

#1/2014 MARTS

FM Update

Dansk Facilities Management netværk

DFM



TEMA: DFM NETVÆRK KONFERENCEN 2014



MOGENS KORNBO,
Bestyrelsesformand
DFM netværk

Kære DFM-er,

Jeg håber du er kommet godt inde i det nye år. Her sidder du med årets første udgave af FM Update som omhandler årskonferencen, der blev holdt 23. og 24. januar 2014.

Jeg er glad for, at vi igen i år kunne rapportere et rekordstort antal deltagere – 180 i alt blev det til. Det synes jeg vidner om, at denne årskonference rammer et behov. Et behov for både at se og høre om nye faglige udfordringer, såvel som at netværke.

Det er altid en udfordring af skrue en konference sammen, som skal ramme interessen på en så relativt bredt sammensat forening som vores. Men tilbagemeldingerne – og tak for dem – peger på, at konferencen generelt blev rigtig vel modtaget. Jeg skylder igen lige at takke arbejdsudvalget bag konferencen for et rigtig vel udført stykke arbejde.

Hvis jeg selv skulle pege på noget jeg godt ville have lidt mere af – så er det ”kant”. For mig ville det være fint – og også noget foreningen skal kunne – at få nogle indlæg og debatter der sætter FM-forhold under endnu skarpere lys. Det kan muligvis være svært når vi alle har samme mål; nemlig at sætte FM på dagsordenen, men måske kunne det netop øge fokus på FM, hvis vi fik trukket nogle fronter endnu skarpere op og debatteret dem?.

Og det er i øvrigt den linje vi fortsat vil forfølge i 2014: FM skal endnu mere på dagsordenen. Et af årets nye tiltag er etableringen af helt nye ”netværk i netværket”. Nyeste skud på stammen er ”Head of FM”. Mere om dette følger i et senere nummer.

Vores forenings relativt nye struktur med en forretningsmæssig bestyrelse og et antal stående udvalg samt arbejdsudvalg synes at virke rigtig godt. Jeg (og i øvrigt alle bestyrelsens medlemmer) var rigtig glade for at se den store aktivitet, der er i disse udvalg, da vi mødtes til årets strategidag. DFM netværk har fået endnu flere ildsjæle og aktivitetsniveauet er generelt rigtig højt.

Skulle der sidde nogle derude, som har ønske om at være med så er der stadig plads til endnu flere ildsjæle. Du kan læse mere om de stående udvalg og arbejdsudvalgene på hjemmesiden.

Til slut vil jeg lige minde om, at i skrivende stund, står generalforsamlingen for døren. Den afholdes den 4. marts 2014 på Spinderiet i Valby i København. Se resultatet af den på den lukkede del af hjemmesiden.

Med venlig hilsen

Mogens Kornbo, bestyrelsesformand, DFM netværk

Forsiden: Tilhørerne begynder at samles.

Foto: Sture Karlsson



Verdensnyhed fra Kärcher tilbyder enestående manøvredegtighed

Aldrig har det været så let at komme ind i hjørner og rundt om forhindringer som det er med den nye BR 35/12 gulvaskemaskine fra Kärcher.

Selvom maskinen næsten lige er kommet på markedet har den allerede vundet adskillige priser for sit design og brugervenlighed. Den største og vigtigste pris er imidlertid den enorme efterspørgsel som vi på globalt plan oplever for dette unikke produkt. Med det integrerede rat der mest af alt minder om rattet i en formel racer og vaskehovedet der kan drejes 200° vil du opleve en helt ny standard for både brugervenlighed og manøvredegtighed.

- Arbejdsbredde: 35 cm
- Ren/skoldvandstank: 12 l/12 l
- Kapacitet: 1400 m²/t
- Drift: Batteri
- Børstetype: Radial

Introduktionspris
kr. 17.995,-

Vejl. pris: 30.845,-

NYHED



Hvorfor et drejeligt vaskehoved?

Der er flere gode grunde til at BR 35/12 er udstyret med et drejeligt vaskehoved. Dels gør det maskinen til den mest manøvredegtige gulvaskemaskine på markedet i dag, hvilket i mange forskellige miljøer kan være en stor fordel. Derudover giver det dig muligheden for at komme ind og vaske i hjørnerne og ved at dreje vaskehovedet 180° få suget det beskidte vand op i en og samme arbejdsgang.



 **KÄRCHER®**

makes a difference

INDHOLD

- 6 EN KONFERENCE FOR HELE BRANCHEN
- 7 MINDRE PAPIR OG MERE PERSONLIGT ANSVAR
- 8 FLYTNING GAV VILJE TIL FORANDRINGER
- 10 VÆRDIBASERET BYGNINGSRENOVERING PRÆSENTATION AF VÆRKTØJET RENO-EVALUE
- 14 NYE STYRINGSMODELLER I DEN OFFENTLIGE FORVALTNING
HVORDAN SKABER MAN DET BEDSTE GRUNDLAG?
- 18 HITTEGODS, HUNDEBURE – OG EN FULDSKALA OUTSOURCING
- 19 ER DU KLAR TIL EN STANDARDLØSNING?
- 20 ET FÆLLES UDGANGSPUNKT FOR UDVIKLING
OM UDVIKLING AF FM-LEVERANCEN GENNEM STRATEGISKE PARTNERSKABER
- 22 FM SURVEY 2014 PORTEFØLJESTRATEGI OG RIGHT-SOURCING TOPPER
- 25 EN AFSLUTTENDE RUNDE OM RIGHTSOURCING
- 28 NYT FRA REDAKTIONEN
- 30 FACILITIES LEADERSHIP FOR EN BÆREDYGTIG SAMFUNDSOMSTILLING
- 31 :DFM INDSIGT

PER ANKER JENSEN

HÅNDBOG I FACILITIES MANAGEMENT

FM branchens uundværlige håndbog i en ny, udvidet og ajourført udgave. Hvert firma-medlem 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





MainManager

Key to facility excellence

Nøglen til facility excellence

MainManager er smart teknologi til at optimere ejendommejerens energiforbrug, drift og vedligeholdelsesprocesser. Systemets resultatomålinger (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

www.mainmanager.dk

København set fra Radisson Blu
Scandinavia Hotel.

Foto: Flemming Wulff Hansen



EN KONFERENCE FOR HELE BRANCHEN

Bag DFM netværks årskonference ligger et stort forberedende arbejde. FM Update har talt med en af de frivillige kræfter i planlægningsarbejdet om tankerne bag årets temaer.

Af JAN AAGAARD, journalist

Der går ikke mange uger fra afslutningen på DFM netværks årskonference, før forberedelserne til næste års konference begynder.

Den årlige konference kræver et stort planlægningsarbejde. Sekretariatet står for planlægning og organisering, mens ideer til temaer fødes i et stående udvalg for konferencen. Udvalget mødes typisk allerede i løbet af marts til et indledende møde, hvor de første ideer kommer på bordet.

Til årets konference valgte udvalget efter grundige diskussioner det overordnede tema "Fremtidens FM – Strategi, partnerskab og rightsourcing som værdiskaber".

"Det er emner, som fylder meget i dagligdagen hos alle, der arbejder med FM, og i stigende grad har betydning for virksomhederne. Ikke mindst partnerskaber er oppe i tiden, hvilket afspejles i store dele af programmet," fortæller Henrik Svane, business manager i DFDS, og et af medlemmerne i udvalget.

På baggrund af konferencens tema indbydes en række relevante personer fra FM-branchen til at tale på konferencen og efterhånden tager programmet form.

INTERNATIONALT PERSPEKTIV

Programmet blev i år indledt af to hovedtalere, som begge havde et internationalt perspektiv på FM-arbejdet. John Hanlon har mere end 20 års erfaring fra FM i

den offentlige sektor i Storbritannien, mens Ove Hygum som chef for Nordeas Group Workplace Management står i spidsen for FM-arbejdet i en stor international organisation.

"I udvalget lagde vi fra starten vægt på at få input fra andre lande med på konferencen. Det internationale snit er med til at give nogle andre perspektiver og løfte konferencen," siger Henrik Svane.

På konferencens første dag var eftermiddagen delt i tre sessioner med emnerne – Værdi i sourcing, Change Management og Innovation i den offentlige sektor.

KONFERENCEN SKAL FAVNE BREDT

"Vores mål var at gøre hver af de tre sessioner lidt skarpere på emnet end forrige år. Samtidig var det vigtigt, at der var et rent offentligt spor, da en del af deltagerne kommer fra det offentlige, hvor problemstillinger og vilkår adskiller sig fra det private erhvervsliv. Vi skal favne de mange forskelligheder i branchen," siger Henrik Svane.

En nyskabelse i år var den afsluttende paneldebat om rightsourcing. "Vi ville gerne prøve at lave en anderledes afslutning på konferencen og debatformen var en interessant måde at gøre det på," siger Henrik Svane.

Foruden Henrik Svane bestod konferenceudvalget i år af Kasper Fløe Meilvang, Henrik Bjørnsten, Peter Munk Schade, Kåre Jørgensen og Mogens Kornbo samt Karina Lykkegaard og Eva Kartholm fra sekretariatet.

MINDRE PAPIR OG MERE PERSONLIGT ANSVAR

Flytningen af Nordeas nordiske hovedkontorer er en enestående chance for at organisere arbejdet og arbejdspladserne på en ny måde. Det indebærer bl.a. et farvel til papirbunker og mindre daglig kontakt mellem ledere og medarbejdere.

Af JAN AAGAARD, journalist

Inden for de kommende tre-fire år skal 10.000 ansatte i Nordeas hovedkontorer i de nordiske lande flytte til nye kontorer og adresser.

Det er konsekvensen af en ny strategi fra 2011, hvor banken besluttede, at man fremover ikke vil have mere end halvdelen af personalet placeret på dyre kvadratmeter i storbyernes centrale forretningsdistrikter.

Baggrunden for den nye strategi var, at Nordea stod med alt for mange kvadratmeter som følge af en lang række fusioner gennem flere årtier. I Danmark indebærer planerne blandt andet, at 2.500 medarbejdere skal flytte fra Nordeas kontorlokaler i indre by til det nye hovedkvarter i Ørestad. Den store flytning giver samtidig en historisk mulighed for at tænke nyt og indrette arbejdspladsen på en anden måde end hidtil.

"Det er en enestående chance for at gå nye veje og udvikle den måde, som vi arbejder på," sagde Ove Hygum, Managing Director i Nordea, i sit oplæg som en af hovedtalerne på DFM årskonferencen 2014.

FÆRRE MØBLER OG FLERE IDEER

Nordea var interesseret i at etablere såkaldte aktivitetsbaserede arbejdspladser – altså mere fleksible arbejdsmiljøer, der opfylder forskellige behov. I dag er det nemlig ikke afgørende hvor, hvordan eller hvornår Nordeas medarbejdere arbejder, så længe de leverer de forventede resultater.

Inden Nordea-ledelsen besluttede sig for, hvordan man skulle føre ideen ud i livet, ønskede man at afprøve mulighederne og effekten af de nye arbejdspladser i virkeligheden. Man etablerede derfor et livelab i Stockholm i et tidligere hovedkontor for en lille bank, og her oplevede man gode resultater med aktivitetsbaserede arbejdspladser, der bl.a. er indrettet med færre og mere fleksible møbler.

"Undersøgelser fortæller os, at omkring halvdelen af medarbejderne ikke er til stede på en almindelig arbejdsdag. Det tager vi konsekvensen af, og noget af den plads, vi sparer, laver vi så om til uformelle møderum, hvor vi tilskynder medarbejderne til at mødes og udveksle erfaring og ideer. Det indbyder vores nuværende bygninger ikke til," fortalte Ove Hygum.

De nye arbejdsmiljøer betyder farvel til papirbunkerne, da det meste nu lagres elektronisk, og man indfører samtidig en clean desk policy. Den understøttes af en ny 5-årig aftale med en ekstern leverandør om integrerede FM-ydelser. "Den sværeste del af projektet handler om, hvordan får vi samarbejdet til at fungere i det nye miljø. Det handler både om leadership og employee-ship," sagde Ove Hygum.

DEN MEST POPULÆRE ARBEJDSGIVER

Som et udgangspunkt vil der blive udarbejdet nogle enkle, konkrete spilleregler for, hvordan man er en god kollega i de nye kontorfaciliteter, hvor man ikke længere har sit 'eget' skrivebord.

I samspejlet mellem ledere og medarbejdere bliver der mere fleksibilitet og dynamik end i dag, da lederne fremover ikke nødvendigvis vil møde deres medarbejdere hver dag.

"Mange ledere har det bedst med at være i øjenkontakt med deres medarbejdere hver dag, men det skal de ud over nu. I stedet skal der være klare aftaler mellem ledere og medarbejdere om, hvad der skal leveres," fortalte Ove Hygum.

Nordea bygger de nye arbejdspladser ud fra seks grundlæggende principper:

- Aktivitetsbaserede – fem forskellige muligheder i hver 'hjemmezone'
- Clean desk politik
- Arbejde uafhængigt af tid og sted
- Færre regler
- Mere personligt ansvar – employee-ship
- Mere entrepreneurship

"Vores mål er, at 95 procent af medarbejderne vil bakke op om den nye måde at arbejde på. Vi går også efter at få en betydeligt højere medarbejdertilfredshed, større engagementet, mindre sygefravær og øget produktivitet. Vi vil i al beskedenhed være den ledende virksomhed og den mest populære arbejdsgiver," fastslog Ove Hygum.

Uddrag fra Ove Hygums oplæg på konferencen

HQ Strategy Review – October 2011

Decision: Two site strategy in the Nordics

- Part of the HQ in Central Business District (CBD)
- Part of the HQ just outside CBD
- Improve the working environment
- Reduce sq. m substantially
- Reduce cost substantially
- Increase end-user satisfaction
- Implement Activity Based Workplaces
- Sustainability

FLYTNING GAV VILJE TIL FORANDRINGER

Et norsk mediehus oplevede, hvordan man ved at involvere medarbejdere i et flytteprojekt, fik skabt en forandringsparathed, der kunne bruges til at forandre og styrke kerneforretningen.

Af JAN AAGAARD, journalist

Et flytteprojekt kan nogle gange føre til langt større forandringer i virksomheden end forventet. Det oplevede man i det norske mediehus ØB, der udgiver en lokal avis syd for Oslo på papir og web.

På DFM netværks årskonference fortalte mediehusets tidligere chefredaktør Siri Zachariassen om flytteprojektet, og hvordan det havde ført til en større ændring mediehusets strategi for kerneforretningen.

Mediehuset ØB stod i 2010/2011 med et stort behov for mindre og mere moderne lokaler.

"Vi sad med et lejemål på 4.000 kvadratmeter fordelt over tre etager, hvor vi tidligere havde haft eget trykkeri og pakkeri. Lokalerne var upraktisk indrettet, og med cirka 100 kvadratmeter per ansat havde vi alt for meget plads. Nogle af de ansatte havde jo mere plads på arbejde end derhjemme," sagde Siri Zachariassen.

Mediehuset gik på jagt efter nye lokaler og fandt et egnet lejemål på 1.000 kvadratmeter på øverste etage af byens stationsbygning.

"Efter lange forhandlinger fik vi ejerne med på at lave en langtidskontrakt med os. Herefter hyrede vi en ekstern konsulent med FM-baggrund og en interiørarkitekt til at hjælpe os med projektet," fortalte Siri Zachariassen.

Siri Zachariassen har fotograferet to af de ny-indrettede lokaler

ANSATTE SKULLE TAGE ANSVAR

Det blev en omfattende proces i tre faser – forberedelse, flytteproces og indflytning – som strakte sig over et år i alt.

"Det var afgørende for os at få medarbejderne med på projektet fra starten. Det var ekstremt vigtigt, at de forstod, hvorfor vi skulle flytte og få dem til at tage ansvar for projektet gennem deltagelse, involvering og information."

Der blev derfor nedsat en flyttekomité, som havde tre medarbejderrepræsentanter. Ledere og medarbejdere havde forskellige opgaver i komiteen, men alle forslag til flytteprojektet og indretning af de nye lokaler kom fra flyttekomiteen. Der blev diskuteret livligt i komiteen, hvor også de eksterne konsulenter bidrog med forslag.

På baggrund af forslag og diskussioner i komiteen traf ledergruppen løbende beslutninger i projektet. Udover involveringen af medarbejderne gennem komiteen blev der hver måned holdt møder med de ansatte, hvor de blev informeret om forslag og beslutninger.

PRINCIPIELLE VALG

I forbindelse med indretning af de nye lokaler skulle der træffes en række principielle valg – bl.a. kontorer eller åbne landskaber, kantine, sociale zoner, materialer og møbler.

"Især spørgsmålet om egne kontorer eller åbne kontorlandskaber var en meget stor udfordring, for de ansatte havde gennem mange år været vant til at have egne kontorer. Jeg har aldrig oplevet så stort et engagement fra medarbejdere. De kom med artikler og dokumentation, som gav en god debat og mange ideer. Men



der var ingen vej uden om åbne landskaber, for vi havde simpelthen ikke plads til andet,” sagde Siri Zachariassen.

Også på spørgsmålet om materialer og møbler var der et stort engagement – og mange bekymringer – blandt medarbejderne.

”Deres bekymringer blev taget alvorligt. Vi opsatte blandt andet forskellige møbler, som medarbejderne kunne afprøve. Vi brugte meget tid på processen og det lykkedes at imødekomme mange af medarbejdernes ønsker.”

Da man endelig efter et år kunne flytte ind i de nye lokaler, blev det i åbne kontorlandskaber med 25 kvadratmeter per ansat, støjafskærmninger, sociale zoner, stillerum/møderum og med de materialer, møbler osv., som medarbejderne selv havde været med til at vælge.

FORTROLIGE MED LOKALERNE

”De havde været med hele vejen og der var blevet lyttet til deres forslag. Derfor var medarbejderne også fortrolige med lokalerne fra begyndelsen. Deres skepsis i forhold til det åbne landskab forsvandt også hurtigt, for det viste sig, at videndelingen fungerede bedre, og man fik mere ud af at være kolleger end tidligere,” sagde Siri Zachariassen.

Det vellykkede flytteprojekt havde vist en hidtil uset vilje til forandringer blandt medarbejderne. Den situation skulle udnyttes til at tage fat på nogle af virksomhedens strategiske hovedudfordringer, mente ledelsen. Det drejede sig bl.a. om at opretholde positionen som det førende nyhedsmedie i lokalområdet og skabe en bedre lønsomhed.

Allerede en uge efter flytningen til nye lokaler indledte man derfor forarbejdet til et projekt om at lave en helt ny papiravis.

”Medarbejderne var helt med på projektet, hvilket de ikke ville have været tidligere. De havde fået en anden indstilling til forandringer.”

Det første til det største forandringsprojekt i mediehusests historie. Et projekt, der strakte sig over syvotte måneder og endnu en gang involverede medarbejderne. Resultatet har man i dag, hvor papiravisen ØB er relanceret med nye udgivelsesdage, ny struktur, nyt design og nye journalistiske genrer.

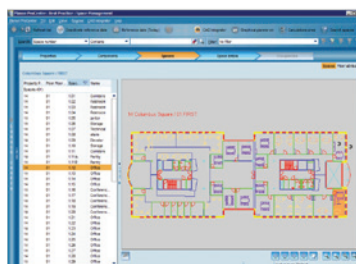
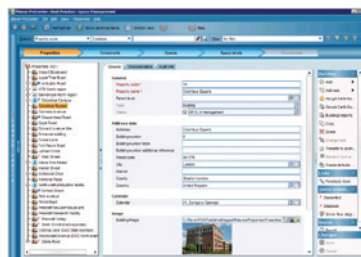
”Vi kunne godt have ventet et år med det projekt, men da vi mærkede forandringsviljen hos de ansatte efter indflytningen i nye kontorer, valgte vi at gå i gang med det samme,” sagde Siri Zachariassen.

MCG Real Estate

Integrated Workplace Management Løsning

Avancert, enkelt og smart

- Planon 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, rekvisitioner 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
- Friktionsløs 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

VÆRDIBASERET BYGNINGSRENOVERING

PRÆSENTATION AF VÆRKTØJET RENO-EVALUE



Af PER ANKER JENSEN,
Professor, Center for Facilities
Management – Realdania
Forskning (CFM)
Danmark Tekniske Universitet
www.cfm.dtu.dk og
ESMIR MASLESA, Videnskabelig
assistent, DTU



INDLEDNING

Ved CFM har vi i 2011-2013 gennemført et forskningsprojekt – ACES-projektet – om bæredygtig renovering af bygninger med støtte fra Energistyrelsen. Der er mange udfordringer og problemer i forbindelse med bygningsrenovering. Mange muligheder forpasses i de tidligere faser af renoveringsprojekter på grund af manglende viden og manglende økonomiske incitamenter, og der er et behov for bedre kommunikation mellem de forskellige interessenter involveret i bygningsrenovering.

For at bidrage til at afhjælpe disse problemer har vi udviklet det nye værdibaserede værktøj RENO-EVALUE, som på enkel måde kan understøtte dialog om målsætninger for renoveringsprojekter i beslutningsprocessen. Det kan tillige anvendes i senere faser til evaluering af, i hvilken grad de forskellige kriterier indfries og skaber værdi i projektforløbet. Værdi er et komplekst og mangetydigt begreb – især når vi ikke alene betragter kvantitativ økonomisk værdi men tillige inddrager mere kvalitative aspekter af værdi. En almindelig anvendt definition er, at værdi er en afvejning mellem fordele og ofre. Deraf følger, at værdi har et stærkt subjektivt element. Forskellige mennesker evaluerer fordele og ofre forskelligt. Vi har i relation til værdi af bygningsrenovering fokuseret på de primære interessenter og deres forskellige interesser og præferencer.

I den indledende fase af ACES-projektet gennemførte vi et litteraturstudie om energirenovering i Danmark samt en behovs- og interessentanalyse baseret på interviews med forskellige aktører involveret i energirenovering. Disse undersøgelser viste, at der er et behov for et enkelt anvendeligt værktøj til at understøtte beslutningsprocesser og evaluering af renoveringsprojekter. Udviklingen af RENO-EVALUE er sket igennem 4 case studier af renoveringsprojekter samt 2 workshops med interessenter. En af disse cases er beskrevet i artiklen "Energioptimering af kontorejendom med forbedring af energimærket som målsætning", der blev bragt i FM Update #18 i juni 2013. Ved DFM's årskonference i januar 2014 blev RENO-EVALUE tillige præsenteret ved et indlæg.

FORMÅL

RENO-EVALUE er et værktøj til holistisk målsætningsformulering og evaluering af bæredygtigheden af

bygningsrenoveringsprojekter. Hovedformålet for RENO-EVALUE er at blive anvendt som et værktøj til at understøtte en dialogbaseret beslutningsproces i de tidligere faser af renoveringsprojekter. Det er et procesorienteret værktøj, der kan anvendes af alle med indsigt i projektet. RENO-EVALUE fokuserer ikke alene på det færdige resultat af renoveringen – produktet, men det dækker tillige projektets organisation, økonomi og renoveringsprocessen.

RENO-EVALUE kan anvendes til at formulere målsætninger for renoveringsprojekter og bidrage til at fokusere på det, som de primære interessenter og beslutningstagere anser for at være de væsentligste aspekter. Fremfor at undertrykke forskellige interesser, værdier og præferencer så sigter værktøjet tvært imod på at synliggøre sådanne forskelle, så de kan håndteres i beslutningsprocessen gennem åben meningsudveksling, reelle kompromisser og/eller bevidste beslutninger.

RENO-EVALUE kan således anvendes som et kommunikations- og dialogværktøj mellem forskellige interessenter i fastlæggelsen af målsætninger og til afstemning af forventningerne i de indledende faser. I løbet af projektforløbet kan RENO-EVALUE anvendes i en løbende opfølgning til at foretage evalueringer af de opnåede resultater af projektet set i forhold til de fastlagte målsætninger og de identificere forventninger.

RENO-EVALUE giver ligeledes muligheder for at sammenligne forskellige projekter og sammenligne alternative forslag. De gennemførte casestudier er udover at have været et led i udviklingen og afprøvningen af RENO-EVALUE tillige tænkt som illustrative cases, der kan anvendes til inspiration ved anvendelsen af RENO-EVALUE i forbindelse med nye renoveringsprojekter.

MÅLGRUPPE

RENO-EVALUE kan anvendes af beslutningstagere, der ikke nødvendigvis besidder de nødvendige tekniske kompetencer til at vurdere energirenoveringsprojekter i detaljer. Værktøjet kan anvendes af alle interessenter involveret i de tidlige faser af et bygningsrenoveringsprojekt, såfremt de har en vist kendskab til projektet.

Værktøjet er tænkt anvendt på større projekter i den professionelle sektor, dvs. ikke ved énfamiliehuse o.l. De primære brugere af RENO-EVALUE kan være bygherreorganisationer, boligselskaber, ejendomsad-

TABEL 1: KATEGORIER OG PARAMETRE I RENO-EVALUE

KATEGORI	PARAMETRE
Interessenter (tilfredshed)	Produkt Proces
Miljø	Ressourcer Klima
Økonomi	Kroner (kvantitativt) Værdi (kvalitativt)
Projektorganisation	Bestiller/bygherre (efterspørgere) Rådgiver/entreprenør (leverandører)

ministrationer, facilities managers mv. En af fordelene ved RENO-EVALUE er at det kan anvendes som et kommunikations- og dialogværktøj mellem bygningsejere/udlejere og repræsentanter for beboere, lejere, ansatte og andre bygningsbrugere. Det kan ligeledes anvendes af projektledere til at håndtere forventningsafstemning blandt forskellige interessenter og anskueliggøre, i hvilken grad kriterier og målsætninger er blevet opfyldt. Arkitekter, bygherrerådgiver og entreprenører kan anvende RENO-EVALUE til at illustrere og sammenligne forskellige forslag.

OPBYGNING

RENO-EVALUE er ombygget med fire kategorier, hvoraf de tre repræsenterer social, miljømæssig og økonomisk bæredygtighed, mens den sidste kategori relaterer sig til projektkarakteren af renovering. Hver kategori er opdelt i 2 parametre som vist i Tabel 1.

Kategorierne og parametrene er generiske i forhold til bygningstyper. Parametrene er opdelt i en række faktorer, og faktorerne kan variere i et vist omfang i forhold til specifikke bygningstyper. Faktorer for de enkelte kategorier og parametre er vist i Tabel 2. Udgangspunktet er boligbyggeri, hvilket kommer til udtryk i faktorerne for parameteren "Værdi".

ANVENDELSE

Da værktøjet skal kunne anvendes af forskellige interessenter spændende over bl.a. professionelle beslutningstagere, bygningsfagfolk og almindelige bygningsbrugere, så skal det være letforståeligt og enkelt at anvende. Data indsamles gennem interviews med de primære interessenter, og der indgår ikke nye beregninger i værktøjet. En interviewer indsamler fakta om projektet på forhånd og checker dem med interessenterne gennem interviews. Interviewspørgsmål er standardiserede med mindre variationer afhængig af bygningstype.

Evalueringer af et projekt er baseret på subjektive vurderinger men også understøttet af fakta om projektet. Derudover skal der gives en skriftlig begrundelse for hver enkelt karakter der afgives, og det skal ved præsentation af resultaterne fremgå, hvem der har foretaget de enkelte vurderinger.

RENO-EVALUE modellen er i Figur 1 illustreret som et edderkopdiagram, hvor det er muligt at give hver af de i alt 8 parametre en karakter fra 1-5, hvor 1 er lavest og 5 er højest. Der kan gennemføres evalueringer på forskellige tidspunkter i løbet af et renoveringsprojekt, hvorved det f.eks. er muligt at overvåge udvikling af projektet og sammenligne de aktuelle resultater med de indledende målsætninger og forventninger.

FIGUR 1: ILLUSTRATION AF RENO-EVALUE MODEL



TABEL 1: KATEGORIER, PARAMETRE OG FAKTORER I RENO-EVALUE

KATEGORI	PARAMETER	FAKTOR
Interessenter	Produkt	Arkitektur og æstetik Funktion og brugervenlighed Indeklima og komfort Holdbarhed/fremtidssikring
	Proces	Samarbejdet mellem parterne Gensidig information Involvering af brugere Udførelsessensyn til brugere
Miljø	Ressourcer	Energiforbrug VE produktion Vandforbrug Genbrug af vand Genbrug af materialer Omfang af affald Genbrug af affald
	Klima	CO2 udledning Lokal udledning af vand Forurening
Økonomi	Kroner	Rimelig husleje Rimelige driftsudgifter Rimeligt driftsniveau på sigt
	Værdi	Eftertragtet bolig Velfungerende bebyggelse Attraktivt område
Projekt-organisation	Bestiller/ Bygherre	Projektledelseskompetencer Beslutningsdygtighed Teknisk kompetence Samarbejdsevner Involvering af driftsorganisation Risiko/ansvar/udvikling Projektledelseskompetencer
	Rådgiver/ Entreprenør	Teknisk kompetence Problemløsningsevner Samarbejdsevner Sammenhæng i leveranceteam Risiko/ansvar/udvikling

AFSLUTNING

Fordelen med RENO-EVALUE er, at det ikke tager lang tid at gennemføre evalueringen, at den grafiske præsentation af resultaterne er letforståelig, og at modellen giver et hurtigt overblik over den aktuelle situation set fra de forskellige interessenters perspektiv. Det kan for eksempel være nyttigt i de tidlige faser af energirenoveringsprojekter med henblik på at forbedre overensstemmelsen mellem de forskellige interessenter og fastsætte succeskriterier for projektet, f.eks. ved workshops med deltagelse af repræsentanter for de primære interessenter. Efter projektet er afsluttet kan en sammenligning af resultaterne fra den indledende fase med en afsluttende evaluering anvendes til at vur-

dere, hvorvidt eller i hvilken grad succeskriterierne er opfyldt. Evalueringer kan på denne måde anvendes internt til at sammenligne "før og efter" situationer, og eksternt kan evalueringer anvendes til erfaringsudveksling og sammenligning mellem forskellige projekter.

En rapport om projektet samt en folder om RENO-EVALUE samt skabeloner og evalueringsskemaer er tilgængelige på CFM's hjemmeside: www.cfm.dtu.dk. Vi vil gerne samarbejde med bygherrer m.v. om anvendelse af RENO-EVALUE i flere bygningsrenoveringsprojekter. I er velkommen til at kontakte Per Anker Jensen, pank@dtu.dk eller Esmir Maslesa, emas@dtu.dk for yderligere informationer.



HEAD OF FM – ET PROFESSIONELT NETVÆRK FOR FM-TOPLEDERE

Videndeling, erfaringsudveksling, fortrolighed og topledelse er nøgleord for Head of FM. Head of FM er et topledernetværk forbeholdt de øverste FM-ansvarlige hos DFM netværks medlemmer. Head of FM er et fortroligt forum, hvor du kan drøfte udvikling af forretningen, organisationen og din personlige udvikling.

DU KAN

- Vidende og erfaringsudveksle med kolleger på samme ansvarsniveau
- Deltage i faciliterede møder og aktiviteter med støtte fra eksterne eksperter
- Tage med på studierejser med konkret FM-fagligt mål
- Deltage i uddannelsesforløb særligt tilrettelagt for topledere
- Få rabat på deltagelse i EY's Nordiske FM Benchmarkingprogram*

DET PRAKTISKE

- Head of FM er forankret i og faciliteret af FM-professionelle
- Head of FM sætter dig i centrum for at opfylde dit behov
- Head of FM følges af et advisory board, som driver den strategiske udvikling
- Head of FM er forbeholdt købersiden

YDERLIGERE OPLYSNINGER

Kontakt DFM netværks direktør Eva Kartholm på telefon 20 20 01 98 eller e-mail eka@dfm-net.dk, for yderligere oplysninger om blandt andet deltagere, pris, aktiviteter m.v.

* Deltagelse i Head of FM forudsætter ikke deltagelse i EY's nordiske FM benchmarkingprogram, men giver mulighed for en betydelig rabat.

Dansk Facilities Management netværk



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

*Opnå rabat på EY's FM Benchmarkingprogram gennem medlemskab af DFM's Head of FM netværk

Nordens førende FM rådgiver

EY har været uvildig rådgiver for mere end 60 projekter om Facilities Management og fast ejendom. EY's nordiske team består af 45 konsulenter, der udelukkende arbejder med Facilities Management projekter i store nordiske organisationer.

Vi hjælper vores kunder med at løse Facilities Management opgaver ude i verden og har løst opgaver i 50 lande.

Kontakt



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



Allan Christoffersen
Manager
(+45) 51 58 25 73
Allan.christoffersen@dk.ey.com

NYE STYRINGSMODELLER I DEN OFFENTLIGE FORVALTNING

HVORDAN SKABER MAN DET BEDSTE GRUNDLAG?

Offentlige virksomheder prøver hele tiden, at finde nye måder at forbedre deres opgaveløsning på. Løses opgaven bedst af "det offentlige" selv og skal man indføre en intern bestiller-modtager-udfører-model? Eller er det bedre at inddrage private kompetencer? Hvordan skal det ske? Hvor meget styring og kontrol skal man bibeholde i eget regi?

Denne styringsmæssige diskussion blusser med jævne mellemrum op i mediebildet. Udsagnene har forskelligt sigte og styrke. Nogle argumenter er af ideologisk karakter, andre af mere "praktisk" karakter.

Denne artikel er uddrag fra en masteropgave i offentlig ledelse på CBS, som undersøger hvordan en styringside bliver optaget og transformeret til en styringsmodel, som kan besluttes. Det teoretiske grundlag for opgaven var anvendelse af aktør-netværksteori (ANT) og andre institutionelle teorier, der medvirker til at forklare hvorfor en ide optages i en organisation, hvordan ideen udvikler sig og hvordan den får fodfæste.



AF BIRGITTE DYRVIG
CARLSSON, Indehaver Dyrvig-
Consult ApS

Den administrerende direktør for Falck, Allan Søgaard Larsen er i Berlingske Tidende i uge 15 2013 ikke i tvivl. "Hvis en privat aktør kan udføre en opgave lige så godt som det offentlige, så skal man lade den private komme til, fordi der med den private aktør følger vækst, ekspansion, arbejdspladser og eksport".

Andre udtrykker sine bekymringer om udlicitering og eksempelvis har Organisationen Af Offentlige ansatte (OAO) kommenteret udbudsrådets konklusion i en analyse af 11 rengøringsudbud, i hvilken der peges på at man opnår forbedret eller uændret kvalitet, væsentlige besparelser og i flere tilfælde større medarbejdertilfredshed (Udbudsrådet, 2012). OAO påpegede væsentlige mangler i rapporten og konkluderer selv at "Besparelser ved udlicitering sker på bekostning af kvaliteten og giver dårligere arbejdsvilkår for medarbejderne"

I Erhvervsstyrelsens "REDEGØRELSE om kommuners og regioners deltagelse i erhvervsdrivende selskaber mv. 2013", anføres det blandt andet: "

"En god offentlig-privat opgavefordeling er vigtig, da den kan være med til at sikre konkurrence, innovation og effektivitet både i det offentlige og i den private sektor. Mulighederne for et udviklende samarbejde mellem den private og den offentlige sektor bør derfor løbende afprøves. Det kan blandt andet ske ved oprettelse af fælles offentlig-private selskaber."

ET HISTORISK TILBAGEBLIK

Forskellige regeringer har påvirket den måde styringsmodeller er indrettet på, som her er illustreret i faktaboksen med et historisk indblik.

OFFENTLIGT PRIVAT SELSKAB SOM STYRINGSMODEL

I efteråret 2012 besluttede Greve Kommune at undersøge muligheden for at etablere et offentligt privat selskab efter Lov 548 ("Lov om kommuners udførelse af opgaver for andre offentlige myndigheder og kommuners og regioners deltagelse i selskaber".)

Projektet var et alternativ til udførelse i eget regi med en BUM-model og som alternativ til en ren udlicitering og blev etableret som vist i figur 1.

MÅLET MED SELSKABET

Det er målet at kombinere private og offentlige kompetencer i et fælles selskab og give mulighed for at ydelser kan udvikles yderligere til gavn for ejerne og for kunderne.

Selskabet har mulighed for at løse opgaver for andre kommuner og private virksomheder. Der er dog en grænse for hvor stor den private del af omsætningen må udgøre. Den kommunale styring sker gennem kommunens ejerskab og gennem deltagelse i bestyrelsen. Kommunen, som er ordregiver, styrer driftskontrakten med selskabet.

HISTORISK INDBLIK

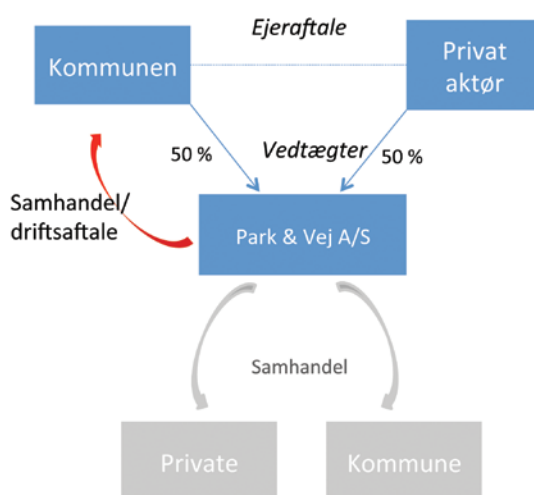
I 1983 udarbejdede den Schlüter-ledede regering et moderniseringsprogram, som medførte øget fokus på markedsgørelse af offentlige ydelser og mål- og rammestyring. Det var en udvikling, som fulgte af behov for nye styringsmodeller som følge af den meget store udvikling af den offentlige sektor i 60'erne og 70'erne og behovet for mere decentral styring.

Op gennem 80'erne, 90'erne og 00'erne havde skiftende regeringer centrale initiativer om konkurrenceudsættelse, herunder kan nævnes betænkningen: "Udlicitering af offentlige drifts- og anlægsopgaver" fra 1991 og Udbudscirkulæret fra 1992. I 1992 blev de statslige institutioner påbudt at foretage regelmæssige udbud af opgaver, der var egnet til udlicitering. Målet var at sikre staten de bedste og billigste ydelser. Finansministeriet havde en særlig førerposition i denne udvikling. I midten af 00'erne var der en generel opfattelse af at man kunne opnå bedre løsninger ved nye samarbejdsformer. Partnering og partnerskaber blev introduceret som modeller for samarbejde mellem private og offentlige aktører.

Arbejdet i staten fik betydning for hvad der skete i kommunerne omkring markedsgørelse.

Inden for Park og vejområdet begyndte kommunerne at indføre BUM-aftaler i 90'erne. I en fælles indsats mellem Forskningscentret for Skov og Landskab, Slots- og Ejendomsstyrelsen m.fl. blev der udarbejdet en fælles kvalitetsbeskrivelse for havedrift. Denne beskrivelse blev anvendt i mange kommuner som grundlag for etablering af interne kontrakter.

FIGUR 1. ET OFFENTLIGT PRIVAT SELSKAB I DRIFT



Ledelsen af Park & Vej A/S:

- *Ejerne*, dvs. kommunen og den private aktør, på generalforsamlingen
- *Bestyrelsen* – f.eks. 3 fra kommunen, 3 fra den private og én ekstern
- *Direktør*, som ansættes af bestyrelsen
- *Ejeraftale styrer relation mellem parterne*
- *Vedtægter styrer selskabet*
- *Parterne får udbytte fra selskabet*
- *Kan løse opgaver for andre*

Kommunen, som ordregiver, får altså en partner, der består af kommunale og private kompetencer.

Driftskontrakten omfatter blandt andet et oplæg til en samarbejdsmodel, som giver mulighed for at forbedre den hidtidige opgaveløsning og styring og løbende udvikle samarbejdet:

Målet med selskabet blev formuleret som:

- Videreudvikling af kommunens viden
- Bedre kapacitetsudnyttelse
- Sikre effektiv drift
- Øget professionalisering
- Bevare indflydelse på hvordan opgaverne udføres for kommunen

Kommunale medarbejdere overføres til selskabet og det giver god mulighed for at fastholde dem på den udbudte opgave og derved fastholde de kommunale kompetencer i selskabet.

Disse kompetencer vil så blive udfordret og udviklet via samarbejdet med den private parts nye ledelse. En fælles kultur i et fælles selskab er målet. Denne fælles kultur har man sværere ved at skabe i andre samarbejdsformer.

Kombinationen med kommunens hidtidige fokus på borgerforventninger og den forretningsmæssige tilgang, skal bidrage til at selskabet både bliver konkurrencedygtigt og har en særlig forståelse for borgernes forventninger.

Samarbejdspartneren findes via et udbud af både en driftskontrakt og deltagelse i selskabet.

PROCESSENS PLANLÆGNING

Masterprojektet omfattede analyser af processen fra ideen blev skabt til beslutningen om at skabe selskabet blev truffet. Det havde særligt fokus på, hvordan centrale aktører kunne opnå opbakning til projektet gennem

problemformuleringsfasen, hvordan man skabte interesse hos andre aktører for ideen og fik dem involveret og endelig, hvordan ideen løbende blev transformeret og justeret, så den til slut kunne besluttes.

Projektet skabte indsigt i hvordan aktører indgår i netværk og hvordan man ved bevidst "associering" med andre aktører kan opnå magt til at tale på vegne af andre. Med andre ord: hvordan man skaber opbakning til en løsningsmodel ved at inddrage andres behov og ønsker.

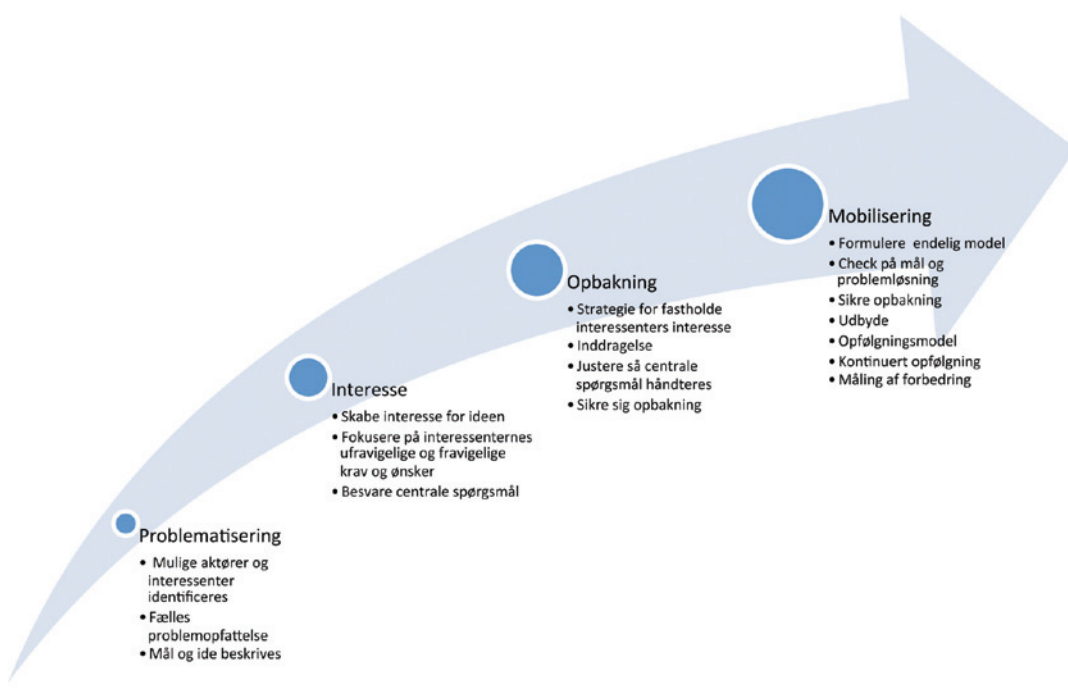
I det følgende er beskrevet nogle af de indsigter, som masterprojektet har givet:

HVORDAN FÅR EN IDE FODFÆSTE?

Processen fra ide til styringsmodel udvikler sig i 4 faser: Problematiseringsfasen, interessefasen, opbakningsfasen og mobiliseringsfasen.

Den indledende fase – problematiseringsfasen – I denne fase er det vigtigt at skabe et overblik over de aktører, der kan blive involveret og som kan have en indflydelse på projektet. Det kan være humane aktører (personer

FIGUR 2.PROCESSEN FRA IDE TIL STYRINGSMODEL



eller netværk af personer) eller undersøgelser, rapporter, benchmark mv. Derudover skal der skabes en fælles forståelse af at der er en udfordring, der skal løses. Mange kalder det at etablere en "brændende platform". Platformen behøver dog ikke at brænde, men man skal skabe en fælles forståelse af, at hvis man ikke gør noget, kan det medføre eksempelvis tab af legitimitet, som jo ofte fører til handlingslammelse.

I denne indledende fase skal man beskrive ideen på et overordnet niveau, og ikke låse sig fast på en færdig model for hurtigt. Elementerne i en løsning skal gerne kunne være til drøftelse eller forhandling efterfølgende, således at man sikrer sig støtte til ideen gennem hele beslutningsprocessen. I den indledende fase kan man ikke forestille sig alt og der skal være plads til justeringer.

Interesse-fasen: I denne fase, skal man sikre opbakning til ideen ved at skabe interesse for løsningsmodellen hos de parter, der vil få indflydelse på modellen. Den første løsningsmodel formuleres og de involveredes væsentligste spørgsmål eller "forudsætninger" skal besvares. Ofte er man ikke opmærksom nok på interessenterenes formulerede (og ikke formulerede ønsker) og det kan netop være disse, som senere kan være med til at bremse projektet.

I denne fase kan man med fordel placere nogle af de centrale problemstillinger i en "black box" og beslutte at tage dem frem og færdigdiskutere dem på et senere tidspunkt. På den måde kan fremdrift i projektet fastholdes.

Opbakningsfasen: i denne fase handler det om at de væsentlige interessenter (eller dem der skal være med til at beslutte eller implementere ideen) bakker ideen op og begynder at tale om ideen som en "mulig beslutning". I fasens opstart fastlægges en strategi for hvordan man får disse interessenteres opbakning og risikoen for at de bakker ud, når eksempelvis centrale problemstillinger drøftes efter at de har været placeret i en "black box", vurderes.

Mobiliseringsfasen: i denne fase gælder det om at sikre sig at ideen kan besluttes – men ikke mindst at man tager et check på om ideen stadig – i den transformerede version – overholder de mål man stillede op i starten.

PLANLÆGNING AF PROCESSEN

Planlægningen af processen har en stor betydning for om en ide til en ny styringsmodel får fodfæste i en organisation.

Det er vigtigt at man planlægger processen, med et særligt blik på de interesser, der er involveret direkte og indirekte i processen og at man hele tiden har fokus på de overordnede mål man har stillet op.

Man skal planlægge processen ud fra en bevidsthed om at planen (både indhold og proces) ikke kan overholdes fuldstændigt, men må justeres løbende, som følge af at de involverede får ny viden og nye indsigter i løbet af processen og derved opnår en ny forståelse af betydningen af projektet og ikke mindst deres egen rolle.

Hvem har ikke (måske i en fjern fortid?) været involveret i rationelle forandringsprocesser, der er tilrettelagt ud fra en tro på at alle de involverede fra dag 1 kunne gennemskue betydningen af forandringerne? Og hvem har ikke i den forbindelse oplevet, at projekterne måske blev besluttet – men aldrig fik ordentligt fodfæste?

Aktørerne i etablering af OPS selskabet blev løbende klogere på modellen gennem processen og der var af den årsag behov for at justere indholdet i modellen.

Engagement og vedholdenhed hos centrale aktører var helt afgørende for at styringsideen fik fodfæste. I løbet af processen kan der ske mange justeringer og være mange snublesten – også i takt med at modellens indhold bliver tydeligere.

Det er vigtigt at de centrale aktører har kompetencer til at omsætte ideen og konkretisere samt evnen til at gøre andre interesserede og ikke mindst fastholde deres interesse.

Og som med al anden forandring – er det nødvendigt at finde en model for opfølgning på aftalen, -hvilket også kræver vedholdenhed og engagement.

HITTEGODS, HUNDEBURE – OG EN FULDSKALA OUTSOURCING

Rigspolitiet har for nylig outsourcet det samlede FM område for dansk politi. Et stort projekt i en kompleks organisation. Med grundig forberedelse og god projektstyring lykkedes det at nå de ambitiøse mål.

Af JAN AAGAARD, journalist

Spar 30 procent på jeres omkostninger! Sådan lød kravet til FM organisationen i Rigspolitiet i forbindelse med effektiviseringer i politiet.

Effektiviseringerne kom efter en budgetanalyse af politiets administrative områder. På FM-området lød anbefalingen fra de eksterne konsulenter, at området skulle outsources i en model, der omfattede alle serviceydelser – også dem, der lå tæt på kerneforretningen – med et mål om en besparelse på 30 procent.

Facility chef i Rigspolitiet, Lasse Carlsson, fortalte på DFM netværks årskonference om baggrunden og gennemførelsen af det store projekt. FM i politiet er en kompleks størrelse, der omfatter alt fra rengøring, herunder rengøring af hundebure, kantinedrift og bygningsvedligehold på 228 lokaliteter landet over til vognparkservice og håndtering af hittegods.

LYTTEDE TIL ERFARINGER

Det samlede projekt i Rigspolitiet tog cirka to år. Efter at have lagt strategi for projektet og etableret en projektledelse og projektgruppe gik man som det første i gang med at udarbejde en servicestrategi.

”Vi ville have bekræftet, at det godt kunne lade sig gøre at outsource området og opnå besparelsen. Vi besøgte andre virksomheder for at høre om deres erfaringer, brugte tid på teknisk dialog med markedet og gennemførte interviews og workshops i alle politikredse. Vi kunne have brugt meget længere tid på processen, men var nødt til at holde os inden for tidsrammen,” fortalte Lasse Carlsson.

Konklusionen på den grundige proces blev en beslutning om at udbyde alle serviceopgaver som en integreret FM løsning, standardisere serviceniveauet og samle styringen af FM området centralt.

”Det overordnede formål var at frigøre ressourcer til politiets kerneforretning, professionalisere FM området og skabe synergi på tværs af landet. Spørgsmålet var blandt andet, hvor man skulle lægge snittet – altså hvilke serviceydelser, der skulle outsources. Skulle det også gælde ydelser tæt på kerneforretningen, som eksempelvis kørsel med narkotika og våben?”

DECENTRAL INDFLYDELSE

FM organisationen i politiet var fordelt på 12 politikredse samt Rigspolitiet og den centrale anklagemyn-

dighed, og med udbuddet skulle det hele samles til en landsdækkende kontrakt med et fælles serviceniveau. Det var derfor afgørende for projektet, at sikre reel indflydelse til driftsledelsen decentralt. Derfor blev der etableret et FM-fagligt forankret ledelsesforum med et klart mandat til at fastsætte et landsdækkende serviceniveau på alle områder.

”Vi gjorde de FM-ansvarlige i kredsene til projektledere lokalt. De var med til at udarbejde materialet og godkende det endeligt. Det var meget vigtigt, at de havde ejerskab på det materiale, der blev sendt ud,” sagde Lasse Carlsson.

Noget af det, der blev brugt mange ressourcer på var udarbejdelse af SLAer.

”En række kredse blev udpeget som pilotkredse, og de arbejdede med dokumentation af samtlige FM opgaver. Der er veletablerede branchestandarder på mange områder, som eksempelvis rengøring og bygningsvedligehold, men der er også særlige områder, hvor de ikke findes. SLAerne på de områder blev udarbejdet sammen med de ansvarlige personer i pilotkredsene,” fortalte Lasse Carlsson.

Gennem hele forløbet var der en høj grad af åbenhed. Man forsøgte at kommunikere åbent ud til alle interessenter, og alle medarbejdere fik mulighed for at skrive input og kommentere på projektet via intranet. Tillidsrepræsentanterne blev også inddraget og tog ejerskab på en række områder.

CENTRALISERING OG OUTSOURCING

Udbudsprocessen endte med, at Coor Service Management blev valgt som leverandør. Efter det første års drift med forskellige driftsudfordringer og forventningsafstemning er driften nu stabiliseret og man har opnået en rimelig brugertilfredshed.

”Vi har nået de ambitiøse mål, som vi satte os. Det er lykkedes at centralisere og outsource i ét skridt, vi har opnået en besparelse på cirka 30 procent på driftsbudgettet og overdraget over 300 interne og eksterne medarbejdere med stor succes,” sagde Lasse Carlsson.

”Vi har også fået et fælles dokumenteret og standardiseret serviceniveau og en professionel ledelsesrapportering, hvilket jeg er virkelig glad for,” lød det afslutningsvis fra Rigspolitiets facility chef.

ER DU KLAR TIL EN STANDARDLØSNING?

De færreste virksomheder i Danmark anvender de europæiske FM-standarder ved rightsourcing. Men standarderne kan være et værdifuldt værktøj i processen.

AF JAN AAGAARD, journalist

De færreste FMere i Danmark anvender de europæiske FM-standarder, men standarderne kan være et meget brugbart værktøj – ikke mindst i forbindelse med rightsourcing.

Ole Emil Malmstrøm, indehaver af Real FM, fortalte på DFM netværks årskonference om de europæiske standarder for Facilities Management og deres mange anvendelsesmuligheder.

”I Danmark er der ikke mange, der bruger standarder, men i Norge er standarderne grundlaget for FM og rightsourcing i mange store virksomheder, ligesom de danner grundlaget for uddannelsen af FMere i Norge,” sagde Ole Emil Malmstrøm.

EN FÆLLES FORSTÅELSE

FM-standarderne giver store fordele ved rightsourcing, da de blandt andet kan sikre en fælles forståelse af begreber, ord og udtryk mellem parterne og en ensartet forståelse af fx kravbeskrivelser. De internationalt godkendte standarder gør det også muligt at arbejde på tværs af landegrænser.

”Nogle er bange for, at man bliver bundet af standarder, men man skal huske, at FM standarderne ikke er lovmæssigt bindende, før der henvises til brug af standarden – helt eller delvist i en skriftlig aftale mellem parterne,” fortalte Ole Emil Malmstrøm.

Ifølge ham kan FM-standarderne med fordel bruges inden for:

- Forretningsprocesser – fx til identisk og konsistent brug af terminologi
- Kvalitetsledelse – fx til software til ledelses- og styringssystemer

- Faguddannelse – fx til sammenlignelige uddannelsesprogrammer
- Benchmarking – fx til at sikre fælles forståelse mellem partnere
- Best practice – fx til ændringsprocesser og organisationsudvikling

”Generelt kan FM-standarderne eliminere tvetydigheder i udbuds- og aftaledokumenter og skabe et entydigt internationalt sprog på tværs af kulturer. De giver også en enklere formidling af informationer fra leverandør til bruger og af forskningsresultater,” sagde Ole Emil Malmstrøm.

De europæiske FM-standarder er samlet set et digert værk, men der er mange brugbare oplysninger at hente i dokumenterne.

Den beskriver eksempelvis FM-modellen, som anvendes ved rightsourcing, og definerer, hvad henholdsvis det strategiske, taktiske og operationelle niveau omfatter. Den indeholder også en vejledning i udarbejdelse af Facilities Management-aftaler og en procesbeskrivelse af kvalitetsledelse.

NYE STANDARDER PÅ VEJ

Ole Emil Malmstrøm fortalte afslutningsvis, at ISO – den internationale organisation for standarder – har nedsat kommissioner til at udarbejde nye internationale standarder. Det gælder for FM-standarderne del 1 og 2, der omfatter henholdsvis ”terminologi og definitioner” og ”vejledning for udarbejdelse af FM-aftaler”.

”ISO siger nu, at FM er meget mere end forholdet mellem leverandør og kunde. Så på længere sigt vil vi få nogle standarder, der er meget bredere og mere anvendelige,” sagde Ole Emil Malmstrøm.

EUROPÆISKE STANDARDER FOR FACILITIES MANAGEMENT

DS-EN 15221-1 Facilities Management – Del 1: Terminologi og definitioner

DS-EN 15221-2 Facilities Management – Del 2: Vejledning for udarbejdelse af Facilities Management-aftaler

DS-EN 15221-3 Facilities Management – Del 3: Vejledning om kvalitet i Facilities Management

DS-EN 15221-4 Facilities Management – Del 4: Taksonomi, klassifikation og struktur inden for Facilities Management

DS-EN 15221-5 Facilities Management – Del 5: Vejledning i styring af processer i Facilities Management

DS-EN 15221-6 Facilities Management – Del 6: Opmåling af arealer og rum i Facilities Management

DS-EN 15221-7 Facilities Management – Del 7: Vejledning om benchmarking af præstationer i Facilities Management

ET FÆLLES UDGANGSPUNKT FOR UDVIKLING

OM UDVIKLING AF FM-LEVERANCEN Gennem STRATEGISKE PARTNERSKABER

Christian Mårtensson, Kontraktchef hos Coor Service Management og Peter Berthelsen, Global Category Manager hos Xellia Pharmaceuticals holdt indlæg på den årskonferencen i København den 24. januar 2014. FM Update har bedt Christian gengive indlægget.



Af CHRISTIAN MÅRTENSSON,
Kontraktchef hos Coor Service
Management

Coor Service Management har siden 2012 leveret service til Xellia Pharmaceuticals' ca. 450 danske medarbejdere. FM-aftalen omfatter både ejendomsservices og intern services såsom kantinedrift, rengøring, posthåndtering og en vagt- og sikkerhedsløsning. Aftalen, som strækker sig over 5 år, er med andre ord det man kalder en fuldt ud integreret serviceløsning. Og netop muligheden for en fleksibel og ikke mindst skalerbar løsning, hvor alle servicehenvendelser kan rettes til samme servicepartner, er svaret på, hvorfor Xellia i sin tid valgte at indgå et strategisk partnerskab med Coor. Det gode samarbejde er desuden kendetegnet ved gensidig respekt, stabilitet men også beslutningsparathed.

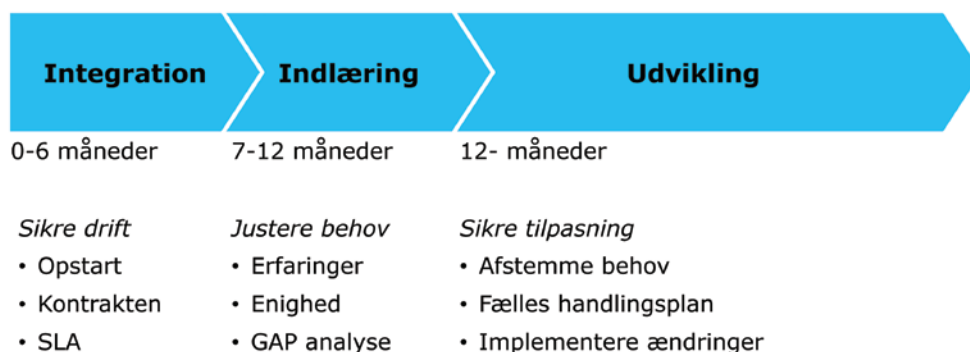
INTEGRATION, INDLÆRING OG UDVIKLING

I et hvert opstartsforløb kræver den stabile drift kendskab til kontraktens omfang og ikke mindst standarderne for serviceniveauet, de såkaldte Service Level Agreements (SLA). Opstartsperioden, som hos Coor betegnes som integrationsfasen, forventes at vare op

imod 6 måneder. Først derefter giver det mening at begynde at justere aftalen i overensstemmelse med den pågældende kundes behov. Løbende justeringer bør bygge på en fælles forståelse af kontrakten og dermed enighed om fælles mål. Et redskab til at opnå denne form for enighed er GAP-analysen, som i det daglige anvendes som styringsværktøj i dialogen mellem Coor og Xellia.

GAP-analysen bygger på et Key Performance Indicators Board, som både Xellias kontraktansvarlige og Coors driftsansvarlige hver især udfylder forud for det månedlige kontraktstyringsmøde. Resultaterne danner grundlag for GAP-analysen, som bliver det primære værktøj til at forstå på hvilke serviceområder og hvorfor, der måtte være forskel på, hvordan partnerne vurderer leverancens kvalitet. Eventuelle uoverensstemmelser kan blandt andet skyldes forskellige måder at tolke kontraktmaterialet på og GAP-analysen giver således anledning til at diskutere fortolkning, definere behov og kortlægge fælles mål.

SAMARBEJDE UDVIKLES OVER TID



FAKTA

Xellia er en specialiseret farmaceutisk virksomhed med fokus på lægemidler til behandling af livstruende infektioner

- 50+ års ekspertise i produktion af komplekse fermenterings- og semisyntetisk baserede produkter
- State-of-the-art produktionsfaciliteter i Europa og Asien med en uovertruffen track record for compliance
- Betydelig pipeline og geografisk dækning med B2B salg til ca. 500 kunder i 70 lande
- Privat ejet og finansieret med stigende omsætning

Coor Service Management er den ledende serviceleverandør i Norden

- Markedets bredeste udbud med over 100 services
- Stærk kundeportefølje med velrenommerede private og offentlige kunder inden for mange brancher
- Omkring 7.000 medarbejdere, heraf ca. 1.000 medarbejdere i Danmark
- Grundlagt af Skanska i 1998, ejes i dag af Cinven (europæisk investeringsfond)

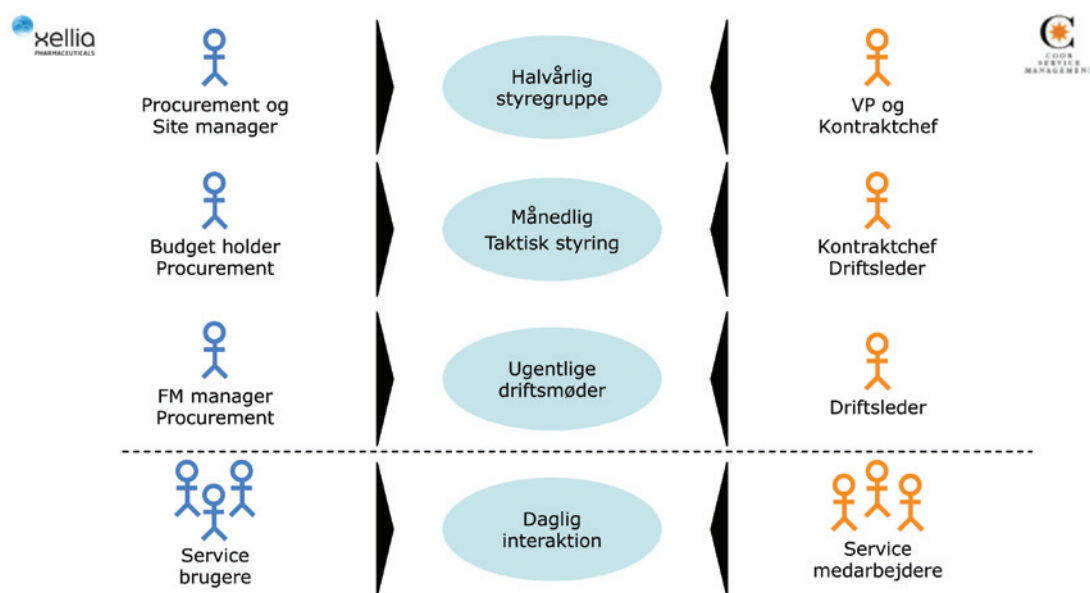
STRATEGISK UDVIKLING

De interne drøftelser af "Hvad er godt? Hvad kan blive bedre? Og hvad er vores fælles mål?" har udmøntet sig i en strategisk handlingsplan i form af Strategic Client Plan (SCP). Handlingsplanen beskriver hvilke aktiviteter, der bør prioriteres og igangsættes for at skabe fortsat udvikling og dermed sikre en FM-leverance, som understøtter Xellias forretningsmæssige behov – både nu og i fremtiden.

Handlingsplanen er siden hen blevet præsenteret for Styregruppen, hvor både Xellia og Coor er repræsenteret. Styregruppen mødes én gang hvert halve år og har det taktiske og strategiske ansvar for leverancen, mens det operationelle ansvar varetages af henholdsvis lokale budgetholdere hos Xellia og driftsledere hos Coor.

Coor har det primære ansvar for at implementere handlingsplanen. Det betyder dog ikke, at handlingsplanen er ensidigt fokuseret på Xellias krav til Coor. Det er afgørende, at målsætningen – foruden at være realistisk – også er fælles. Handlingsplanen omfatter derfor også aktiviteter, som Xellia har ansvaret for at løfte internt, som for eksempel mere og bedre kommunikation til servicebrugerne om, hvad FM-aftalen med Coor indeholder og hvad servicebrugerne derfor kan forvente af Coor som servicepartner. På den måde er det realistisk at tænke sig, at de daglige hændelser kan løses mellem servicebrugerne og servicemedarbejderne på Xellia, mens kontrakt- og driftsledelsen kan koncentrere sig om at udvikle leverancen.

SAMARBEJDE MELLEM XELLIA OG COOR



FM SURVEY 2014

PORTEFØLJESTRATEGI OG RIGHT-SOURCING TOPPER

‘Krisen’ er blevet dagligdag og den værste chokvirkning og handlingslammelse har lagt sig. FM arbejder forsat ufortrødent med at forbedre resultatet. Den gode nyhed er, at der stadig er et potentiale for forbedringer, men det kræver en stadig større indsats og professionalisering for at opnå disse forbedringer. Porteføljestrategi og Right-Sourcing er de to områder, der fylder meget hos mange FM’ere. Derfor var disse to områder årets fokus i FM Survey 2014.



Af PREBEN GRAMSTRUP, Driftsherrerrådgiver og indehaver af fm3.dk

PORTEFØLJESTRATEGIER SKABER BESPARELSER OG OVERBLIK

Private lægger i front med porteføljestrategier. Næsten halvdelen af de private organisationer har udarbejdet en porteføljestrategi, især i virksomheder, der har mere end 50 bygninger. Det offentlige er godt på vej, da knap 30% af de offentlige organisationer har en porteføljestrategi. 40% er i gang med udarbejdelse og yderligere godt 20% overvejer en porteføljestrategi. Dog er der stadig ca. 10%, der trods mange bygninger (ofte 150+) ikke overvejer en porteføljestrategi.

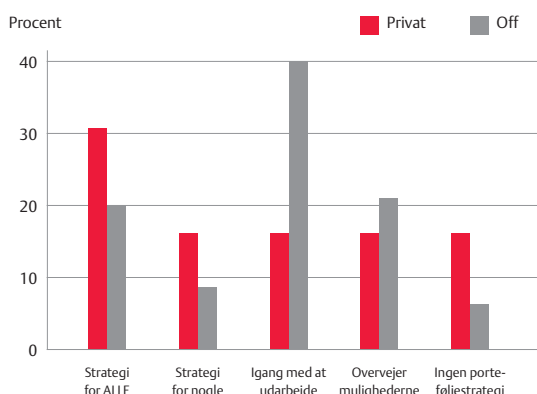
Pres på de kommunale budgetter har øget behovet for porteføljestrategier. Reduktion af arealer og bedre anvendelse af driftsbudgetterne ses som de to største fordele for at igangsætte udarbejdelse af en porteføljestrategi. For organisationer, der allerede har en porteføljestrategi, er den primære årsag ikke længere besparelser, men mere viden. Over 70% af de organisationer, der allerede har en strategi, får øget værdi med bedre

beslutningsgrundlag og muligheder for at overskue alternativer. Porteføljestrategi skaber således først bedre økonomi og dernæst bedre beslutningsgrundlag.

Næsten alle de private organisationer har en huslejemodel, men kun meget få offentlige organisationer har modeller for fordeling af omkostninger baseret på arealanvendelse. Der er således hverken et lokalt incitament til besparelser eller central mulighed for styring af de ofte meget store anlægsudgifter og driftsomkostninger i det offentlige.

I gennemsnit har en kommune 5-6 m² areal pr. borger til offentlig anvendelse. En kommune med f.eks. 40.000 indbyggere har således omkring 200-240.000 m² til en samlet nyværdi på ca. kr. 4-5.000.000.000,-. Med overblik over omkostninger er der forøgede muligheder for en bedre optimering af arealforbrug og nedbringelse af udgifterne. Spørgsmålet er om man stadig har råd til at lade være med at have en model for omkostningsfordeling?

STATUS FOR PORTEFØLJESTRATEGI



3 GODE RÅD OM PORTEFØLJESTRATEGI

1. Find ud af den aktuelle og fremtidige udvikling i efterspørgslen efter areal, så I kender behovet
2. Udfør intern benchmarking mellem arealanvendelse for samme aktivitet, så I kan opstille arealnormer
3. Udarbejd en oversigt over fordeling af omkostninger til arealanvendelse, så I får incitament til optimering

3 GODE RÅD OM RIGHT-SOURCING

1. Overvej om I gør det rigtige, og om I gør det I gør rigtigt?
2. Udbyd opgaverne i en matrix-model, således I får optimal fordeling i bundling og single-services med bedre økonomi og mere fleksibilitet i leverancerne
3. Udarbejd en Service Performance Matrix til opfølgning og optimering af leverancerne

RIGHT-SOURCING SKABER MEST VÆRDI...

Med Right-Sourcing løses opgaven af den, der skaber mest værdi. I 2014 planlægger 9,4% af alle organisationerne at hjemtage flere FM opgaver, og 15,3% planlægger at outsource opgaver. Næsten 40% er ved at undersøge fordele/ulempen ved en ændret fordeling mellem interne og eksterne aktiviteter. Så igen i 2014 er der mange Right-Sourcing tiltag.

Et andet udtryk for at der er fokus på Right-Sourcing er, at der ikke kun konkurreres på pris, men også på metode. Mere end 50% af de offentlige organisationer mener, at konkurrence om både pris og metode giver bedre Right-Sourcing resultater, så der er ikke kun fokus på det laveste tilbud.

Right-Sourcing hæmmes af, at opfølgning på serviceleverancerne halter, samt at SLA'er og KPI'er ikke opdateres regelmæssigt. Under 20% af de offentlige følger konsekvent op på de aftalte leverance mål, mens mere end 50% af de private følger op. Men kun få af

dem, der følger op (mindre end 1/5), har et samlet overblik over deres FM-leverancer med en komplet Service Performance Matrix. Dette uagtet at de offentlige organisationer har mere end 40% af deres FM-aktiviteter outsourcet, mens de private har mere end 65% af FM aktiviteterne outsourcet.

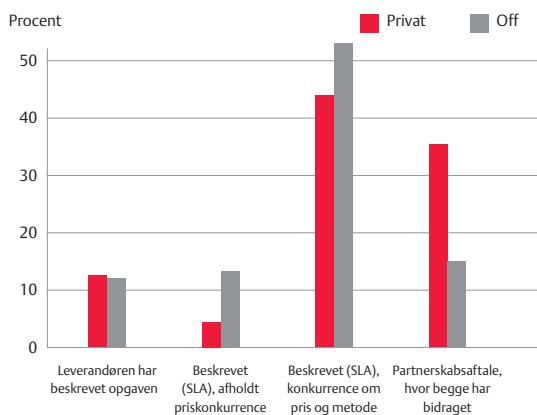
Endvidere opdateres SLA'er og KPI'er ikke regelmæssigt. Kun godt 20% opdaterer deres SLA'er og KPI'er hvert år. Når SLA'er og KPI'er ikke opdateres ved ændringer såsom ændrede processer og nye aktiviteter, bliver den leverede værdi lavere og lavere.

I en kommende artikel i FM Update vil der blive sat endnu mere fokus på Right-Sourcing gennem beskrivelse af 3 cases.

MERE FOR MINDRE FOR 5. ÅR I TRÆK

For femte år i træk stiger omfanget af FM-aktiviteterne, mens budgetterne i bedste fald forbliver uændret, men i mange tilfælde falder. I 2014 forventer 88,2% at fast-

AFTALETYPEN, DER GIVER MEST VÆRDI



FAKTA OM FM2014 SURVEY

Hvert år gennemfører fm3.dk en undersøgelse af FM'ernes aktiviteter og forventninger til det kommende år. Undersøgelsen stiller spørgsmål til centrale FM-emner som: strategiske fokusområder, budget, FM-omkostninger, leverancemodeller og kompetenceudvikling. Årets undersøgelse er gennemført i november-december 2013. I alt 97 personer med aktiviteter indenfor Facilities Management har svaret. Ca. 35% er fra private virksomheder, mens de resterende 65% er fra offentlige eller halvoftentlige organisationer.

TOP 7 FOR BESPARELSE

FM skaber stadig besparelser gennem (% andel af virksomheder, der har fokus på området):

- Energibesparelser (63,5%)
- Space Management, inkl. porteføljestrategier (62,4%)
- Besparelser på driftsbudgettet (54,1%)
- Right-Sourcing (50,6%)
- Optimering af leverance processerne (43,5%)
- Reorganisering af FM-organisationen (27,1%)
- Genforhandlinger med leverandørerne (22,4%)

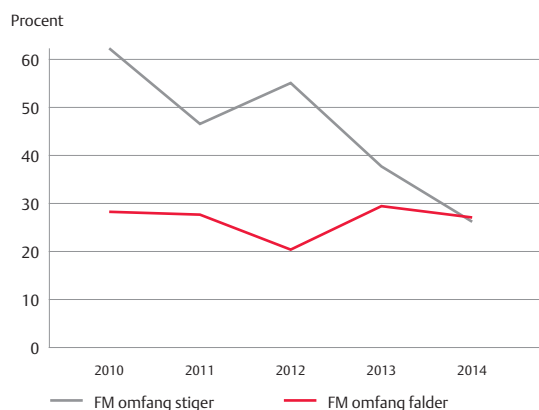
Hver virksomhed har typisk 2-4 fokusområder

holde eller udvide deres FM-aktiviteter. Kun 20% vil få udvidet budgetterne i den forbindelse, de fleste som følge af overførelse af nye aktiviteter.

Ser vi på udviklingen siden FM-Survey 2010, er der en klar tendens til, at krav i stigning i FM-omfanget er for nedadgående, mens besparelseskravene til FM-budgetterne i samme periode har været næsten konstant. Omkring 25-30% af FM organisationerne har hvert eneste år skullet reducere budgetterne samtidig med stigende krav.

At stadig færre FM-organisationer ser fald i krav til omfang af aktiviteterne kan dels skyldes, at FM nu har nået et 'mætningspunkt' for relevante aktiviteter. Dels, at FM har ramt den nedre grænse for, hvor billigt en ydelse kan leveres.

FM er således en disciplin med mange facetter, og der er ikke et facit for, hvordan man kan og skal udvikle en FM organisation for at skabe optimal værdi. Se også oversigt over top 7 for besparelser.

UDVIKLING I KRAV TIL FM ORGANISATIONEN
2010 – 2014FM'ERNE BLIVER STADIG MERE
PROFESSIONELLE

FM'erne bliver stadig mere professionelle både indenfor porteføljestrategi, Space Management, procesforbedringer, IT og energistyring. Man har erkendt, at viden er kilden til bedre resultater. Samlet har næsten 30% særlig fokus på videreuddannelse af medarbejderne, og langt de fleste FM organisationer planlægger uddannelse indenfor forskellige områder.

Det store fokus på porteføljestrategier slår også igennem i forhold til ønske om opkvalificering og mere viden om udarbejdelse af porteføljestrategi og handlingsplaner. Enkelte taler om at arbejde hen imod en 'karakterbog' for ejendomme, således at man kan sammenligne bygningernes kvaliteter.

Hver tredje ønsker at blive bedre til kommunikation med brugerne. Dette er drevet af ønsket om, at brugerne anvender FM på den bedste måde, og at man får brugernes behov opfyldt bedst muligt. Dermed skabes der grobund for yderligere forbedring af resultatet, siden brugerne kan spare tid og få øget trivsel.

Mere end 30% ønsker at anskaffe IT-værktøjer til understøttelse af FM. Derudover har næsten 50% fokus på at blive bedre til at anvende deres nuværende IT-værktøjer, hvilket også vil skabe bedre resultater.

GODT I GANG MED 2014

FM2014 Survey giver således god grund til at se positivt på året, der lige er startet. Panikken har lagt sig, og der opnås fortsat gode resultater. Mange arbejder med de lange seje træk. Dette vil medføre yderligere gode resultater, som vi forventeligt kan se i de kommende år – Hvad mere kan vi ønske os?

EN AFSLUTTENDE RUNDE OM RIGHTSOURCING

Afslutningsdebatten til DFM netværks årskonference kredsede om fordele, ulemper og ikke mindst udfordringerne ved rightsourcing, outsourcing og partnerskaber mellem leverandør og kunde.

Af JAN AAGAARD, journalist

DFM netværks årskonference sluttede fredag middag med en paneldebat om rightsourcing. Seancen blev indledt med oplæg til debat fra Martin Gaarn Thomsen, adm. direktør i ISS Facility Services, under overskriften "Hvorfor outsource?"

Ifølge ISS-direktøren er der stor forskel på tilgangen til outsourcing i det offentlige og det private erhvervsliv.

"I det offentlige sættes effektivitetsforbedringer ofte lig med serviceforringelser. Det bliver et spørgsmål om, hvem der nu skal forringes for. I den private sektor skal effektivitet derimod altid give serviceforbedringer, for vi går til eksamen hver dag. Hvis vores kunder ikke oplever serviceforbedringer, stemmer de med fødderne og flytter til en af vores konkurrenter," sagde Martin Gaarn Thomsen.

For at opnå effektivitet må man – såvel i det private som det offentlige – identificere de kerneaktiviteter, som man skal fokusere sine ressourcer på.

"Det betyder næsten altid, at der er opgaver, som andre er bedre til at løse. Hvis det er tilfældet, skal de efter min mening også have lov til det," sagde Martin Gaarn Thomsen.

I ISS stiller man typisk tre simple spørgsmål, når man skal vurdere om en opgave er en kernekompetence eller ej.

1. Hvis vi startede forfra i dag, var denne opgave så noget, vi ville lave selv, noget vi ville bruge krudt på at opbygge kompetencer inden for?
2. Er vi så gode, at andre virksomheder kunne tænkes at ville købe denne ydelse af os?

3. Er denne del af vores forretning der, hvor vi forventer at vore fremtidige talenter og ledere vil komme fra?

"Hvis man ikke kan svare ja til disse tre spørgsmål, så er det IKKE en kerneopgave – og så bør man outsource. Kan man derimod svare ja til spørgsmålene – ja, så kan man tale om rightsourcing. Jeg kan derfor ikke være imod begrebet rightsourcing," sagde Martin Gaarn Thomsen.

RIGTIG OG FORKERT OUTSOURCING

ISS-direktøren pegede på en række forhold, man skal tage med i betragtning, når man outsourcer. Det handler om:

- Ekspertise – leverandøren skal være ekspert på området.
- Brand-beskyttelse – leverandøren skal kunne leve op til ens eget image.
- Konsistent leverance – ydelser leveres ensartet i hele organisationen.
- Fleksibilitet – mulighed for at justere på services, ydelser, bemanning mv.
- Finansiell sikkerhed – fast aftale om pris, man slipper for ekstra omkostninger ved fx opsigelse eller sygdom
- Enkel kontrakt – lettere at styre leverancer ved outsourcing af alle services til en leverandør.

Den forkerte outsourcing består som regel i, at man udelukkende fokuserer på input og ikke på output, mener ISS-direktøren.

"Mange offentlige institutioners eneste interesse er at købe eksempelvis rengøring så billigt som muligt.

- Buildings represent 20 percent of energy consumption
- Surveyed FM experts expect more regulations concerning sustainability
- Improving building performance is moving towards changing tenant behavior
 - Change employee behavior
 - Location of buildings compared to where employee live now part of LEED certification
 - In buildings with multiple organizations as tenants, FM providers are moving towards collaborative solutions

Det har ført til, at det offentlige i dag ofte køber rengøringstimer så billigt, at de ikke kan leveres lovligt eller i en ansvarlig forretningsmodel,” sagde Martin Gaarn Thomsen.

Man bør i stedet indgå partnerskaber, hvor man fokuserer på kvaliteten og output til den rigtige effektivitet og dermed den rigtige pris, mener ISS-direktøren.

”Det kræver mod og tillid, og det kræver, at vi fokuserer på, hvordan FM understøtter forretningens processer og strategiske mål. Det kræver en professionel leverandør, men det kræver i høj grad også en professionel kunde. Det kræver et partnerskab,” sagde Martin Gaarn Thomsen, som sluttede med at spørge: ”Hvorfor IKKE outsource?”

PROBLEMER SKAL IKKE OUTSOURCES

DFM netværks bestyrelsesformand Mogens Kornbo kvitterede med en replik om rightsourcing.

”I virkeligheden er vi ikke så uenige, for rightsourcing betyder, at man skal gøre det rigtige for sin organisation,” sagde Mogens Kornbo.

Han nævnte en række forskellige årsager til at benytte sig af rightsourcing. Det kan eksempelvis handle om:

- Core / non core business – altså fokus på kerneforretningen
- Økonomi
- Head Count
- Kvalitet
- Fleksibilitet
- Effektivitet
- Klarere rollefordeling og styring
- KPI
- Innovation

”Men det skal ikke være for at outsource et problem, og det kan godt være, at processen ender med, at man insourcer i stedet,” sagde Mogens Kornbo.

Han nævnte et konkret eksempel fra Københavns Lufthavne, hvor ISS gerne ville overtage rengøringen – en afdeling med 400 medarbejdere og ikke et kerneområde for lufthavnen. Samtidig ville der være udsigt til en årlig besparelse, ligesom kvaliteten formentlig ville kunne forbedres.

”Så hvorfor gjorde vi det ikke? Det viste sig, at rengøringspersonale i høj grad var med til at hjælpe passagererne i lufthavnen med at finde vej og andet praktisk. Det kunne man ikke lave en business case på. Det er et eksempel på, at man skal passe på ikke at tabe 20eren, når man bukker sig efter 1-kronen,” sagde Mogens Kornbo.

ER VI KLAR TIL PARTNERSKABER?

Ved outsourcing er der principielt to typer af kontrakter. Dels inputkontrakten, som typisk er baseret på frekvenser, dels output- eller funktionskontrakten, hvor rationalet er, at leverandøren må kunne optimere drift, vedligehold & services, da det er leverandørens kerneforretning.

Samtidig har leverandøren et større ansvar for egenkontrol og dokumentation, hvorfor denne form for kontrakter er udformet som et partnerskab.

”Et ægte partnerskab bygger på tillid, men forstår vi, hvad partnerskaber indebærer for begge parter? Kan vi skabe transparens på begge sider? Kan vi få leverandørerne til også at performe og udvikle, efter kontrakten er underskrevet? Og kan vi få driftsherren til at forstå sin rolle,” lød spørgsmålene fra Mogens Kornbo.

Hermed var debatten sat i gang. I panelet sad foruden Martin Gaarn Thomsen og Mogens Kornbo også FM-chef Steen Reinholt Sørensen, Odense Universitetshospital, og afdelingsdirektør Jan Gustavson fra Datea.

Der var livlig deltagelse fra salen med en række spørgsmål til panelet og det blev til en god halv times debat. Den kredsede blandt andet om modstand mod outsourcing i det offentlige, fokus på pris kontra kvalitet, innovation og de mange forskellige udfordringer ved partnerskaber.

Integreret Facility Service

Serviceløsninger for en bedre arbejdsdag.



Forenede  **Service**

WWW.FORENEDE.DK

NYT FRA REDAKTIONEN



Af ANJA KIERSGAARD,
arkitekt, Master i Eiendoms-
udvikling og Forvaltning;
redaktør af FM Update



Af BIRGITTE DYRVIG
CARLSSON, DyrvigConsult ApS,
Redaktionsudvalg

Dette nummer af FM Update indeholder primært artikler, som er baseret på indlæg på DFM's årskonference. Artiklerne fremhæver væsentlige pointer og perspektiver på nye trends inden for facilities management. Vi har haft vores faste journalist til at skrive en del af indlæggene. Derfor møder i mange steder i dette magasin signaturen Jan Aagaard.

KONFERENCEN RETROSPEKT

En af de nye trends, som vi fra redaktionen har bemærket, er fokus på ledelse og betydningen af mening for menneskers adfærd og performance. Det er netop, hvad Sture Karlsson indledte sit oplæg med fredag morgen, hvor han fremhævede at det er vigtigt at forandringen giver mening og at man som FM'er stiller sig spørgsmålet: hvorfor er forandringen vigtig? Og skal den til lige nu? Ofte drives man af ønsket om effektiviseringer af processer, reduktion af omkostninger eller forbedringer af resultatet eller blot en oplevelse af at "noget må gøres".

At sætte ord på problemet og udfordringerne er et nøgleord i mange af indlæggene. F.eks. som i indlægget om offentligt privat selskabsdannelse inden for park og vejområdet i Greve Kommune, hvor drivkræften for forandringen var at kvaliteten skulle forbedres ved at inddrage eksterne kompetencer. Det er en klar forventning at et fælles selskab, der bygger på viden og erfaring både fra den offentlige og den private part, kan skabe en kultur med både fokus på effektiv opgaveløsning og på omverdenens forventninger.

Eller som i John Hanlons indlæg, som havde fokus på sammenhængen mellem sygefravær og performance og bygningens indeklima og havde gode erfaringer med at små investeringer kunne medføre store besparelser i sygefravær og bedre arbejdsmiljø.

Mange forandringer drives altså af ønsket om forbedringer eller besparelser. Men det medfører jo ikke nødvendigvis at man opnår det man ønsker. Fælles for de mange gode og succesfyldte eksempler fra konferencen var at der har været fokus på processen og på de mennesker, der skal leve med forandringerne.

Som i det norske mediehus, der havde alt for mange og alt for ineffektive m2 og hvor deltagelse i forandringsprocessen om den nye indretning, havde medført en ny forandringsparathed også i relation til kerneaktiviteten. Eller i Nordea, hvor man havde koblet forandringerne

sammen med fokus på medarbejdernes personlige ansvar og ledelsens tillid til medarbejdernes evne til at tilrettelægge hvor, hvornår og hvordan de arbejdede - blot de når de opstillede mål.

Christian Pagh fortalte i sit indlæg om vigtigheden af at skabe sammenhæng mellem design og kultur. Når man fokuserer på menneskers ønske om autencitet, når man forstår vigtigheden af atmosfære, når man åbner op for tillid og transparens og giver den enkelte en følelse af at være en del af et større meningsfuldt hele, så kan det medføre merværdi.

Konferencen fokuserede også på, hvordan man kan etablere et godt samarbejde med eksterne leverandører. I den afsluttende debat, blev der blandt andet drøftet nødvendigheden af at etablere et partnerskab mellem ordregiver og leverandør, men at der stadig var mange udfordringer, som man skal arbejde med:

- At skabe en forståelse for hvad partnerskab indebærer for begge parter.
- At skabe transparens på begge sider?
- At udvikling også skal ske efter kontrakten er underskrevet?
- At driftsherren også har et ansvar og en vigtig rolle i partnerskabet, herunder også at foretage kontroller.
- Og at skabe og fastholde den nødvendige gensidige tillid.

Udfordringerne omkring opfølgning og kvalitetssikring af serviceleverancen, understøttes af fm3's survey, der peger på at under 20% af de offentlige og 50% af de private følger op på serviceleverancerne.

Transparens handler også om at være åben fra ordregivers side om at man - måske - som leverandør overtager en række udfordringer. Derfor kan modellen med at invitere den fremtidige leverandør ind i maskinrummet (før man lægger aftalen fast!) eller indarbejde en vis fleksibilitet og udviklingsmulighed i aftalen måske være en god mulighed, der hvor det kan lade sig gøre ud fra udbudsretslige forhold.

Mange af de emner, som konferencen behandlede, viste en trend med at facilities manageren også skal fokusere på ledelse af processer og mennesker. Et centralt spørgsmål er, hvordan forandringer drives, så de giver varig merværdi. Her kan det være en god ide at fokusere på at skabe opbakning og fællesskab om problem-

forståelsen hos dem man forventer skal involveres i forandringen. Senere skal man sikre sig, at det forslag til løsning man lægger frem, skaber interesse hos dem, der skal beslutte det og hos dem, der skal involveres iøvrigt. Endelig er det vigtigt at sikre reel opbakning i organisationen til løsningsmodellerne, således at det giver mening for den enkelte.

DET KOMMENDE ÅR – ARBEJDET I NETVÆRKET

Foruden konferencetekster vil vi i årets løb bringe korte beskrivelser af det arbejde, der foregår i foreningens Stående udvalg hhv Arbejdsudvalgene. I Lederen efterlyser vores formand flere ildsjæle til udvalgsarbejdet. Vi vil ikke undlade på denne plads at fremhæve de enkelte udvalg. Først de stående udvalg:

- Akkvisitionsudvalg
- Aktivitetsudvalg
- Internationalt udvalg
- Kommunikationsudvalg
- Kursusudvalg
- Politik- og brancheudvalg
- Uddannelsesudvalg
- Ad hoc udvalg, som arbejder med den årlige FM-konference

Arbejdsudvalgene nedsættes af medlemmer, som har en særlig interesse i et eller flere faglige emner, og har ingen fastlagt levetid. Pt. har vi 3 aktive arbejdsudvalg, som arbejder indenfor hver deres område:

- FM og bæredygtighed
- FM og Energi
- FM og kontrakter

Samtidig vil vi opfordre dig, kære læser, til selv at introducere et udvalg som arbejder med lige præcis det du synes er interessant for mange og udviklende for branchen. Kontakt foreningens direktør, Eva Kartholm, for at få oplysninger om indmeldelse i et bestående udvalg eller muligheden for at etablere et nyt.

Læs mere på hjemmesiden: www.dfm-net.dk

LIDT PRAKTISK

Vi begynder fra og med denne udgivelse at nummerere anderledes end vi har gjort tidligere. Nu bliver det ikke fortløbende (vi var nået til #20), men fra nr 1-4 indenfor et år. Det magasin du sidder med i hånden er derfor #01

2014 og det er nemmere at huske når man skal genfinde tidligere magasiner i stakken eller referere til et.

Vi har allerede artikler i pipeline til næste nummer. Herunder også artikler, som ellers omhandler konferenceoplæg. Heldigvis er emnerne lige relevante om tre måneder eller et halvt år, og vi foretrækker at lade dem vente lidt, fremfor at sende tunge, printede værker på gaden.

Og helt apropos pipeline til kommende numre: vi har deadlines på tekster til resten af året d. 12. maj, d. 12. august og d. 12. november. Det vil sige: deadline ca midt i måned 5-8-11 og udgivelse i måned 6-9-12 – det er da nemt at huske, ikk?! For vi har bestandig ønske om at lade jer læsere komme til orde.

Nyhed
Læs om den nye prisbog
på byggecentrum.dk >
data og software

2011

 **BYGGECENTRUM**

FACILITIES LEADERSHIP FOR EN BÆREDYGTIG SAMFUNDSSOMSTILLING

DFM netværks arbejdsudvalg "FM og bæredygtighed" har som mål, at sætte bæredygtighed på dagsordenen i morgendagens FM. Vi ønsker at skubbe til branchen og tilføre bæredygtige løsninger. Udvalget er et aktivt udvalg, der løbende skriver artikler og afholder arrangementer – det seneste er en konference med overskriften "Bæredygtighed FM". Den kan du læse mere om her.

Af medlemmer af Arbejdsudvalget FM og Bæredygtighed



KIRSTEN RAMSKOV GALAMBA,
RAMBØLL FM CONSULTING



JOYCE PALM HENRIKSEN,
bygningkonstruktør, FM



KARINA LYKKEGAARD,
DFM netværks sekretariat

UDVALGETS MEDLEMMER ER:

Formand: Kirsten Ramkov Galamba, Rambøll; Udvalgsmedlemmer: Susanne Balslev Nielsen, DTU; Esmir Maslesa, DTU; Tibbe Knudsen, Arriva; Peter Skafte, PWC; Gert Mølgaard, Ice Consul; Anna-Mette Monnelly, Sight and Settlement; Joyce Palm-Henriksen; Bilge Akbulut, studerende; Jarle Stubager, Niras; For DFM: Karina Lykkegaard, sekretariatet

I udvalget FM og Bæredygtighed, arbejder vi passioneret for at sætte bæredygtighed på dagsordenen. FM-branchen er en vigtig medspiller i en samfundsomstilling – både i forhold til vores ressourcemæssige udfordringer og i arbejdet for at udvikle de fysiske rammer for det gode liv. Men en forudsætning for at det kan ske er, at en helhedsorienteret bæredygtighedsforståelse danner baggrund for planlægning og daglig praksis i FM.

Der er både miljømæssige, sociale og økonomiske fordele ved at lægge en FM-strategi, som rummer bæredygtighed. Branchen er igang, og der er allerede skabt en række innovative løsninger, der tilsammen bidrager til en bæredygtig samfundsomstilling. Men der er behov for at endnu flere tør gå videre end lovgivningens minimumskrav og evt. afprøve løsninger, som ikke nødvendigvis er økonomisk rentable på den korte bane. No-

gen skal gå først for at bane vejen for andre – og det er der heldigvis nogen der tør!

Alt dette lyder rigtig godt, men hvad skal der til for at branchen og den enkelte FM organisationen kan tage skridtet fra Management til Leadership?

Den 8. maj afholder vi en konference, hvor vi stiller skarpt på Facilities Leadership i praksis. Konferencen er en dialogbaseret konference, hvor du vil have mulighed for at debattere med indlægsholderne og de andre deltagere.

Programmet indeholder indlæg af teoretisk karakter, samt indlæg fra FM-ere der i praksis har arbejdet med at opbygge kapacitet i deres organisation som et skridt mod Facilities Leadership –hver enkelt skal vide hvad der er det rette at gøre på det rigtige tidspunkt.

Konferencen er for alle der interesserer sig for bæredygtighed, arbejder med bæredygtighed, skal i gang med et projekt eller søger inspiration til egen organisation.

Arrangementet er gratis, men har begrænsede pladser derfor er tilmelding nødvendig via vores hjemmeside www.dfm-net.dk

SES VI?

:DFM INDSIGT



Af EVA KARTHOLM,
direktør DFM netværk

FÆLLESSKABER DER VIRKER

Medlemmer af DFM netværk har, for de flestes vedkommende, deres gang i og omkring FM-faglige miljøer. Store mængder af FM-rettet information udveksles og bearbejdes i det daglige arbejde – ofte sammen med kolleger fra samme organisation. Det er der både noget godt og noget mindre godt ved. Det gode er, at man får løst de daglige udfordringer i den kontekst, hvor de hører hjemme. Det mindre gode er, at det fra tid til anden kan være en udfordring at se nye løsninger, hvis man ikke får nye inputs.

Netop nye inputs er en af hovedpointerne ved møderne i DFM netværk. At de informationer, der udveksles, stammer fra en anden organisation end den, hvor man har sin daglige gang. Jeg var meget glad for at se det høje niveau af dialog og netværksdannelse, som foregik på årskonferencen. Det er en af de væsentlige værdier, som man får via sit medlemskab af DFM netværk. Og jeg synes, at medlemmerne er gode til at byde hinanden velkommen i nye netværksstrukturer, som opstår hele tiden. Der tages godt imod inputs og ideer fra andre medlemmer, og meningsudvekslingen forekommer at være konstruktiv og engageret.

Det er klart, at DFM netværks medlemmer, ud over en vis fællesmængde af interesser, også har særinteresser, som afspejler de fokuspunkter, den enkelte arbejder med i sin egen organisation. Efterhånden er nogle af de forskellige grupper af medlemmer med særinteresser så store, at det kan lade sig gøre at finde fællesskaber med samme interessesfære, inden for medlemskredsen. Skal vi skue frem mod årskonferencen 2015, kunne et indsatsområde være en styrkelse og formalisering af de netværksstrukturer, som er DFM netværks varemærke. Det ville være godt, at kunne facilitere mødet mellem medlemmer med samme interesser.

En styrkelse kunne bestå i, at DFM netværk på konferencen, i højere grad gav mulighed for interaktion mellem medlemmer med samme interesse blandt andet via workshoparbejde fx på sessionerne.

FACILITIES LEADERSHIP

Et godt eksempel på et interessefelt som mange – men ikke alle – medlemmer af DFM netværk dyrker, er etablering af Facilities Leadership.

Altså den situation, hvor organisationen skal tage skridtet fra management til leadership. Som generel forklaring kan man lidt forenklet sige, at management handler om de hårde discipliner mens leadership handler om de bløde.

Det har traditionelt været naturligt, at virksomhedernes ledelse arbejder mest med management. Det er den del af ledelsesopgaven, som kan måles og vejes, og det er i øvrigt også ofte det afsættede lederens har fra sin videregående uddannelse, hvor der normalt ikke undervises meget i leadership. Det er naturligt nok, for det kræver praksiserfaring, at mestre det dygtige leadership.

Man kan ikke generalisere, men der kan anes en tendens til, at den unge leder er en anelse mere firkantet, og at den blødere stil først læres i takt med, at man opnår større sikkerhed. Den unge leder vælges også tit på grund af en høj faglighed, og ikke på grund af en stor indsigt i de bløde værdier.

Vil man følge de nyeste trends, er man som leder imidlertid nødt til at forholde sig til et igangværende ledelsesmæssigt paradigmeskifte, som peger på, at lederen ikke entydigt skal mestre enten management eller leadership. Nu lægges der vægt på, at man forstår at balancere de to, sådan at der er nok af begge dele. Fremtidens medarbejdere har interesse i hvilke ledelsesmæssige kvaliteter virksomheden kan byde på, og netop leadership kan blive et parameter, når medarbejderne skal vælge arbejdsplads i fremtiden.

DFM netværks udvalg for FM og bæredygtighed har taget udfordringen op og vil i løbet af foråret indbyde til en heldagsworkshop om Facilities Leadership. Med afsæt i implementering af bæredygtig FM arbejdes der med Facilities Leadership, og det vises hvordan bæredygtig FM kan integreres i organisationen, så den går hånd i hånd med virksomhedens strategi. Der vil også være konkrete bud på, hvordan du som FM'er kan medvirke til at omsætte tanker og ideer til handling, konkrete bud på bæredygtige tiltag og et bud på, hvorfor kommunikation om bæredygtighed er så vanskeligt i skiftet mellem management og leadership.

Jeg håber vi ses, så hold øje med nyhedsmailen.

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)
Layout: hedda.dk
Tryk: Rosendahls a/s



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