

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, kunde-værdi, 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 højest 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 interesserer 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 virkelig 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 kundetilfredshed.

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 varierede 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 nedetid 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 beskeden 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 salgsargumentation. 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.