

Leietid

På tide å leie for å forlengje bygningskomponenters økonomiske, tekniske og estetiske levetid.

ERA

SELVAAG

Innhold

Bakgrunn

6 sirkulære strategier

En veiledning for implementering av leiemodel i bygg.

Hvordan bygge et “as-a-service” økosystem

Ny praksis

Dagens eiendomssektor er ikke «Paris-proof»

I verdensmålestokk blir bygg- og eiendomssektoren omtalt som «40%- bransjen». Vi står for 40 % av klimautslippene, 40 % av råvareuttaket og 40 % av avfallet. I Norge er situasjonen noe bedre, men på ingen måte god nok og vi kan ikke være samvittighetsfri. Bransjen er Norges største fastlandsnæring og omsetter årlig for 600 milliarder NOK, men er en av de bransjene med lavest produktivitetsvekst de siste 20 årene. Innovasjonsgraden er også en av de laveste, til tross for at næringslivet er i konstant endring, og krever justeringer for videre verdiskapning knyttet til arealene i eiendomssektoren.

Med større usikkerhet knyttet til arealbehov hos bruker vil leieperiodene bli kortere og dette fører til hyppigere leietakerskifter. For de virksomhetene som lever av å skaffe nye lokaler til leietakere er dette positivt, og det samme er det for de som legger til rette for utforming av leietakerarealer. Men for klodens ressursbruk, avfallsproduksjon og klimagassutslipp er dette negativt. Dagens tradisjon med å rive ut og bygge opp mesteparten på nytt, ved leietakerskifter, underbygger «bruk og kast» mentalitet.

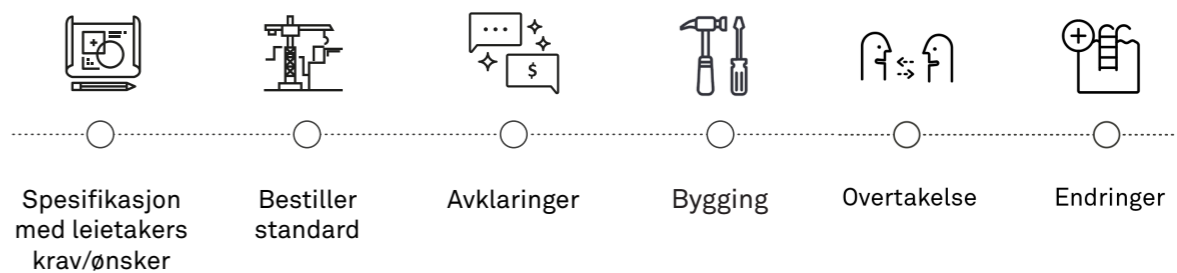
Selv om mye av utslippene i eiendom stammer fra oppvarming og annen energibruk i byggenes driftsfase, redder vi ikke kloden gjennom å kun drive med energisparing. Forbruket av knappe råmaterialer er altfor høyt i forhold til planetens tåleevne. Derfor må vi også øke kvaliteten og forlenge levetiden på det vi bygger slik at vi kan bruke det igjen og igjen.



Figur1: Fritt etter Bygg 21 bygfasenorm

I dette prosjektet gjør vi noe med denne problemstillingen. Vi skaper løsninger som tar tak i kvaliteten på bygningsdelene og den tekniske, økonomiske, funksjonelle og estetiske levetiden. Vi skal bygge slik at bygningskomponentene varer lengre, får mindre vedlikehold/utskiftning og slik at de kan ombrukes, gjenbrukes eller gjenvinnes i langt større grad enn det som er gjengs i dag.

Det er i mange faser og situasjoner gjennom hele byggeprosessen hvor «bruk-og-kast-problemet» oppstår. Og det er mange og sammensatte grunner til at det er slik. Det er utfordrende å forutse hvilke behov som vil oppstå fremover, og kvalitetsbegrepet er fraværende i beslutninger – lavest mulig byggekostnad ved byggetidspunkt trumfer alt og på grunn av veletablerte sannheter om hva som er mest lønnsomt (f.eks. rive og bygge nytt er billigere enn å vedlikeholde, gjenbruke og ta vare på). Vi som bransje evaluerer bygg, prosjekter, leietaker-tilpasninger eller komponenter ene og alene på basis av økonomi. Det mangler andre kriterier for evaluering – ressursforbruk, avfallsgenerering, CO2-utslipp ved omgjøring eller bygging og andel gjenbruksmateriale i bygningsdelene etc.



Figur: Standardprosess for leietakerskifter

Paradokset i dette er at mange av de beslutningene som tas tidlig, på et tidspunkt hvor kunnskapen er lavest, får størst konsekvenser for sluttresultatet. Og siden vi ikke kan forutse hva som vil skje, må vi bygge på en måte som sikrer fleksibilitet og tilpasningsdyktige lokaler og bygg.

I dette prosjektet har vi valgt å zoome inn på situasjonene i forbindelse med prosjektering, inn- og utflytting og leietakerskifter. I situasjoner hvor det tradisjonelt har vært for mange valgmuligheter og endringer, har vi nå prøvd å finne innovasjonsmuligheter gjennom å begrense og systematisere. Stikkord har vært elastisitet, fleksibilitet og modularitet.

Konkurransedrevet innovasjon, eller at en aktør alene bestemmer seg for å finne sine innovasjonsmuligheter, har historisk sett vært en god strategi. Men det har samtidig vært en av mekanismene som har gjort oss til overforbrukere i jakten på den neste kunden, beste marginen og et konstant jag etter den neste seieren og «det som til enhver tid er best for oss selv».

Nå går vi en ny æra i møte. En tid hvor vi blir nødt til å samarbeide om å nå felles mål på vegne av kommende generasjoner. Uten en klode i god forfatning vil det ikke være et marked å vokse i, en bransje å lykkes i, eller et samfunn å skape suksess i. Veien mot å oppnå våre klimamål, går via en endring i tanke-sett, holdninger og hva som er bærekraftig med tanke på konkurranse. FNs bærekraftsmål nummer 17 minner oss på dette. Skal vi skape en bevegelse, må vi gjøre det med flere som deler den samme framtidstroen, som mener at bærekraft er konkurransekraft og at samarbeid skaper synergi.

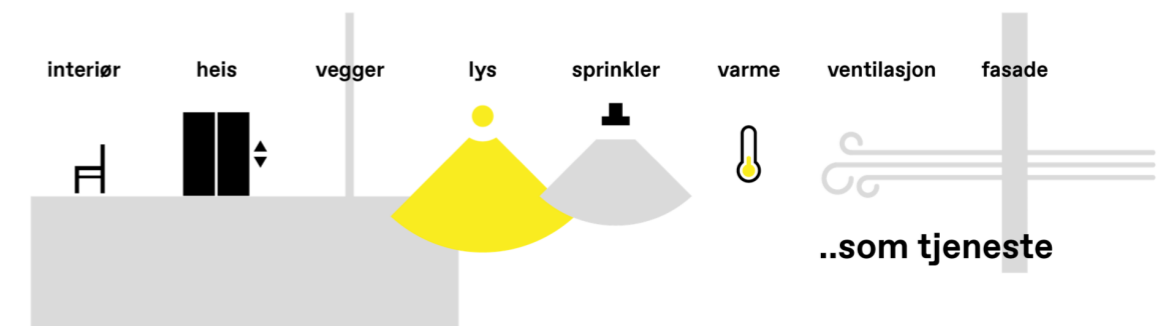
Vi må gå fra *what's in it for me* – til *what's in it for WE*.

Derfor har Selvaag Eiendom tatt initiativ til å skape en positiv endring, i samarbeid med sine partnere og leverandører, på vegne av en bransje, for å være på den riktige siden av historien. Sammen med noen utvalgte partnere og modige pionerer har vi utarbeidet Leietid som en inspirasjonskilde og anbefalinger/rammeverk for bygningsdeler som tjeneste.

Deltagerne er: Selvaag Eiendom (Gårdeier/Byggherre), iArk (interiørarkitekter), Signify (lysløserandør), GK (teknisk entreprenør og ventilasjon), Flokk (kontormøbler), Intility (IT og teknologi), Bundebygg (entreprenør), Regnskap Norge (økonomi og forretningsmodeller), Grønn Byggallianse og Norsk Eiendom (interesse og bransjeorganisasjoner) CLP (advokater) og Æra (prosjekt- og prosessleder)



Hvilke løsninger trenger vi da?



En av endringene vil være å gå fra en lineær verdikjede, hvor man ikke tenker og handler lengre enn forrige og neste ledd, eller foran og bak oss selv i verdikjeden. Til å tenke sirkulært, gjennom hele verdikjeden for å skape, fange og sikre verdier med en trippel bunnlinje¹. Vi må gå fra stafett til lagtempo.

Så hva vil det si å gå fra lineær til sirkulær verdikjede? Hvordan kan vi bruke ressursene våre, igjen og igjen? Hvordan kan vi forlenge levetiden på byggenes komponenter og materialer? Hvordan kan vi skape tjenester rundt produktene, som sørger for mer produsentansvar i kvalitet, funksjon, levetid og ressursutnyttelse? Hvordan kan vi ta betalt, som gjør at dette skjer på en mer lønnsom og bærekraftig måte? Det har vært kjernes spørsmålet for dette prosjektet. Spørsmål som ingen av deltagerne har svart på hver for seg eller alene.

Ta for eksempel byggets levetid. Det er et mangehodet troll med begreper som teknisk levetid, funksjonell levetid, økonomisk levetid og estetisk levetid. Den tekniske levetiden sier noe om hvor lenge komponentene eller bygningsdelene er designet for å fungere. Funksjonell levetid handler om hvor lenge bygget eller lokalet fungerer med tanke på den bruken det opprinnelig er designet for. Økonomisk levetid handler om hvor lenge det er økonomisk bærekraftig å vedlikeholde og reparere bygget eller bygningsdelen. Det estetiske levetiden

¹ Trippel bunnlinje, introdusert av John Elkington i artikkelen «Cannibal with forks» 1997. Et konsept som viser sammenhengen mellom økonomisk, sosial og miljømessig bærekraft. Ofte omtalt som *people, planet, profit*. Og av mange beskrevet som et rammeverk for å beskrive bærekraftig utvikling.

Bakgrunn

handler om hvor lenge lokalene fungerer i henhold til estetiske krav og behov. Her er det mange hensyn å ta høyde for.

Vi erfarer at etter ganske få år er det behov for ombygginger, fordi det skjer endringer i måten leietaker samhandler på, leietaker vokser eller fordi en ny leietaker vil ha lokalene tilpasset seg. En utfordring er at det tar lang tid fra et nytt kontorlokale eller -bygg blir planlagt til det står ferdig, samtidig som det skjer endringer i både organisasjonens størrelse og hvordan de skal jobbe sammen.

Denne mangelen på tilpasningsdyktighet er en av grunnene til at vår bransje jevnlig må bygge om lokaler og kaste de gamle materialene på dynga. Derfor spør vi oss om bygningsdeler som tjenesteleveranser vil redusere avfallet, øke kvaliteten på bygningsdelene, øke levetiden og gi bygningsdelen et sirkulært liv.

En leiemodell med serviceansvar ville rett og slett ansvarliggjort leverandørene og dannet grunnlaget for at eiendomsbransjen kan bevege seg mot å bli en sirkulær, bærekraftig og ansvarlig bransje.

På Schiphol flyplass i Amsterdam leveres belysning som en tjeneste. I Finland har de startet med utleie av grønne vegger både som romdelere og for bedring av inn klima. I England kan luft og kjøling levers som en tjeneste. Universitetet i Delft i Nederland forsker på utvikling av fasader som en tjeneste og Mitsubishi tilbyr allerede heisdrift som en tjeneste i Europa.

Dette prøves med andre ord ut allerede i mindre skala flere steder i verden, men nå er det på tide å få dette til i stor skala i Norge. Noe vi vil gjøre!

HVA KOM VI FRAM TIL?

Fra september 2019 til januar 2020 ble det utviklet et overordnet forretningskonsept for å heve kvaliteten på bygningskomponentene, basert på «produkt-tjeneste-system»², støttet av en forretningsmodell som belønner leveranser med bedre prestasjoner på økonomisk, sosial og miljømessig bærekraft. Videre har vi, basert på alle nye innsikter og ideer utviklet noen veiledende prinsipper for nye kontraktsmodeller som både sikrer verdiskaping for alle involverte, og en lengre levetid for bygningskomponenter og materialer.

Bakgrunn

Prosjektets målsetting har vært å komme opp med løsninger som gir mer fornøyde leietakere, løsninger som har en lavere miljøbelastning og løsninger som sikrer en høyere lønnsomhet for alle involverte.

Totaliteten i leveransen håper vi vil være en god guide til eiendomsbransjen forøvrig og en inspirasjon til andre aktører som ønsker å skape en positiv forskjell for seg selv, partnere og kommende generasjoner.

I dette prosjektet undersøkte vi as-a-service-modeller for lys, ventilasjon og møbler som en tjeneste. Grunnen til det handlet om deltagerne som deltok.

Lys: I dag skiftes hele lysarmaturer fordi de er designet «vedlikeholdsfrie», som også medfører at de ikke kan repareres. Dette er også et resultat av det ensidige kostnadsfokusert næringen har. Med lys som tjeneste ville leverandøren valgt løsninger som gjorde at ødelagte komponenter i lampen kunne repareres eller skiftes ut. Ingen vil leie ut noe som medfører store vedlikeholdskostnader uten mulighet for å få betalt. Kvaliteten ville dermed økt på lampen

Inneklima: Det er heller ikke noe i veien for at vi ikke kan leie inn klima. I dag er det mange komponenter for ventilasjon og varme/kulde regulering som ikke bygges med høy nok kvalitet til å vare lenge. Det er også mye som skiftes ut unødvendig i hyppige leietakerskifter. Gjennom tidlig involvering i byggefasen, kan partnere prosjektere for et godt inn klima i hele bygget, med minimalt energiforbruk. Målbare KPIer gir tett oppfølging av de forholdene som påvirker de som bruker bygget, både komfortmessig og økonomisk.

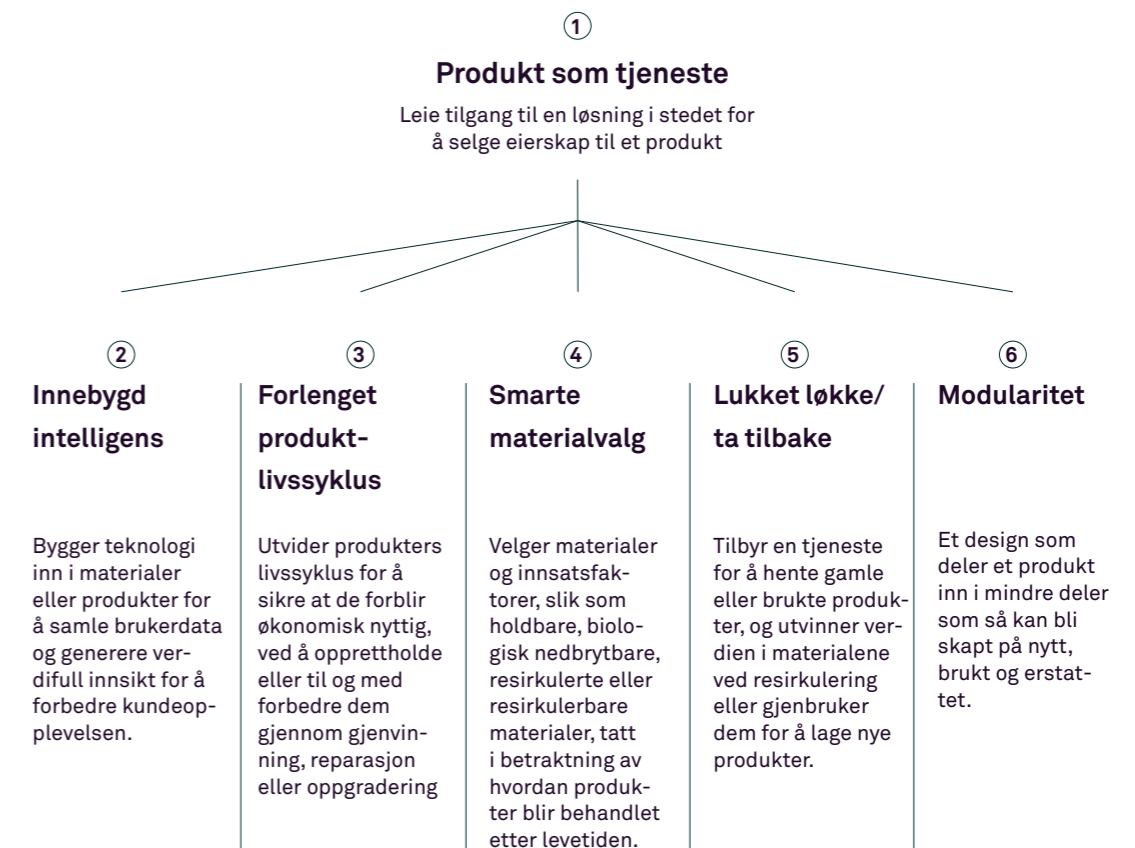
Møbler: Det samme gjelder møbler. I dag kastes fullt brukbare kontormøbler fordi kontorarealer skal bygges om, behovet hos leietakeren har endret seg, eller fargen er feil. Dette forsterkes med at møbler er en liten kostnad i det store bildet for kjøperen og at det ikke finnes noe velfungerende marked for omsetning eller oppgradering av brukte møbler. Med kontormøbler som en tjeneste ville møbelleverandøren sørget for at møblene i stedet leies ut til andre brukere. Med møbler som tjeneste ville de vært designet slik at trekket/stoffet kunne skiftes, understellet kunne repareres og bruksmerker på bordplaten kunne blitt fikset. Møblene ville da hatt høyere kvalitet, vært modulære (med deler som kan skiftes ut) og fått et lengre liv. I stedet ender de opp som ressurser på avveie og havner alt for tidlig på søppeldynga.

6 sirkulære strategier

Hovedmålet med dette prosjektet var å utvikle og legge en plan for hvordan man implementerer tjenestemodeller i bygg og eiendomsbransjen. Disse modellene fokuserer på prestasjon istedenfor å gi eierskap.

Gjennom denne prosessen ble det imidlertid tydelig at komponentprodusentene ikke kunne implementere disse tjenestemodellene alene. For å lykkes må de eksistere i et økosystem bestående av andre aktører, støttet av andre sirkulære strategier.

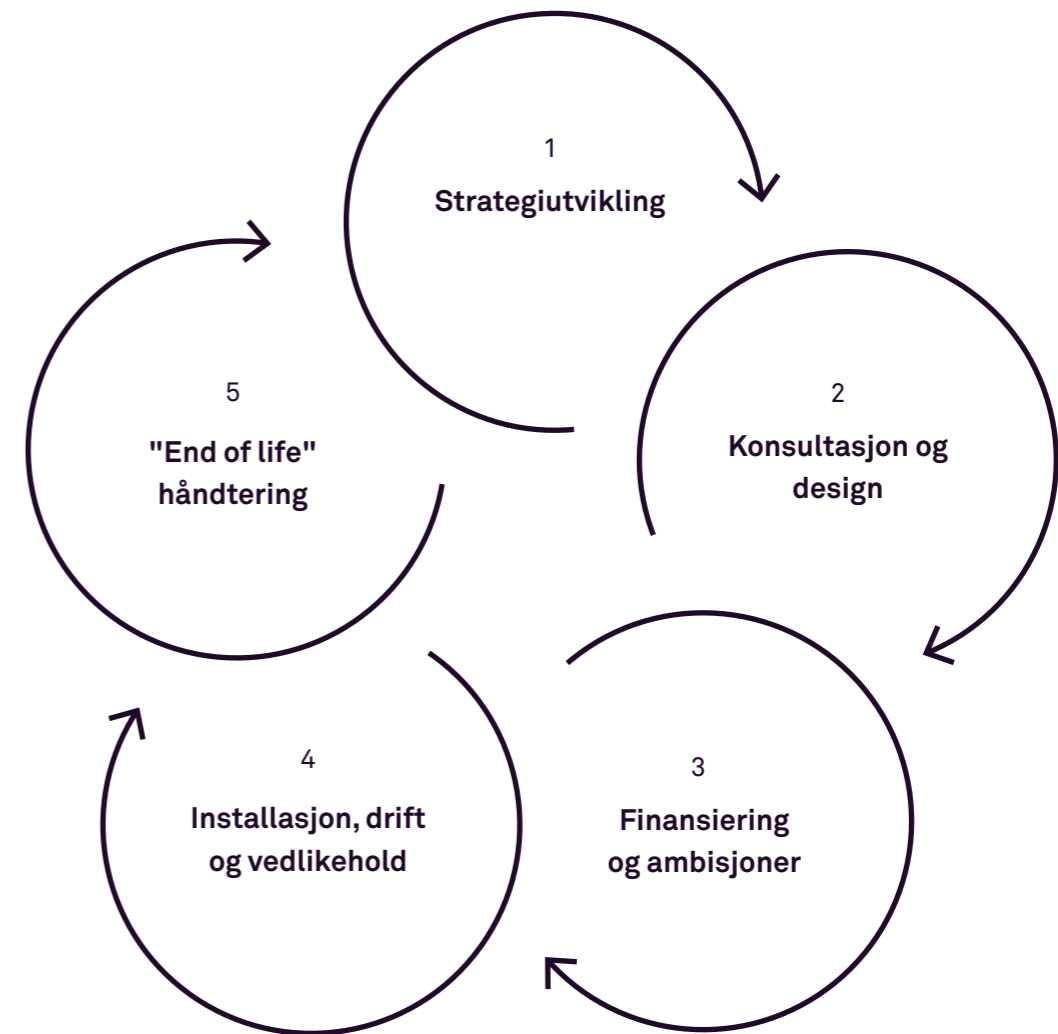
SIRKULÆRE STRATEGIER

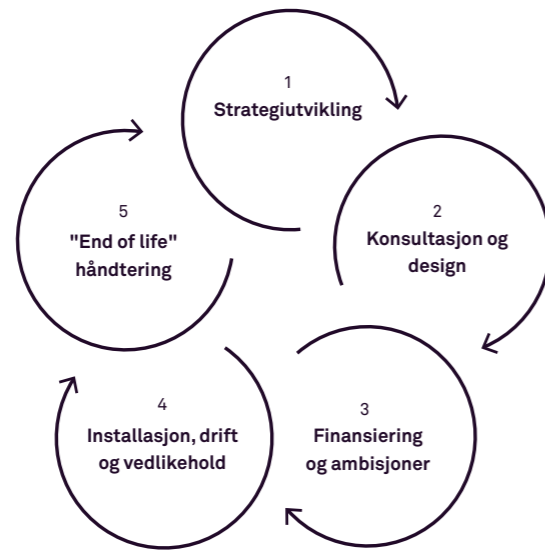


En veiledning for implementering av leiemodell i bygg

Vi har brukt innsikt fra dette prosjektet til å lage en steg-for-steg modell for implementering av en leiemodell i kontekst av et leietakerskifte. Figuren til høyre viser en overordnet visualisering av denne modellen. I kronologisk rekkefølge har vi her inkludert strategiutvikling, konsultasjon og design, finansiering og ambisjoner, installasjon, drift og vedlikehold og «end-of-life» håndtering. Guiden er skrevet primært for følgende målgrupper, men kan også leses av andre aktører i bygg og eiendomsbransjen dersom du er en av følgende:

- Byggeier/byggherre
- Komponentprodusent
- Interiørarkitekt
- Entreprenør
- Industriell organisasjon i byggeindustrien





Strategit utvikling

I dag: Denne fasen inkluderer alle aktivitetene som må bli gjort før et bygg eller lokale skal bygges (om) for en leietaker. I den første fasen, strategifasen, konkretiserer og verifiserer en prosjektets krav og behov, og skisserer løsning for byggemetode, tekniske føringer og finansieringsplan. I byggefasen blir bygningen bygget etter spesifikasjonene.

I morgen: Selv om hovedaktivitetene om beskrives for dagens modell også er relevante for en leiemodell må vi integrere nye perspektiver inn i beslutningsprosessen. Et eksempel på dette kan være utvelgelsesprosessen for hvem som skal jobbe sammen om leiemodellen, samt at disse blir involvert så tidlig som mulig. Vi må legge vekt på å bygge en samarbeidsgruppe (av entrepenører, arkitekter osv.) som er fast bestemt på å levere løsninger som er egnet for demontering, ombruk og gjenvinning.

I dag: I første fase jobber eieren av bygget sammen med rådgivere/leverandører/søkemeglere/leietakere for å skape et design som møter kundens behov. Alternativene blir vurdert, og den beste løsningen tas videre til byggefase.

I morgen: Nok en gang er dagens praksis også relevant for en leiemodell, men med signifikante endringer i fremgangsmåte og samarbeidsgruppers roller og ansvarsområder. Et eksempel på dette er interiørarkitekter og komponentprodusenter, og hvor stor mulighet de har til å påvirke hvor bærekraftig livssyklusen til løsningen skal være. I tillegg spiller leietaker-rådgivere en viktig rolle i å oppfordre leietakere til å ombruke istedenfor at alt erstattes i et leietakerskifte. Alle produkter som skal selges inn som en tjeneste må designes slik at de er enkle å vedlikeholde og reparere. Dette betyr ofte at de må designes modulært helt ned på komponentnivå.



Konsult og design

De gjenstående fasene i en leietakermodell følger under. De er ikke en eksplisitt del av dagens modell, og er vesentlige for å implementere en leiemodell i industrien.

Sammen med finansieringspartnerne jobber komponentprodusentene og byggeierne for å lage en detaljert, finansiell analyse av den foreslåtte løsningen, og vurderer konsekvensene av deres respektive kontantstrømmer. Begge parter velger sine mest passende finansieringsmodeller og bygger en forretningsmodell som skal implementeres.

Begge parter setter ambisjoner/forventninger for løsningens langsiktige prestasjon. Disse ambisjonene er definert som nøkkelindikatorer og er beskrevet i partneravtalene. Nøkkelindikatorer vil også være styrende for oppfølging av leveransens prestasjon gjennom leieperioden.



Finansiering + ambisjoner



Installasjon, drift og vedlikehold

Bygget ferdigstilles og gårdeier overtar bygget, og kunden flytter inn. Komponentprodusentene tar ansvar for drift og vedlikehold fra kontraktens start til slutt. Riktig oppfølging av leveransene er kritisk for å oppnå høy grad av kvalitet og bærekraft. Gjentakende tjenester inkluderer overvåkning av løsning, reparasjon av komponenter og prestasjonsoptimering.

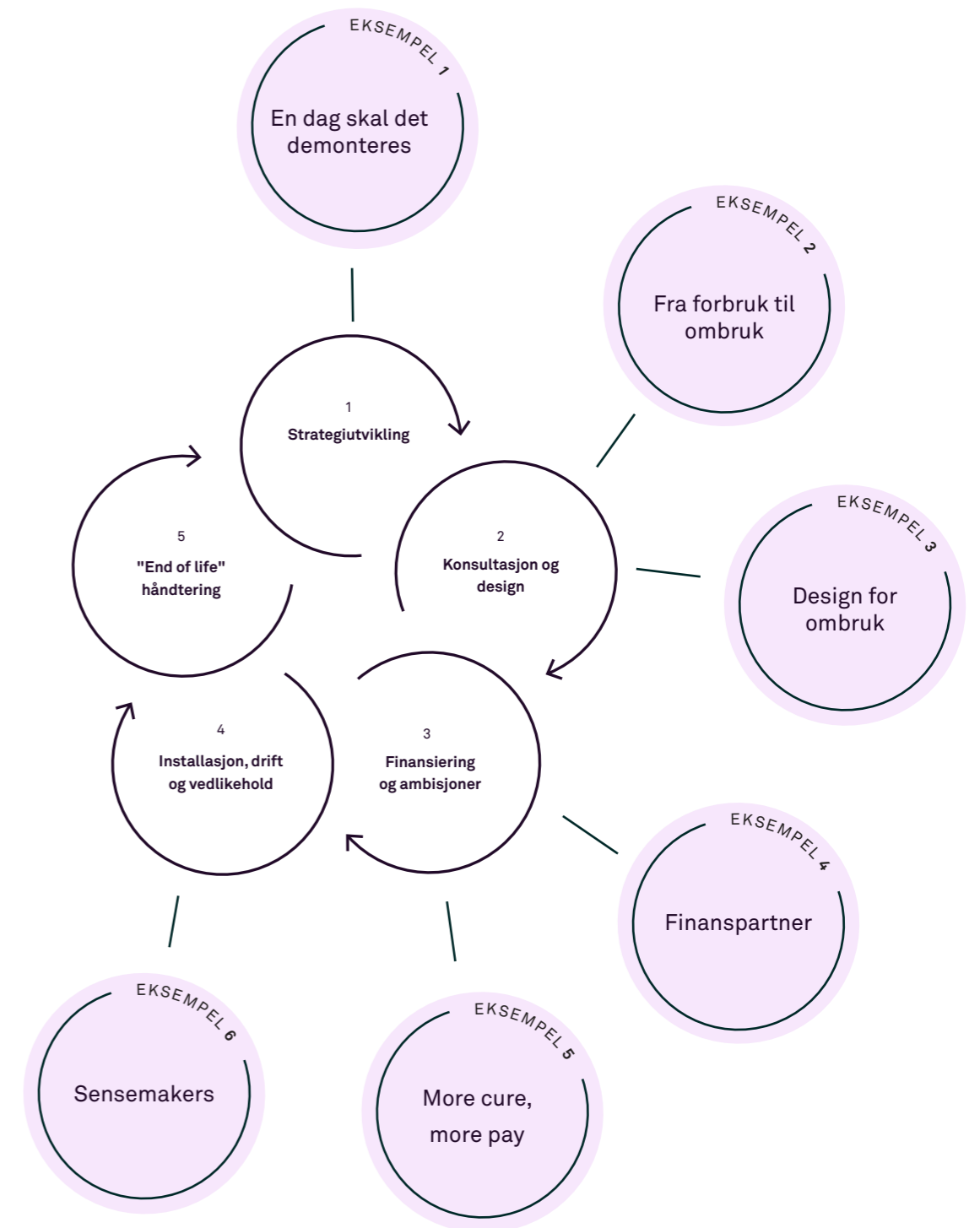
Dersom leietakers behov endres, eller de flytter ut av bygningen, vil kontrakten utløpe og etableringsprosessen starter igjen fra fase 1. Komponentprodusentene har ansvaret for EOL-fasen, som innebærer henting og håndtering av utdaterte komponenter i bygget. Dette ansvaret påvirker ofte designfasen, hvor komponentprodusentene designer produkter som gjør EOL-fasen enklere. Designet skal for eksempel være enkelt å demontere og modulært, slik at det er lett å oppgradere og vedlikeholde, og resirkulerbart.

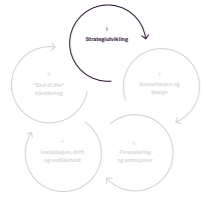


End-of-life fase

Hvordan bygge et "as-a-service" økosystem

I forrige seksjon identifiserte vi de ulike fasene som bør implementeres for å oppnå en leiemodell for bygningskomponenter. I denne seksjonen vil vi dykke dypere ned i disse fasene og beskrive de konkrete konseptene som er utarbeidet i arbeidsgruppen. Vi håper at disse kan være veiledende for aktørene som skal arbeide med modellimplementasjonen og økosystemet som skal danne grunnlaget for denne.





NØKKELAKTØRER: **BundeBygg**, byggeier, interiørarkitekter, komponentprodusenter
SIRKULÆRE STRATEGIER: 3, 4, 5, 6



Dagens materialer er for billige, og det har ikke vært fokus på gjenbruk i designet av bygningsdeler og komponenter. For å øke graden av gjenbruk og ombruk må vi lære av tidligere feil. Entreprenører som opererer i rehabiliterings/ombyggings- og tilbyggsmarkedet (ROT-markedet) har god kjennskap til hvilke bygningsdeler som oftest omgjøres i løpet av et byggs levetid. Denne kunnskapen bør byggeiere dra nytte av, slik at bygningsdeler som må endres ofte, prosjekteres for demontering.

I konkurranser vil det ofte være beskrevet hva entreprenørene skal levere, men med kunnskapen entreprenøren har tilegnet seg på andre prosjekter vil de kunne gi råd til kunden slik at alternative produkter og løsninger velges.

NØKKELAKTIVITETER

SKAPE TJENESTE: Kartlegge hvilke komponenter i ombygningsprosjekt som det oftest gjøres endringer på. Identifisere demonterbare komponenter i markedet som kan brukes. Dersom disse ikke finnes, må en gå i dialog med komponentprodusenter for å forbedre sine produkter med tanke på demontering. Det må forklares hvor stort klimaavtrykk og økonomisk kostnad dette innebærer for gårdeier.

DIALOG MED GÅRDEIERE: Avklare med komponentprodusenter om det er interesse for å kunne tilby alternative produkter. Er det betalingsvillighet for ev. økte kostnader ved førstegangsanskaffelse?

TESTE: Utvikle prototype sammen med komponentprodusent og teste dette i et prosjekt. Her bør en velge lokale som har behov for hyppige demontering/remontering, slik at produktet kan testes.

MULIGHETER

- Veiledning og rådgiving fra de som møter utfordringene hver dag vil gi byggherren mulighet til å kunne forbedre sine bygg ved hjelp av rett beskrivelse og valg av bygningsdeler. Dette vil kunne spare gårdeier for penger neste gang det skal ombygges.
- Entreprenøren kan få et konkurransefortrinn ved å faktisk ta ansvar for bærekraft. Dette gjør det enklere å vinne tilbud.

- På grunn av at materialene ikke ødelegges ved demontering (slik dagens materialer/bygningsdeler gjør), kan de benyttes på nytt, og vil derfor forbedre entreprenørens bunnlinje.
- Langsiktig relasjon til gårdeier ved at entreprenør vet hvordan denne komponenten skal demonteres i ombygningsfasen og kan inngå en «serviceavtale».

UTFORDRINGER

- Forutsetningene for at dette skal kunne fungere er at entreprenøren systematisk kartlegger de komponentene som de endrer i ROT-prosjektene. Dette systemet krever ressurser til å dokumentere. Umiddelbart kan dette oppfattes som en ekstra kostnad hos entreprenøren (lavmarginbransje).

- Veldig konkurranse- og prisdrevet bransje. Er det rett å knytte seg til én leverandør?
- Utfordrende å synliggjøre miljøbelastningen/CO2-regnskapet for enkeltkomponenter.

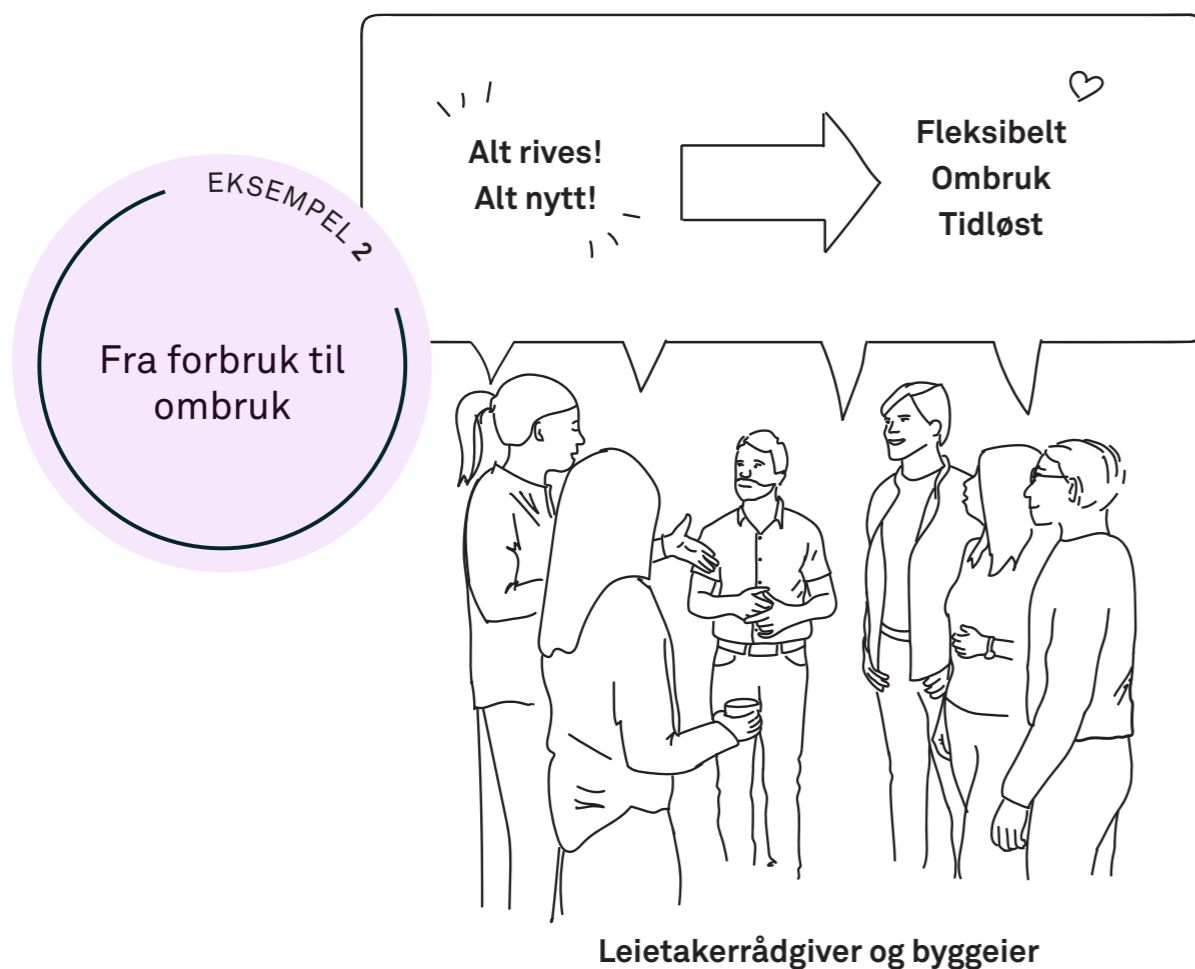


NØKKELAKTØRER:



, byggeiere, leietakerrådgivere

SIRKULÆRE STRATEGIER: 1, 3, 6



Leietakerrådgiver og byggeier

I dag jobber vi i en bransje som ofte styres av pris, ikke bærekraftige løsninger. Vi trenger bevegelse og kraft for å skape en ny praksis, og sette en ny agenda. Hvordan kan vi lage nye forretningsmodeller for byggeier, leietakere og leietakerrådgivere som gir insentiv til å gjenbruke komponenter i stede for å alltid rive alt og bygge på nytt.

NØKKELAKTIVITETER

SAMARBEID MED LEIETAKERRÅDGIVERE:

Holde møter med leietakerrådgivere, og pilotere ønsket om å etablere en ny samarbeidsmodell og en felles forståelse av bruk og kast-problemet i bransjen. Gi eksempler på miljøeffekt av gjenbruk/leietakerskifter. Diskutere mulige løsninger og lavhengende frukt (f.eks. trekke om møbler) i verdikjeden for leietakerskifter.

KOMMUNIKASJON:

Avklare med komponentprodusenter om det er interesse for å kunne tilby alternative produkter. Er det betalingsvillighet for ev. økte kostnader ved førstegangsanskaffelse?

STANDARDISERE:

Utarbeide bransjestandard i samarbeid med næringen for "bærekraftskravspek". Standardisere beregningsmetoder for brukere og bruk! (f.eks. LCA)

FORANKRING

MULIGHETER

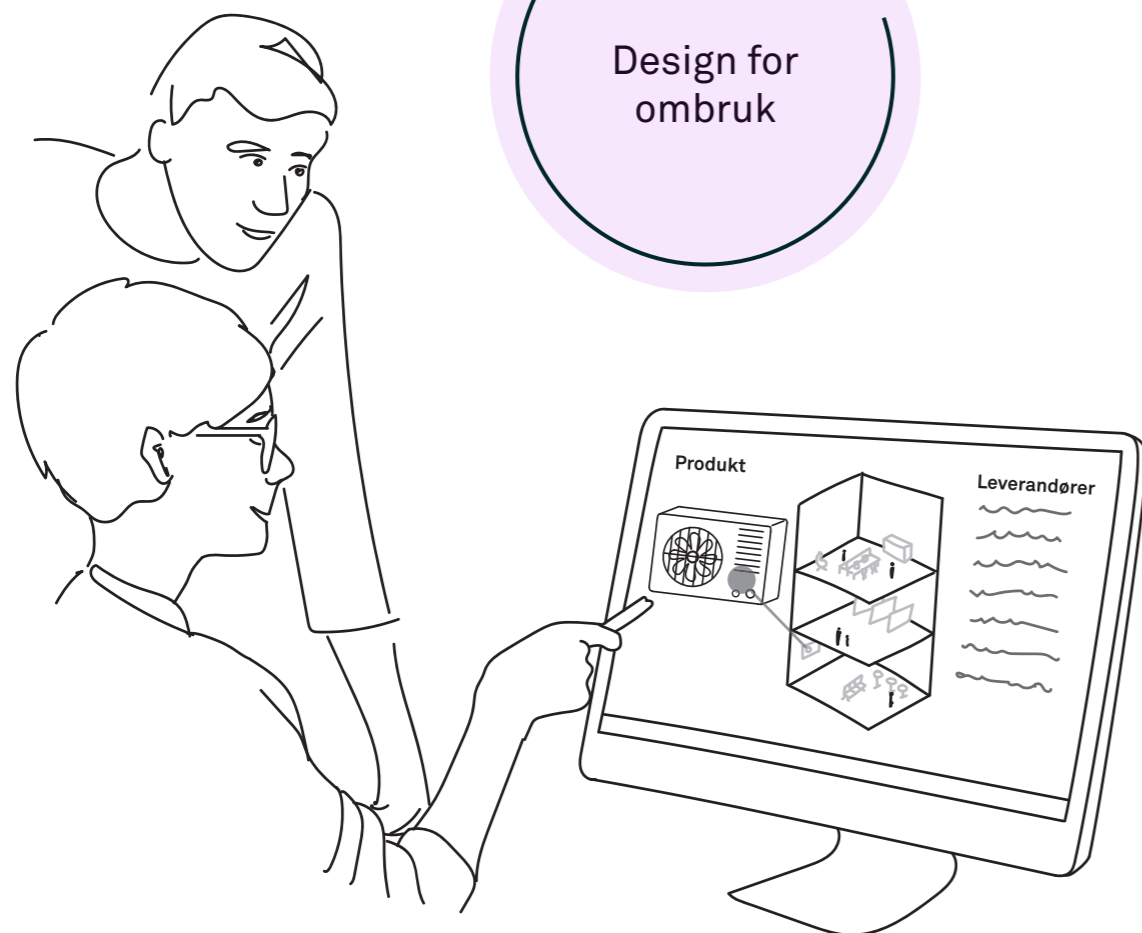
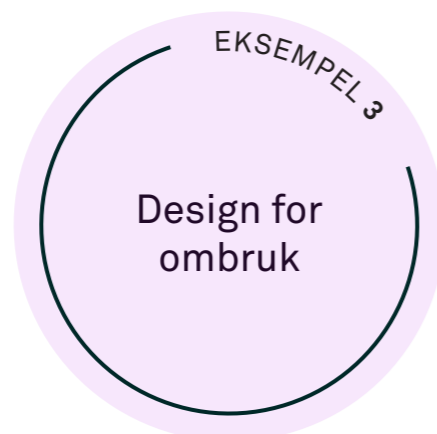
- Økt forutsigbarhet/løsningsverktøy. Kravspec skaper trygghet hos leietaker og byggeiere, og kan være et godt grunnlag for god kontraktsutforming.
- Øke kompetanse på hva bærekraft er for rådgivere, leietakere og byggeiere.
- Mulighet for framoverlente byggeiere til å differensiere og posisjonere seg.
- Øke byggeiers villighet å investere i høy kvalitet, langsiktige løsninger/infrastruktur.
- Utfordrende å synliggjøre miljøbelastningen/CO2-regnskapet for enkeltkomponenter.

UTFORDRINGER

- Bærekraftskravspek brukes lite i bransjen.
- Markedskrefter: «Alltid» en totalrehabilitering i markedet vs. eksisterende gjenbruk.
- Behov hos leietaker for å bygge identitet og få unike løsninger. Gjenbruk kan gjøre det vanskeligere å oppnå unikheter ved leietakerskifte når oppsettet allerede er på plass.
- Dagens regler: Avskrivningsregler ved rehabilitering (yieldberegninger) og mulig dokumentavgift (2,5% ved rehab., ikke ved nybygg).
- Verktøy for å kunne sammenlikne klima- og ressursforbrukseffekter mellom ombruk/gjenbruk og «alt nytt» må etableres



NØKKELEKTØRER: IARK, komponent produsenter, byggeier
SIRKULÆRE STRATEGIER: 1, 3, 4, 6



Hvordan kan leietaker sette sitt eget preg på elementene for å skape en grad av identitet –og fremdeles ivareta fleksibilitet og gjenbrukbarhet? Rådgivning for leietakere med planløsning og løse møbler. Rådgivning med detaljert løsning angående materialbruk og komponenter som løser tilpassede behov og som lett kan demonteres og gjenbrukes.

NØKKELEKTIVITETER

KONKRETISERE KRAV for fleksibilitet for komponenter som gjør det enklere å velge de mest fleksible løsningene (f.eks. ombrukbarhet, materialvalg, demontering osv.)

DEFINERE MILJØKRAV for komponenter i bransjen som gjør det enklere å velge de beste komponentene fra et miljøperspektiv.

TESTE KONSEPT mot sluttbruker og utforske varighet for leie. Koble på via søkemeglere

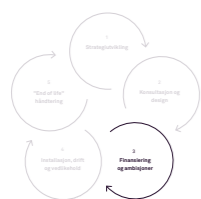
FORANKRING – INTERIØRARKITEKTER

MULIGHETER

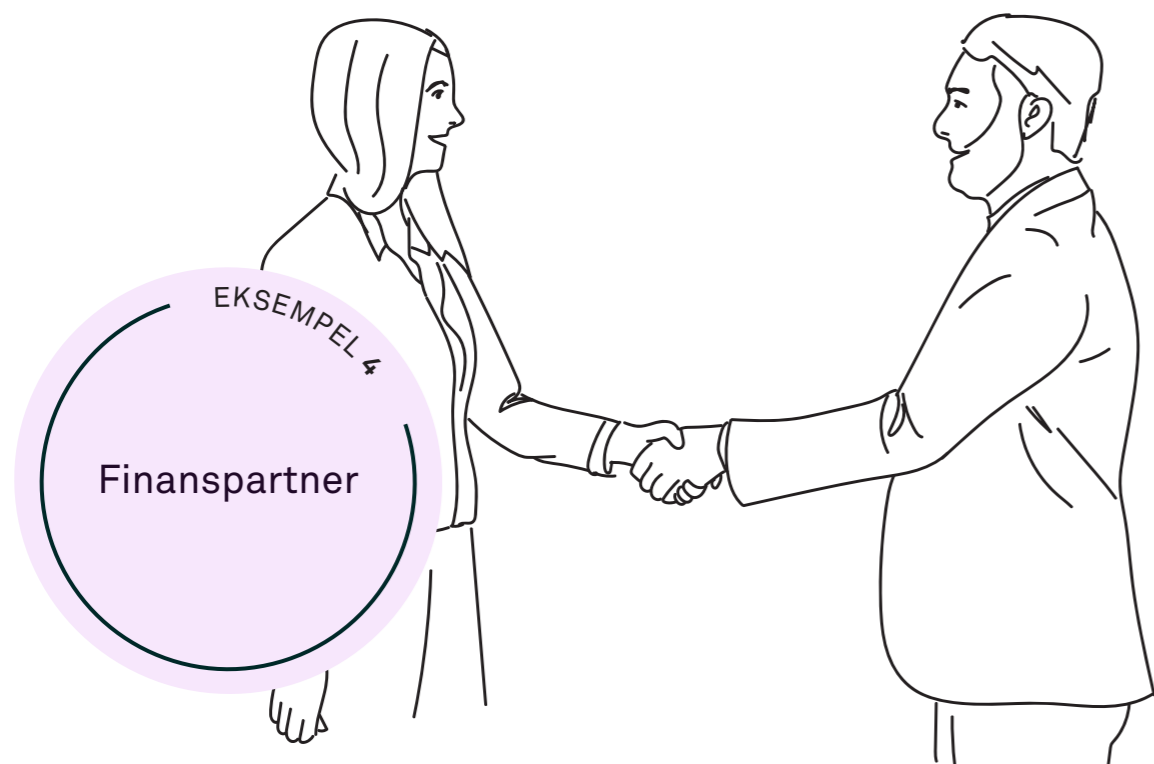
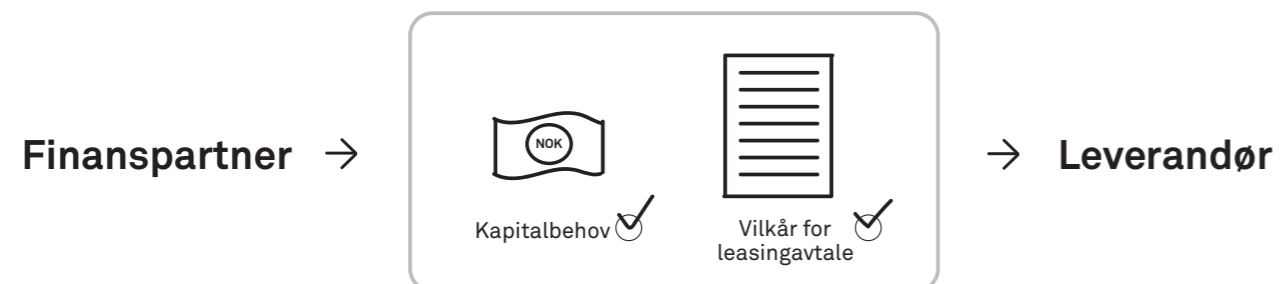
- Et langsiktig samarbeid med gårdeier gir forutsigbarhet mtp. oppdrag
- Rollen til interiørarkitekter som rådgiver utvides. Før - funksjon og estetikk. Nå - også bærekraftige løsninger.
- Rollen blir en helhetlig del av prosjekter. Arkitekten kjenner sluttbrukerbehov godt, og informasjonen kan danne input til partnere på komponenter og bidra til videre produktutvikling.
- Rådgivning med planløsning og detaljering sikrer fornøyde leietakere, varighet i ressursbruk og økonomi både for gårdeier og leietaker. Fornøyde leietakere kommer tilbake.

UTFORDRINGER

- Brukernes behov for individualitet til fredsstilles ikke, og det blir likevel skreddersøm
- Hva skal regnes som kvalitet og levedyktighet? Hvilke miljøstandarder skal legges til grunn for valgene?
- Tjenesten digitaliseres og prefabrikeres i en slik grad at interiørarkitekter blir overflødige eller lite betydelige.



NØKKELEKTØRER: **GIK** **signify** **Flol:l**, finansieringspartner, byggeier
 SIRKULÆRE STRATEGIER: 1, 4, 6



Hvis det skal være mulig å endre praksisen i byggebransjen, må vi involvere finansbransjen. Jo grønnere bygg, desto bedre vilkår fra finansieringspartnere.

NØKKELEKTIVITETER

FINANSIERINGSMODELLER: Velge mellom 3 finansieringsmodeller som er best for selskapet (se «forankring» under)

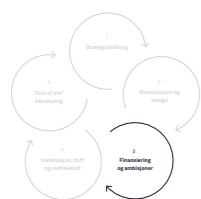
EKTE CASE: Finne en ekte case og teste forretningsmodellen. Er det en god forretningsmodell for oss og for kunden?

DEFINERE VIKTIGE ASPEKTER for betalingsmodellen: minimumsvolum, månedsløseleie/bindingsperiode, oppstarts-kostnad, kostnader for vedlikehold/tilpasning. Beregne økonomiske gevinster eie vs. leie.

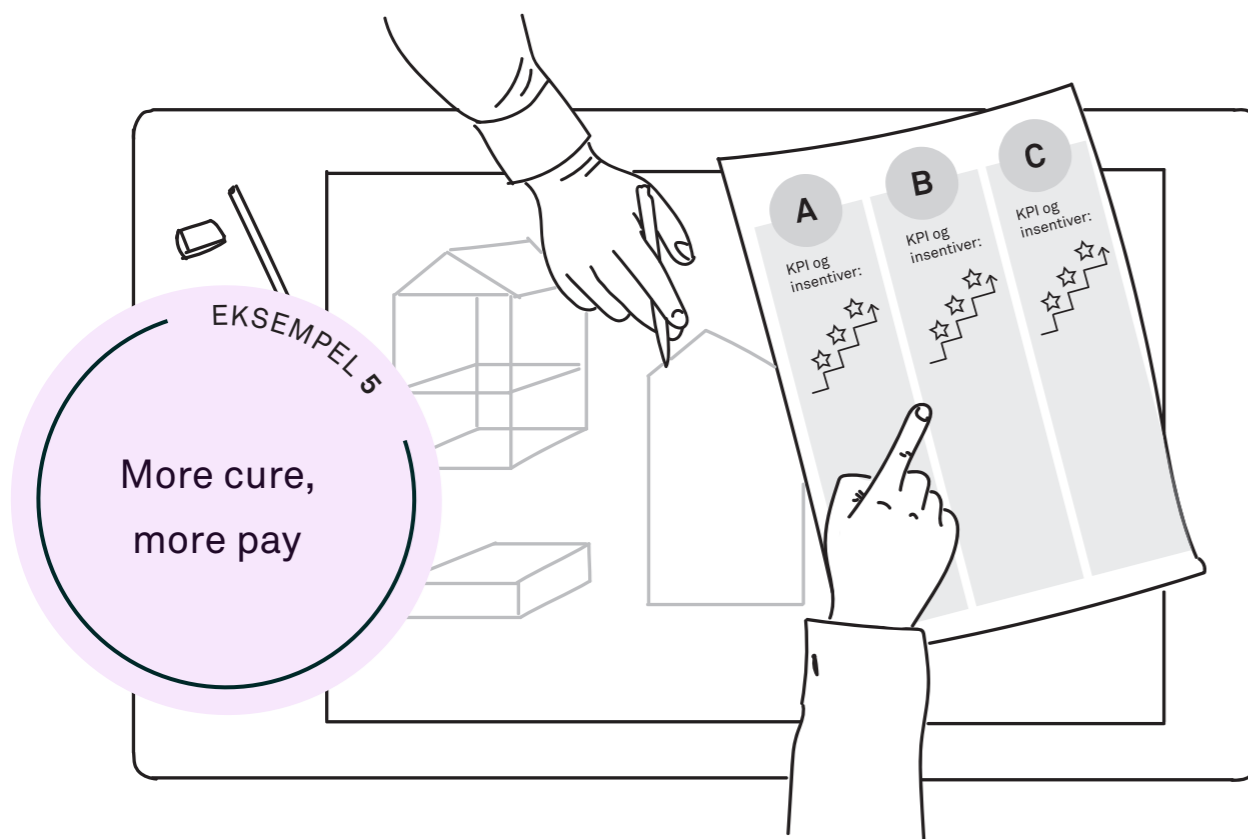
FORANKRING – LEVERANDØRER

Finansieringsmodeller

FINANS I EGET SELSKAP	Utfordringer	Muligheter
1) Opprinnelig står bedriften som eier av komponentene	-Binder opp mye kapital. -Høyere risiko: Hvis markedet går dårlig, sitter man med hele risikoen selv	-Færre ledd, større kontroll, høyere profitt -Muliggjør ny inntekt ved å kunne tilby service- og tilleggstjenester
2) Lage et datterselskap som blir finansieringspartner		
EKSTERN FINANSIERINGSPARTNER	Utfordringer	Muligheter
3) En annen aktør går inn som eier av komponentene og leier dem ut til kunden.	-Marginene skal fordeles på flere. Ikke full råderett. -Dårlig lønnsomhet hos partner kan påvirke vilkår og handlingsrom -Dersom man ikke får hele volum får man dårlige vilkår hos finansieringspartner	-Risikospredning -Mulighet for langvarig partnerskap med finansieringsaktør som muliggjør spisskompetanse



NØKKELAKTØRER: *komponent leverandører, *byggeiere, arkitekter, finansieringspartnere, IT infrastruktur selskap
SIRKULÆRE STRATEGIER: 1, 3



For å oppmuntre til nye forretningsmodeller må vi måle suksess ut ifra andre parametere enn tid og kost (f.eks. andel avfall per m2 over livsløpet). Basert på parametere som måler prestasjon, levetid, sirkularitet og bærekraft, vil partnere som leverer best få høyest belønning.

En riktig konstruert avtale oppfordrer leverandøren til å løse kundens problem. Jo bedre leverandøren er til å løse kundens behov, desto flere insentiver og mer overskudd kan den tjene. Dette faktumet oppfordrer leverandører til å utvikle og sette i gang innovative og kostnadseffektive metoder slik at en kan utføre arbeid for å redusere totalkostnadene samtidig som en opprettholder og forbedrer tjenesten. I tillegg spiller lengden på kontrakten og utsiktene for stabil etterspørsel og finansiering en viktig rolle.

NØKKELAKTIVITETER

KOMPONENTPRODUSENTER OG BYGGEIER definerer nøkkelindikatorer (KPIer) og skriver utkast til en ny kontrakt/avtaleverk. Som et utgangspunkt er det viktig at nøkkelindikatorer er målbare, meningsfulle, dekkende, transparente, robuste for misbruk, rasjonelle og autogenererbare. Se under for eksempler fra dette prosjektet.

GJENNOMFØRE LCC OG LCA FOR KOMPONENTER / tekniske installasjoner, beregne gevinster ved eie vs. leie (miljø).

PILOTPROSJEKT OG TESTING AV AVTALER (2 parter). Utvikle intromodell (due dilligence).

KPI'S FOR DESIGN + GJENNOMFØRING + DRIFT

INNEKLIMA

- Timer med tilstedeværelse/år
- Komfortavvik
- Energibruk på inneklima
- Luftkvalitet
- Korreksjonsbegrensning (+/-% på driftsabonnement)

MØBLER

- Materialgjenvinning i produksjon
- Fleksibilitet i design
- Avfallsgenerering i drift

LYS

- Energisparing: Installert strømsparing via konvertering sliste og via kalibrert måling, simulerte besparelser med avtalt kundebrukerprofil
- Lysnivå: Lysnivå via lysplan og konverteringsliste, lysnivå via kalibrert måling
- Oppetid: Oppetid under helsesjekk, oppetid under fjern overvåking

FORANKRING

KOMPONENTPRODUSENT

MULIGHETER

- Modellen legger til retter for lange kundeforhold, tettere kunderelasjon og kundelojalitet
- Skiller seg fra konkurrentene
- Gjentakende inntektsstrømmer, økt volum (drift) + tilleggstjenester

UTFORDRINGER

- Misbruk av kontraktsmodell og KPIer
- KPIs kan være subjektivt og derfor vanskelig å følge opp
- Det kan generere mye jobb og høye kostnader
- Mangel på kompetanse og ressurser som trengs i morgendagen (f.eks. logistikk, lagerhus, reparasjon osv.)

BYGGEIER/BYGGHERRE

MULIGHETER

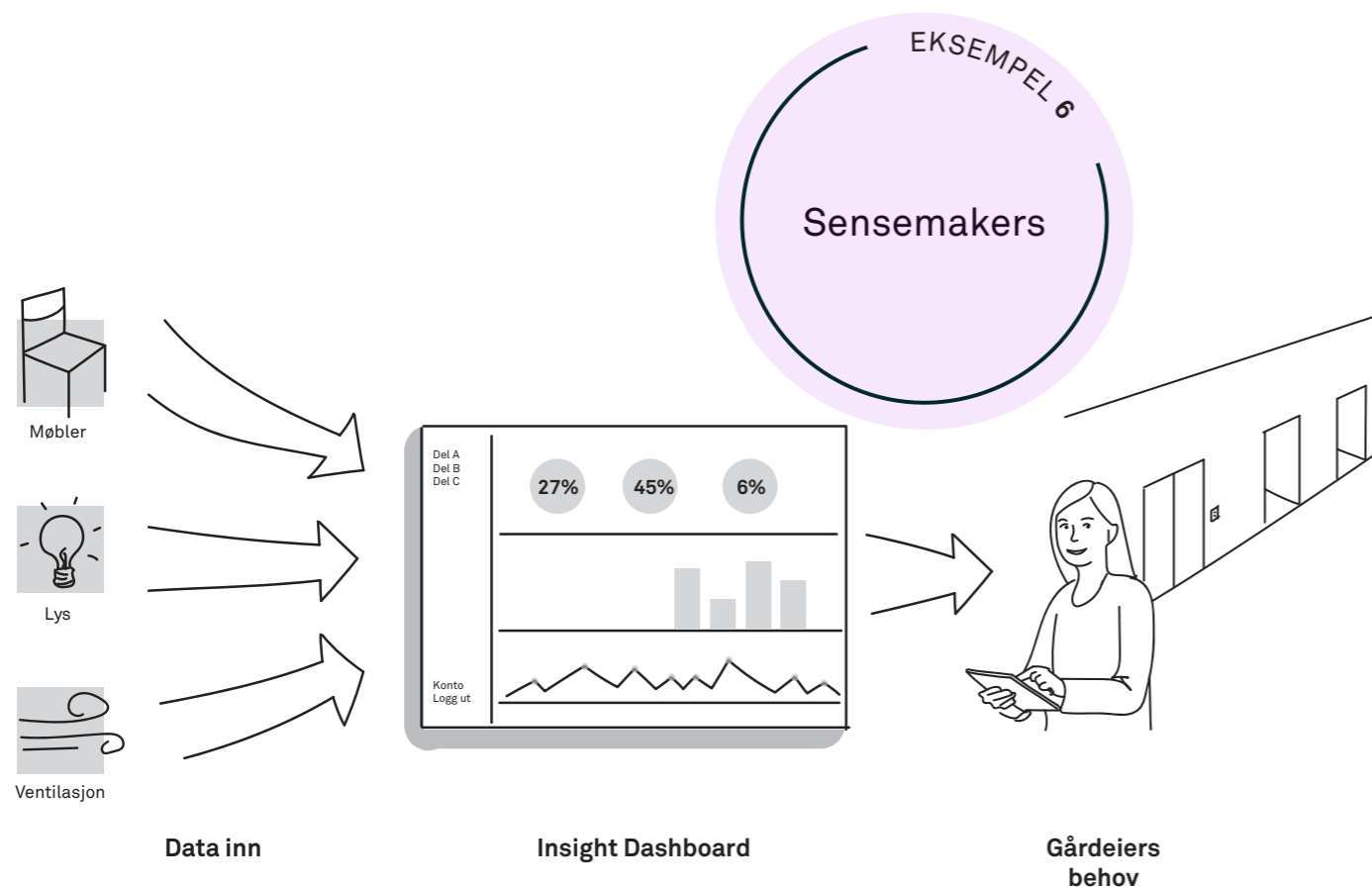
- Bedre prosjektering og kvalitet på komponenter gir enklere oppfølging og kvalitetssikring i byggefasen
- Vedlikehold blir tatt fortløpende. Gir bedre prestasjon over tid. Driften av bygget blir bedre.
- Leietakers behov blir enklere å møte til lavere kostnad
- Kan gi mer stabile kostnader for leietaker

UTFORDRINGER

- Uheldig binding til en komponentpartner. «Lock-in-effect» gjør det vanskelig å skifte leverandør hvis leveransen har feil kvalitet eller pris
- KPIs kan være subjektivt og derfor vanskelig å følge opp
- Kan gi økte driftskostnader; høye kostnader hvis bygget står tomt.
- Leverandør kan gå konkurs



NØKKELEKTØRER: **intility** byggeiere, komponentprodusenter, tekniske partnere
SIRKULÆRE STRATEGIER: 2, 3, 4, 5, 6



Vi samler en mengde data, men trenger hjelp til å omsette disse til beslutninger som gir optimal utnyttelse av våre bygg. En rådgivningstjeneste med tilgang til alle data om ditt bygg, som kan hente ut relevant innsikt og hjelpe deg med å drifte og vedlikeholde bygget minst mulig ressurskrevende.

NØKKELEKTIVITETER

INTEGRASJON MED KOMPONENT-PRODUSENTER: Teste proof-of-concept mot hver enkelt aktør for å avklare protokoller, integrasjonspunkt/ teknologi osv. Sikkerhet er et område som kommer til å kreve fokus.

BUILDING ANALYTICS FOR BYGGEIERE: Jobbe med byggeier for å identifisere viktigste innsikt som muliggjør optimalisering av bygget. De viktigste datakildene er

relatert til strøm (netteier er i dag eneste med tilgang til strømforbruk, kun historisk data er distribuert), klima (stabil temperatur og god luftkvalitet, mangler overvåkning/ varsling i dag), adgang, lys, andre byggetekniske systemer (stillstand på heis, strømbrudd på fryser etc).

NETTVERK OG CLOUD DESIGN og teste mot sluttbruker

FORANKRING

MULIGHETER

- Underliggende infrastruktur vil gi driftspersonell bedre oversikt og kontroll på egne driftssystemer for raskere håndtering ved for eksempel brudd på terskelverdier (luft, adgang, lys, strøm +)
- Sluttbruker vil kunne se data fra ulike kilder i sammenheng og potensielt oppnå ny innsikt
- Sensemakers kan enkelt tilpasses andre bransjer (kraft- og energiproduksjon, infrastruktur). Variabelen ligger i kundens systemleverandører.
- Ved å tenke på Sensemakers som en applikasjon på tvers av for eksempel flere bygg, kan byggedrift i større grad sentraliseres og potensielt muliggjøre stordriftsfordeler.
- Innsikten fra Sensemakers kan bidra til ny innovasjon. Arkitekturen i Sensemakers er designet for en rekke ulike datastrømmer og formater, og potensialet for ny innsikt og partnere er i teorien ubegrenset.

UTFORDRINGER

- Leverandører av SD-anlegg, adgangskontroll, ITV og andre byggetekniske systemer har isolert sett ofte et ønske om å promotere egne skyløsninger, grafiske grensesnitt og eget hardware-salg. Dette kan gå på bekostning av integrasjonstilje og mulighet for helhetlig tankegang.
- Systemleverandører kobler seg til underliggende infrastruktur, uten å informere driftsleverandør (Intility). Dette kan utgjøre en sikkerhetstrussel.
- Verdien av Sensemakers avhenger av presisjonen til systemleverandørenes sensorer

Ny praksis

I en nær framtid hvor planetens tåleevne er utfordret, og kampen om knappe ressurser og råvarer er kritisk, finner vi en ny måte å drive business på.

Dette bryter med tradisjonelle kapitalistiske prinsipper som vekst gjennom volum, og enkeltindivider/selskapers eiendomsrett og at markedet styrer etterspørselen.

Nå kan vi komme til å se vekst gjennom økt verdi, at ressursene/produksjonsmidlene ikke eies og at ressursene styrer forbruket.

I dette prosjektet har vi jobbet med hvordan dette kan foregå i eiendomssektoren, og spesielt i forbindelse med problemet med stadig hyppigere leietakerskifter og for stor utskifting av bygningskomponenter. Vi har utviklet et nytt forretningskonsept vi kaller Leietid, og som baserer seg på en mer tjenestebasert leveranse og tilnærming. Dette fordrer også et tydeligere samarbeid i både leveranser og avtaler og fører til slutt til en diskusjon om hvordan man fordeler verdiskapingens resultater.

De positive effektene kan måles i flere aspekter av bærekraft, både økonomisk, sosialt og miljømessig.

ØKONOMISK fordi vi ser en mulighet for å skape langvarige og lønnsomme kontrakter mellom gårdeiere og leverandører, hvor man går inn i et felles eierskap på hvert enkelt prosjekt og «investerer» sammen for å oppnå bedre resultater.

SOSIALT fordi man skaper flere arbeidsplasser gjennom å etablere service og vedlikeholdsavtaler knyttet til leveransene.

MILJØMESSIG fordi man oppnår besparelser i ressursbruk på produksjonsmidler som råvarer/materialer og mindre klimagassutslipp som følge av unødvendig overforbruk.

NYTT AVTALEVERK

Man kan faktisk hevde at samarbeid er den nye måten å konkurrere på. At man må finne sammen gjennom strategiske partnerskap, på en annen måte enn tidligere og at man må søke komplementerende ferdigheter gjennom hele verdikjeden. Michael Porter og Mark Kramer skrev om dette konseptet som han kalte i Creating Shared Value i en Harvardartikkel, tilbake i 2011.³

Den gangen var noen av prinsippene at private selskaper har en stor mulighet til å påvirke positivt gjennom sin posisjon- og markedsrett, men at det er nødvendig å ikke kun tenke på samfunnsansvar som filantropi eller omdømmebygging, men trekke det helt inn i kjernen av selskapets strategi og anse det som framtidens konkurransekraft. Disse tankene har vi både latt oss inspirere av og tatt videre i vårt konsept, Leietid. Slik at vi nå både former forretningsmodellene rundt trippel bunnlinje og bærekraft, gjennom å lage sirkulære leie-modeller for bygningskomponentene, samtidig som vi tilstreber nye kontrakter for felles verdiskaping.

Disse kontraktene er inspirert av modellen Vested Outsourcing⁴, beskrevet i boken Vested og kan kort beskrives som en hybrid forretningsmodell der parter i et forretningsforhold fokuserer på delte verdier og mål for å lage en ordning som er gjensidig fordelaktig for hver enkelt.

Våre veiledende prinsipper for avtaler som fremmer høyere kvalitet, mindre avfall og ressursbruk og en større verdiskaping for alle involverte er ført i pennen av advokatfirmaet CLP.

På neste side kan du lese de mest sentrale prinsippene vi legger til grunn.

BESKRIVELSEN AV LEVERANDØRENS TJENESTER:

1 Hvordan skal tjenestene beskrives på en best mulig måte i avtalen? Hva er den beste prosessen for å få avklart prestasjons beskrivelsen(e) på en god måte før avtalen skal settes i verk mellom partene? Hvordan oppnår man best at tjenestemodellen er og oppleves som bedre sammenlignet med måten det samme behovet løses på i dag?

2 Hvordan skal endringer håndteres? Nye tekniske løsninger, endret behov hos kunden/brukerne, ledighet i bygget, nye leietakere etc. Hvordan skal man best mulig sikre at tjenesten som ytes alltid samsvarer med det kunden/brukerne ønsker? Hvem har ansvaret for å sikre dette? Hvordan bør den løpende leveransen evalueres?

3 Hvordan skal tjenesteyterens krav på vederlag reguleres/beregnes? Fastpris, pris basert på forbruk, pris basert på miljøgevinst, pris basert på fornøyde kunder. Hvordan skal man oppnå mest mulig forutberegnelige/objektive kriterier for vederlagsopptjeningen.

4 Skal tjenesteyteren belønnes dersom man oppnår redusert energibruk, mindre avfall, fornøyde kunder/brukere eller andre forhold som partene oppfatter som viktige målsetninger for å velge tjenestemodellen?

5 Hvilke rettigheter skal kunden ha dersom tjenesteyteren ikke leverer som avtalt?

6 Hvor lenge skal avtalen løpe? Rett til forlengelse, vilkår for dette? Risikerer man å bli låst til en leverandør slik at man legger begrensninger på konkurransen mellom tilbyderne? Hva skal skje når avtalen en gang opphører?

7 Er det forhold knyttet til finansiering, regnskap, skatt, merverdiavgift og offentligrettslige regler som må hensyntas?

VEIEN FRAMOVER ER BROLAGT MED MULIGHETER

En innovasjon defineres enkelt sagt som noe nytt, nyttig og nyttiggjort. Dette prosjektet har i stor grad både avdekket nye muligheter å gjøre ting på, som kan være et positivt bidrag og derfor nyttig for å redusere eiendomssektorens klimamessige fotavtrykk i forbindelse med leietakerskifter. Men det som gjenstår framover er å bevise det over tid, slik at man kan si at det har blitt nyttiggjort og dermed en ekte innovasjon.

Gjennom prosjektperioden dukket det opp interessante perspektiver og ideer, som ikke fikk plass i vårt helhetlige forretningskonsept, men som allikevel har relevans i videreutviklingen og ikke minst som inspirasjon til andre aktører som vil ta det videre. Et par av disse nevnes her:

Eierskap: Vi ser også konturene av andre modeller for eierskap som utfordrer de tradisjonelle rollene som gårdeier/byggherre og leverandører. For eksempel kan en leverandør kjøpe seg inn i bygget med en andel tilsvarende markedsverdien på bygget. Leverandør vil få B-aksjer som ikke kan omsettes fritt. De kan enten selges tilbake til byggeier etter ny takst eller kjøpes ut ved et salg av bygget til ny eier.

Finansiering: En annen inspirasjonskilde i vårt prosjekt har vært det som kalles Social Impact Bonds⁵, også kalt sosiale effektkontrakter eller velferdsobligasjoner. Dette er en flerårig resultatbasert kontrakt mellom det offentlige, private investorer og leverandører av sosiale programmer.

For vår modell, vil dette kunne bety at vi i framtiden vil utforske en modell som belønner høyere resultater, men som avregnes etter prestasjoner eller delt eierskap. Hvordan dette vil se ut i framtiden vil vises om noen år, når vi får bevist at Leietid har skapt en framtid bedre enn vår fortid.

I STARTEN ER ALLTING SMÅTT

Det vi har nå er et helhetlig konsept, utarbeidet av en allianse av samarbeidende aktører med interessante hypoteser og intensjoner. Men som med de fleste nyvinninger er det foreløpig smått, annerledes og forsvarsløst.

Det man trenger framover er et tydelig og modig lederskap for å bevise endringen som må til. Denne rollen er det naturlig at Selvaag Eiendom tar i kraft av sin rolle som utbygger/gårdeier. Samtidig er det viktig at lederskapet ikke blir uten følgerskap, med en dedikert gruppe som sammen ser dette fra et oss-perspektiv og inntar pionéer-rollen sammen. Denne gruppen er det naturlig at er de samme som har vært med å utvikle prosjektets innhold. Men for å skape en endring og en bevegelse i bransjen, trenger man kommunikasjon og videre dialog. Dette er det naturlig at alle aktørene deltar i, men at hovedansvaret flyttes ut til de deltagende bransjeorganisasjonene, Norsk Eiendom og Grønn Byggallianse. Disse har mange medlemmer og en allerede tydelig stemme på vegne av norsk bygg og eiendomssektor. Og kan i kraft av det føre dialogen med bransjen videre. Både for å videreutvikle neste praksis og for å dele kunnskapen med andre.

En annen ting man har sett tidligere var at da softwareselskapene innen IT gikk fra å selge software som produkter og over til Software as a Service, så var det selve transformasjonen som var det finansielt smertefulle. Det er mulig å tenke seg det samme for vårt prosjekt. At det er selve overgangen til den nye forretningsmodellen som er den største utfordringen. Og at egentlig alle aktørene må re-vurdere sin egen forretningsmodell for å skape en bedre framtid. Med det mener vi ikke reduksjon og kutt som strategi, men heller tvert i mot, ny vekst basert på en bærekraftig framtid. Men at man får vekst i verdi framfor forbruk.

Til slutt er det vært å nevne at softwarebransjen klarte det helt fint og lever svært godt med Software as a service, og at mange andre bransjer står i akkurat den samme transformasjonen som handler om å bygge en framtid for kommende generasjoner, og hvor produkt-tjenestemodellene synes å være en stor del av løsningen for å få en lengre levetid på produkter, materialer og ikke minst samarbeid.

Det er tid for Leietid.

34 ⁵ Begrep lansert av Geoff Mulgan, Chief Executive of the Young Foundation. Den første sosiale effektkontrakten ble lansert av det britiske Social Finance Ltd i September 2010.

