

TOPLIVERANCE – HVORDAN?

At opnå den rette leverance fra en serviceleverandør kan være en udfordring. Der er meget der kan gå galt på vejen og hundredevis af "operationer" skal udføres dagligt af en stor gruppe mennesker.



Af Charlotte Kyhl, Manager,
Novo Nordisk A/S

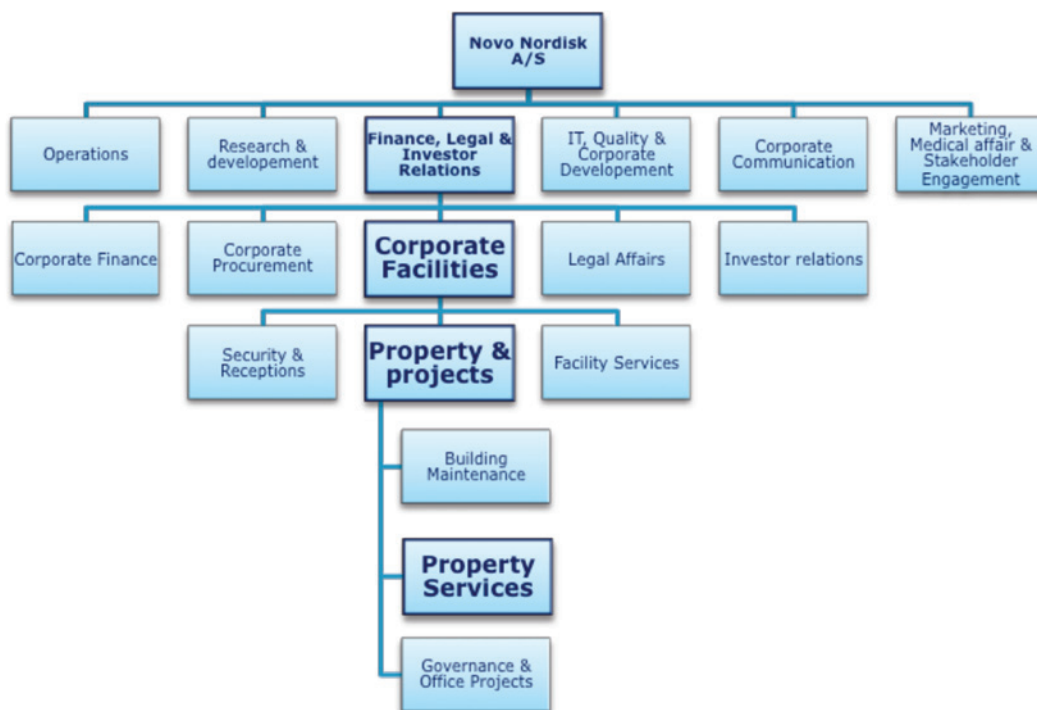
Vi har på Novo Nordisk i en årrække arbejdet med en generisk proces til driftsopfølgning. Vi skruer hele tiden på kontrolpanelet og justerer metoden i takt med nye krav og erfaringer.

Væsentlige knapper i kontrolpanelet:

- En klar og tydelig kravspecifikation
- Relevante og målbare KPI'er
- En god aftale med den rette leverandør
- Tilpassede opfølgningsprocesser
- Godt arbejdsmiljø og samarbejde
- Kompetente og engagerede medarbejdere
- Benchmark

KRAVSPESIFIKATION OG KPI'ER

Som udgangspunkt skal servicebehovet afdækkes og der skal udarbejdes en klar og tydelig kravspecifikation. Her defineres hvad der er særlig kritisk, vigtigt eller kan blive ressourcekrævende, hvis det ikke fungerer. Kritisk kan for os være manglende leverance og dokumentation, der kan have konsekvenser for produktionen. En vigtig indikation på om de leverancer vi får er i orden er tilfredsheden hos vores interne kunder. Vi måler kundetilfredsheden indenfor de ydelser, hvor det umiddelbart er muligt. Der bruges mange ressourcer i organisationen, hvis leverandører ikke fakturerer korrekt.



CORPORATE FACILITIES ER ET SELVSTÆNDIGT DIREKTØROMRÅDE I NOVO NORDISK A/S.

Ansvarsområdet dækker drift af ejendomsporteføljen i DK.

Resultatet af denne del af processen skulle gerne være en god aftale med leverandøren inkl. 5-10 KPI'er som vi følger op efter aftalte intervaller. Typisk beder vi leverandøren om at rapportere månedligt på opfyldelse af KPI'er og de er også et fast punkt på de kvartalsvise statusmøder med leverandøren.

Valg af KPI'er og særligt ændringer i KPI'er i kontraktperioden, kræver et godt og tillidsfuldt samarbejde med leverandøren. Ligesom en del af dataopsamlingen kræver det. Hvis leverandøren oplever en konstruktiv tilgang til opfølgningen – også når det ikke går helt så godt som planlagt – er de langt mere tilbøjelige til at rapportere ærligt og samarbejdet bliver konstruktivt og positivt.

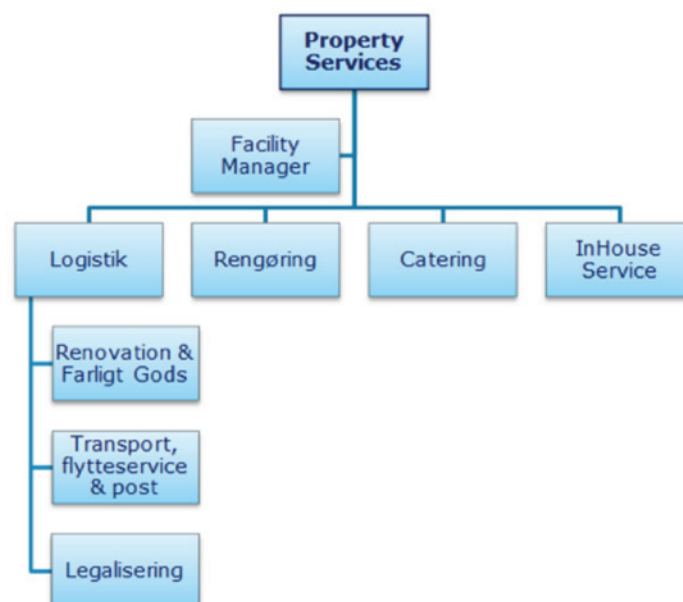
OPFØLGNING

Vi følger altid op på økonomi, kvalitet og tid og for hver større kontrakt udarbejder vi en plan for de opfølgningsaktiviteter, der skal gennemføres. Her beskrives:

- Hvad der skal gøres?
- Hvem der skal gøre det?
- Hvor ofte det skal gøres?
- Hvad målet er?
- Hvordan det skal rapporteres?

Vi følger op på om aktiviteterne bliver gennemført og om målene nås. Hvis vi er bagefter med aktiviteter, drøfter vi hvordan dette løses, fx på tavlemøder og sikrer evt. en højere prioritering. Hvis målene ikke er opfyldt, kontakter vi leverandøren for i samarbejde at finde en løsning og udarbejde en eventuel aktionsplan.

Opfølgningsplanen evalueres og justeres årligt. Det kan være at et problem er løst og derfor ikke længere er en relevant KPI, fx kan den førertalte fakturering nu køre tilfredsstillende og der er måske noget andet, der har vist sig mere relevant at følge op på.



PROPERTY SERVICES DÆKKER DET DER NORMALT BETEGNES SOM "SOFT SERVICES" I DK.

Der er 30 kantiner, rengøring af ca. 500.000 m², varemodtagelse til hele Novo Nordisk, logistik, bl.a. distribution af diverse post, pakker og mellemprodukter mellem de forskellige sites, renovation og interne flytninger.

KUNDETILFREDSHED, KOMPETENCE OG ARBEJDSMILJØ

Serviceydelser er kendetegnet ved at de ofte leveres dagligt og at de er meget personafhængige, det vil sige at de er afhængige af den enkelte medarbejders kompetencer, engagement og trivsel. Det er derfor naturligt for os at interessere os for de eksterne arbejdsmiljø og hvis leverandøren måler på medarbejdertilfredshed, bakker vi meget op om det.

Heldigvis ser vi ofte en høj tilfredshed blandt eksterne medarbejdere, der arbejder hos os. Ud over at det er vores overbevisning at det giver højere kvalitet i arbej-

det, betyder det også at medarbejderudskiftningen er mindre, hvilket i sig selv sparer administrative resourcer, tid til oplæring osv. Alle er derfor vindere, for vi bliver i høj grad målt på vores kunders tilfredshed.

BENCHMARK

Selv om vi er en stor virksomhed og derfor har mulighed for en del intern benchmarking, har vi alligevel valgt at være med i diverse faglige netværk og i et FM benchmark program drevet af EY. Ud over benchmark på resultater – kvalitet, økonomi, serviceniveau og kundetilfredshed – benytter vi disse netværk til proces-benchmarking, hvor vi deler viden og erfaring.

MØDESTRUKTUR OG ESKALERINGSMODEL, EKSEMPEL FRA CATERINGKONTRAKT:

	Supplier	Agenda	Novo Nordisk	
Strategic Level	Director Operational Director Key Account Manager	Contract follow-up Conflict Management Changes	Contract Responsible GIS Manager Facility Manager CFa Manager	Yearly
Tactical Level	Operational Director Key Account Manager	Status of contract: KPI, economy, sequence of events. Matching of expectations	Facility Manager Supervisor Business Controller Category Manager	Quarterly
Operational Level	Key Account Manager	Follow-up on Operations: Quality Facilities and equipment Staff	Supervisor	6-8 x yearly
	Kitchen Chef (Key Account Manager)	Matching of expectations within concept	Supervisor User-representatives	Canteen User Group Twice per year
User Level	Kitchen Chef Staff	Services provided to users Feedback	End-users	Daily / When needed