



DFM NETVÆRK KONFERENCEN 2015

#1/2015 MARTS

FM Update

Dansk Facilities Management netværk

DFM



FM FOR ^{RIGTIGE} MENNESKER



MOGENS KORNBØ,
bestyrelsesformand
DFM netværk

DFM netværks Årskonference 2015 blev skudt i gang den 29. januar på Tivoli Hotel & Congress Center, hvor 190 personer og indlægsholdere var tilmeldt. For 5. år i træk slog deltagerantallet dette år tallet fra året før. Jeg glæder mig over, at vi i fællesskab har gjort Årskonferencen til den event på året, der trækker flest FM-ere sammen om at videreudvikle og synliggøre vores fagområde med input fra omverdenen.

Overskriften "FM For rigtige Mennesker" skal dels huske os på, at FM handler om at skabe de fysiske rammer for vores arbejdspladser og dermed også medarbejderne, men også at vi derigennem bidrager direkte til organisationernes bundlinje på positivsiden. FM skaber plads – også til innovation.

Årets konference så også på det gode partnerskab. Faktisk lagde Keynote Speakeren, Christian Coenen, Prof. Dr., ZHAW – Zurich University of Applied Sciences, ud med at introducere et nyt begreb i FM verdenen: Relationship Management.

Partnerskaber – og hvordan de kan anvendes og med hvilke fordele – blev berørt mange steder under konferencen. Netop partnerskabet mellem leverandør og (RE)FM organisationen er noget, der optager mig meget i denne tid. Jeg er overbevist om, at et ægte partnerskab er nødvendigt for en optimal "gevinst" af en kontrakt. Til denne opskrift hører en ny måde at samarbejde på, der bl.a. indeholder ingredienser såsom tillid, højere grad af funktionsbaserede kontrakter, incitamenter og respekt for hinandens ansvarsområder.

Fra min side er der ikke tale om, at jeg pludselig er blevet blåøjet og naiv, men en simpel erkendelse af, at kontrakter kan blive så tunge at drive på begge sider, at gevinsten, både den økonomiske og kvalitative samt slutkundetilfredsheden, forsvinder eller bliver negativ.

Vi må på den ene side som indkøber/driftsherre indse, at når vi beslutter et samarbejde med en serviceleverandør, så er det som regel fordi, området ikke er vores egen Core Business og/eller fordi vi ikke har kritisk masse. Vi beslutter, at det er en opgave, vi ønsker at lægge hos en leverandør som har området som sin Core Business og fokusområde. Og på den anden side har vi så leverandøren, der må indse, at hvis man vil et langvarigt samarbejde med sin kunde, så er man nødt til at levere innovation, kvalitet og proaktivitet og leve op til de basale løfter, man gav under kontraktforhandlingerne.

Denne samarbejdsform medfører, at de ressourcer, som begge sider anvender, alene anvendes på processer, der skaber merværdi. Indkøber/driftsherre opnår, at der skal et minimum af ressourcer til at styre kontrakten samt bliver kvalitet og ny innovation på det sourcede område optimal. Dermed er kosteffektiviteten også optimal.

På leverandørsiden skal der anvendes færre kræfter på at svare på kontroller og gå til møder. Samtidig kan ny innovation (nye produkter og services) skabe merindtjening på kontrakten. Alt i alt en win/win situation. Det imidlertid en grad af tillid (ikke at forveksle som "blind tillid") åbenhed og respekt, som jeg endnu ikke har set - men det skal ikke afholde mig fra at forsøge.

Flere steder under konferencen indgik partnerskabstankgangen i FM. Det ville klæde vores branche, at gå forrest, også når gælder nye samarbejdsformer. Jeg for min del, synes, det er meget givende, at kunne være med til fostre innovation, og sådan tror jeg at de fleste FM i Danmark har det. Vi vil gerne gøre alting lidt bedre i morgen. Det bar DFM netværks Årskonference i 2015 også tydeligt præg af.

Med venlig hilsen

Mogens Kornbo, Bestyrelsesformand, DFM netværk



NY BESTSELLER FRA KÄRCHER

Populær gulvvaskemaskine nu med disc.

Den nye BD 38/12 er et søsterprodukt til BR 35/12 til de overflader hvor en disc maskine er at foretrække fremfor en maskine med radialbørste. De samme stærke egenskaber omkring kompakt design, hurtigt opladet batteri og god ergonomi er overført på denne maskine, der allerede inden den officielle lancering i Danmark er blevet en bestseller i rengøringsbranchen.

www.karcher.dk



 **KÄRCHER**

makes a difference

INDHOLD

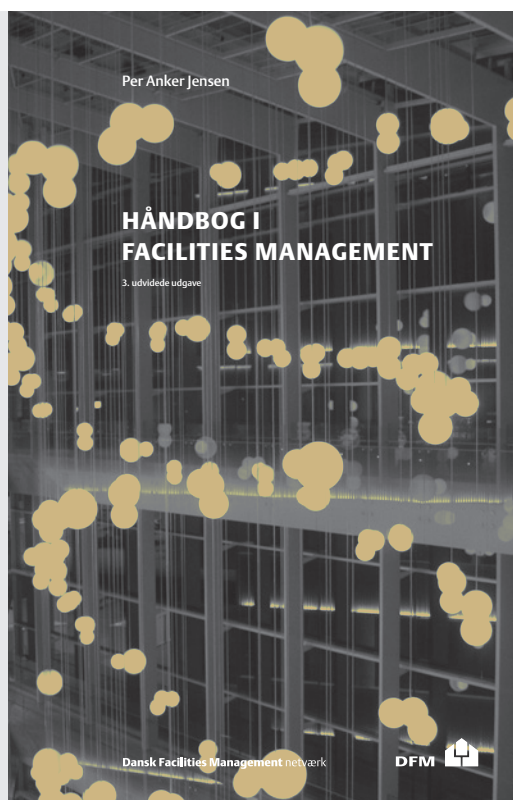
6	TAG HÅND OM RELATIONERNE
8	FM SOM FORANDRINGSAGENT
10	SESSION I: PRAKSISCASES I ET FORSKNINGSPERSPEKTIV
12	SHARED SPACE – MELLEM VISION OG REALITET
16	MERVÆRDI FOR RIGTIGE MENNESKER!
20	SESSION II: SAMARBEJDER
20	FÆLLES LEDELSE FUNGERER FINT
22	KUNSTEN AT HOLDE STYR PÅ KULTURARVEN
24	MÆRK DIT TOUCH POINT
25	VEJEN TIL KLAR TALE
26	DIGITALE LØSNINGER GØR LIVET LETTERE
27	DRIFTSHERREPRISEN
28	READY STEADY REYKJAVIK
29	NYT FRA REDAKTIONEN
30	:DFM INDSIGT

PER ANKER JENSEN

HÅNDBOG I FACILITIES MANAGEMENT

FM branchens uundværlige håndbog i en ny, udvidet og ajourført udgave. Hvert firmamedlem og personligt medlem modtager et eksemplar af håndbogen. Dette gælder dog ikke for studentermedlemmer. For FM studerende sælges den til særpris.

Bestil den på www.dfm-net.dk



SERVICE *med* IQ

Coor leverer intelligente serviceløsninger inden for facility management til offentlige og private virksomheder. Løsninger som optimerer og udvikler serviceleverancen samt frigører tid og ressourcer for virksomheden til at fokusere på kerneforretningen.

Læs mere om os på www.coor.dk



ARBEJDSPLADSSERVICE

EJENDOMSSERVICE

PRODUKTIONSSERVICE

STRATEGISK RÅDGIVNING

TAG HÅND OM RELATIONERNE

Når kontrakten mellem leverandør og kunde er i hus, begynder det svære arbejde for alvor. For så skal samarbejdsrelationerne mellem de to FM-parter opbygges og udvikles.

Af JAN AAGAARD,
journalist

Som FM-ere er vi rigtig gode til at administrere drift og vedligehold. Men hvor gode er vi til at håndtere et samarbejdsforhold? Hvor gode er vi til at have med mennesker at gøre både internt i organisationen og udadtil?

Sådan lød spørgsmålene fra professor Christian Coenen fra ZHAW – Zurich University of Applied Sciences, der var indbudt som hovedtaler på DFM netværks Årskonference 2015.

Relationer er ifølge Christian Coenen afgørende for succes i FM-arbejdet, fordi man som FM-er befinder sig i et komplekst netværk af samarbejdsrelationer. Det gælder i særlig grad, når man beskæftiger sig med services, der er outsourcet, og dermed er afhængig af en eller flere eksterne leverandører.

”At vælge en leverandør er kun begyndelsen. Det kan være kompliceret og kræver nogle kompromiser, men det er kun begyndelsen,” understregede Christian Coenen.

”Så snart kontrakten er underskrevet begynder arbejdet med at etablere et frugtbart samarbejde, som giver værdi for begge parter – og det er ofte langt sværere,” sagde Christian Coenen.

SE PÅ HELE VÆRDIEN

Han opfordrede til, at man som kunde ikke alene fokuserer på prisen, men på hele værdien af samarbejdet. Og selv om nogle af de bløde værdier er svære at måle på, kan man godt have dem med i sine overvejelser om valg af leverandør.

Christian Coenen har defineret en række drivere for værdien af en FM-organisations samarbejdsforhold med en leverandør. Det drejer sig om:

- Hvor nemt det er at lave forretninger med leverandøren
- Leverandørens tilgængelighed
- Leverandørens fleksibilitet
- Leverandørens lydhørhed over for behov
- Leverandørens innovative kapacitet
- Hastighed i levering af oplysninger fra leverandøren
- Hvor hensigtsmæssige oplysningerne fra leverandøren er
- Håndtering af kvalitetsproblemer og fejl i service fra leverandøren

”Det er når tingene går galt, at det viser sig, om man har et godt samarbejdsforhold. Det kan være begyndelsen til et endnu bedre forhold, hvis man ved fælles

ZHAW - Zurich University of Applied Sciences
Institute of Facility Management



- Lecturers and professors: 25
- Additional staff: 30
- BSc in FM students: appr. 250
- MSc in FM students: appr. 40
- MAS/DAS/CAS students: appr. 50

Research & Development/ Consulting, e.g.

- Workplace Management
- FM in Healthcare
- Energy Management
- Service Value Management

hjælp kommer gennem problemerne,” sagde Christian Coenen og understregede, at relationer ikke er en statisk ting.

”Relationer har en livscyklus. Der er en startfase, hvor alle har de ’lyserøde’ briller på. Dernæst er der en mere moden fase, hvor forholdet vokser. Så sker der måske nogle ting, som fører til, at samarbejdet opløses – uden at det behøver være på grund af problemer.”

Nogle af de afgørende for, om et samarbejdsforhold fastholdes eller opløses, er omkostningerne ved at skifte leverandør, de personlige relationer og hvor tilgængelige og attraktive alternativerne er.

SEKS CENTRALE KOMPONENTER

Et godt samarbejdsforhold inden for FM består ifølge Christian Coenen af seks centrale komponenter:

- To-vejs informationsflow, hvor begge parter har ansvarsområder
- Gensidig tolerance
- Gennemsigtighed og tillid
- Flere kontaktpunkter i organisationerne
- Fælles problemløsning og læring
- Deling af succeser

Christian Coenen sluttede med at konkludere, at selv om et samarbejdsforhold indgås mellem organisationer, er det i realiteten mennesker, der driver samarbejdet og afgør, om det bliver en succes eller slår fejl.

”Kun de FM-leverandører, der har evnerne til en vellykket håndtering af samarbejdsforholdet vil være i stand til at tilfredsstille deres kunder og slå deres konkurrenter på en bæredygtig måde,” fastslog professoren fra Zürich.

KONTAKT INFORMATION

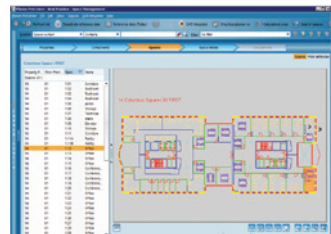
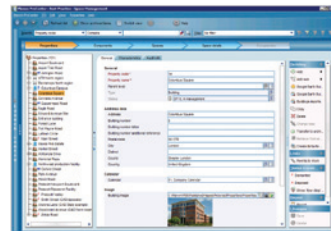
Prof. Dr. Christian Coenen, Service Value Management
ZHAW, Zurich University of Applied Sciences, Institute of Facility Management,
Grüntal / RA, CH – 8820 Wädenswil/Switzerland
christian.coenen@zhaw.ch

MCG Real Estate

Integrated Workplace Management Løsning

Avanceret, enkelt og smart

- Planen er i brug hos nogle af Danmarks og Verdens største virksomheder. I alt over 1300 Kunder som har lagt særlig vægt på en komplet løsning med
 - Ejendomsdatabase og -administration
 - Registrering af ordre, rekvitioner og fejl samt håndtering af arbejdsopgaver
 - Indbygget integration til CAD tegninger
 - Forvaltning af tekniske anlæg, installationer og udstyr
 - Centrale registre med adresser, personale, håndværkere, leverandører og kunder
 - Arealforvaltning med visuelt overblik over arealer, bygninger, lokaler og arbejdspladser
 - Forebyggende vedligehold af bygninger og udstyr med langsigtet planlægning
 - Management af serviceaftaler med eksterne leverandører og interne kunder (SLA)
 - Management af omfattende driftsbudgetter
 - Asset og Key management
 - Kantine administration
 - Rapportering med nøgletal og Dashboard
 - Energiforvaltning
 - Rengøring og meget mere
- Friktilsløst integration til eksisterende systemer (SAP, Oracle, HR m.m.)
- Modulær, skalerbar og en standardløsning som er Web og Windowsbaseret
- Realisering fra A til Z. mcg fm understøtter kunden med implementeringen af løsningen hurtig og effektiv.



mcg fm
Your Productivity Partner

DK-2840 Holte, Hanne Niensens Vej 10, Tel 45414077
fax 45425270, email: info@mcg-fm.dk
web: www.mcg-fm.dk

FM SOM FORANDRINGSAGENT

Et projekt med fysiske ændringer i det internationale postcenter ved Københavns Lufthavn har reduceret sygefraværet, forbedret produktiviteten og ført til ændringer i kulturen på arbejdspladsen.

Af JAN AAGAARD,
journalist

FM kan spille en central rolle i at forandre kulturen på en arbejdsplads og medvirke til at styrke både medarbejdermotivation og bundlinje. Det er læren fra et projekt i PostNord om opgradering af faciliteterne i det internationale postcenter ved Københavns Lufthavn.

Opgaven blev løst af FM-afdelingen i PostNord i samarbejde med kulturdesignbureauet UiWE. UiWE har specialiseret sig i at skabe helhedsorienterede løsninger for mennesker og virksomheder ved at forbinde kultur- og rumforståelse.

Det internationale postcenter har over 250 ansatte og håndterer årligt 14 mio. breve og over 800.000 pakker, og det har en stigende produktion, da postkunderne sender stadig flere pakker.

Postcentret stod imidlertid med en række store udfordringer: Faciliteterne var langt fra tilfredsstillende og der havde gennem årene udviklet sig en usund kultur på arbejdspladsen med faglige kampe, arbejdsmiljøproblemer og negative nøgletal.

”Der var gennem årene blevet sparet på faciliteterne, og det havde ført til forringelser af arbejdsmiljøet, selv om intentionen netop var at redde arbejdspladser. Det hang ikke sammen, og det stod klart, at der måtte ske noget – ellers ville postcentret være blevet lukket,” fortalte Thomas Nissen, Head of Facility Management, PostNord Danmark FM.

Der var behov for forandringer, og ideen var at ændre kulturen ved at bruge de bløde værdier som design og identitet til at opnå ’hårde’ resultater som øget medarbejdertilfredshed, mindre sygefravær og bedre produktivitet. Der var kun lidt over én million kroner til rådighed til projektet, og man satsede på at gennemføre 6-7 fysiske ændringer i postcentret for at påvirke rum, miljø og relationer.

MEDARBEJDERNES BEHOV

UiWE blev sat på opgaven og kulturdesignbureauet lagde ud med at undersøge medarbejdernes behov og kortlægge de centrale touch points i postcentret som er de berøringspunkter som medarbejderne har med virksomheden og hinanden i løbet af en arbejdsdag.

”Vi var med postcentrets medarbejdere på arbejde både om dagen og om natten og var tydeligt til stede. Vi lavede observationer og interviews og havde også en masse uformelle samtaler med medarbejderne. På den måde fik vi en masse input, som vi kunne udkrystallisere til nogle centrale temaer, som vi kunne arbejde ud fra,” fortalte Christian Pagh, partner og leder af UiWE.

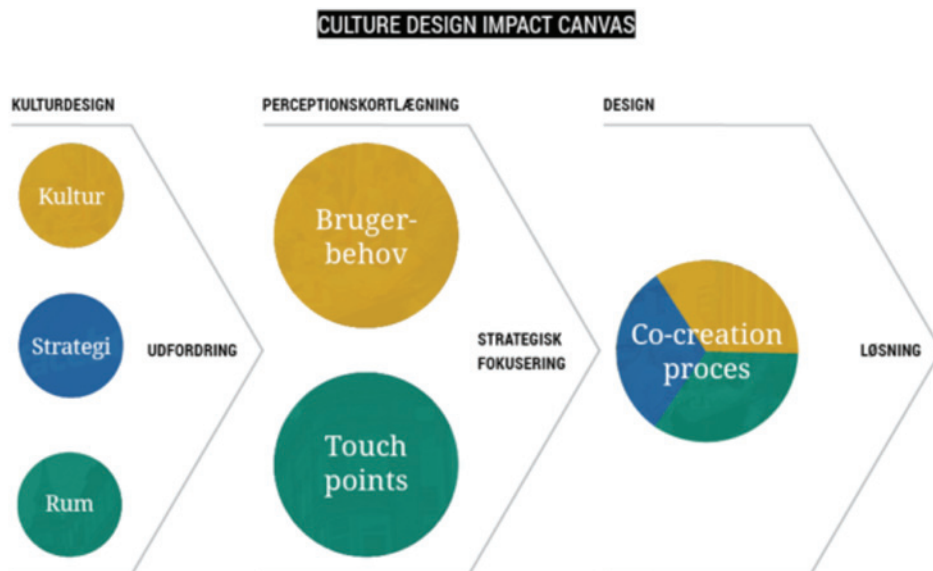
Det kom bl.a. frem, at medarbejderne oplevede arbejdspladsen som grim og ønskede sig en flot arbejdsplads, der udtrykker, hvad det internationale postcenter er.

UiWE kortlagde centrale ”touch points”, det vil sige de formelle og uformelle mødesteder, arbejdsituationer og kommunikationsflader.

På baggrund af en kultur- og rumanalysen pegede UiWE på, hvor og hvordan det ville være mest effektivt at sætte ind. Ledere og medarbejdere blev involveret i workshops, og der blev tidligt udarbejdet billedmateriale og visualiseringer for at give en større forståelse af, hvad ideerne gik ud på.

Processen resulterede i, at man fokuserede på at restrukturere og forbedre medarbejderfaciliteter. En række mindre og nedslidte touch points som f.eks. kafemaskiner, slikautomater osv., blev ryddet væk og i stedet blev der lavet et helt nyt medarbejderrum med masser af lys og en hyggelig atmosfære. Samtidig fik kantinen en markant æstetisk og funktionel opgradering. Der bliver også arbejdet videre udvikling af ude-

UiWE arbejde med en analysestrategi, der afdækker de kulturelle, arkitektoniske og strategiske aspekter af en virksomhed parallelt.



rum og et koncept for grafiske flader, der udtrykker postcentrets identitet.

Overordnet har medarbejderne - efter etableringen af de nye mødesteder - udtrykt begejstring for forløbet og de forandrede fysiske rammer. Christian Pagh sagde: "Medarbejderinvolveringen har været ret centralt for projektet, og det har skabt en følelse af ejerskab. Men det er vigtigt at kommunikationen med medarbejderne er præcis og afstemt med ledelsen. Og det er vores erfaring, at når man hurtigt visualiserer ideer og løsninger får man en meget bedre proces.

BEDRE END MÅLSÆTNINGEN

Den konkrete målsætning med projektet var – på den hårde bundlinje – at reducere sygefraværet med én procent og forbedre produktiviteten med én til to procent. Men resultaterne har været over al forvent-

ning med en reduktion i sygefraværet på to procent og en produktivetsforbedring på fem procent. Samtidig er timeforbruget i postcentret reduceret med næsten 11 procent.

"Vi har også opnået andre ting i forhold til nogle mere bløde målsætninger omkring kulturen på arbejdspladsen. Vi har bl.a. fået gjort op med de små "stammer", som bestemte i kaffestuerne. Det er ting, som er svære at måle på, men postcentret er i dag blevet en mønsterenhed i PostNord. Det er dem, de andre måler sig med."

"Projektet viser, at FM kan være en forandringsagent. Vi kan være dem, der starter den nye kultur for arbejdslivet," sagde Thomas Nissen.

OM THOMAS NISSEN

Thomas Nissen Head of Facility Management, er ansvarlig for den samlede FM løsning i PostNord Danmark, fordelt på 650.000 m2 produktions- og administrationsejendomme. Thomas har både som FM rådgiver og Head of Projects, arbejdet med at levere værdiskabende og strategisk support til kerneforretningen, til en stadig lavere omkostning. Visionen i PostNord FM DK er, at virksomhedens organisatoriske rammer, aktivt skal bidrage til udvikling af virksomhedens strategi, kultur og identitet. Thomas har en Executive Master i Ledelse(MMD) fra Copenhagen Business School og er censor på Konstruktør uddannelsens FM linje og formand for DFM's uddannelsesudvalg.

OM CHRISTIAN PAGH

Som grundlægger og leder af UIWE har Christian gennemført en lang række projekter både i eget regi og i samarbejde med en række af Danmarks førende virksomheder, tegnestuer, og vidensinstitutioner. Christian har specialiseret sig i at kvalificere samspillet mellem mennesker og rum. Christian er Cand.mag i Filosofi og moderne kultur og ekstern lektor på Copenhagen Business School's Department of Management, Politics & Philosophy.

SESSION I: PRAKSISCASES I ET FORSKNINGSPERSPEKTIV



Af INGER RAVN,
arkitekt m.a.a., MBA
og ejer af Space>Pro;
facilitator for Årskonferen-
cens session I: Praksiscases
i et forskningsperspektiv

Som facilitator for session I var det min rolle at introducere deltagerne for tre meget interessante og meget forskellige oplæg. De er kort resumerede herunder og to af oplæggene er fyldigere beskrevet i de følgende artikler.

SHARED SPACES

Resultater og erfaringer fra arbejde med Shared Spaces blev præsenteret af Susanne Balslev, DTU. Forskningsarbejdet er udført af Rikke Brinkø, Ph.d.studerende CFM, DTU

Det er overraskende interessant, at bringe 'shared'-tankegangen et facilitetsniveau op. Med et projekt omkring Lyngby Idrætsby blev det at dele faciliteter, bragt fra 'stolen og skrivebordet' til dobbelt udnyttelse af rum, det fælles rum. Flere typer på Shared Space, en ny typologi over shared space blev behandlet

Lyngby projektets brugerprocesser og involvering beskrev ganske udmærket den skepsis nye tiltag mødes med. I den efterfølgende workshop blev det bragt op, at en god kommunikation bidrager positivt til indstillingen til forandringer.

Sikkert er det, at projektet tegner en spændende udvikling, der både i offentlig og privat regi har et økonomisk, miljømæssigt perspektiv og kan bidrage til branding, markedsføring og ikke mindst er et redskab til arealoptimering.

NÅR FM ER FOR RIGTIGE MENNESKER

v/ Eva Bjerrum, forskningschef, Alexandra Inst.

I det næste indlæg var vi med Eva Bjerrum i Ikast-Brande Kommune. En fængslende fortælling af arbejds-gange og studierne af det, der påvirker mennesker i det daglige arbejde. Evas etnografiske tilgang før forandringen trædes i bund, er kvalitet og sund forståelse for "adfærd | rum | holdninger". Især når de tre elementer ikke stemmer overens og ikke kan ses. Kun når det professionelle øje observerer og formidler, gør det os bevidste om vores egne processer.

MERVÆRDI FOR RIGTIGE MENNESKER

v/ Per Anker Jensen, professor, DTU, CFM.

Den store 'videns-pille' om merværdi i FM sammenhænge blev leveret af Per Anker Jensen. Som altid veldokumenteret forskning og viden. Emnet blev forklaret og begreberne grundigt belyst. Interessant var beskrivelsen, at de nationale forskelle mellem de danske og hollandske bidragsydere til forskningsrapporten. Forskellen bestod i prioritering og vurdering af effekten af merværdi. Oplæg fra Per huskes på den lange bane, vi returnerer jævnlig til kilden og konverterer til brugbar praktik.

Eva Bjerrum (tv) og
Per Anker Jensen (th).



Nøglen til facility excellence

MainManager er smart teknologi til at optimere ejendomsjeres energiforbrug, drift og vedligeholdsprocesser. Systemets resultatmålinger (KPI) bliver en evig kilde til arbejdet med lønsomme optimeringer i fremtiden.

Med simple og effektive processer sørger systemet for at din organisation får styr på den interne kommunikation, ressourceallokering, forbrug og mange andre daglige udfordringer i FM-afdelingen.

- ◆ Helpdesk
- ◆ ProjektWeb
- ◆ Energiledelse
- ◆ Bygningssyn med checkliste
- ◆ Forebyggende vedligehold
- ◆ Afhjælpende vedligehold
- ◆ Planlægning og ordreprocesser
- ◆ GIS og BIM integration
- ◆ Space management
- ◆ Business intelligence



Gert Mølgaard
Direktør, ingeniør
2030 7623
gert@mainmanager.dk

SHARED SPACE MELLEM VISION OG REALITET



Af RIKKE BRINKØ,
civilingeniør, cand. polyt.,
Ph.d. stud.,
Center for Facilities
Management, Danmarks
Tekniske Universitet

SHARED SPACE

Shared space starter med at se muligheder; En hollandsk far bemærkede at der var et ledigt klasselokale på hans datters folkeskole. Da han var selvstændig slog det ham som et fremragende alternativ til at arbejde hjemme fra – at arbejde på skolen ville spare ham for den tid det tog ham at hente og bringe datteren hver dag. Han foreslog ideen for skolen, som var positivt indstillet og stillede skrivebord, internet og kaffemaskine til rådighed. Lokalet bruges nu af en gruppe af selvstændige forældre, som arbejder løs mens deres børn bliver undervist. Forældrene har fået lov til at benytte lokalet gratis på betingelse af, at de hjælper til med små opgaver i løbet af skoledagen, som for eksempel at stå vagt ved legepladsen i pauserne. Konceptet er efterfølgende blevet udbredt til flere interesserede skoler, og er et rigtig godt eksempel på hvordan man optimerer brugen af en bygning ved at dele lokaler og faciliteter.

Før vi bevæger os dybere ind i verdenen af shared space er der dog én ting der lige skal specificeres; præcis hvad shared space er. For der er mange forskellige meninger og ideer om hvad shared space egentlig er alt efter hvilket fag man er indenfor, og følgende er den definition der er blevet arbejdet efter i forbindelse med de studier og information der præsenteres her:

"Flere aktører der gør brug af den samme plads eller facilitet, enten samtidig eller på forskellige tidspunkter."

Men hvor kommer fokus på at dele fra? Tidligere har man set shared space i form af for eksempel andelsboliger, kollektiver osv., men i løbet af det sidste årti er det at dele igen blevet voldsomt populært, og udtrykket 'share economy', eller 'dele-økonomien', er opstået. Det er et udtryk der samler og illustrerer en voksende tendens, nemlig det at dele alt fra musikinstrumenter, til husholdningsredskaber, til cykler, biler og huse. Andre mere dybdegående beskrivelser kan også findes, så som:

"en tendens der omformer vores service-baserede samfund" (oversat) Voight (2013)

"en måde at få underudnyttede aktiver til at arbejde, ved at opbygge samfund omkring dem og gøre forbrugerne til udbydere" (oversat) Silver (2013)





"... en økonomisk model, hvor ejerskab og adgang deles mellem virksomheder, start-ups, og folk...." (oversat) Owyang et al. (2013)

Disse aktiver der beskrives behøver ikke at være begrænset til 'ting', men kan lige så godt repræsentere faciliteter, lokaler eller bygninger, og ud af dele økonomien er der også opstået udtrykket 'collaborative urbanism' som desværre ikke så godt lader sig oversætte. Det er en tendens som i stedet for at være rettet mod 'ting' er rettet mod det bebyggede miljø, og fokuserer på at skabe større bæredygtighed, ved at maksimere brugen af et givent aktiv, og dermed har været med til at skabe større opmærksomhed omkring at faciliteterne i vores byer udnyttes. Og det at dele er også en tendens der har nået facilities management verdenen, og indenfor kontormiljøet har det været en kendt optimeringsmetode i lang tid efterhånden. Åbne kontormiljøer, storrumskontorer, aktivitetsbaseret arbejdspladser, kontorhoteller, 'coworking', 'hotdesking' osv. er allerede kendte termer, og bøger og litteratur om emnerne præsenterer flere retningslinjer til hvordan sådanne arbejdspladser kan designes og etableres. Men det at dele kan handle om så meget mere – det kan være reception, produktionslokaler, mødelokaler og mange andre aspekter af en virksomhed. Man skal ganske enkelt se mulighederne.

MOTIVATION, FORDELE OG ULEMPER

Men hvor kommer motivationen egentlig fra? For én ting er den forventede øgede bæredygtighed der kan opnås, ved at optimere udnyttelsen af de ressourcer som faciliteter, lokaler og bygninger er; men derudover, hvorfor skulle bygningsejere åbne deres faciliteter

Figur 1: Typologi (oversat) (Brinkø, Nielsen, & Meel, til udgivelse i 2015.) En mere dybdegående beskrivelse af typologien, dens opbygning og brug kan findes i den oprindelige artikel.

TYPOLOGY OVER DELT BRUG AF FACILITETER OG LOKALER				
				
Type	Deling af en specifik facilitet - et skrivebord eller et arbejdsområde i et delvist lukket fællesskab	Deling af flere faciliteter i et åbent eller delvist lukket fællesskab	Deling af fysiske rum i en bygning eller en bygning i sig selv i et lukket fællesskab	Deling af faciliteter mellem brugere i et netværk af bygninger / organisationer i et åbent, delvist lukket eller lukket fællesskab
Generelle attributter	Deling faciliteres af en ejer og rettes mod privatpersoner	Deling i form af en bygherre der stiller specifikke faciliteter til rådighed for offentligheden	Deling af plads inde i en bygning mellem forskellige grupper eller organisationer	Deling af faciliteter mellem brugere af forskellige bygninger med forskellige ejere
Hvornår	Samtidig brug	Samtidig og serial brug	Samtidig og serial brug	Samtidig og serial brug
Hvorfor	Holde omkostninger nede Synergi	Holde omkostninger nede Optimeret brug CSR aktivitet	Holde omkostninger nede Optimeret brug Overskud af plads	Holde omkostninger nede Optimeret brug Synergi
Hvem	Adgang er begrænset til personer, der er godkendt af ejeren	Der er adgang for en stor gruppe mennesker foruden egne medarbejdere	Adgang er begrænset til forud godkendte grupper eller enkeltpersoner besluttet af ejeren	Der er adgang for medarbejdere / beboere fra de involverede bygninger
Hvordan	En part ejer rummet, og enkeltpersoner kan få adgang enten gratis eller mod betaling	Organisationen med ejerskab åbner specifikke dele af deres ejendom til brug for offentligheden	En part ejer rummet og gør den tilgængelig for bestemte grupper eller enkeltpersoner mod betaling	Forskellige bygherrer mødes og bliver enige om at dele specifikke faciliteter eller bygninger i stedet for hver har deres egen
Eksempler	1) Republikken, DK 2) Plywood sheds, USA 3) School sharing, NED 4) The HUB, DK	5) Lyngby Idrætsby, DK 6) Ramboll, DK 7) Frivilligcenter Hillerød, DK 8) Risskov Library, DK	9) FOF Lyngby, DK 10) Fjaltring-Trans, DK 11) Churches, UK 12) Shared use hubs, AUS 13) Space for entrepren., USA 14) Airport passenger buildings 15) Use of school premises, UK 16) Center for A & E, LTK, DK 17) Denver Shared Spaces, USA	18) Musicon, DK 19) Manchester Media City, UK 20) Shared school campus, NIR

og lokaler op for andre, eller hvorfor skulle de søge ud mod andre for at opfylde deres behov for plads, faciliteter eller andet?

Hvis vi ser mod det offentlige, så er mange kommuner rundt omkring pressede – både i forhold til stigende pladsmangel i byer til at bygge nyt, men også i forhold til økonomi hvor standarden af tilbud forventes opretholdt eller øget, for samme budget, mens de samtidig skal servicere flere mennesker. Samme økonomisk situation er selvfølgelig også gældende for private virksomheder, som i den stigende konkurrence og svære økonomiske forhold kigger efter nye muligheder hvorpå forretningen kan optimeres. Udover rent praktiske forhold som økonomi og nød er der selvfølgelig også en række positive aspekter som grupper og organisationer der begiver sig i kast med at dele forventer at opnå. Det at skabe nye kontakter og øget synergi, øget fleksibilitet, imagemæssige fordele eller f.eks. CSR, er bare nogle af de fordele der via en survey udført om emnet i vinteren 2014/2015 stod frem som aspekter, der virker motiverende for både kommuner og private virksomheder i forhold til at indgå samarbejder om at dele.

I denne sammenhæng skal det dog selvfølgelig også nævnes, at det ikke er en lutter dans på roser. Det at dele bringer en hel række af udfordringer med sig, både menneskelige, logistiske, administrative for bare at nævne nogle. Der er altså mange aspekter der skal afklares på forhånd, for at maksimere sandsynligheden for succes, både i forhold til processen, men også i forhold til at sikre at det man arbejder henimod faktisk også er det resultat man ønsker at opnå i den sidste ende. For i og med at det at dele – altså ud over kontorfaciliteterne internt i en virksomhed eller kommune – er en relativt ny tendens, er det utrolig vigtigt at man får diskuteret muligheder og ønsker igennem før man går i gang med sådan en proces. Så hvordan griber man hele den her proces med at etablere et shared space an? Hvad er værktøjet?

TYOLOGI OVER DELING

Formålet med denne typologi er at give interesserede parter et overblik over de forskellige typer af deling der kan arbejdes med og hvilke karakteristika der hører til en given type. Denne information kan danne udgangspunkt for en mere detaljeret diskussion om ønsker og behov, og bidrage med et sprog så det sikres

Figur 2: Lyngby stadion/
Idrætsby projekt fakta

Lyngby stadion/Idrætsby	Organisation
Færdigbygget i 1948	Projektgruppe fra kommunen bestående af 3 personer. En repræsentant fra Kultur & Fritid, en arkitekt samt den stadion ansvarlige
Projektstart i forår 2012	
Forventet afslutning i 2015	Facilitator/arkitekt i form af DGI Huse og Haller
Nuværende anlæg: Ca. 13.700 m ²	Brugergruppe med repræsentanter fra forskellige foreninger og interessentgrupper
Nyt anlæg: Ca. 23.000 m ²	

at alle snakker om det samme i en given situation. Typologien er fokuseret på deling af faciliteter, lokaler og bygninger. Den er sorteret efter art og omfang, hvilket betyder at det er typen af deling der er den afgørende faktor i typologien. Typerne opdeles efter skala – fire forskellige, og varierende fra at dele et skrivebord til et netværk af bygninger, og man har den mindst omfattende, et skrivebord, til venstre, og den mest omfattende til højre.

En kort beskrivelse af de generelle attributter er knyttet til hver type, sammen med en illustration til at give et udgangspunkt for genkendelse og diskussion, hvorefter "hv"-spørgsmålene, "hvornår", "hvorfor", "hvem" og "hvordan" bruges til at beskrive karakteristika for hver type.

Typologien her er udviklet til at understøtte kommuner, ejendomsadministratorer og facilities managere i to forskellige aspekter:

- 1) som et analytisk redskab til undersøgelser af nuværende eller fremtidig deling.
- 2) Som inspiration og værktøj til dialog, i forbindelse med diskussion om muligheder for at dele.

På et strategisk niveau kan typologien også bruges til at starte en ny diskussion om bygningsadministration ved at inspirere de større bygningsejere og kommuner til at stille spørgsmålet: "Har vi brug for at bygge nyt eller kan vi maksimere brugen af det, vi allerede har?".

EKSEMPEL – LYNGBY IDRÆTSBY

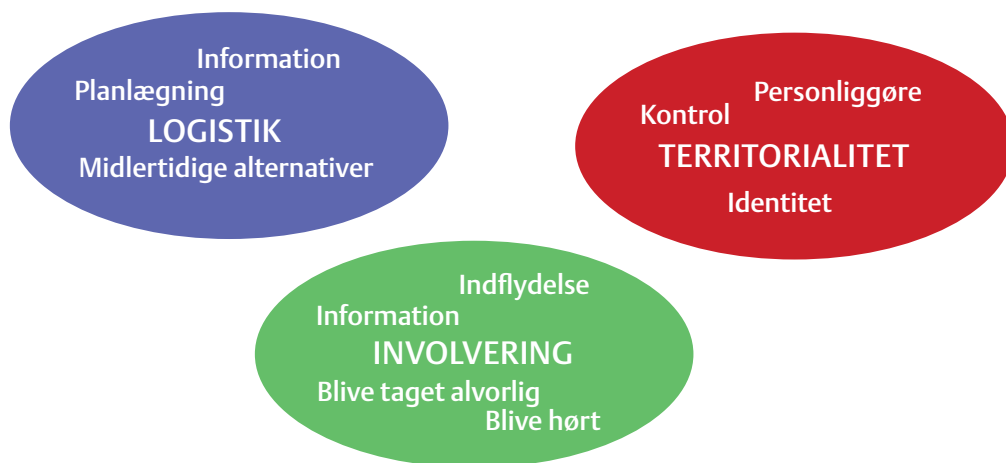
Udover det værktøj typologien udgør, er det vigtigt også at være bevidst om de processer der spiller ind, når man går fra en mere traditionel brug af lokaler og

bygninger og til 'delt brug'. For at få en bedre forståelse for de aspekter der spiller ind i sådan en proces er Lyngby Idrætsby blevet studeret som eksempel.

Lyngby stadion/Idrætsby er et offentligt sportsanlæg i Lyngby-Taarbæk kommune fra slut 40'erne. Til daglig huser anlægget en masse aktiviteter lige fra svømning og skydning til håndbold. Transformationen fra Lyngby stadion, som anlægget hed indtil 2012, og til Lyngby Idrætsby som det kommer til at hedde når projektet er færdigt i løbet af 2015, blev igangsat efter man i forbindelse med en mindre renovering fandt store mængder skimmelsvamp i et lokale. Efter omfattende undersøgelser viste det sig, at skimmelsvampen havde bredt sig til hele bygningen, og det blev vurderet at en renovering ikke kunne betale sig. Figur 2 viser nogle grundlæggende fakta omkring projektet.

Det nuværende kompleks består af ca. 13.700 m². Komplekset indeholder et opvisningsstadion til fodbold (ikke indregnet i ovenstående antal m²), fitness, sportshal, svømmehal med udspringsbassin, skydebane og faciliteter for mange andre sports foreninger, samt en cafe og private klubrum til flere af foreningerne. De fleste af disse faciliteter er 'single-purpose' lokaler, hvilket sammen med det generelle layout gør, at der ikke er megen interaktion mellem de forskellige brugere. Det nye kompleks vil når det er færdigt bestå af i omegnen af 23.000 m², og planen inkluderer udover de eksisterende klubber og faciliteter, plads reserveret til erhverv, en idrætsbørnehave samt en 10. klasse. Et af fokuspunkterne for den nye Lyngby Idrætsby er, at alle faciliteter som udgangspunkt skal være 'multi-purpose' lokaler. Et eksempel herpå er skydeklubbens skydebane, som efter renoveringen både kan benyttes som en skydebane men også som gymnastiklokale eller lignende – for at optimere udnyttelsen. En anden faktor er, at ingen klub eller

Billede 1: 3 aspekter der skal håndteres (Brinkø & Nielsen, til udgivelse i 2015)



forening fremover skal have deres eget klublokale, men i stedet dele en 'foreningszone' med de andre klubber og foreninger der bruger området.

Årsagen til at selve overgangen til *shared space* er så vigtig at håndtere, handler om de udfordringer som følger med sådan et projekt. Det er ekstremt vigtigt at disse håndteres for at maksimere chancen for at få succes med projektet og sikre at den nye opsætning – delt brug – bliver brugt som det er tiltænkt og folk ikke bare forsvinder, bliver utilfredse eller decideret uvenner over hvordan brugen håndteres og fordeles. Man skal have folk med på ideen, så de ikke føler det bliver trukket ned over hovedet på dem. Resultatet af studiet af dette eksempel er identifikationen af 3 særlig vigtige aspekter af processen, der er nødvendige at håndtere for at maksimere chancerne for et succesfuldt forløb, når man etablerer delt brug i en kontekst som denne, hvor man har et komplekst bruger/intern FM organisation/bygherre forhold. De 3 aspekter er *territorialitet*, *logistik* og *involvering*, og er præsenteret i (Brinkø & Nielsen, til udgivelse i 2015). Aspekterne er placeret i midten af den farvede cirkel, omgivet først af nogle af de temaer aspektet symboliserer, og dernæst af nogle af de citater der ledte til identificeringen af aspektet.

BRUGBARHED/EFFEKT

De forrige 4 sider beskriver deling. Der beskrives forskellige typer af deling man kan arbejde med og disse er illustreret i typologien (Figur 1). Derudover er der identificeret 3 aspekter, der skal håndteres i processen med at etablere deling (Billede 1).

Der er altså nu et værktøj til at komme i gang – i form af typologien. Ud fra den kan man pin-pointe sit ønskede scenarie og få leveret en gruppe karakteristika man kan forholde sig til og diskutere projektet ud fra.

Hernæst har vi de 3 aspekter territorialitet, logistik og involvering, som under studiet af Lyngby Idrætsby er identificeret som essentielle at tage hånd om under selve projektfasen, for at maksimere chancen for at projektet med at etablere et *shared space* lykkedes. Det betyder at parter der er interesseret i at arbejde med deling med typologien og de 3 aspekter i hånden, har et sæt af guidelines der kan føre til en øget forståelse af for den komplekse proces det er at arbejde med deling, og dermed medvirke til at skabe de bedste muligheder for at skabe et succesfuldt *shared space*.

REFERENCER

- Brinkø, R., & Nielsen, S. B. (til udgivelse i 2015). *Shared space in a municipal sports facility – The case of Lyngby Idrætsby*.
- Brinkø, R., Nielsen, S. B., & Meel, J. Van. (til udgivelse i 2015). *Access over ownership – a typology of shared space. Facilities*.
- Owyang, J., Tran, C., & Silva, C. (2013). *The Collaborative Economy*.
- Silver, J. (2013). *The sharing economy : a whole new way of living. The Observer*, pp. 1–8.
- Voight, J. (2013). *Enabling the sharing economy. Adweek*, 3–7.

MERVÆRDI FOR RIGTIGE MENNESKER!

I de seneste år har vi set en stigende interesse for merværdi som koncept inden for Facilities Management (FM), og for hvordan man skaber og måler merværdi. Der anvendes et væld af forskellige betegnelser og definitioner, og der opereres med mange forskellige typer af merværdi, såsom brugsværdi, kundeværdi, økonomisk værdi, miljømæssig værdi, kulturel værdi og relationel værdi.



Vi har siden 2009 samarbejdet i en forskergruppe under EuroFM om netop emnet FM og merværdi. I 2012 udgav vi bogen "The Added Value of Facilities Management – Concepts, Findings and Perspectives", der blev lanceret ved den europæiske FM konference EFMC 2012 i København. Bogen indeholdt bidrag fra forfattere fra forskellige lande i Europa og blev redigeret af os sammen med Christian Coenen, Zürich University for Applied Science. Ved DFM netværks Årskonference i år var Christian Coenen åbningstaler om relationel værdi i FM og Per Anker Jensen præsenterede den undersøgelse, der omtales i det følgende.



AF PER ANKER JENSEN,
CFM, DTU, og
THEO VAN DER VOORDT,
Delft University of
Technology

Ved EFMC 2013 i Prag arrangerede vi en workshop om emnet "How to manage and measure the added value of FM" med deltagelse primært af FM-praktikere. Workshoppen bekræftede at merværdikonceptet fortolkes på mange forskellige måder. Prioriteringen af forskellige typer af merværdi viste sig at være meget subjektiv og afhængig af den enkeltes position, erfaringer og personlige opfattelse. De højst prioriterede værdier omfattede FM's bidrag til livskvalitet, kerneforretningens produktivitet, brugertilfredshed og bæredygtighed. Deltagerne fandt det imidlertid vanskeligt nærmere at specificere metoder til *hvordan* man skaber merværdi. Svarene varierede fra evaluering af trivsel, tilfredshed og understøttelse af arbejdsprocesser, til energibesparelser ved bygningsrenovering, til mere abstrakte metoder som at styre på økonomi og effektivitet eller "god pris og værdi for kunden".

Vi besluttede derfor at undersøge mere dybdegående, hvordan professionelle FM-ere i praksis arbejder med at skabe merværdi. Det gjorde vi ved at gennemføre 10 interviews med erfarne FM-ere på ledelsesniveau i private virksomheder i Danmark og Holland – 5 interviews i hvert land. Interviewpersonerne var fordelt på in-house FM-organisationer, serviceleverandørvirksomheder og konsulentvirksomheder. I Danmark var de interviewede Ole Emil Malmstrøm, indehaver af Real FM (egen konsulentvirksomhed –

tidligere driftsdirektør i Kuben), Lise-Lotte Panduro, direktør i ISS Danmark, Peter Bang, daværende direktør for Bilfinger HSG Facility Management A/S, Preben Gramstrup, indehaver af fm3 (egen konsulentvirksomhed – tidligere chef for FM i Nykredit og Velux) samt Søren Andersen og Søren Prahl, daværende direktør og leder af FM i Novozymes.

I det følgende præsenteres hovedresultaterne af denne interviewundersøgelse. Som afslutning omtales vores videre arbejde med at udarbejde en ny bog om FM og merværdi.

MERVÆRDI I PRAKSIS

De fleste af interviewpersonerne gav udtryk for at de anvender merværdi eller tilsvarende begreber i deres daglige praksis. Det anvendes både til at demonstrere merværdien af ens egen funktion, afdeling eller virksomhed og til at diskutere merværdien af specifikke tiltag i relation til faciliteter og services.

En af fordelene ved at bruge merværdibegrebet imellem leverandører og deres kunder er, at det fjerner fokus fra de kontraktmæssige forhold og SLA-er til, hvad der virkelig betyder noget for kunden. Som en af interviewpersonerne udtrykte det: "Det får kunden til at føle, at du interesser dig for hans forretning og ikke bare for at sende den næste regning. Det gør det muligt, at løfte hele niveauet for FM-leverancen". Ved at italesætte merværdi bruger man også et sprog som topledelsen forstår.

Vanskeligheden ved at bruge merværdibegrebet er:

- Det opfattes forskelligt af forskellige personer
- Det er vanskeligt at gøre operationelt
- Det er vanskeligt at måle i økonomiske termer

Det er kritisk at forstå, hvilken værdi der er vigtigst for klienten eller kunden, og hvad han eller hun virkeligt har behov for – hvilket ofte er mere end blot at løse det aktuelle problem.

De fleste praktikere opfatter merværdi som en afvejning imellem fordele og omkostninger - hvad man får og hvad man må give (trade-off between benefits and sacrifices). Fokus er på at opnå værdi for pengene og gøre kerneforretningen mere effektiv. Værdi har både en økonomisk betydning og en betydning relateret til mere subjektive og kvalitative aspekter såsom at gøre tingene lettere at styre. Flere interviewpersoner skelnede mellem hvad de kaldte hårde økonomiske aspekter og mere bløde aspekter som sundhed, sikkerhed, miljø og kvalitet.

FOKUSPUNKTER

Hvilken form for værdi, der primært er i fokus, varierer for forskellige interessenter. En af interviewpersonerne fremførte:

- Ejerne har næsten ensidig fokus på afkast af investeringer og lav risiko, lave omkostninger og få forpligtelser.
- Direktionen forbinder sædvanligvis merværdi med deres strategiske vision og policy og de styrer efter maximal omsætning for virksomheden, minimale omkostninger og høj Ebit (indtjening før renter og skat).
- Ledere af regionale enheder skal på samme tid håndtere krav fra topledelsen om overskud og hensyn til regionale kunders og medarbejders tilfredshed. De forsøger at finde en balance mellem lave omkostninger og muligheden for at tiltrække og fastholde dygtige medarbejdere.
- Ledere af sites har primært fokus på driftsmæssige forhold og medarbejdertilfredshed.

Der er tilsvarende forskelle på hvilke typer af merværdi, der arbejdes med på strategisk, taktisk og operationelt niveau. Ifølge en af interviewpersonerne betyder merværdi på strategisk niveau udarbejdelse af masterplaner for de enkelte sites og implementering af ejendomsstrategi. Fokus er på langsigtede beslutninger og at undgå klager. Merværdi på det taktiske

niveau betyder eksempelvis hurtig leveringstid og at levere hvad der bliver efterspurgt. Emnerne på operationelt niveau omfatter bl.a. omkostningsreduktion, medarbejdertilfredshed og kundertilfredshed.

Merværdi håndteres dog først og fremmest på strategisk niveau, men uanset dette har det relevans på alle niveauer og for alle i en FM organisation. Det bør, som en af interviewpersonerne udtrykte det, være en del af organisationskulturen. En anden interviewperson mente til gengæld, at FM ikke rigtig er et strategisk emne i de fleste virksomheder, og virksomhedsledere interesserer sig ikke meget for FM. At tale om merværdi på det operationelle niveau kan ifølge en tredje interviewperson være direkte kontraproduktiv, fordi "operationelle ledere har ikke et begreb skabt om hvad merværdi er".

Fokusområdet for FM afhænger også af situationen, herunder den økonomiske konjunktur. Når økonomien er i vækst bliver det at undgå utilfredshed blandt medarbejderne måske et centralt emne, mens omkostningsreduktioner bliver afgørende i krisetider. Virksomhedsstørrelsen er også en faktor. I små virksomheder er FM hovedsageligt et operationelt anliggende.

PRIORITEREDE VÆRDIER

Interviewpersonerne blev stillet det åbne spørgsmål: "Hvad er dine Top 5 værdier i dit arbejde med FM?". Svarene for hver respondent vises i Tabel 1 med de højst prioriterede i kolonne 1.

Værdier relateret til omkostninger og tilfredshed blev prioriteret flest gange. Der var dog en markant forskel mellem svarene fra Danmark og Holland, idet tilfredshed blev prioriteret meget oftere end omkostninger i Danmark, mens det omvendte var tilfældet i Holland. Produktivitet blev også prioriteret mange gange. Værdier med relation til tilpasningsevne og miljø blev

TABEL 1: TOP 5 VÆRDIER FRA 10 INTERVIEWPERSONER I DENMARK OG HOLLAND

ID	1	2	3	4	5
DK1	Transparens af omkostninger og prioriteringer	Skalérbarhed	Frigøre ledelsesressourcer	Bruger-tilfredshed	Tilfredshed med serviceleverandør
DK2	Kernevirksomhedens mål	Innovation	Sammenhængende strategi mellem kernevirksomhed og FM	Produktivitet for kernevirksomheden	Kommunikation
DK3	Frigøre tid	Forbedre trivsel			
DK4	Tilfredshed for outsourcete medarbejdere	Gøre processer smartere	Forbedringer og innovation	Bruger centring og serviceorientering	Corporate Social Responsibility
DK5	Øge energi-bevidsthed og reducere CO2 emissioner	Gøre driften lettere	Levere bedre service med mindre eller samme omkostninger	Tilfredshed	
NL1	Profit (Ebit); forbedre likviditet	Omkostningsreduktioner	Transparens af ejendomsdata for ejerne		
NL2	Omkostningsreduktioner	Økonomisk overkommelig			
NL3	Bæredygtighed	Omkostningsreduktioner	Identitet	Tilfredshed	
NL4	Omkostningsreduktioner	Forbedre kernevirksomheden / Produktivitet	Sundhed		
NL5	Effektiv brug af arealer	Forudse fremtidig arealbehov	Balance mellem ejede bygninger, lejede bygninger og sale & lease back	Forudse fremtidigt kapitalbehov	Engagement

ligeledes nævnt i begge lande, mens kulturel værdi kun blev nævnt i Holland.

Interviewpersonerne blev efterfølgende bedt om at forholde sig til de forskellige værdiparametre der indgår i FM Værdikortet (FM Value Map - udviklet af Per Anker Jensen), som var udgangspunkt for vores bog fra 2012. I det følgende præsenteres nogle markante udsagn om de 6 parametre for FM's merværdi i forhold til en virksomhed: Tilfredshed, Omkostninger, Produktivitet, Pålidelighed, Tilpasningsevne og Kultur. Der gives tillige eksempler på, hvordan de interviewede måler og dokumenterer de forskellige værdiparametre.

Tilfredshed omfatter FM's påvirkning af tilfredsheden blandt kunder, medarbejdere/slutbrugere og ejere. En af respondenterne nævnte, at kundetilfredshed tidligere havde været det vigtigste, men at brugertilfredshed i stigende grad har fået betydning. Tilfredshed bliver ofte målt kvantitativt med spørgeskemaundersøgelser, men nogle gange også mere kvalitativt, f.eks. "mystery visits". Resultater af til-

fredshedsundersøgelser bliver ofte sammenlignet på tværs af organisationer ved benchmarking.

Omkostninger omfatter eksempelvis driftsudgifter, medarbejderomsætning og kapitalinvesteringer. Omkostningsreduktioner er naturligvis et væsentligt mål, men transparens blev også nævnt som vigtigt. Omkostninger bliver ofte målt og sammenlignet ved benchmarking, både som udgifter og m² pr. person, pr. fuldtidsækvivalent eller pr. arbejdsplads, Total Costs of Ownership per m², eller omkostningsgrad, f.eks. FM-udgifternes andel af virksomhedens samlede omsætning eller driftsudgifter.

Produktivitet omfatter eksempelvis ressourceudnyttelse, lavt fravær og effektivitet. Betydningen af FM for kernevirksomhedens produktivitet kan være vanskelig at måle. En typisk måde for FM-leverandører at dokumentere deres påvirkning af kundens forretning er antallet af forslag til forbedringer og innovation. Påvirkning af produktivitet måles sjældent direkte, men behandles mere kvalitativt i diskussioner, business cases og performance reviews.

Pålidelighed omfatter business continuity og security. Interviewpersonernes syn på pålidelighed varierende meget. Et synspunkt var, at pålidelighed er på det laveste niveau i Maslow's behovspyramide og er derfor ikke en motivationsfaktor, som kan skabe merværdi. Et andet synspunkt var, at business continuity får voksende betydning. En af interviewpersonerne fra en produktionsvirksomhed gav udtryk for at netop det er væsentlig at kontrollere og at overholdelse af love og regler har topprioritet. Pålidelighed bliver primært målt i form af responstider og opetid/nedetid.

Tilpasningsevne omfatter eksempelvis forudseenhed, fleksibilitet og imødekommenhed. Tilpasningsevne bliver primært vurderet på højt ledelsesniveau i relation til kapitalinvesteringer og kontraktforhandlinger. En af interviewpersonerne nævnte, at teknisk fleksibilitet og fleksibilitet i lejevilkår er af stigende betydning.

Kultur omfatter organisatorisk identitet, virksomhedsmæssigt image og corporate brand. For nogle virksomheder er branding vigtig, mens det for andre virksomheder er af beskedent betydning. Nogle så kultur som relateret til FM organisationens image og ikke noget der vedkommer hele virksomheden. En interviewperson nævnte, at de monitorerer image af FM både internt (employee monitor) og eksternt (customer monitor) og bemærkede, at eksternt image ofte er mere vigtigt end internt image. Engagement, dvs. tilhørsforhold og commitment til virksomheden, blev også nævnt.

Udover KPI'er findes der andre måder på at visualisere og dokumentere merværdi. Leverandører udarbejder i mange tilfælde performance reviews med faste intervaller til deres kunder på store kontrakter. Andre eksempler på dokumentation af merværdi er business cases for specifikke tiltag og rapporter med evaluering af afsluttede projekter. Merværdi indgår også i dialogen med interessenter på mere uformelle måder som led i den løbende dialog, bl.a. som storytelling. Forventningsafstemning er et vigtigt element i at skabe merværdi.

KONKLUSION

Med hensyn til definitionen af merværdi, så henviser alle interviewpersonerne til fordele og omkostninger ved FM tiltag. Fordelene ses både i forhold til klienter, kunder og slutbrugere men i begrænset omfang til samfundet og omgivelserne. Praktikere styrer primært på FM's påvirkning af kernevirkomheden og organisatorisk performance, og dette er også et essentielt element i leverandørvirkomheders salgsgangargumentation. De højest prioriterede værdier er tilfredshed og omkostninger fulgt af produktivitet. I forhold til omgivelserne blev kun forhold relateret til miljømæssig bæredygtighed nævnt i vores åbne spørgsmål, og dette blev primært opfattet som værende et bygningsmæssigt karakteristikum.

Selv om der er udviklet en række konceptuelle modeller og metoder til at visualisere merværdien af FM, så står det klart, at sådanne akademiske bidrag endnu ikke er klar til at blive implementeret i praksis. Interviewpersonerne gav udtryk for, at der er et behov for en klar ramme, der sammenknytter konkrete FM tiltag med veldefinerede typer af merværdi og KPI'er. Desuden er der et akut behov for best practices og konkrete eksempler til at illustrere den mulige merværdi af FM tiltag.

NY BOG OM FM OG MERVÆRDI PÅ VEJ

Formålet med den nye bog, som vi samarbejder om, er netop at skabe et mere konkret grundlag for at styre og måle merværdien af FM. I forhold til vores første fælles bog vil den nye blive mere konkret og praktisk orienteret. Vi baserer den på en meget enkel model med fokus på hvilke FM tiltag, der kan skabe merværdi, hvordan implementeringen af tiltagene gennemføres for at sikre, at der skabes værdi, hvilke parametre merværdien kan realiseres i og hvordan merværdien kan dokumenteres. Endvidere vil bogen indeholde interviews med professionelle FM-ere om deres erfaringer med at arbejde med merværdi i praksis. Vi står for at redigere bogen, som i lighed med den første bog vil indeholde bidrag af en række forfattere fra forskellige europæiske lande. Bogen vil blive udgivet af det internationale forlag Routledge om ca. 1 år.

NOTE

Denne artikel er baseret på en engelsksproget artikel bragt i det australske FM Magazine, oktober/november 2014. Den engelsksprogede artikel var en forkortet udgave af et konferencepaper, der blev præsenteret ved EFMC 2015 i Berlin.

KILDER

Per Anker Jensen, Theo van der Voordt and Christian Coenen (eds.): The Added Value of Facilities Management – Concepts, Findings and Perspectives. Centre for Facilities Management - Realdania Research, DTU Management Engineering, and Polyteknisk Forlag, May 2012.

Per Anker Jensen and Theo van der Voordt: The added value of FM – updates from the RNG group. EuroFM Insight, Issue 31, December 2014.

Theo van der Voordt and Per Anker Jensen (2014), Adding Value by FM: bridging the gap between theory and practice. Paper in Alexander, K. (ed.) (2014), Promoting Innovation in FM. Research Papers. Advancing knowledge in FM. International Journal of Facilities Management, EuroFM Journal. March 2014.

Theo van der Voordt and Per Anker Jensen (2014), Adding value by facility management: a European perspective. FM Magazine, October-November 2014, Australia.

SESSION II: SAMARBEJDER



Af KIRSTEN RAMSKOV
GALAMBa, formand FM &
Bæredygtighed; facilitator
for Årskonferencens
session II: Samarbejder

Samarbejde er et nøgleord for den effektive og helhedstænkende FM organisation, og blev derfor også et centralt tema på Årskonferencen. På session II blev der stillet skarpt på tre principielt forskellige samarbejdskonstellationer, der tilsammen viser lidt om kompleksiteten og de mange snitflader der skal håndteres i FM.

1) Samarbejdet mellem service og teknisk drift, hvor en potentiel magtassymetri mellem teknik og services udlignes ved delt lederskab (Region Hovedstaden).

2) Et samarbejde mellem ISS og Nordea, hvor omdrejningspunktet for en løbende justering af servicen er effektmålinger og visionen om det levende hus.

3) En fortælling om Styrelsen for Slotte og Kulturejendomme's rejse fra forvaltning af egne bygninger (slotte), til leverandør af FM ydelser til en lang række statslige kulturejendomme - fra forvaltning til forretning.

Af JAN AAGAARD,
journalist

FÆLLES LEDELSE FUNKTIONERER FINT

Da cheferne for serviceafdelingen og tekniske afdeling på Hospitalsenhed Midt besluttede at slå de to afdelinger sammen, valgte de også at dele ledelsen mellem sig. Det strider mod organisationsteoriene, men har vist sig at fungere i praksis.

De danske hospitaler er hårdt presset på budgetterne. Det oplever man også i Hospitalsenhed Midt, der hører under Region Midtjylland og omfatter akuthospitalet i Viborg samt faciliteter i Skive, Silkeborg og Hammel i alt over 190.000 kvadratmeter og 4.900 ansatte.

FM-organisationen på Hospitalsenhed Midt var indtil for nyligt opdelt i en serviceafdeling og en teknisk afdeling. Begge steder blev man sidste år ramt af store besparelser og samtidig står man over for et omfattende byggeprojekt med renovering af akutfunktionen i Viborg.

"Vi var udfordret på mange områder," fortalte servicechef Mette Toftdahl i sit oplæg på DFM netværks Årskonference.

Foruden udfordringen med budgetpres fungerede samarbejdet mellem de to afdelinger også dårligt, og afdelingerne havde mange overlappende opgaver uden en klar ansvarsfordeling og dobbelt repræsentation i mange fora.

På den baggrund tog Mette Toftdahl og chefen for den tekniske afdeling en grundig snak om, hvordan de skulle forholde sig til udfordringerne og få samarbejdet mellem de to afdelinger til at fungere bedre.

"De store besparelser, der ramte os sidste år, er kun begyndelsen. Der vil også fremover være et stort pres på budgetterne. Hvordan løser vi det, spurgte vi hinanden. Og så tog vi en rask beslutning om at lægge de to afdelinger sammen og forsøge at udnytte synergieffekterne," fortalte Mette Toftdahl.

TO OM AT LEDE

De to chefer besluttede samtidig, at de ville etablere en fælles, sideordnet ledelse af de nye enhed. Mens den tekniske chef har en baggrund som maskinmester og stor erfaring på det tekniske område, har Mette Toftdahl en baggrund som sygeplejerske og stor ledererfaring. De to chefer står nu sammen i spidsen for Servicecentret med 320 medarbejdere.

”Ifølge organisationsteoriene er delt ledelse ikke en god idé, men i hospitalssektoren anvender man det i stort omfang og på flere niveauer. Der er meget begrænset forskning på området og ikke meget viden om, hvad medarbejderne siger til det. Så det satte jeg mig for at undersøge i forbindelse med hovedopgaven i min masteruddannelse,” sagde Mette Toftdahl.

Hun lavede en kvantitativ spørgeskemaundersøgelse blandt 130 sygeplejersker på afdelinger med delt ledelse, samt kvalitative interviews med ledere, der indgår i en delt ledelseskonstruktion.

”Det viste sig, at medarbejdere ser det som en styrke, at lederne ikke er enige, da det er med til at kvalificere

beslutningerne. Og lederne synes også selv, at det er med til at give bedre beslutninger i sidste ende,” fortalte Mette Toftdahl.

RART AT VÆRE TO

For Servicecentret på Hospitalsenhed Midt ser Mette Toftdahl også store fordele i den delte ledelse. Det giver bl.a. mere energi og synergi og en højere grad af ansvar for fælles problemløsning.

”Det er faktisk rart at være to, både i medvind og modvind. Vi supplerer hinanden godt, og når jeg for eksempel skal overbevise kolleger eller medarbejdere om en idé, er det en fordel, at jeg først kan afprøve ideen på min tekniske makker. Vi har også bedre muligheder for at fordybe os i tingene, da vi kan fordele opgaverne mellem os,” fastslog Mette Toftdahl.

”Delt ledelse koster selvfølgelig også lidt. Man skal sætte tid af til gensidig orientering og have fokus på fordeling af opgaver og ansvar. Man skal også være klar til at afgive suveræniteten, men det har ikke været noget problem for mig. Selv om det var noget af det, jeg frygtede mest på forhånd,” sluttede Mette Toftdahl.

FÆLLES CENTERLEDELSE

- Servicechefen
- Klinisk baggrund
- Kender kundernes behov
- En række lederjobs både i det private og det offentlige
- Ledelsesfokus og lederuddannelse gennem mange år
- Den tekniske chef
- Maskinmesterbaggrund
- Teknisk chef gennem en årrække
- Fokus på opgaverne, det tekniske og problemløsning
- Erfaring, historik og dybt fagligt kendskab på området

1+1=3

DELTE LEDELSE, HVORFOR NU DET? HVAD SIGER ORGANISATIONSTEORIEN OM DET?

”It has from the earliest time been recognized that nothing but confusion arises from multiple command. A man cannot serve two masters”, Gulick (1937) papers on the science of administration.

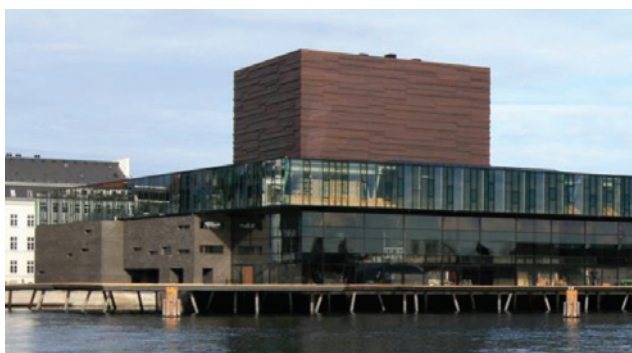
- Klassisk organisationsteori siger samstemmende enstregen ledelse (Weber, Simon, Taylor og Gulick)

- Hospitalssektoren anvender delt ledelse i stort omfang på flere niveauer (fra øverste ledelses niveau til afsnitsniveau)
- Forskningen meget begrænset på området, sporadiske fortællinger mere udpræget
- Hvad siger medarbejderne?
- Hvorfor ønsker mange ledere ikke at indgå i delte konstruktioner?

KUNSTEN AT HOLDE STYR PÅ KULTURARVEN

Af JAN AAGAARD,
journalist

Der var nok at tage fat på, da Styrelsen for Slotte og Kulturejendomme blev etableret i 2011, for den nye styrelse overtog også drift og vedligehold af kulturejendomme på i alt 400.000 kvadratmeter. Opgaven er bl.a. på at optimere driften og opnå stordriftsgevinster.



Det er en stor mundfuld for en FM-organisation pludselig at stå med 400.000 kvadratmeter ekstra ejendom. Og udfordringen bliver ikke mindre af, at de ekstra kvadratmeter huser nogle af Danmarks mest kendte kulturejendomme.

Det var situationen, da Slots- og Ejendomsstyrelsen i 2011 blev omdannet til Styrelsen for Slotte og Kulturejendomme (SLKE). Den nye styrelse fik foruden slottene – 350.000 kvadratmeter i alt – også ansvar for 10 kulturinstitutioners ejendomsportefølje – 400.000 kvadratmeter i alt, heriblandt en lang række store og berømte bygningsværker som Operahuset, Den Sorte Diamant og Statens Museum for Kunst.

Opgaven med at overtage drift og vedligehold af de mange nye kvadratmeter er sket gradvist. På DFM netværks Årskonference fortalte Tina Romose og Henrik Johansen fra SLKE om formålet med overtagelsen og status på det store projekt.

”Det er vores mission at bevare kulturarven, så den er til gavn for eftertiden, og samtidig skal kulturejendommene være levende og nutidige institutioner. Bygningerne skal omdannes fra monumenter til attraktioner,” sagde Tina Romose.

NYE INDTÆGTSMULIGHEDER

Bevillingerne til området er imidlertid faldende, og derfor vil SLKE gennem nye aktiviteter og initiativer skabe en positiv udvikling med flere besøgende. Det skal give nye indtægter, som bl.a. kan sikre drift, vedligehold og udvikling, forklarede Tina Romose.

Her 3-4 år efter etableringen af styrelsen er status på FM-delen, at samtlige drifts- og vedligeholdsopgaver fra de 10 kulturinstitutioners ejendomsporteføljer er overdraget til SLKE. Samtidig har man opnået gennemsigtighed i forbrug og aftaleforhold og fået et overblik over vedligeholdsefterslæbet.

HVAD ER STYRELSEN FOR SLOTTE OG KULTUREJENDOMME?

- SLKE blev etableret i 2011
 - SLKE hører under Kulturministeriet
 - SLKE har to hovedopgaver
 - At vedligeholde, udvikle og formidle styrelsen egne slotte og haver
 - At varetage drift og vedligehold af de kulturinstitutionernes ejendomsporteføljer
-

HVAD VIL STYRELSEN FOR SLOTTE OG KULTUREJENDOMME?

MISSION

Det er vores mission at bevare vores bygningskulturelle arv i form af slotte, haver og andre kulturejendomme til glæde for eftertiden og samtidig nyttiggøre og formidle den til glæde for nutiden. Vi fokuserer på en levende og nutidig anvendelse af kulturejendomme.

VISION

I økonomisk stramme tider er der et meget begrænset råderum. Derfor vil Styrelsen for Slotte og Kulturejendomme ved hjælp af faglighed, innovation og en ny finansiel tilgang:

Fastholde eller forbedre vedligeholdelses- og driftsniveaet på slotte og i haver

- Skabe en positiv udvikling og give flere besøgende bedre oplevelser
 - Drive og vedligeholde Kulturministeriets ejendomme, så der skabes mere kultur for færre penge
-



”Vi arbejder nu på finansieringsmodel for anlægsopgaverne, som fortsat kører over de enkelte institutioners budget,” sagde Tina Romose og fortalte videre om samarbejdet med kulturinstitutionerne:

”Kunderne er meget forskellige. Der er stor forskel på, om det fx er Nationalmuseet eller Den Hirschsprungske Samling med et relativt lille budget. Man skal have stort fokus på kulturforskellene og vide, hvordan de hver især driver deres butik.”

TVÆRGÅENDE PROJEKTER

Der er fortsat masser af opgaver for SLKE med at sikre stordriftsgevinster og effektivisering på tværs af ministerområder. Blandt de aktuelle tværgående projekter er et nyt fælles drifts- og vedligeholdelses-system, energistyring og optimering samt sourcing og indkøb.

”De 10 kulturinstitutioner kører sourcing og indkøb på meget forskellig vis, og vi ser på fordele og ulemper ved metoderne. Det betyder dog ikke, at de alle skal have det samme system,” fortalte Tina Romose.

MÆRK DIT TOUCH POINT

I Nordea måler man jævnligt medarbejdernes tilfredshed med FM-leverancerne fra ISS og justerer leverancerne på den baggrund. Systemet er bygget op om en række touch points, som medarbejderen møder i løbet af sin arbejdsdag.

Af JAN AAGAARD,
journalist

Godt 1.000 medarbejdere i Nordea modtager med jævne mellemrum et elektronisk spørgeskema med spørgsmål om, hvordan de oplever forskellige situationer i løbet af dagligdagen på deres arbejdsplads. Hvor tilfredse er de fx med at være i bygningen? Med at sidde i mødelokalet? Med frokosten? Og med kaffeautomaten?

Spørgeskemaet er en del af Nordeas Group Workplace Management strategi, hvor man er i fuld gang med at omdanne bankens kontorfaciliteter fra traditionelle skriveborde til moderne aktivitetsbaserede arbejdspladser.

Sammen med FM-leverandøren ISS Facility Services har Nordea sat et mål om, at overgå medarbejdernes forventninger til de services, de oplever på arbejdspladsen, og derfor måler man medarbejdernes tilfredshed gennem et koncept kaldet *Work Journey Touch Points*.

OUTPUT BASERET LØSNING

"Den primære KPI i samarbejdet mellem Nordea og ISS er medarbejdernes oplevede tilfredshed af de services, vi leverer. Der er tale om en output baseret løsning, hvor begge parter har fokus på medarbejder-tilfredshed. Hvordan vi kommer dertil, står os stort set frit," fortalte Henrick Berendtsen, segmentsdirektør finance, ISS Facility Services, på DFM netværks Årskonference.

Her fortalte han sammen med Trine Torn, Head of Workplace Management DK, Nordea Danmark, om

ideerne, processen og resultaterne i Work Journey Touch Point-konceptet.

Tilfredshedsundersøgelsen er opbygget så den afspejler de *touch points* medarbejderne oplever i deres dagligdag – fx ved ankomsten til arbejdspladsen, ved skrivebordet, til frokosten osv. ISS' serviceleverancer som rengøring, catering, security, reception, post, vedligehold osv. influerer på forskellig vis på medarbejdernes oplevelse, hvilket er indarbejdet i undersøgelsen.

Den systematiske kortlægning af tilfredsheden kommer til udtryk i seks primære dashboards, som giver et overblik, mens man med yderligere 14 *dashboards* kan komme et spadestik dybere. Systemet kan også udarbejde en række skemaer og grafer, der gør det muligt at lave sammenligninger og fx se på, om ressourcerne skal fordeles anderledes mellem de forskellige touch points.

FRA AUTOMAT TIL CAFÉ

Resultater fra tilfredshedsundersøgelsen kan dog ikke stå alene, men skal i samarbejde med det lokale team analyseres og forklares nærmere, får man kan sætte konkrete handlingsplaner i gang, understregede Henrick Berendtsen.

Han sluttede med en række konkrete eksempler, hvor lav score i tilfredshedsundersøgelsen havde ført til ændringer. For eksempel var kaffeautomaten et sted blevet nedlagt og erstattet med en brugerbetalt café.

VEJEN TIL KLAR TALE

Af JAN AAGAARD,
journalist

Kommunikation er en vanskelig kunst for FM-ere, der er grundige og har en for-kærlighed for tal. Retoriker Jesper Troels Jensen havde på Årskonferencen gode og underholdende råd til, hvordan man får sine budskaber igennem.

Hvordan skal FM-ere kommunikere for at brænde igennem med budskaberne og få direktionens opmærksomhed? Det var emnet for Jesper Troels Jensen, rådgivende retoriker og seniorpartner i rådgivningsvirksomheden Rhetor.

Jesper Troels Jensen kom på sin egen underholdende og finurlige facon med masser af gode råd til FM-erne i et indlæg, der er umuligt at gengive på skrift.

Men er er nogle af den garvede retorikers pointer:

- "Hvis vi ikke kan se det, lugte eller smage, så er det der slet ikke. Sig ordet banan – og alle ser en banan. Sig ordet strukturkommission – og ingen ser noget. I skal sørge for, at direktionen kan se det, lugte det og smage det."
- "Vi mennesker er pattedyr, og pattedyr kan ikke huske tal over 10. Det kan godt være et problem, når man arbejder med FM."

- "Vil H.C. Andersen have skrevet sine eventyr med en masse tal? Nej!"

- "Hver dag omkommer 10.000 budskaber ved PowerPoint-ulykker – alene i Danmark."

- "Dødpunktet i en PowerPoint-præsentation er side nr. 73. Det er der endnu ikke nogen, der har overlevet."

- "I gør rigtigt meget for at ødelægge det for dem, I gerne vil have til at høre efter. I drukner dem i informationer."

- "Det meste af det, der står i en strategiplan, er det rene nonsens."

- "Man skal turde sige enten det ene eller det andet. Hvis beslutningstagerne skal sige ja, skal de kun have en ting ad gangen."

NYE ANNONCEMULIGHEDER

DFM netværk åbner nu muligheden for, at du kan tegne en ny type annoncer i magasinet FM Update, og derved profilere dig overfor de professionelle FM-ere.

FM Update er Danmarks eneste magasin skrevet af FM-ere til FM-ere, og med en annonce her når du en stor og attraktiv målgruppe.

Annoncens format er 87,5 x 41,5 mm. Magasinet udkommer 4 gange årligt, og annonceprisen pr. år er 1.975 kr. ekskl. moms.

Drukner min annonce? Nej, artiklerne er korte og læsevenlige, og det grafiske udtryk løfter annoncen, således at magasinet fremstår som en helhed.

 SIGHT AND SETTLEMENT Strategisk bæredygtighed	
www.sightandsettlement.com	
SIGHT AND SETTLEMENT tager udgangspunkt i at bæredygtighed kan vejes og måles. Indsamling af data, konkrete målinger samt analyse af lokale forhold og specifikke behov er essentielt for udviklingen af unikke og innovative løsninger.	

**SELV EN LILLE
ANNONCE
BLIVER SET**

DIGITALE LØSNINGER GØR LIVET LETTERE

Mange års fokus på digitalisering og udvikling af egen software har løftet driften, optimeret processer og frigjort ressourcer.

Af JAN AAGAARD,
journalist

Når en ejendomsmedarbejder i Arbejdernes Andels Boligforening (ABB) i Aarhus besøger en af boligforeningens 8.500 lejligheder, scanner han med sin tablet eller smartphone en lille QR-kode, der er opsat i lejligheden.

Koden giver adgang til lejlighedens stamoplysninger via en app, som medarbejderen også kan bruge til at oprette en opgave for reparation eller vedligehold i lejligheden. Medarbejderen kan endvidere bruge sin smartphone eller tablet til at tage billeder af opgaven, indtale beskeder og skrive oplysninger, som alt sammen kan lægges ind i systemet via app'en.

"Vi har valgt, at hvert eneste objekt i boligforeningen – fx et komfur – har sit eget sygesikringskort, og medarbejder kan se få alle oplysninger om objektet via QR-koden," sagde Arne Tollaksen, projektdirektør i ABB Aarhus, på DFM netværks Årskonference.

Her fortalte han om ABBs brug af digitale løsninger til at sikre rationel drift, lavest mulige omkostninger og god boligstandard. QR-koder og tablets som arbejdsredskaber er blot et eksempel på den digitalisering af drift, vedligehold og udvikling, som ABB i Aarhus har arbejdet med i over 35 år.

ALT SKAL VÆRE DIGITALT

Arne Tollaksen fortalte, hvordan andelsboligforeningen siden slutningen af 1970'erne, hvor ABB Aarhus fik sin første computer, har arbejdet med at lægge oplysninger ind i systemerne og udvikle egne programmer til at håndtere boligforeningens drift, vedligehold mv.

Det betyder, at alle lejemål, stamoplysninger, husleje, budget og regnskab i dag er en del af it-systemerne og er tilgængelige i en digital form, der er tilpasset gældende lovgivning og bekendtgørelser.

ABB har siden 2000 har haft en klar strategi om, at alle oplysninger, dokumenter og tegninger i boligforeningen skal findes i digital form og har løbende udviklet egne digitale platforme til blandt andet syn, byggestyring, rekvisitioner, elektroniske lejlighedsmapper og videoovervågning.

De forskellige programmer og systemer, som ABB benytter, er bundet sammen, hvilket optimerer processerne, letter sagsbehandlingen og dermed frigør ressourcer til andre formål som servicering af beboerne.

"Hver gang vi gør noget manuelt, siger jeg, at det må kunne digitaliseres og automatiseres," fastslog projektdirektøren.

EGNE PROGRAMMER

Arne Tollaksen ser en stor fordel i, at ABB selv udvikler de programmer og systemer, som man anvender. Eksempelvis har ABB sammen med NTI CADcenter udviklet programmet bag QR-koderne og app'en som arbejdsredskab for ejendomsmedarbejderne. Programmet kaldet DoTAB er udviklet med støtte fra Ministeriet for By, Bolig og Landdistrikter.

"Det er meget billigere og bedre at udvikle tingene selv, end at købe et færdigt system. Det handler om at samle de rigtige mennesker og sige, hvad udkommet skal være – og så sætte strøm på det," sagde Arne Tollaksen.

Foto: Bjarke MacCarthy



Driftsherreprisen 2014 blev overrakt ved en festlighed under Årskonferencen 2015. Prisen tilfaldt partnerskabet mellem Rigspolitiet og Coor Service Management for deres evne til at skabe nye samarbejdsmodeller, hvor begge parter høster fordele. Prisen uddeles af Boligfonden Kuben efter indstilling fra DFM netværk.

Partnerskabet mellem Rigspolitiet og Coor Service Management er Danmarks største integrerede facilities management (IFM) aftale. Aftalen drejer sig om drift af politiets bygninger og andre faciliteter landet

over, i alt 450.000 kvadratmeter fordelt på 250 adresser med i alt næsten 14.000 servicebrugere.

”Partnerne har med stor opfindsomhed, stor tillid og stort engagement formået at ændre hele den måde, vi tænker samarbejde på. De har gennem en lang proces flyttet sig fra den traditionelle kunde/leverandørtankegang og videre mod et ægte partnerskab” siger Sidse Buch, næstformand i Boligfonden Kuben.

Aftalen og processen er ifølge priskomiteen et skoleeksempel for funktionsudbud, IFM-aftaler og partnerskaber, hvor begge parter høster fordele. Både i form af udvikling af nye metoder til praktisk opgaveløsning og i forhold til de ressourcer, der anvendes.

Eva Kartholm, direktør i DFM netværk fremhæver, at parterne sammen har drøftet udfordringer undervejs og haft fokus på løsning af problemer frem for på placering af ansvar. Man har nedtonet den stramme leverancekontrol og derved frigivet ressourcer, som kan bruges til at arbejde mod fælles mål.

Driftsherreprisen er på 100.000 kr.

Vil du måle og benchmarke dine FM-ydelser mod andre?



EY's nordiske FM Benchmarkingprogram giver dig viden:

- ▶ Om I betaler for meget for jeres services i forhold til markedet
- ▶ Om hvordan jeres serviceniveau ligger i forhold til sammenlignelige virksomheder
- ▶ Om I har det optimale forhold mellem omkostninger, serviceniveauer og brugertilfredshed
- ▶ Om Best Practice på FM-området i Norden

EY er Nordens førende FM-rådgiver

- ▶ EY har været uvildig rådgiver på mere end 60 projekter om Facilities Management og fast ejendom
- ▶ EY's nordiske team består af 45 konsulenter, der udelukkende arbejder med Facilities Management
- ▶ Vi hjælper vores kunder med at løse Facilities Management-opgaver i over 50 lande

Kontakt



Claus Christensen
Director
(+45) 51 58 28 30
Claus.f.christensen@dk.ey.com

READY STEADY REYKJAVIK

Med Ready Steady Reykjavik fik borgerne i Islands hovedstad mulighed for at komme med ideer til nye tiltag og ændringer byrummet. Projektet blev en succes og viser styrken i interaktiv kommunikation med borgerne.



Af JAN AAGAARD,
journalist

I 2008 fik borgmesteren i den islandske hovedstad Reykjavik en god idé om at involvere borgerne mere i den offentlige planlægning. Det resulterede i kampagnen "Ready Steady Reykjavik", der omfattede flyers, baner, borgermøder og ikke mindst et interaktivt website.

Bag kampagnen stod virksomheden MainManager, og på DFM netværks Årskonference fortalte direktør for MainManager, Gunnlaugur B. Hjartarson, om projektet.

Formålet med "Ready Steady Reykjavik" var at aktivere borgerne til at tage initiativer og komme med ideer til forbedringer af det fysiske miljø i deres nærområde i Reykjavik.

PILEN PEGER OP – ELLER NED

Det centrale redskab i kampagnen var en webportal, hvor borgere kunne præsentere og forklare deres ideer til nye projekter, tiltag og ændringer i byrummet – og samtidig kunne andre borgere give deres mening om ideerne til kende via en 'grøn pil opad' eller en 'rød pil nedad'.

Kampagnen løb i fem måneder og blev ifølge Gunnlaugur B. Hjartarson en stor succes. Der kom cirka 2.300 ideer fra borgerne og over 16.000 borgere gav deres mening om ideerne. Da Reykjavik blot har lidt over 100.000 indbyggere er det en forholdsvis stor deltagelse.

Fleere af ideerne blev efterfølgende ført ud i livet – mindre ting kunne gennemføres med det samme, mens større projekter gik videre til behandling og projektering i de relevante afdelinger i kommunen.

"Projektet viser styrken i interaktiv kommunikation med borgerne. Reykjaviks beboere blev aktive borgere, og resultatet er blevet en bedre by for os alle," sagde Gunnlaugur B. Hjartarson.

BORGMESTER FOR EN DAG

På baggrund af succesen med kampagnen åbner kommunen nu en uge om året et særligt website, hvor borgerne kan komme med nye ideer til byrummet. MainManager arbejder samtidigt med en idé om at gå et skridt videre med borgerinvolveringen med et projekt kaldet "Borgmester for en dag".

Her er tanken et website, hvor borgerne kan se de forskellige projekter, som kommunen har med i sin langtidspanlægning. Den enkelte borger kan på websitet lave sin egen fordeling af penge til projekterne ud fra et givent budget – og for eksempel vælge nogle få store projekter eller flere mindre projekter. På den baggrund kan kommunen få et indtryk af, hvilke projekter, der er mest interesse for.

"Vi tror på, at rigtig mange borgere er interesseret i at bruge demokratiet på denne måde," sagde Gunnlaugur B. Hjartarson.

NYT FRA REDAKTIONEN



Af ANJA KIERSGAARD, arkitekt, Master i Eiendomsudvikling og Forvaltning; redaktør af FM Update



Af BIRGITTE DYRVIG CARLSSON, DyrvigConsult ApS, Redaktionsudvalg

Well, Årskonferencen er således vel overstået og vel nok med den vigtigste overskrift nogensinde i DFM netværks historie: FM – For rigtige Mennesker. Ingen FM uden mennesker, ingen bundlinje uden at menneskerne trives og ingen fremdrift uden involvering af menneskerne i omgivelserne. Det er da nemt, ikk'?

Tempoet i programmet var sat lidt ned ift. tidligere år og det var godt. Færre oplægsholdere, men med lidt mere tid til hver især og gode, lange pauser til at deltagerne kunne mødes og tale med hinanden og udstillerne. Vi bringer tekster fra konferencen i både dette og næste nummer af FM Update, idet hele Session III (cases til inspiration i praksis) kan læses samlet i nr. 2.

Konferencen kulminerede i en afslutningsdebat, hvorfra vi bringer citater herunder (forfattet af Jan Aagaard, DFM netværks "udsendte medarbejder" på konferencen.)

DET SVÆRE PARTNERSKAB

Livlig debat om ægte partnerskaber afsluttede DFM netværks Årskonference 2015.

Afslutningsdebatten på Årskonferencen handlede om ægte partnerskaber. I panelet var Portfolio Manager Søren Prahl fra Siemens Denmark, CEO Jørgen Utzon fra Coor Service Management, advokat og partner Anders Buch fra advokatfirmaet Molt Wengel og professor Kristian Kreiner fra Copenhagen Business School.

Det blev en livlig debat, som kom vidt omkring i spørgsmålet om partnerskaber, kontrakter og relationer, og foruden panelet deltog også tilhørerne i salen med spørgsmål og kommentarer. Her er et udpluk af synspunkter fra debatten:

KRISTIAN KREINER, CBS:

"Der er ingen vej til et partnerskab – partnerskabet er vejen i sig selv. Det er den måde, man interagerer med hinanden på. Vi skal finde kvaliteten i processen – ikke rammerne og strukturen."

SØREN PRAHL, SIEMENS DANMARK:

"Det er vigtigt at skelne mellem aftale og partnerskab. Partnerskabet opstår først der, hvor man har en fælles ambition. Partnerskabet skal skabe værdi ud over, hvad der ligger i aftalen."

ANDERS BUCH, MOLT WENDEL:

"Det gode partnerskab er rigtigt at stræbe efter, men vi må også sande at der er nogen, der skal tjene penge og nogen, der skal have et godt output. Derfor er det nødvendigt at tale om rammerne. Det er der, aftalen spiller en rolle."

JØRGEN UTZON, COOR SERVICE MANAGEMENT:

"Vi har mange kontrakter, og de ligner til forveksling hinanden. Men det gør samarbejdet ikke. Det er ikke kontrakterne, der skaber partnerskabet. Det starter i toppen af virksomheden, hvor nogen skal ville det."

JØRGEN UTZON, COOR SERVICE MANAGEMENT:

"Der er et behov for kontrakter. Der skal være et fundament i bunden, som er gennemreguleret og velskrevet. Vi skal have en regulering, som vi kan trække op ad skuffen, når noget ikke fungerer."

ANDERS BUCH, MOLT WENDEL:

"Vi skal arbejde med fleksible løsninger. Man kan indgå langsigtede partnerskaber, men man bør hvert år tage stilling til, om man skal fortsætte samarbejdet. Hvis partnerskabet ikke fungerer, skal man kunne komme ud af det igen."

KRISTIAN KREINER, CBS:

"Man skal ikke definere alt på forhånd i et partnerskab, men sammen finde ud af det. Rollerne kan ændre sig undervejs, og på den måde kan partnerskabet skabe nye ideer og vækst. Der skal være et element af oplevelse og udfordring i det."

FM UPDATE I DET NÆSTE ÅRS TID

Magasinet vil også i år følge den opbygning, tematisering og grafiske linje, som blev fastlagt sidste år. Igen vil vi opfordre jer læsere til at sende jeres tekster til redaktionen. Hvis man har holdninger til ting der skal ændres, er vi hverken døve eller blinde. Vi skal blot vide, hvad du synes og med en antydning af argument, som leder os til at overveje ændringernes retning.

DEADLINES FOR STOF TIL MAGASINET:

Nr. 2: d. 11.05 – udkommer første uge i juni.

Nr. 3: d. 11.08 – udkommer første uge i september.

Nr. 4: d. 11.11 – udkommer første uge i december.

Vi ønsker hermed læserne et trivsomt og indholdsrigt 2015!



Af EVA KARTHOLM,
direktør DFM netværk

Jeg holder meget af DFM netværks Årskonference. Det er stærkt, at DFM netværks medlemmer hvert år trækker to dage ud af en travl kalender for at mødes og dyrke det faglige netværk. Særligt i en tid, hvor udbuddet af konferencer er stort, og hvor der i øvrigt er nok at se til i virksomhederne.

De to konferencedage er fyldt med gensyn mellem gamle venner, opdagelsen af nye, erfaringsudveksling, faglighed og gode ideer. Det er klart, jeg ser frem til Årskonferencen som årets vigtigste netværksbegivenhed. 97 % af de deltagere, som har besvaret årets evaluering, er i øvrigt enige i, at konferencen giver gode muligheder for at dyrke netværk.

VI SÆTTER DEN LANGE KIKKERT FOR ØJET NÅR VI PLANLÆGGER

Planlægningen af årskonferencen starter normalt om foråret. Gode medlemmer fra DFM netværk samles for at brainstorme om, hvad der rører sig i branchen, og hvad vi trænger til at lægge under luppen. Der er naturligvis lidt spå-kone-virksomhed over det, når vi skal se tre-kvart år frem i krystalkuglen. Meget kan ske på den tid. Alligevel lykkes det nu normalt meget godt, at ramme et tema som er vedkommende. Det var også tilfældet i år, hvor evalueringerne viser, at flotte 98 % synes, at temaet for konferencen var relevant.

Når temaet er lagt fast, sender vi besked ud i netværket om temaet, og opfordrer til at interesserede indlægsholdere melder sig på banen. Typisk ved at sende en kort synopsis. Det går der så nogle måneder med, og vi passerer sommerferien, før alle interesserede har givet lyd fra sig. DFM netværk har de seneste par gange været i den eksklusive situation, at vi har modtaget flere bidrag, end vi har haft plads til, og selv om det altid er ærgerligt at takke nej, så er de mange bidrag et tegn på, at det er attraktivt at tale på Årskonferencen, og det er vi naturligvis glade for.

Når synopsiserne er modtaget starter et større puslespil. Alle bidrag bliver læst grundigt, vurderet og ka-

tegoriseret, sådan at vi får valgt de indlægsholdere, der bedst rammer det overordnede tema og den røde tråd. Først nu begynder der at tegne sig en skitse til programmet. Igen kommer arbejdsgruppen på arbejde, for nu skal vi vurdere, om vi – de mange bidrag til trods – alligevel mangler noget. Ved fælles hjælp supplerer vi med indlægsholdere, som vi håndplukker til at tale, sådan at vi så vidt muligt sikrer, at vi kommer hele vejen rundt om årets tema og samtidig rammer så manges interesse som muligt.

NOGET FOR ENHVER SMAG

Netop det sidste er et kunststykke. Det ses også af evalueringerne fra dette års konference, at de fleste indlæg rammer nogenlunde, men at få indlæg rammer fuldstændig plet hos alle. Det fælles udgangspunkt for DFM netværks medlemmer og for konferencens deltagere er jo FM, så umiddelbart skulle man tro, at det var nemt at ramme plet. Men uden at det skal blive en sovepude, så må vi nok anerkende, at FM er så bredt et felt og udøves i så mange forskellige organisatoriske sammenhænge, at vi nemt risikerer, at der er et eller flere indlæg, som ikke rammer alle. Og sådan har det også været i år, selvom den generelle opfattelse af konferencen i øvrigt er ganske positiv over næsten hele linjen.

Det er gennemgående for evalueringerne, at indlæg som beskriver praksis og indlæg som beskæftiger sig med de blødere, mellemmenneskelige sider af FM vinder størst gehør hos deltagerne. Det er naturligt nok, for de fleste af os har det vel sådan, at en konference som Årskonferencen først for alvor giver værdi, hvis vi har fået noget at tænke over, når vi igen er tilbage på jobbet. Ud over netværket søger vi nok alle efter anledning til undren og efter inspiration og ideer, som vi kan tage med os tilbage på jobbet.

Du kan se eller gense de indlæg, som blev præsenteret ved at gå ind på DFM netværks hjemmeside, hvor præsentationerne er uploadet.

FM Update udgives af Dansk Facilities Management netværk (DFM netværk)
Redaktion: Anja Kiersgaard (redaktør). Redaktionsudvalg: Birgitte Dyrvig Carlsson, Mogens Kornbo (bestyrelsesformand, DFM netværk) og Eva Kartholm (direktør, DFM netværk)
Fotos fra konferencen: Karina Lykkegaard
Layout: heddabank.dk
Tryk: Rosendahls a/s

Verdens bedste outsourcing virksomhed to år i træk

2013 & 2014



www.dk.issworld.com

THE POWER OF THE HUMAN TOUCH





God forretning. Eller?

Vil du gerne vide, hvad en kontorplads koster her? Hvordan du kan udnytte faciliteterne bedst muligt? Eller hvilke energiforbedringer, der betaler sig bedst?

KMD Atrium indeholder alle de værktøjer, du har brug for til effektivt at styre, vedligeholde, planlægge og indberette driftsanlæg, arbejdspladser, ansatte og aktiver.

Dét giver god mening - hvis du vil have en god forretning.

Med KMD Atrium kan du:

- Automatisere processer
- Sænke omkostningerne
- Forbedre planlægningen
- Overvåge energiforbrug
- Visualisere status og planer
- Opsætte workflows
- Arbejde mobilt

KMD Atrium er et af verdens førende systemer til ejendomsadministration. Af Gartner faktisk udnævnt til "leader". Vil du se? Kontakt os på telefon 4460 5360.