

telenor

Telenor Eiendom Holding AS

Fra internleverandør til FM-selskap hos en internasjonal telekomaktør

Henning Verløy - Telenor Eiendom Holding AS
Direktør Bygg og Produkt

Agenda 29. januar 2009

- Informasjon om
 - Telenor ASA
 - Telenor Eiendom Holding AS
- Veien fra Internleverandør til FM-selskap. De strategiske valgene
- Internasjonal virksomhet

Telenor ASA – 150 års erfaring

- Et av Norges største børsnoterte selskaper
- Omsetning i 2007 på 105 milliarder kroner
- 35 800 medarbeidere
 - 25 600 utenfor Norge
- Markedsleder i Norge innen:
 - Telekommunikasjon
 - Datatjenester
 - Mediedistribusjon
 - Mobilkommunikasjon
- Betydelig internasjonal virksomhet



Om Telenor

- Verdens syvende største mobiloperatører med mer enn 159 millioner mobilabonnenter
- Norges ledende telekommunikasjonsselskap
- Nordens største distributør av TV-tjenester
- De største konsoliderte mobilvirksomhetene (abonnemeter):

– Kyivstar, Ukraine	23.5 mill mobilabonnenter
– GrameenPhone, Bangladesh	20.8 mill
– Telenor Pakistan	18.5 mill
– DTAC, Thailand	18.2 mill
– DiGi, Malaysia	6.8 mill
– Pannon, Hungary	3.5 mill
– Telenor Serbia	3.1 mill
– Telenor Mobil, Norge	3.0 mill
– Telenor Sverige	1.8 mill
– Sonofon, Denmark	1.8 mill
– Promonte, Montenegro	0.5 mill
– VimpelCom, Russia	58.0 mill*

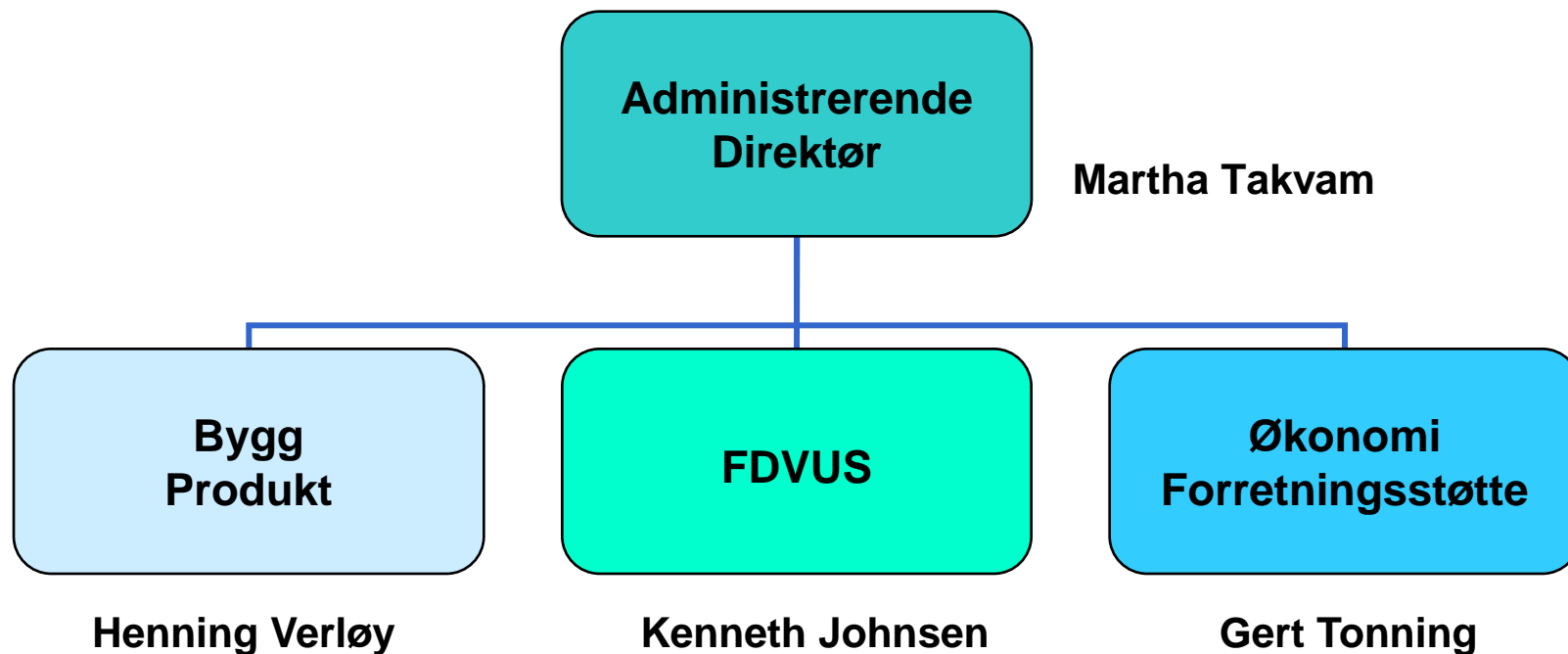
*according to telecom analysts



Telenor Eiendom Holding AS

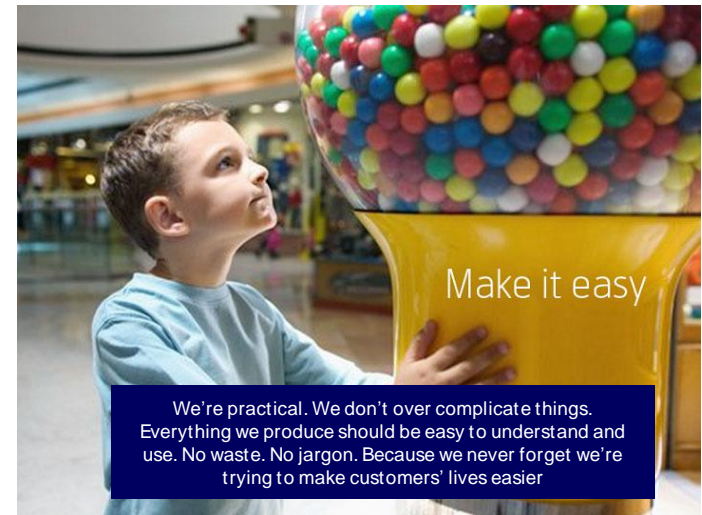
- Telenor Eiendom Holding AS er 100 % eid av Telenor ASA
- Etablert som eget aksjeselskap i 2002
- Drifter 5 300 bygg
- Forvalter ca 920 000 m² eid og leid areal
- 1 200 MNOK i omsetning
- Ca. 90 ansatte
- 3 regioner
 - Fornebu
 - Sør/Øst
 - Nord/Vest

Telenor Eiendom Holding AS



Telenor Eiendom

Videre fremover



Telenor Eiendom skal fortsatt være;

***“Telenors foretrukne eiendomsforvalter og tjenesteleverandør.
Vi skal hevde oss i konkurransen med de beste og være en
viktig bidragsyter til å bedre Telenors konkurransevne”.***

Telenor Eiendoms virksomhetsområder

- Forvaltning/drift/vedlikehold
 - Eiendomsutvikling
 - Sikkerhet
 - Servicetjenester
 - Fag og rådgivning
 - Investeringsprosjekter
 - Internasjonal virksomhet
-
- Telenor Eiendom er godt posisjonert for deltakelse i Telenor nasjonale og internasjonale virksomheter og satsinger

Telenor Eiendom Holding AS

Veien fra Internleverandør til FM-selskap Strategiske hovedprosesser

Veien har blitt til mens vi har gått.....



Endringsprosessen - strategivalg

- 1995

- Internleverandør av driftstjenester til eiendommer/lokaler
- Ledet og styrt av lokale Televerksledere
- Økonomisk ansvar i Televerkts regioner

2004/2005 - 2007

- Revidert eierstrategi vedtatt
- Korrigert fokus
- Beslutning om kjøp av drifts- og servicetjenester
- Analyseprosesser og forberedelser

- 1995

Ca 950 medarbeidere

1995 - 2004

2004 - 2007

2008 -

Ca 90 medarbeidere

1995 - 2004

- Ny organisasjon
- Eiendomsvirksomhet samlet i én organisasjon
- Mål for kostnadsreduksjoner for perioden 1995 – 1998
- Mål og strategier
- Beskrivelse av alle tjenesteområder
- Leiekontrakter
- Nøkkeltall - benchmarking

2008

- FM-selskap
- Alle drifts- og servicetjenester satt ut til FM-leverandører

Telenor Eiendom før 1995

Strategisk nivå

Asset Management
(AM)

Konsepter
Finansiering
Controlling

**Eierskap &
Eiendomsutvikling**
Performance driven

Taktisk nivå

Facility Management
(FM)

Arealutnyttelse
Prosessansvar
Service Level Agreement
Benchmarking

**Styring &
kontroll**
Application driven

Operativt nivå

Facility
Services
(FS)

Snø/strø

Eiendomsdrift

Renhold

Vakthold

Uteanlegg

Kantine

Ventilasjon

Sentralbord
Resepsjon

Kontormidler

Vaktmester

Elektro

Produksjon
People driven

Drift i egen regi

Telenor Eiendom 1995 - 2007

Strategisk nivå

Asset Management
(AM)

Konsepter
Finansiering
Controlling

**Eierskap &
Eiendomsutvikling**
Performance driven

Taktisk nivå

Facility Management
(FM)

Arealutnyttelse
Prosessansvar
Service Level Agreement
Benchmarking

**Styring &
kontroll**
Application driven

Operativt nivå

Facility
Services
(FS)

Snøstrø
Eiendomsdrift
Renhold
Vakthold
Uteanlegg
Kantine
Ventilasjon
Sentralbord
Resepsjon
Kontormidler
Vaktmester
Elektrø

Produksjon
People driven

Drift, servicetjenester, forvaltning, utvikling, salg i egen regi



Telenor Eiendom 2008 -

Property Management og FM

Strategisk nivå

Asset Management
(AM)

Konsepter
Finansiering
Controlling

**Eierskap &
Eiendomsutvikling**
Performance driven

Taktisk nivå

Facility Management
(FM)

Arealutnyttelse
Prosessansvar
Service Level Agreement
Benchmarking

**Styring &
kontroll**
Application driven

Operativt nivå

Facility
Services
(FS)

Snø/strø

Eiendomsdrift

Renhold

Vakthold

Uteanlegg

Kantine

Ventilasjon

Sentralbord
Resepsjon

Kontormidler

Vaktmester

Elektro

Produksjon
People driven

FM-leverandører

Strategivalg

- Bevisstgjøring av Telenor Eiendom
- Rolle og bidrag til Telenor
- Kompetansestrategi
- Salgsstrategi
- Innkjøpsstrategi
- Produktstrategi
- Byplaner – arealoptimalisering – strategiske prosjekter
- Internasjonalt arbeid

Strategiske hovedprosesser 1995

Bevisstgjøring

- Skape en eiendomsenhet som leverer riktige og etterspurte produkter innenfor riktige priser.
- Bidra til Telenors utvikling
 - Telenor er et selskap innenfor telecomsektoren
 - Telenor er ikke en eiendomsaktør
 - Eiendom med driftstjenester er et middel for å nå målene
- Frigjøre kapital for bruk i Telenors hovedsatsingsområder
- Skape fleksibilitet for Telenor og de enkelte enhetene
- Forankre virksomheten i Telenors Konsernledelse



Visjon 1995 - Strategi nr 1

- Telenor Eiendom skal være Telenors foretrukne leverandør av eiendommer/lokaler med tilhørende driftstjenester.
- Telenor Eiendom skal bidra til at Telenors enheter disponerer lokaler slik at deres kjernevirksomhet kan drives på en effektiv måte og til lavest mulige kostnader.

Kompetanse og bemanningsstrategi

- Fokus på rett og nødvendig kompetanse
 - Dekket alle fag
- Medarbeidere og fag
 - Ingeniører, økonomer etc.
 - Renholdere og kantinepersonale
 - Vaktmestre og teknisk driftspersonell
- Etablerte Joint Venture med ISS i 1995:
 - Ca 700 medarbeidere (den første "outsourcingsprosessen")
- Bemanning tilpasset hovedområdene
 - Medarbeidere overført andre enheter eller sluttet
- Sterk fokus på kjøp av spisskompetanse

Salgsstrategi

- Gammel strategi/holdning:
 - Alle bygg/arealer skulle eies
 - Telenor eide 90% av alle arealer
- Ny strategi
 - Telenor skulle disponere arealer slik at kjernevirksomheten kunne utføres på en drifts- og kostnadseffektiv måte.
 - Alle bygg hvor egen bruk utgjorde mindre enn 50% kunne selges.
 - Nødvendig areal skulle leies tilbake med nødvendige heftelser.
 - Investeringer i nye bygg: kun i de store byene.

Kostnadsoptimalisering

- Redusere de årlige kostnadene med 20% (320 MNOK) innen utløpet av 1998
 - Etablere FDV-system med arealoversikt
 - Bidra med arealoptimale løsninger
 - Telenor disponerte ca 1 600 000 m²
 - Telenor Eiendoms omsetning/kostnader ca 1 600 MNOK
-
- Etablere leiekontrakter for alle arealer og enheter som synliggjorde leieareal og alle kostnadsforpliktelser

Arealoptimalisering

- Arealoptimalisering bidrar til den høyeste kostnadsreduksjonen:
 - Leiekostnad
 - Driftskostnad

- Arealoptimalisering:
 - Redusere areal for salg
 - Redusere areal for utleie
 - Redusere areal for tilbakelevering av leide bygg
 - Etablere byplaner

Arealutvikling

- I 1995
48 m² pr møblerte
arbeidsplass
- I 2001
43 m² pr møblerte
arbeidsplass
- I 2006
20 m² pr. møblerte
arbeidsplass



Byplaner – strategiske prosjekter

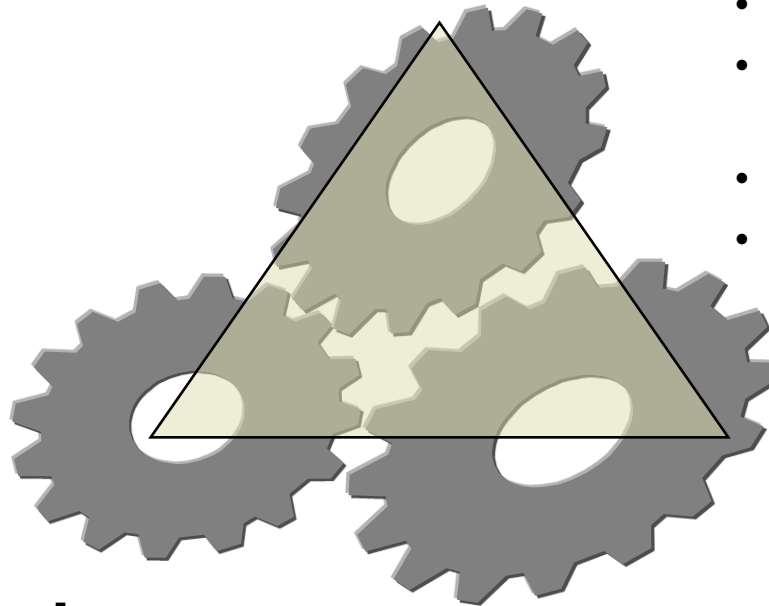
- Spredd bosetning i de fleste store byer og regioner
- Byggene var ofte preget av bruk for teletekniske installasjoner
- Mange bygg var lite rasjonelle og høyt areal/medarbeider

- Byplaner Trondheim, Bergen, Stavanger, Kristiansand og Fornebu

- Beslutning om arealoptimalisering var utgangspunkt for strategiske prosjekter
 - organisasjonsutvikling
 - utvikling av ny teknologiplattform
 - nye arbeidsformer

Konsept - Rammevilkår

Mennesker



- Involvering
- Samhandling, kunnskapsdeling og læring
- Fleksibilitet
- Ledelse og nettverk

Teknologi

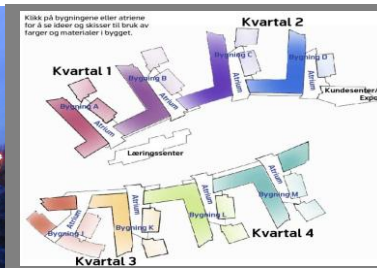
- Infrastruktur som støtter mobilitet og fleksibilitet
- Standardiserte og helhetlige IKT-løsninger

Miljø og omgivelser

- Areal tilpasset ulike funksjoner
- Uformelle møteplasser
- Læringsarenaer
- Standardisering

Byplan - Fornebusenteret

- Samlet 47 kontoradresser på ett sted
- Mer enn et byggeprosjekt – et strategisk prosjekt
- totalt 147.000 m² + garasjeanlegg, totalt 198.000 m²
 - 6200 arbeidsplasser – 8500 medarbeidere
 - 200 arbeidssoner
 - 220 møterom
 - 4 personalrestauranter
 - 4 cafe barer
 - Treningscenter, storkiosk, butikker etc.
- Bruk av Eiendom for strategisk utvikling av selskapet.
- Nordens fremste arbeidsplass for nyskapende virksomhet
- Arbeid en tilstand mer enn et sted





Telenorsenterets visjon:

Nordens fremste arbeidsplass for nyskapende virksomhet



Kjøp av alle drifts- og servicerelevante eiendomstjenester (Outsourcing)

- Beslutning våren 2005
- Målsetting: innkjøp og outsourcing av alle drifts- og servicetjenester. Volum ca 200 MNOK pr. år
- Vesentlige deler av tjenestene var allerede kjøpte tjenester
- Flexibilitet: fra faste kostnader til variable kostnader

Kjøp av alle drifts- og servicerelaterte eiendomstjenester (Outsourcing)

- Perioden 2005 – mars 2007
 - Informasjonsinnhenting om markedet
 - Oversikt over alle tjenester
 - Ytelsesbeskrivelser – SLA'er
 - Byggfakta (5 300 bygg)
 - Arealoversikter
 - Tilbudsoppbygging med fleksibilitet
- Mars 2007: RFI til 8 aktører i det norske markedet
- Juni 2007: RFQ til 6 prekvalifiserte aktører som alle ga tilbud

Vår organisasjon i innkjøpsprosessen

- Forprosjektfase fram til juni 2007:
 - Ekstern konsulent bistand
 - Små interne grupper
- Tilbudsprosessen
 - Forespørsel delt i Hard FM og Soft FM med underliggende leveransepakker
- Evaluering og Forhandlingsfase for kontrakt:
 - Ekstern konsulent bistand
 - Interne innkjøpsressurser
 - Juridisk kompetanse
 - Fagansvarlige
- Kontraktsfase – implementering
 - Kontraktsteam
 - Produktansvarlig
 - Leveranseoppfølgere

Kontrakt

- Strategisk valg av FM-leverandører
 - Hard FM: ISS Facility Services AS
 - Soft FM: Coor Service Management AS
- Samarbeidsavtaler
- Avtaleperiode 4 år + 1 år + 1 år
 - Kontraktssignering medio november 2007
 - Kontraktsoppstart 1. januar 2008
- Sterk fokus på medarbeidere som ble berørt
- Verifiseringsperiode på 6 mnd
- Revidert kontrakt signert 1. juli 2008

IT-strategi vs. Drift og servicetjenester

- Telenor Eiendom er eier av egne systemer for oversikt over:
 - Bygg
 - Arealer
 - Leiekontrakter og kontraktsforpliktelser
- FM-leverandørene skal eie og utvikle:
 - Drift og vedlikeholdssystemene
 - Servicesystemer
- All informasjon tilhører Telenor Eiendom



Ressurser etter innkjøps- og outsourcingprosessen

- Telenor Eiendom har bemanning på alle strategiske områder innenfor:
 - Forvaltning, utleie, salg
 - Eiendomsutvikling
 - Fag, rådgivning og prosjektledelse
 - Produktansvarlig – produktutvikling
 - Leveranseoppfølgere overfor FM-leverandørene
- Produktkompetanser skal hentes hos og utvikles i samarbeid med FM-leverandørene

Oppsummering Outsourcing

- 10 års grunnarbeid ga et godt dokumentert underlag for beslutning
- En omfattende prosess
 - Vi valgte ytelsesbeskrivelser og volum
 - Vi ba ikke om kostnadsbesparelser i kr eller %
- FM-leverandørene er krevende
 - Ikke alle er godt nok trent til å levere til profesjonelle kunder (KPI, dokumentasjon, HMS, kvalitetssystemer)
 - Leverandørene forventet lettere og raskere kostnadsreduksjoner
- Vår fokus er på
 - Leveranse
 - Utvikling
 - Samarbeid



Telenor Eiendom internasjonalt

- Telenor ASAs eierskap er i hovedsak knyttet til lokale virksomheter i de enkelte land.
- Telenor Eiendoms rolle:
 - Bistå de norske operasjonene på eiendomsrelaterte områder
 - Rådgivende i forhold til tekniske krav, arbeidsplassløsninger etc.
 - Rådgivende ved eiendomskjøp eller leie av lokaler
 - Sette krav på vegne av Telenor, basert på konsernets policyer

Telenor Eiendom internasjonalt



- Telenor Eiendom har bidratt i følgende land:
 - Irland Rådgivning + prosjektgjennomføring
 - England Rådgivning + prosjektkoordinering
 - Belgia Rådgivning + prosjektkoordinering
 - Spania Rådgivning
 - Danmark Rådgivning
 - Sverige Rådgivning + prosjektkoordinering
 - Montenegro Rådgivning
 - Ukraina Rådgivning
 - Russland Rådgivning
 - Serbia Rådgivning
 - Egypt Rådgivning
 - Pakistan Rådgivning + prosjektkoordinering
 - Bangladesh Prosjektgjennomføring
 - Ungarn Rådgivning + prosjektgjennomføring
 - India Rådgivning

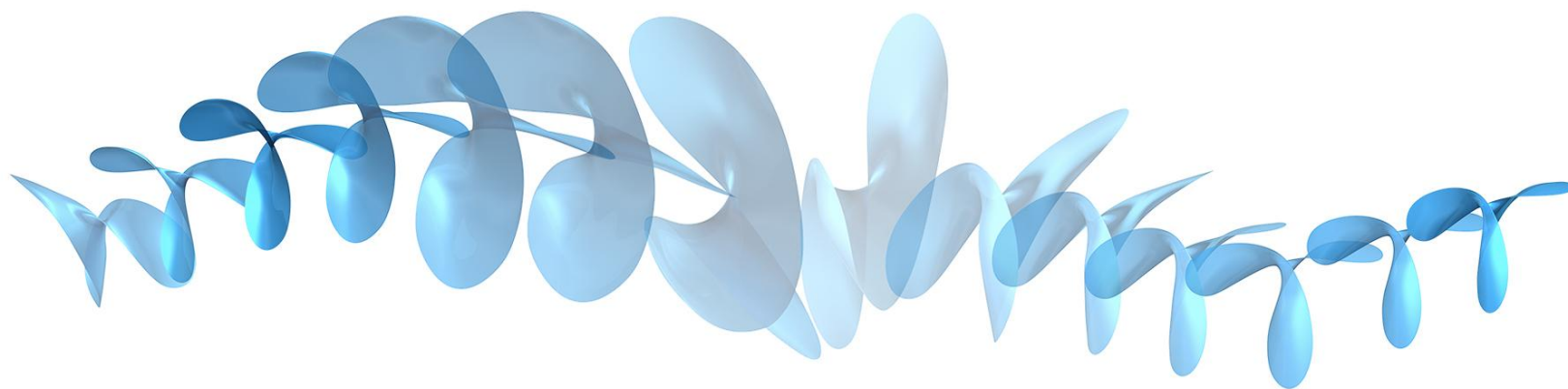
Oppsummering internasjonalt

- Vi er rådgivende
- Ivaretar Telenors overordnede rammer og retningslinjer
- Lokal gjennomføring og drift
- Telenor Group har bedt om:
 - Synergier ved optimalisering av FM-tjenester
 - Utarbeidelse av konsepter

Telenor Eiendom Holding AS i dag



- Gjennom erfaring og roller har Telenor Eiendom en vesentlig posisjon i utvikling av FM-markedet i Norge og Norden.
- Telenor Eiendom er organisert for å gjøre ytterligere tilpasninger til markedet og Telenors behov for kompetanser og bidrag
- Vi har gått fra en enhet med intern driftsfokus til en kompetent og velorganisert FM-selskap
- Ivaretar alle eiendomsområder for Telenor Group
- Vi gleder oss til den videre utviklingen og de utfordringene som ligger der.....



Takk for oppmerksomheten