsparametrene som kommunisert hos NPRO

Finansielle mål	Langsiktig mål	Status hittil 2013	Delmål for 2013	Kommentar
Avkastning på egenkapital fra 1.1.10	12,0 %			
Resultat før verdiendringer og skatt	(Delmål)			
Rabatt aksjekurs (aksjekurs / NAV)	Lavere rabatt enn EPRA snitt for Europa per dato			
Netto Loan To Value (gjeldsgrad eks selgerkreditt)	Max 65 %			
Kundemål	Langsiktig mål	Status siste måling (2012)	Delmål for 2013	Kommentar
Kundetilfredshetsindeks (KTI)	70			
Miljø- og samfunnsansvarsmål	Langsiktig mål (2015)	Status hittil 2012	Delmål for 2013	Kommentar
Reduksjon i energiforbruk i våre bygg	minus 30 %	under etablering *)	under etablering *)	Klargjøres mai 2013
Reduksjon i CO2-utslipp	minus 30 %	under etablering *)	under etablering *)	Klargjøres mai 2013
Søplesorteringsgrad	minst 80 %	under etablering *)	under etablering *)	Klargjøres mai 2013
Vannforbruk	minus 5 %	under etablering *)	under etablering *)	Klargjøres mai 2013
Kunder velger og betaler for Breeam og B	alle leietakere	under etablering *)	under etablering *)	Klargjøres mai 2013
Omdømme	Langsiktig mål	Status siste måling (2012)	Delmål for 2014 (neste måling)	Kommentar
Næringslivsledere - Godt/meget godt inntrykk	Best blant peers			Neste oppdatering i 2014
Næringslivsledere - Dårlig/meget dårlig inntrykk	Best blant peers			Neste oppdatering i 2014
Opinionsledere/næringsmeglere - Godt/meget godt inntrykk	Best blant peers			Neste oppdatering i 2014
Opinionsledere/næringsmeglere - Dårlig/meget dårlig inntrykk	Best blant peers			Neste oppdatering i 2014

*) Miljørapportering for alle eiendommer i prosess: baseline 2011 som grunnlag for mål 2015, status 2012, delmål for 2013 og 2014 vurderes

10.2.1 Marked

Finansielle mål *	Langsiktig mål	Status hittil 2013	Delmål for 2013
Run rate årsleie (beløp per dato)	(Delmål)		
Arealledighet (areal) pr dato, ekskl utviklingsledighet	Max 3%		
Nyutleie og forlengelse (areal)	(Delmål)		
Forlengelse/utvidelse kontrakter (nominell kontraktsverdi)	250 mill/1 mrd pr kvartal for å opprettholde løpetid		

Kommentar

Kundemål	Langsiktig mål	Status siste måling (2012)	Delmål for 2013
KTI Service	80		
KTI Tilpasninger	70		
KTI Feilmeldinger	76		

Kommentar
Delmål for 2012 videreført som delmål for 2013.
Nysammenlignet med rapporteringen for 2012.
Delmål for 2012 videreført som delmål for 2013 (ikke separat KTI for klager fra 2013, anses dekket av Feilmeldinger)

*) I tillegg etableres rapportering av basisleie for utleide lokaler, dvs brutto kontraktsleie fratrukket kostnader til leietakertilpasninger og meglere.

10.2.2 Drift

Finansielle mål	Langsiktig mål	Status hittil 2013	Delmål for 2013
Vedlikeholdskost./brutto leie (12m rull.)	3 % - 5 %		
+ Tekn. forvaltning + drift./brutto leie (12m rull.)	3 %		
= Tekn. forvaltning + drift./brutto leie og vedlikehold (12m rull.)	6-8%		
Felleskostnader per kvm/år	max nok 100		

Kommentar

Kundemål	Langsiktig mål	Status siste måling (2012)	Delmål for 2013
KTI Service	80		
KTI Tilpasninger	70		
KTI Feilmeldinger	76		

Kommentar
Delmål for 2012 videreført som delmål for 2013.
Nysammenlignet med rapporteringen for 2012.
Delmål for 2012 videreført som delmål for 2013 (ikke separat KTI for klager fra 2013, anses dekket av Feilmeldinger)

Miljø- og samfunnsansvarsmål	Langsiktig mål	Status hittil 2013	Delmål for 2013
Reduksjon i energiforbruk i våre bygg	minus 30 %	under etablering *)	under etablering *)
Reduksjon i CO2-utslipp	minus 30 %	under etablering *)	under etablering *)
Søplesorteringsgrad	minst 80 %	under etablering *)	under etablering *)
Vannforbruk	minus 5 %	under etablering *)	under etablering *)

Kommentar
Klargjøres mai 2013
Klargjøres mai 2013
Klargjøres mai 2013
Klargjøres mai 2013

*) Miljørapportering for alle eiendommer i prosess: baseline 2011 som grunnlag for mål 2015, status 2012, delmål for 2013 og 2014 vurderes

10.2.3 Finansiering og investering

Finansielle mål	Langsiktig mål	Status hittil 2013	Delmål for 2013
Gjennomsnittlig rentekostnad (revideres årlig)	Max 5,25%		
Kostnad økonomisk forvaltning / m ² (12m) *	35		

Kommentar
Basert på sum kostnad finansavdelingen og andel honorar Avantor for økonomisk forvaltning

10.2.4 Utvikling

Finansielle mål	Langsiktig mål	Status hittil 2013	Delmål for 2013	Anm.
Prosjektgjennomføring bedre enn plan	Reell IRR >= Plan IRR			
Balansert risiko i prosjektgjennomføring	Avsetning >= Vurdert			
Kundemål	Langsiktig mål	Status siste måling (2012)	Delmål for 2013	Anm.
KTI Tilpasninger	70			
Miljø- og samfunnsansvarsmål	Langsiktig mål	Status hittil 2013	Delmål for 2013	Anm.
Alle prosjekter (rehabilitering)	Breeam very good / B		Breeam very good / B	
Alle prosjekter (nybygg)	Breeam excelent / A		Breeam excelent / A	
Alle prosjekter, vannbåren varme (rehabilitering)	Hvis øk. forsvarlig		Hvis øk. forsvarlig	
Alle prosjekter, vannbåren varme (nybygg)	Hvis øk. forsvarlig		Hvis øk. forsvarlig	
Reduksjon energi forbruk	Hvis øk. forsvarlig		Hvis øk. forsvarlig	
Sorteringsgrad i prosjekter	Minimum 80%			
H verdi	Bedre enn 5			