

DRIFTSHERREPRISEN

2017



Vinderen af Driftsherreprisen 2014 Politiet og Coor. Fotograf: Bjarke MacCathy

Når kravene til offentlige og private virksomheders omstillingsevne og konkurrencekraft skrues i vejret, så øger det kravene til, at FM offensivt kan komme med bud på morgendagens arbejdsplads. Det kræver en forretningstænkning med lige stor fokus på aktiviteterens omkostninger og aktiviteterens bidrag til organisationens præstationsevne.

Vi vil gerne vise de gode eksempler og sætte et ansigt på dem, som er gået i forvejen. På konferencen i marts 2017 deler vi Driftsherreprisen ud i samarbejde med Boligfonden KUBEN, den går til En virksomhed eller person, der har bidraget innovativt til at integrere FM i en offentlig eller privat virksomheds samlede forretningsstrategi.

På baggrund af de indstillinger, vi har fået, har vi nomineret fire til årets driftsherrepris:

- VELUX
- DR
- Coop
- Nordea

Alle fire kandidater har i særlig grad har formået at integrere FM i virksomhedens samlede forretningsstrategi med fokus på helhedstænkning, totaløkonomi og forretningstænkning.

NOMINERET TIL DRIFTSHERREPRISEN 2017: VELUX



På billedet fra venstre: Per Thomassen, Senior Regional Facility Management; Mette Ryby, Facility Manager; Eric Martin, Senior Director, Velux Global Facilities. Foto: Karina Lykkegaard

DATA OG OVERBLIK HAR LØFTET FM I VELUX TIL STRATEGISK NIVEAU

Da VELUX Gruppen var et ungt firma, var den gode ide – ovenlysvinduet der giver mulighed for at udnytte rummet under taget – beskyttet af patent og mønsterbeskyttelse. Men det, der i dag sikrer, at virksomheden opretholder sin unikke position som global markedsleder, er et konstant fokus på relevansen i at bringe frisk luft og dagslys ind i folks hjem koblet med innovative produkter og en stadig mere effektiv global organisation.

Det er i den ramme Eric Martin i 2012 fik ansvaret for Facilities Management (FM) og Real Estate i VELUX samtidig med at direktionen havde igangsat en udvikling for alle supportfunktioner, der skulle gøre dem:

- Mere globale
- Mere transparente
- Mere effektive

Den rejse, som VELUX Facilities har været på, har altså i høj grad været en fælles rejse med Finans, HR og de øvrige supportfunktioner. VELUX har udarbejdet en "One VELUX" vision, der skal binde bro mellem global integration af processer og lokal tilpasning til kunder og marked. For at opnå dette har man skabt en meget gennemført matrix-organisation, hvor ansvaret går på tværs af lande, produkter og markeder.

DFM netværk har nomineret VELUX facilities til Driftsherreprisen 2017 for bl.a.:

- VELUX har skabt en global FM organisation, der er helt integreret i forretningen
- VELUX Facilities har været på en fælles rejse med Finans, HR og øvrige supportfunktioner og har skabt en gennemført matrix organisation, hvor ansvaret går på tværs af lande, produkter og markeder.
- VELUX har sammen med Coor i Danmark skabt en styringsmodel, der skaber et tydeligt ansvar, et samarbejde/partnerskab samt fokus på udvikling.
- VELUX Facilities har skabt enestående transparens gennem omfattende intern (global) benchmarking.

På dfm-net.dk kan du finde meget mere materiale om VELUX samt se en film om VELUX's case.



NOMINERET TIL DRIFTSHERREPRISEN 2017: VELUX

Virksomhed og FM ansvarlig:	VELUX A/S – Eric Martin
Strategi udfoldet i årene:	Fra 2013 til nu
Antal medarbejdere og locations:	9.500 medarbejdere 40 salgskontorer 17 produktionsenheder fordelt ud på 9 forskellige lande (Danmark, Tyskland, Frankrig, Polen, Ungarn, Slovakiet, Kina, Tjekkiet og USA)



FM strategien kort beskrevet + hvorfor strategien vil øge kerneforretningens mulighed for succes.

VELUX Facilities har i høj grad været på en fælles rejse med finans, HR og de øvrige supportfunktioner. VELUX har udarbejdet en "One VELUX" vision, der skal binde bro mellem global integration af processer og lokal tilpasning til kunder og marked. For at opnå dette har man skabt en meget gennemført matrix-organisation, hvor ansvaret går på tværs af lande, produkter og markeder.

VELUX Facilities er sat i verden med to formål: At øge værdien af Real Estate, og at sikre effektive, transparente og kundeorienterede lokale FM aktiviteter i en balance mellem omkostninger og service. De to mål skal nås gennem syv aktiviteter, der alle passer ind i VELUX' matrix strategi, hvor FM først og fremmest skal:

1. Sikre effektiv daglig FM service
2. Sikre global strategisk tænkning, principper, politikker og standarder inden for FM på tværs af regioner
3. Sikre opfølgning på de aftalte Service Level Agreements
4. Sikre og vedligeholde den mest optimale service leverance model (in-house contra outsourcing)
5. Sikre rådgivning og service til forretningen
6. Lede og deltage i projekter
7. Sikre brugen af benchmarking og fortsat udvikling via best practice.

I dag ved VELUX præcis, hvad FM omkostningsniveauet er på de enkelt FM services.

VELUX har i dag sådant et overblik over FM omkostningerne, at vi ved præcis, hvor meget af et vindues omkostninger, FM aktiviteterne står for – på alle fabrikker. Samtidig kan vi også opdele FM omkostningerne pr. medarbejder og pr. kvadratmeter. Dette giver os en mulighed for at benchmark FM omkostninger per services mellem alle vores lokationer.

Der er skabt en central FM funktion, som nu har data og overblik, og dermed kan arbejde strategisk. Data er utrolig vigtige. Det er data og transparens, der gør at VELUX Facilities kan med tryghed anbefale direktionen forskellige strategier.

Hvordan er strategien forankret hos topledelsen?

Eric Martin refererer til Peter Kragh Knudsen, SVP Facility & Logistics, men har desuden i sin styregruppe både CFO, COO og HR chefen. En konstruktion, der sikrer en fælles tænkning om "hvorfor" imellem supportfunktionerne. Styregruppen fungerer efter bestyrelsesprincippet og mødes tre gange om året og tager her stilling til det grundlag, som FM skal agere efter. Her vedtages både strategier og budgetter, og her rapporteres opfølgninger på strategier, handlingsplaner og budgetter.

Kort beskrivelse af FM organisationen og dens placering i organisationen.

VELUX Facilities er en del af "Group Compliance and support" (sammen med Finance, IT og HR).

VELUX Facilities organisationen er fordelt i 2 niveauer:

1. Et kompetence center med projektstyring, Real Estate og FM contracts. Disse går på tværs af vores 4 regioner.
2. Et "Regional FM service delivery" set-up med 4 regioner, der varetager Europa.

FM-organisationens strategi for brug af eksterne leverandører.

VELUX Facilities opererer efter en "Operating Model" og nogle globale processer, som er skubbet ud til de 4 regioner.

Vi er ikke religiøse med outsourcing. Vi outsourcer, når det giver mening.

En fælles europæisk løsning var, og er, ikke en realistisk løsning på leverandørsiden, og det blev besluttet at starte med Danmark, hvor man valgt at outsource 7 FM services hos én leverandør.

Hvad er de vigtigste resultater af strategien for organisationen?

I dag ved VELUX præcis, hvad FM omkostningsniveauet er på de enkelt FM services.

Der er skabt en central FM funktion, som nu har data og overblik, og dermed kan arbejde strategisk.

Der er skabt transparens, kontrol og agilitet samt optimering af FM organisationen. Samtidig har vi professionaliseret VELUX FM funktion.

Hvad er de vigtigste læringspunkter, som eventuelt kan bruges i andre virksomheder?

- VELUX Facilities er født som "et projekt". Det har givet os mulighed for at fokusere 100% på opgaven, da der samtidig ikke var driftsansvar. Den daglige drift var på det tidspunkt styret af lokale FM teams.
- VELUX fik og har stadigvæk 100% opbakning og ledelses commitment.
- Det er vigtigt at opbygge den rigtige mission og strategi. Denne skal selvfølgelig eksekveres og efterlives, for at det bliver en succes.

NOMINERET TIL DRIFTSHERREPRISEN 2017: DR



På billedet fra venstre: Majbritt Anemone Karlsen, driftschef; Pernille Toft, teamleder; Poul Holt Pedersen, afdelingschef.
Foto: Karina Lykkegaard

FACILITIES MANAGEMENT ER BEDRE RADIO OG TV

Siden Poul Holt Pedersen i 2012 overtog ansvaret for DR's FM har han forsøgt hele tiden at gå på to ben: Lavere omkostninger og bedre faciliteter skabt ud fra et fælles virksomhedsperspektiv. Han har arbejdet konsekvent på at løfte "DR Ejendomme & Service" til at være en strategisk funktion, der på lige fod med andre funktioner kan komme med strategiske input til ledelsen og som kan levere strategiske oplæg inden for FM på de generelle strategiske udfordringer, som DR's direktion har udpeget.

Et af Pouls foretrukne pædagogiske værktøjer over for både egen organisation og direktionen er den "trappe", der beskriver FM's rejse fra nederste trin som vicevært til aktiv bygningsejer, foretrukken samarbejdspartner og innovator for organisationen.

"Vi vil alle gerne arbejde strategisk, men skal huske, at forudsætningen for at blive taget alvorlig på de øverste trin er, at vi fortsat leverer varen på de nederste trin. Den nederste del af trappen er stadig vigtig, selv om du også har mulighed for at bruge de øverste. Du får ikke mulighed for at tale strategi, hvis direktionen oplever at dørhåndtag, der er i stykker, ikke bliver ordnet. Derfor er jeg stolt af, at vores kollegaer og teams på alle trin virkelig leverer varen - og mere til", siger Poul.

DFM netværk har nomineret DR Ejendomme & Service til Driftsherreprisen 2017 for bl.a.:

- DR har udviklet sig fra en klassisk rolle som vicevært til en innovativ motor i DR med fokus på forretningen og brugernes behov.
- DR har Gennemført en omfattende sourcinganalyse, brugt 'rightsourcing' og bundling af ydelser som løftestang for strategisk reorganisering af FM organisationen
- DR har understøttet DR's kerneforretning ved at levere pålidelige ydelser, skabe trivsel og sikre værdierne på alle DR's lokationer.
- DR har generet konkrete målbare besparelser til DRs kernevirksomhed og en mere effektiv og fleksibel drift.
- DR har fastholdt og udviklet kvaliteten – både i forhold til eksterne brugere og i forhold til DR's medarbejdere – og ved sikre værdien af DR's fysiske aktiver.

På dfm-net.dk kan du finde meget mere materiale om DR samt se en film om DR's case.



NOMINERET TIL DRIFTSHERREPRISEN 2017: DR

Virksomhed og FM ansvarlig	DR Ejendomme og Service, afdelingschef Poul Holt Pedersen
Strategi udfoldet i årene:	2013-2019
Antal medarbejdere og locations	40 FM medarbejdere, der styrer 14 DR lokationer med næsten 3.000 DR medarbejdere



FM strategien kort beskrevet + hvorfor strategien vil øge kerneforretningens mulighed for succes.

Strategien for DR Ejendomme & Service (DR-ES) er udarbejdet for at øge kerneforretningens mulighed for succes. Strategien er derfor:

Mission:

DR Ejendomme og Service leverer og udvikler rammerne for DRs virke.

Vision:

Gennem Facilities Management vil DR Ejendomme og Service understøtte DRs kerneforretning ved at levere pålidelige ydelser, skabe trivsel og sikre værdierne på DRs lokationer.

Strategi:

Levere pålidelige ydelser: Vi vil skabe tryghed for DR's medarbejdere og produktioner ved at forebygge alle kritiske forsynings- og sikkerhedsmæssige risici.

Skabe trivsel: Vi vil udvikle og tilpasse vores serviceydelser så mindst 80 % af DRs medarbejdere får opfyldt deres forventninger.

Sikre værdier: Gennem langsigtet planlægning vil vi, inden for samme budget, opnå 80 % forebyggende vedligehold så DR's bygningsmasse til stadighed er i god stand uden skader og defekter.

Hvordan er strategien forankret hos topledelsen?

Der afrapporteres på strategien mindst en gang om måneden. Ud fra strategien er der udarbejdet en strategisk handleplan samt en ledelsesaftale. Begge dele har konkrete mål og deadlines.

Kort beskrivelse af FM organisationen og dens placering i organisationen.

Afdelingschefen referer direkte til Direktionen. DR-ES har tre teams:

- Serviceteamet: controlling og udvikling af outsourceteam områder
- Projektteamet: forebyggende og genoprettende projekter
- Ejendomsdriftsteamet: afhjælpende opgaver bygningsdrift og teknik.

FM-organisationens strategi for brug af eksterne leverandører.

DR havde fra 2011-2015 Danmarks første og største integrerede Facilities Management (iFM) kontrakt i en partnerskabsmodel med én stor partner.

Udbuddet var strategisk omfattende, da DR efter en dansk målestok valgte en meget bredtfaende udlicitering af alle FM områder. Forud for næste udbudsproces foretog DR en omfattende sourcing-analyse inklusiv møder med markedet samt opsamling af erfaringer fra den eksisterende kontrakt.

Sourcinganalysen viste, at der var meget lille iFM konkurrence, at iFM leverandørerne i højere grad var generalister frem for specialiserede og at iFM leverandørerne havde mange underleverandører hvor der ikke var en værdiforøgelse. Derfor var der behov for flere bydende for at

øge konkurrencen om pris, men også om metode - samt at udbud blev mål- og funktionsorienteret således der var en større grad af metodefrihed.

Endvidere var der en række ydelser, som var så kritiske for DR, at DR ikke ville risikere at gen-udbyde - f.eks. bygningsteknik og bygningsvedligehold. DR Byen er Danmarks dyreste bygning og kræver derfor langsigtede vedligeholdelsesplaner for at undgå at bygningerne taber sin værdi og for at undgå drifts-svigt som vil påvirke kerneforretningen.

DR har derfor fra 2016 insourcet drift- og bygningsteknik men fortsat outsourcet catering (kantiner, cafeer, mødeservice, automater), renhold (rengøring, vinduespudsning, planter) samt Sikkerhed & Intern Service (vagter, reception, post omstilling) i tre bundlede kontrakter og en lang række andre ydelser som single services.

Hvad er de vigtigste resultater af strategien for organisationen?

Med udgangspunkt i 'FM trappen's udviklingstrin oplistede nogle enkelte af DR-ES' vigtigste resultater.



Vicevært:

- Holder budgetterne år efter år

Bygningsejer:

- Fået tilbagebetalt 2-cifret mio. beløb for fradrag for grundforbedringer og for meget betalt byggeret. Varige årlige besparelse på flere mio. Fået tilbagebetalt 2-cifret mio. beløb vedrørende for meget betalt ejendomsskat Varige årlige besparelse på flere mio.
- Har implementeret eget FM IT system
- Sparet over 1 mio. på sidste forsikringsudbud

Aktiv bygningsejer:

- Sparet 2-cifret mio. beløb på energi og forsyninger fra 2011-2017
- Gennemfører hvert år ca. 10 % flere byggeprojekter end planlagt som følge af godt forarbejde, god prioritering og indførelse af tjeklister
- Miljø: Der er sat flere cykelskure op for at opfordre medarbejderne til at cykle. Der er lavet såkaldte walk and talk ruter og der er indarbejdet en række krav i det nye FM udbud, såsom fx krav til økologi
- Insourceteam kritiske ydelser 1/1 2016 (bygningdrift og teknik) for at sikre bygningernes kapitalværdi og for selv at kunne prioritere D/V indsats contra fornyelser og udskiftninger

Foretrukne samarbejdspartner:

- DR-ES er blevet en af de primære som direktionen inddrager ved strategi-ændringer – seneste ifm. udflytninger til Aarhus og Aalborg
- Ved sidste sparerunde, hvor der skulle findes penge til DRs kernevirksohmhed, fremlagde ES besparelsesforslag for et 3-cifret engangs mio. beløb og et mio. beløb varigt.
- DFM arrangementer og andre besøg i DR – DR deler ud af sin viden om FM. Forskningsbaseret artikel om hele rightsourcingforløbet publiceres i år.
- Udarbejdet og eksekveret den nye rightsourcing-strategi, der gav en besparelse i forhold til iFM løsningen på ca. 13 % på en i forvejen lav baseline, svarende til ca. 50 mio. i aftaleperioden

Innovator:

- Har overtaget store dele af HR funktionerne for bedre at kunne udvikle på fx 'sund medarbejder'
- ES er begyndt at komme med idéerne før direktionen eller andre
- Uddannelse i innovation pågår. Seminar primo 2017. Strategisk mål om at DR-ES skal være mere innovative
- Anvendelse af Big Data er opstartet

Hvad er de vigtigste læringspunkter, som eventuelt kan bruges i andre virksomheder?

DR-ES har arbejdet meget intensivt med sin strategi – både under udarbejdelsen af strategien, men vigtigst af alt under opfølgningen af strategien.

Der skal sættes tydelige og ambitiøse mål og der skal konsekvent følges op.

Strategien bør tage udgangspunkt i 'FM trappen'.

DR fandt meget stor læring af, at gennemføre en grundig sourcing-analyse, så DR kunne finde de bedste løsninger for sin virksomhed. DR fandt endvidere meget stor læring af at fokusere på right-sourcing.

NOMINERET TIL DRIFTSHERREPRISEN 2017: COOP



Flemming Poulsen, Head of Facility Management, Coop Ejendomme. Foto: Karina Lykkegaard

DIGITALT OVERBLIK HOS FM GIVER BUTIKSCHEFEN TID TIL KUNDERNE I COOPS BUTIKKER

Med en omsætning på 45 mia. kr. og 40.000 medarbejdere er Coop en af Danmarks største virksomheder. Med 1200 butikker, fordelt på Kvickly, SuperBrugsen, Dagli'Brugsen, Fakta og Irma, er Coop også en af de mest komplekse at stå med FM ansvaret for.

Flemming Poulsen har været head of Facilities Management med ansvar for Coop Ejendomme siden 2014. Han har i 25 år haft forskellige positioner i Coop inden for andre områder og kender dermed alle hjørner af den forretning som FM skal være en del af.

Siden 2014 er alle FM og Real Estate aktiviteter samlet i en fælles strategi, der både har leveret lavere drifts omkostninger, skabt bedre rammer for kæderne, og gjort det nemmere for de butiksansvarlige at varetage deres primære arbejdsopgaver - kunderne.

Coop var i 2014 nået til et vadedsted, og overvejede at outsource FM aktiviteterne helt eller delvist. Det endte dog med, at man beholdt hele ansvaret selv, og løser opgaverne gennem 300 leverandører. "Vi udfører ikke praktiske opgaver selv – vi ejer ikke en skruetrækker. Beslutningen skal ikke forstås sådan, at vi har noget imod outsourcing, men vores analyser viste, at vi bedre selv kunne skabe den FM organisation, der passede til vores udfordringer og butikernes behov. Det er ikke den nemmeste løsning, men den der bedst understøtter vores forretning", siger Flemming Poulsen.

Til at sikre integration mellem forskellige fagområder og Coops overordnede mål udarbejder organisationen for hvert niveau en såkaldt "PD matrix" (Lean værktøj), der viser sammenhængen mellem en funktions målsætninger og nærmeste chefs målsætninger. Denne matrix tilgang er gennemført fra direktionsniveau og ned til hele ledergruppen, så det sikres, at der er en klar sammenhæng mellem de forskellige niveaues opgaver, mål og succeskriterier.

DFM netværk har nomineret Coop Ejendomme til Driftsherreprisen 2017 for bl.a.:

- Coop har strategisk valgt at bevare in-sourcing af hele FM området med fokus på optimering af alle dele i FM forretningen, herunder helpdesk (service center), styrket brug af stamdata og øgede energibesparelser.
- Coop Ejendomme understøtter en yderst kompleks portefølje med 1200 lokationer i Danmark, 40.000 medarbejdere og 300 leverandører. Tiltagene i FM giver driftsbesparelser, understøtter kerneforretningen, øger konkurrenceevnen og støtter samtidig op om Coops brand.
- Til at understøtte og rådgive på FM området har Coop valgt at samarbejde med en række udvalgte små og store leverandører i ind- og udland med speciale i de enkelte fagområder.

På dfm-net.dk kan du finde meget mere materiale om Coop samt se en film om Coop's case.



NOMINERET TIL DRIFTSHERREPRISEN 2017: COOP

Virksomhed og FM ansvarlig
Strategi udfoldet i årene
Antal medarbejdere og locations

Coop Danmark A/S – Flemming Poulsen
2015-2017

Facility Management i Coop er en meget kompleks størrelse.

- 65 medarbejdere er ansat i Coop Facility Management
- 1.200 butiksllocations på i alt 1.600.000 m² og med 40.000 medarbejdere
- Coop ejer 270 bygninger (ca. 750.000 m²)
- Coop driver 5 fysiske kædekoncepter i Danmark
- 800 Coop drevne butikker og 400 selvstændige butiksledelser
- 600 butiksljemål samt 150 eksterne lejere (bolig og erhverv)
- Coop FM driver 30.000 m² hovedkontor i Albertslund
- Coop ejer 6 logistiklagre på i alt 190.000 m²
- +500 faste leverandører/partnere i Danmark indenfor FM



FM strategien kort beskrevet + hvorfor strategien vil øge kerne-forretningens mulighed for succes.

Coop skal vinde Driftsherreprisen 2017, fordi vi i FM ønsker at være frontløbere og sætte nye standarder for området.

Fokusområder i strategiplan:

- **Centralt Service Center (Helpdesk)**, fungerer som én samlet serviceenhed for butikker og lejere med stamoplysninger, kontrakter og leverandøraftaler. Butikkerne overdrager opgaven til Helpdesk, som overtager ansvar for udbedring af opgave, rekvirering af håndværker eller opfølgning på service.
- **Digitalisering af FM**, CAFMsystem videreudvikles og anvendes til registrering og opsamling af stamdata (bygninger, assets, håndværkere)
- **Ejendomsporteføljestrategi**, understøttes af stamdata og historik i CAFM system. Data skaber strategisk værdi for Coop som porteføljeejer.
- **Energibesparelser**, omfattende energiprojekt med fire hovedområder vil spare Coops butikker 20% af energiomkostningen
 - Teknologiløft på belysning (LED)
 - Indførsel og nytænkning af innovativt energistyringssystem (EMS)
 - Indførsel af fjernstyring på tekniske anlæg (CTS)
 - Der indføres Energiledelse (ISO 50001) for Coops 1200 butikker
- **Nyforhandlet administrationsaftale**, som samler lejemaaladministration ved landets førende administrator
- **Understøttelse af Coops samlede strategi** "Sammen om bedre mad", ved at indrette og drive vores hovedkontor som "madhus" - dagligvarebutik i aula, egne produkter og egenproduktion i kantine, kontorindretning etc.

Hvordan er strategien forankret hos topledelsen?

Mål i organisationen er forankret hos topledelsen gennem Lean værktøj.

Det enkelte målpunkt forankres herfra til den person eller afdeling, der har ansvar for opgaven eller kan påvirke resultatet.

Således er strategien for understøttelse af butikkernes fysiske drift forankret hos FM, og ligeledes er de økonomiske forbedringer, som initiativerne fra FM tilvejebringer, taget til indtægt i budgetmål for butikker og afdelinger.

Hver måned leveres status på målopfølgningen suppleret af eventuelle initiativer for at rette ind i forhold til disse mål.

FM opnår i høj grad talerør i koncernledelse gennem veldokumenterede business cases og forretningsunderstøttende tiltag med økonomisk gevinst for butikkerne.

Samtidig spiller FM en afgørende rolle for Coops samlede CSR profil og som ansvarlig virksomhed gennem projekter og det daglige arbejde på teknik- og energiområdet

Kort beskrivelse af FM organisationen og dens placering i organisationen.

Coop Ejendomme er organisatorisk placeret ved Koncerndirektør, som er den ene af 5 direktionsmedlemmer. FM er dermed placeret meget centralt i organisationen, og inddrages i høj grad i Coops samlede strategi.

Coop Ejendomme består af tre underafdelinger;

- **Projektudvikling**, kontakt til projektudviklere om nye butikker, analyser, lokalplaner, køb/salg, udlejning, nedbringelse af tomgang mv.
- **Etablering**, tilsyn med byggeri i lejemaal, projektstyring ved etablering og indretning af butikker
- **Facility Management**, bygningsvedligehold, helpdesk, håndværkere og serviceaftaler, skadedyr, teknik, energioptimering, energiafgifter, økonomi, administration, ejendomsservice, post og kantinedrift

FM-organisationens strategi for brug af eksterne leverandører.

Coop FM har strategisk valgt in-sourcing for at sikre optimal løsning, forankring i organisationen og minimale omkostninger til dyre medlemmer.

Vi vælger de førende og mest innovative leverandører, specialister og samarbejds-partnere på deres felt for at sikre den løsning, der understøtter vores forretnings-model og overordnede mål.

Hvad er de vigtigste resultater af strategien for organisationen?

Optimering af FM i Coop har ligelig vægt på omkostningsreduktion, ressourcer og værdiskabelse gennem "keep it simple".

Vi letter butikspersonalets byrder omkring drift, sikrer butikkerne besparelser og lader dem fokusere på butiksdriften til glæde for kunderne.

Alle besparelser som FM genererer, tilfalder den enkelte butik

- **Strategien har løftet FM området i Coop markant**, alle sten vendes og mulige konsekvenser og potentialer synliggøres
- **Sætter nye standarder** for leverandørsamarbejde, gennem innovative løsninger og udvikling/tilpasning af leverandørernes produkt.
- **Insourcing og digitaliseringen** giver Coop fortrinlig platform i forbindelse med strategisk projekt om at gøre indkøbsoplevelsen "digital" i Coop
- **ISO 50001**, vil sikre forankring af energiindsatsen og fastholde det lave energiforbrug for Coop
- **Omkostningsreduktion >75 mio. kr. pr. år**, for Coops butikker efter implementering af igangsatte FM projekter

Hvad er de vigtigste læringspunkter, som eventuelt kan bruges i andre virksomheder?

- **Vær omhyggelig med analyser**, og vælg de rette samarbejds-partnere til understøttelse heraf
- **Fokuser på økonomisk gevinst**, det forstår beslutningstagere bedst
- **Fokuser på egne behov**, og stil jer ikke tilfreds med standardløsninger
- **Sæt ambitiøse mål**, læg en god plan, og vær målrettet i din opfølgning
- **Skab en vinderkultur og en korpsånd**, ved at ansætte nøglepersoner med rette spidskompetencer, som motiveres af en ambitiøs plan
- **Fortæl om dine succeser**, det fremmer dit næste projekt ...

NOMINERET TIL DRIFTSSHERREPRISEN 2017: NORDEA



På billedet fra venstre: Charlotte Kjeldgaard, Senior Sourcing Manager; Trine Thorn, Head of Workplace Management DK; Tom Lund, Account Executive, ISS; Charlotte Hartvig, Sourcing Manager. Foto: Karina Lykkegaard

HVER ARBEJDS DAG ER EN REJSE MOD STÆRKERE RELATIONER

Nordea har siden 2013 skabt en ny FM organisation, der helt har ændret, hvordan man arbejder, og i høj grad også "hvorfor". Nordea har valgt begrebet "Workplace Management" og signalerer dermed, at FM hos dem skal forstås i sin bredeste betydning. Workplace Management (WPM) er samlet af Real Estate, FM og intern service og support.

Indstillingen af Nordea til Driftsherreprisen 2017 var blandt andet begrundet med "en stærk vision, om at arbejde på en ny og mere forretningsunderstøttende og -integreret måde, hvor man har udviklet både egen og leverandørens organisation. Udviklingen har haft karakter af, at være ind i ukendt terræn, ledt af den stærke vision".

Trine Thorn, head of Workplace Management i Danmark, er ikke i tvivl om målet for sin organisation: Det er nøjagtig det samme som for alle andre i Nordea: At skabe fremtidens bank. "Jeg skal ikke lave FM – jeg skal lave bank", siger hun.

Og bankens opskrift på fremtidens succes er "relationer". Først og fremmest til kunderne, men også imellem medarbejderne. Kunderne skal opleve en bank, der er nem at komme i kontakt med uafhængig af tid og sted, og som opleves som en relevant og pålidelig samarbejdspartner. Og fremtidens bank er digital.

"Vi skal være bank på en anden måde", siger Trine Thorn. Hun har derfor samlet et team omkring sig, der først og fremmest forstår forretningen, og som forstår, hvor forretningen er på vej hen. Trine fortsætter: "vi skal være med til at udfordre og understøtte forretningen, så vi sammen når de forretningsmæssige mål. Vi skal sammen skabe den attraktive arbejdsplads, der imødekommer fremtidens medarbejdere og deres måde at arbejde på".

DFM netværk har nomineret Nordea Danmark til Driftsherreprisen 2017 for bl.a.:

- Nordea Danmark har nytænkt og nyudviklet leverandørsamarbejder og måle- og performanceregimer
- Nordeas tilgang til samarbejdet med ISS, herunder incitaments- og aflønningsstrukturer, et udtryk for af en outcomebaseret tilgang, som ellers oftest kun er noget der tales om i teorien
- Nordea har, en stærk vision om at arbejde på en ny forretningsunderstøttende og integreret måde og har udviklet både sin egen og leverandørens organisation samtidig med, at drift og projekter er opretholdt.
- Nordea har båret en betydelig risiko ved at prøve det uprøvede - og har nu etableret et sollidt og innovativt samarbejde med ISS.

På dfm-net.dk kan du finde meget mere materiale om Nordea samt se en film om Nordea's case.



NOMINERET TIL DRIFTSHERREPRISEN 2017: NORDEA

Virksomhed og FM ansvarlig: Nordea, Group Workplace Management, Head of Workplace Management Denmark, Trine Thorn

Strategi udfoldet i årene: 2013 –

Antal medarbejdere og locations: Nordea: ca. 31.600 medarbejdere, heraf ca. 10.000 i Danmark fordelt på 6 hovedkontorer og 117 filialer

Nordea

FM strategien kort beskrevet + hvorfor strategien vil øge kerneforretningens mulighed for succes.

Det har været vigtigt for os at skabe en FM strategi, som tager udgangspunkt i forretningen og dennes behov, og som understøtter den rejse, Nordea samlet er på – Vi skaber fremtidens bank.

FM strategien tager udgangspunkt i End User Satisfaction-undersøgelser. Den kortlægger vores medarbejders Work Journey, og den skaber unikke medarbejderoplevelser. Dermed spejler vores FM strategi Nordeas forretningsstrategi, hvor vi ønsker at skabe unikke kundeoplevelser, hvilket vi gør ved at kortlægge vores kunders "rejse" i Nordea. Ved at arbejde med Work Journey'en, fremmer vi relationerne mellem medarbejderne og viser dem vejen. På den måde stemmer vores tiltag overens med det man gør eksternt overfor kunderne.

End User Satisfaction-undersøgelserne besvares af ca. 500 medarbejdere tre gange årligt. Spørgsmålene er udarbejdet i samarbejde med vores IFM-partner, ISS, og påvirker den samlede afregning under IFM-aftalen. Spørgeskemaet er opbygget med udgangspunkt i medarbejdernes Work Journey gennem arbejdsdagen, så resultatet giver et totalt billede af, hvor tilfredse medarbejderne er med de services og faciliteter, som vi har i Nordea.



Illustration ovenfor: Nordea-medarbejdernes "Work Journey". "Medarbejderne ankommer om morgenen, kommer ind i bygningen, finder deres arbejdsplads, arbejder - alene eller i teams, henter kaffe, går til frokost, holder møde, bevæger sig rundt til kollegerne og til sidst forlader bygningen efter endt arbejdsdag. På alle punkter bliver medarbejderne spurgt, hvordan deres "arbejdsrejse" fungerer, og på baggrund af måling og kommentarer overvejes det, om der kan skabes større tilfredshed og effektivitet. Et koncept som er udviklet sammen med ISS for at skabe en attraktiv arbejdsplads, og en ny måde at arbejde sammen på i det fælles partnerskab."

I forbindelse med implementeringen af vores FM strategi, har det været vigtigt at ændre mindsettet og organiseringen af Nordeas FM-organisation. Medarbejderne i Workplace Management forstår forretningen, udfordrer den, og understøtter den i at nå sine mål. Det er yderst vigtigt for os, at vi er en relevant og strategisk intern partner, og at vi hjælper med at løfte forretningen. I den forbindelse

har det været centralt, at vi ændrede fokus fra at "bygge huse" til at "bygge kultur". Vi er gået fra pølseboden, hvor man reaktivt blot serverer det der ønskes, til proaktivt at opsøge viden om forretningen og dennes behov, og dermed bedre kunne rådgive om løsninger og udfordre krav, og således skabe den attraktive arbejdsplads.

Hvordan er strategien forankret hos topledelsen?

Ved at spejle FM strategien i Nordeas forretningsstrategi, understøtter strategien Nordeas overordnede vision om at skabe fremtidens relationsbank. Vi skal være en bank, som er nem at have med at gøre, som er relevant og kompetent, når som helst og hvor som helst, hvor den personlige og digitale relation gør Nordea til en sikker og betroet partner.

Det gør vi ved at levere inden for tre vigtige områder:

- En mere agil, konkurrencedygtig og fleksibel bank ved hjælp af forenkling
- En stærk risiko- og compliance-organisation og -kultur
- En mere omkostnings- og kapitaleffektiv forretningsmodel.

Derfor bygger FM strategien på præcis de samme principper. Workplace Management-organisationen er klar til at ændre sig i takt med resten af Nordea. Vi har forenklet FM-området ved at indgå en IFM aftale med én leverandør – ISS. En aftale, som er fleksibel, hvor man deler risici, og hvor der er fokus på omkostninger, compliance og udvikling. Et partnerskab, der bygger på tætte relationer og på det som er allervigtigst – at have fokus på gode medarbejderoplevelser.

Kort beskrivelse af FM organisationen og dens placering i organisationen.

Workplace Management blev etableret i 2013, som en sammensmeltning af Premises Management, Facility management og Intern service og support. Formålet var at skabe et forretningsorienteret område med visionen "At skabe en attraktiv arbejdsplads, der kan tiltrække og fastholde de rigtige medarbejdere". Workplace Management er en del af Nordeas "Chief of Staff Office", som har direkte reference til Nordeas CEO.

Den centrale placering i bankens organisation giver hurtig og let adgang til vigtige beslutningstagere på koncernniveau, og derfor inddrages vi naturligt som en strategisk sparringspartner i væsentlige beslutninger.

FM-organisationens strategi for brug af eksterne leverandører.

Brugen af eksterne leverandører er vigtig for Workplace Management, når vi søger at nå vores strategiske mål. Workplace Management har kompetencerne til at skabe fremtidens bank, men ikke til at drifte facility management. Derfor har vi outsourcet den del.

Nordea vil simplificere, og det har været essentielt for os at outsource til hovedsagelig én servicepartner, som varetager en Integrated Facility Management kontrakt for os – ISS. Vi ønsker, blandt andet gennem transparens, at skabe et partnerskab med ISS,

hvor vi sammen bliver bedre til at drive ejendommene og udvikle vores forretningsområde. Præcis som vi ønsker i samarbejdet med vores kunder. Vi ved, at ISS skal tjene penge, og at vi ønsker at spare, så sammen skal vi finde løsninger på at opnå disse mål. Det gøres ved en samarbejdsmodel – et partnerskab – hvor vi blandt andet har et fælles ansvar for at identificere forbedringer og besparelser, som begge partnere får fordele af. Ligesom vi har sammensat en model, hvor ISS honoreres i forhold til resultatet af End User Satisfaction.



Illustration ovenfor: Kernen af Nordeas og ISS' partnerskab.

Helt i tråd med vores strategi, er det direkte anført i vores partnerskabsaftale med ISS, at vi begge ønsker et "ægte partnerskab med proaktive partnere arbejdende i fælleskabets ånd – og en vi-attitude".

Hvad er de vigtigste resultater af strategien for organisationen?

Vi er først og fremmest kommet endnu tættere på forretningen, ved at ændre fokus i retning af at skabe kultur i stedet for at bygge huse. Vi er proaktive, og sammen med forretningen, finder vi de bedste løsninger, og er således med til at gøre forretningen til en succes. Medarbejderne i Workplace Management arbejder langt mere strategisk end tidligere, og vi har ændret mindsettet til at tænke i medarbejderoplevelser og adfærdsændringer hos vores kolleger.

Gennem IFM kontrakten med ISS, har vi fået en reel partner. Vi er gået fra at sige "os og jer" til at sige "vi". Vi har opnået en forståelse for, at vi er fælles om at nå vores mål, og vi udvikler os sammen. Vi har opnået besparelser i fællesskab, og har fået lettere ved at implementere initiativer og besparelser, da de er skabt i fælles forståelse.

Hvad er de vigtigste læringspunkter, som eventuelt kan bruges i andre virksomheder?

Forandring tager tid, og man skal være tålmodig og have respekt for forandringsprocessen. Det er langt lettere at sige, at man er "strategisk", end reelt at blive og være det. Det er vigtigt at holde fast

og bevise, hvad man kan, i stedet for at søge accept først. Man skal turde kaste sig ud i det og være parat til at lære undervejs.

Et succesfuldt og effektivt IFM-partnerskab bygger på gensidig tillid og respekt. Det skal opbygges ved, at være nysgerrige på hinanden. Man skal ikke være bange for at sætte sig sammen, når tingene er svære. Man skal være klar til at hjælpe hinanden med at skabe forandringen, for ingen kan udvikle sig alene uden hjælp. Begge parter vinder af at løfte hinanden.

Et godt råd er at skabe en anderledes vision - så alle i partnerskabet inspireres til at tænke anderledes.

Man skal have respekt for den faglighed der findes, og tilføje området ny faglighed. Eksempelvis har vi ansvaret for implementering af ændring af Nordea-ansattes adfærd i retning af aktivitetsbaseret arbejde, og har prioriteret kommunikation højere end tidligere.

Sammen med vores IFM-partner, ISS, har vi rykket os – og det fortsætter vi med.

