



AALBORG UNIVERSITY
DENMARK

Aalborg Universitet

Samarbejdsformer og Facilities Management

En internetbaseret surveyundersøgelse af leverandører og købere af FM ydelser

Storgaard, Kresten

Publication date:
2012

Document Version
Også kaldet Forlagets PDF

[Link to publication from Aalborg University](#)

Citation for published version (APA):

Storgaard, K. (2012). *Samarbejdsformer og Facilities Management: En internetbaseret surveyundersøgelse af leverandører og købere af FM ydelser*. (1 udg.) SBI forlag. SBI Bind 2012 Nr. 14

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

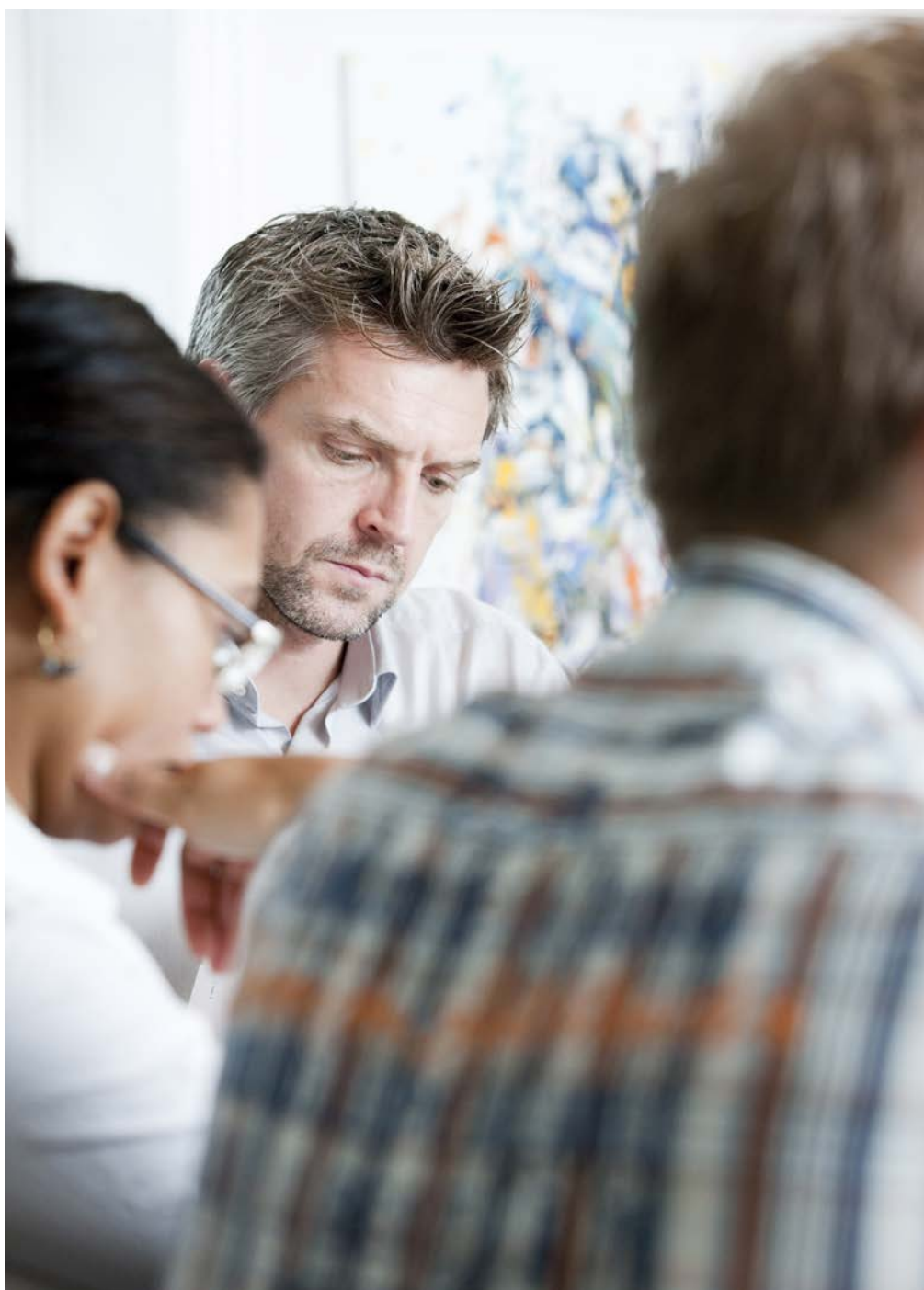
Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at vbn@aub.aau.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

SBi 2012:14

Samarbejdsformer og Facilities Management

En internetbaseret surveyundersøgelse
af leverandører og købere af FM ydelser



Statens Byggeforskningsinstitut
AALBORG UNIVERSITET

Samarbejdsformer og Facilities Management

En internetbaseret surveyundersøgelse af leverandører
og købere af FM-ydelser.

Kresten Storgaard

Projektet er udført i samarbejde med Center for Facilities Management-
Realdania Forskning, DTU Management



Titel	Samarbejdsformer og Facilities Management
Undertitel	En internetbaseret surveyundersøgelse af leverandører og købere af FM-ydelser.
Serietitel	SBI 2012:14
Udgave	1. udgave
Udgivelsesår	2012
Forfatter	Kresten Storgaard
Sprog	Dansk
Sidetæl	65
Litteratur-henvisninger	Side 50
Emneord	Facilities management, samarbejde, samarbejdsformer, indtjening, vidensdeling, innovation
ISBN	978-87-92739-16-2
Omslag	Colourbox
Udgiver	Statens Byggeforskningsinstitut, Aalborg Universitet Dr. Neergaards Vej 15, DK-2970 Hørsholm E-post sbi@sbi.dk www.sbi.dk

Der gøres opmærksom på, at denne publikation er omfattet af lov om ophavsret.

Indhold

Forord	4
Indledning	5
Sammenfatning	6
De undersøgte samarbejdsformer og temaer	10
Undersøgelsens metode og gennemførelse	11
Undersøgelsens besvarelser	11
Undersøgelsens respondenter	13
Leverandører og kunder	13
Størrelse	13
Delbrancher	15
Salg og køb af FM ydelser	16
Udbudsformer	17
Samarbejdsformer og aftaletyper	18
Aftaleform.....	20
Varighed af samarbejde.....	20
Samarbejdsformers potentialer	22
Produktivitet, kvalitet, indtjening og samarbejdsform	22
Indtjening og samarbejdsform	27
Samarbejde, innovation og vidensdeling.....	30
Samarbejde, tillid, konfliktløsning og tilfredshed.....	33
Opsamling.....	39
Behov for udvikling af redskaber	42
Litteratur	50
Bilag.....	51

Forord

I denne rapport bringes resultaterne fra en spørgeskemaundersøgelse om samarbejdsformer inden for Facilities Management (FM). I rapporten belyses branchens vurderinger af sammenhængen mellem samarbejdsformer og opgaveløsning set i forhold til leverandører og kunder.

Undersøgelsen er baseret på svar fra medlemmer af Dansk Facilities Management netværk. Alle, både sekretariat og medlemmer, der har deltaget i undersøgelsen takkes for deres bidrag, der har været helt afgørende for undersøgelsens gennemførelse.

Undersøgelsen er en del af projektet Strategiske Samarbejder inden for Facilities Management, der udføres for Center for Facilities Management – Realdania Forskning på DTU.

Databearbejdning er udført af stud. polyt. Simon Jacobsen

Rapporten er skrevet af seniorforsker Kresten Storgaard.

Statens Byggeforskningsinstitut, Aalborg Universitet
Byggeri og sundhed
Oktober 2012

Niels Jørgen Aagaard
Forskningschef

Indledning

Facilities Management (FM) er blevet et område, der har fået øget fokus i de senere år. En selvstændiggørelse af FM-ydelserne kan betyde en øget professionalisering i udførelsen, med et potentiale for stigning i produktivitet og dermed mulighed for billiggørelse af udgifter til Facilities Management opgaver, set fra kundens side. Men en selvstændiggørelse kan også betyde, at leverandører fjernes fra brugerne og derved kan komme til at levere ringere ydelser.

Hermed er der kommet særlig interesse for forholdet mellem leverandører af FM-ydelser og køberne af de pågældende ydelser. Det handler både om selve arbejdsprocessen, det leverede produkt og økonomien for parterne, og det handler om vidensdeling og innovation.

I projektets første delundersøgelse blev denne problematik belyst gennem litteraturstudier og interview med nøglepersoner. Resultaterne er afrapporteret i publikationerne *Driftspartnerskaber og strategisk samarbejde – Længevarende samarbejde indenfor FM*, (Storgaard, Larsen & Olsen, 2010a) og i *Inter-firm Collaboration in Facilities Management*, (Storgaard, Larsen & Olsen, 2010b).

I denne del-undersøgelse, en internetbaseret survey, er branchens virksomheder på både leverandør- og køberside blevet bedt om at vurdere, hvilken indflydelse forskellige samarbejdsformer har på opgaveløsning og ydelse. Endvidere er de blevet bedt om at vurdere behovet for, at der udvikles redskaber, der fremmer de forskellige former for samarbejde. Vurderingerne er indhentet gennem en internetbaseret spørgeskemaundersøgelse.

I rapporten bringes først undersøgelsens hovedresultater, og de udfordringer, der på baggrund af disse kan opstilles for branchen og for forskningen.

Derefter følger afsnit der beskriver undersøgelsens temaer og metode, og en beskrivelse af respondenterne ud fra baggrundsvariable som placering i værdikæden (leverandører eller købere af FM ydelser), virksomhedsstørrelse, offentlig eller privat sektor, samt forhold der karakteriserer deres virke i forhold til udbudsformer, samarbejdsformer, varighed af samarbejder m.v..

I rapportens hovedafsnit belyses respondenternes vurdering af de forskellige samarbejdsformers potentialer (fordele og ulemper). Gennemgående analyseres disse temaer på baggrund af respondenternes placering i værdikæden, der her defineres ud fra dimensionen leverandører - købere.

Respondenterne afgiver afslutningsvis en vurdering af behovet for, at der udvikles redskaber, der kan forbedre de forskellige samarbejdsformer.

I et bilag er undersøgelsens spørgeskema gengivet.

Sammenfatning

I gennem survey-undersøgelsen er kortlagt, hvordan en gruppe af medlemmer af Dansk Facilities Management netværk vurderer sammenhænge mellem samarbejdsformer, opgaver og resultater, samt hvorledes de vurderer behov for forskellige redskaber i tilknytning hertil.

Antallet af besvarelser for de enkelte spørgsmål er begrænset – ca. 20 pct. for de fleste spørgsmål. Bortfaldet er næppe tilfældigt. Så undersøgelsens resultater kan ikke fortælle, hvad hele den danske Facilities Management sektor mener, eller hvordan den er karakteriseret i forhold til undersøgelsens spørgsmål. Det er også meget usikkert, i hvor stort omfang undersøgelsens resultater er dækkende for Dansk Facilities Management netværk. Men undersøgelsen fortæller, hvordan en motiveret del af dette netværk vurderer undersøgelsens spørgsmål. Ud fra undersøgelsens baggrundsvariable kan man karakterisere disse respondenter og det viser sig, at der er en stor spredning mht. leverandører og købere, størrelse, ydelse, mv., hvilket indikerer at det ikke blot er et bestemt segment i forhold til netop disse variable, der har besvaret skemaet. Vores vurdering er at respondenterne skal findes blandt de mest motiverede aktører indenfor netværkets delområder. Gennemgående er der i analysen fokus på en sammenholdning af, hvordan henholdsvis leverandører og kunder vurderer de forskellige forhold. Så undersøgelsen giver et godt fingerpeg om, hvordan nogle af de motiverede aktører blandt leverandører og blandt købere vurderer nogle centrale aspekter ved samarbejdet.

I undersøgelsen skelnes mellem fire samarbejdsformer:

- Engangsopgaver
- Fortsatte opgaver, uden aftalt tidsbegrænsning
- Fortsatte opgaver, med aftalt tidsbegrænsning
- Driftspartnerskaber.

For leverandørerne på det private marked tegner de *tre førstnævnte af samarbejdsformerne* sig hver for omkring 27 pct. af aftalerne, og *driftspartnerskaber* tegner sig for 12 pct..

For leverandører på det offentlige marked tegner *fortløbende opgaver med aftalt tidsperiode* sig for den største andel, nemlig 39 pct., mens *fortløbende opgaver uden aftalt tidsperiode* og *engangsopgaver* hver tegner sig 22 pct. Også her er *driftspartnerskaber* ikke så udbredte og de tegner sig for 11 pct. af leverandørernes aftaler.

Set fra kundernes side fordeles deres indkøb af Facilities Management ydelser med 52 pct. til *fortløbende opgaver med aftalt tidsbegrænsning*, 22 pct. til *fortløbende opgaver uden tidsbegrænsning*, 14 pct. til *engangsopgaver*, og 8 pct. til *driftspartnerskaber*.

I undersøgelsen bedes respondenterne om at vurdere, om samarbejdsformerne har indflydelse på centrale faktorer i forhold til løsning af FM opgaver: produktivitet, kvalitet, indtjening, innovation, vidensdeling, tillid, konfliktløsning og tillid. Der spørges om deres vurdering af behov for udvikling af redskaber til at styrke løsning af FM opgaver på en række områder: produktivitet, Service Level agreements (SLA), Key Performance Indicators (PFI), planlægning, tilrettelæggelse og koordinering, innovation, tillid og vidensdeling.

For hvert område måles indflydelsen på en skala fra 1 til 5, hvor 1 angiver det laveste niveau og 5 angiver det højeste niveau i forhold til effekt eller behov.

I undersøgelsen kan det konstateres, at der stort set er enighed om et mønster, hvor samarbejdsformen *driftspartnerskaber* generelt antages at have størst positiv indvirkning på opgaveløsning, medens samarbejdsformen *engangsopgaver* generelt set anses for at have mindst positiv indflydelse herpå.

Men selv om der er enighed om dette mønster, er der imidlertid ikke enighed om, hvor stor effekten af disse samarbejdsformer er. Og der er slet ikke enighed om, hvad køber og sælger vurderer, de hver især får ud af de forskellige samarbejdsformer. Nedenfor skal de væsentligste konklusioner gengives på nogle udvalgte områder.

Produktivitet og kvalitet

Leverandørerne vurderer, at produktiviteten i høj grad er påvirket af samarbejdsformen, ikke kun i deres egen produktivitet, men også hos kunden. På skalaen fra 1 til 5, hvor 1 er den laveste og 5 er den højeste indflydelse en samarbejdsform kan have på produktivitet, gives karakteren 2,4 for samarbejdsformen *engangsopgaver*, og karakteren 4,3 for samarbejdsformen *driftspartnerskaber*. Leverandørerne vurderer en tilsvarende sammenhæng mellem samarbejdsform og produktivitet hos køberne med karaktererne 2,5 for *engangsopgaver* og 4,6 for *driftspartnerskaber*.

Køberne er enige i mønsteret, men ikke i styrken af sammenhængen. De giver således karaktererne 3,1 (*engangsopgaver*) og 3,9 (*driftspartnerskaber*) i forhold til indflydelsen på produktiviteten hos dem selv, og karaktererne 2,9 og 3,6 i forhold til indvirkningen på produktiviteten hos leverandørerne.

I forhold til kvalitet er der tilsvarende forskelle i vurderingen. Leverandørerne vurderer at *engangsopgaver* giver en lavere kvalitet (2,9) og *driftspartnerskaber* den højeste (4,3). Køberne vurderer til gengæld, at der kun er ringe forskel i kvaliteten i de leverede ydelser (3,2 (*engangsopgaver*) og 3,40 (*driftspartnerskaber*)).

Indtjening

I vurderingen af sammenhæng mellem samarbejdsform og egen indtjening, giver leverandørerne karaktererne 3,4 (*engangsopgaver*) og 4,1 (*driftspartnerskaber*). Og de vurderer, at køberne har en endnu lavere indtjening ved *engangsopgaver*, end de selv har (2,9) og en højere indtjening ved *driftspartnerskaber* (4,2). Så leverandørerne vurderer, at køberne har endnu større indtjeningsmæssige fordele ved *driftspartnerskaber* og endnu større ulemper ved *engangsopgaver*, end de selv har.

Køberne deler ikke denne vurdering. De vurderer, at der kun er få forskelle mellem den indtjening, de får ved de forskellige samarbejdsformer. Og det er deres vurdering, at de selv har en højere indtjening ved *engangsopgaver* (3,4) end ved *driftspartnerskaber* (3,2).

Produktinnovation

Leverandørerne vurderer, at samarbejdsformen har stor indflydelse på innovation, både hos dem selv og hos køberne. I forhold til *engangsopgaver* giver de således karaktererne 2,3 og 2,5 for hhv. leverandører og købere, og i forhold til *driftspartnerskaber* gives karakterne 4,5 og 4,6 for de to grupper. Køberne er langt mere tilbageholdne i deres vurdering af en sammenhæng mellem samarbejdsform og innovation, både hos leverandører og dem selv. I forhold til *engangsopgaver* gives karakterne 3,3 for leverandører og 3,4 for købere. Og i forhold til *driftspartnerskaber* gives karaktererne 3,6 (leverandører) og 3,8 (købere). I forhold til købernes vurdering er der altså stort set ingen sammenhæng mellem samarbejdsform og produktinnovation.

Tilfredshed

Tilfredshed med arbejdsformen kan bruges som et samlet mål for, hvordan respondenterne vurderer, at de forskellige samarbejdsformer fungerer.

Leverandørerne vurderer at engangsgaver giver den laveste tilfredshed både for dem selv (3,2) og især for købere (2,9), og at driftspartnerskaber giver den største tilfredshed (4,5 og 4,3).

Køberne vurderer, at der kun er få forskelle mellem samarbejdsform og deres egen tilfredshed. Der er størst tilfredshed med fortsat samarbejde med tidsbegrænsning (3,7) og mindst tilfredshed med driftspartnerskaber (3,25). Engangsgaver får karakteren 3,50.

Men de er enige med leverandørerne i deres vurdering af, at driftspartnerskaber skaber den største tilfredshed hos leverandørerne, om end de er mere tilbageholdende i deres vurdering end leverandørerne selv er (3,9 mod leverandørernes egen vurdering på 4,5).

Det generelle mønster

Generelt vurderer leverandørerne at samarbejdsformen har langt større indflydelse på de forskellige faktorer, end køberne vurderer. Og leverandørerne vurderer at driftspartnerskabernes har en mere positiv indvirkning og engangsgaverne en mere negativ indvirkning på opgaveløsninger, end det er købernes vurdering.

Særlig forskellen mellem de vurderinger leverandørerne har af samarbejdsformernes betydning for køberne og den vurdering køberne selv har, kan være vigtig. Leverandørernes vurdering af købernes fordele ved driftspartnerskaber og ulemper ved engangsgaver, deles ikke af køberne. På det generelle plan er købere og leverandører enige om mønsteret. Men når det gælder om den konkrete udmøntning af fordele og ulemper, springer køberne altså stort set fra i deres vurdering af, hvad de selv får ud af driftspartnerskaberne.

En tredjedel af respondenterne er både købere og sælgere af FM ydelser. Deres besvarelser ligner oftest mere leverandørernes end de ligner købernes, hvad angår deres vurdering af driftspartnerskabernes positive effekt og engangsgavernes negative effekt.

Udvikling af redskaber

I undersøgelsen stilles også spørgsmål om behov for at udvikle redskaber, der kan styrke de forskellige samarbejdsformer. Mønsteret i besvarelserne ligner meget mønsteret i vurderingerne af sammenhæng mellem samarbejdsform og opgaveløsning. Det største behov er knyttet til de længerevarende samarbejdsformer, især driftspartnerskaber. Så godt nok er vurderingerne, at potentialerne er store – men det vurderes også, at der er behov for at udvikle redskaber, der kan understøtte de nye samarbejdsformer, som fx driftspartnerskaber.

Udfordringer

Alt i alt viser undersøgelsens resultater, at der er en klar udfordring til leverandørerne om at få dokumenteret over for køberne, at køberne reelt opnår fordele ved driftspartnerskaber. Og få dokumenteret, at køberne ikke indhøster sådanne fordele ved engangsgaver. De skal altså dokumentere, at de fordele, som der er delvis enighed om, at leverandørerne opnår, reelt har en afsmittende positiv effekt på det produkt, de leverer til køberne. Og at dette har afsmittende positiv effekt på købernes egen opgaveløsning. M.a.o. at det, der kaldes *added value* er en reel og dokumenterbar størrelse.

Og der er en tilsvarende opgave i forhold til samarbejdsformen engangsgaver, dog med modsat fortegn.

I modsætning til uenighederne i leverandørers og køberes vurdering af fordele og ulemper ved engangsgaver og ved driftspartnerskaber, kan der konstateres stor overensstemmelse i de to parter vurderinger af den indfly-

delse, to af samarbejdsformerne har på de to parter. Det drejer sig om leverandører og køberes vurderingen af de to fortsatte samarbejder - med og uden aftalt tidsperiode - og om hvad disse to samarbejdsformer betyder for dem hver især, og i forhold til betydningen for den anden part. Fortsat samarbejde med tidsbegrænset aftale scorer generelt lidt højere på karakterskalaen i forhold til fortsat samarbejde uden aftalt tidsbegrænsning, men forskellene er små.

Måske er opgaven om at udbygge disse samarbejdsformer og dermed indhøste de fordele, der synes at ligge her, lettere overkommelig, set fra leverandørernes side, end den opgave, der ligger i at dokumentere fordele og ulemper ved henholdsvis driftspartnerskaber og engangsopgaver – og overbevise køberne herom.

I en anden fase i dette projekt udføres en case-analyse og her er der mulighed for yderligere at belyse, hvilke fordele og ulemper henholdsvis købere og leverandører vurderer, der er knyttet til de forskellige samarbejdsformer (Storgaard og Friis, 2012).

De undersøgte samarbejdsformer og temaer

I undersøgelsen er der sat fokus på samarbejdsformer og en lang række forhold i opgaveløsningen, samarbejdsformere formodes at have indflydelse på:

Produktivitet, kvalitet i opgaveløsning, tilfredshed, samarbejde, tillid, konfliktløsning, indtjening, innovation og vidensdeling.

Derudover belyses sammenhæng mellem de forskellige samarbejdsformer og behovet for at udvikle redskaber, der fremmer:

Produktivitet, Service Level Agreements (SLA), Key Performance Indicators (KPI), planlægning og koordinering af opgaverne, innovation, tillid og vidensdeling.

De samarbejdsformer, der skelnes mellem i denne undersøgelse, er:

Engangsopgaver
Fortløbende opgaver uden, at der er en aftalt tidsperiode
Forløbende opgaver inden for en aftalt tidsperiode
Driftspartnerskaber

I spørgeskemaet beskrives et driftspartnerskab på følgende måde:

I et driftspartnerskab indgår typisk aftale om fælles målsætninger for samarbejdet og opgaveløsningen mhp. proces og kompetenceoptimering. Der er vægt på dialog, åbenhed og tillid. Fælles målsætning for driftsopgaven tager afsæt i kravspecifikationen med efterfølgende gensidig afklaring og præcisering af forventninger til driftsopgavens resultater. Målsætninger for driftsopgaven kan omfatte brugertilfredshed, faglige mål, metodeudvikling, økonomiske mål, servicemål mv. Konfliktløsningsmodel typisk med løsning i dialog på det niveau, hvor konflikten er opstået og anvendelse af en beslutningstrappe.

I spørgeskemaet indgår også mulighed for at tilføje andre samarbejdsformer.

De 4 samarbejdsformer er valgt på baggrund af interview med nøglepersoner.

Herudover er respondenterne blevet bedt om at afgive oplysninger om baggrundsvariable:

Leverandør/ køber, størrelse, kerneydelser, markeder og erfaringer med udbudsformer og aftaler.

Vurderingsskala

I spørgsmål om samarbejdsformerpotentialer- og barrierer (spørgsmål 10 til 22) og i spørgsmål om behov for udvikling af redskaber (spørgsmål 23 til 29) bedes virksomhederne om at vurdere en række forhold på en skala, der går fra 1 til 5. Karakteren 1 angiver niveauet lavest/meget ringe og karakteren 5 angiver niveauet højeste/ meget godt.

I bilag 1 er spørgeskemaet gengivet.

Undersøgelsens metode og gennemførelse

Undersøgelsen er gennemført som en internetbaseret spørgeskemaundersøgelse, hvor respondenterne har fået tilsendt en e-mail med link til en adresse til spørgeskemaet på internettet. Skemaet blev udsendt i juni 2010. Efter to rykkere er indsamlingen af data stoppet medio juli, 2010.

Undersøgelsens besvarelser

Spørgeskemaet er sendt ud til medlemmer af Dansk Facilities Management netværk. Netværket arbejder med at udvikle, udbrede og udveksle viden om fagområdet, fremme samspillet mellem praksis, uddannelse og forskning og være et bindeled til den internationale udvikling på området. Netværket rummer medlemmer både blandt service og rådgivningsleverandører og blandt private og offentlige kunder (se <http://www.dfm-net.dk>).

På udsendelsestidspunktet (juni 2010) havde netværket 369 medlemmer. I dette antal indgår adskillige dobbeltgængere, dvs. medlemmer fra en virksomhed, der har flere medlemmer. Fratrækkes disse dobbeltgængere, i alt 153 personer, er der i Netværkets medlemmer i alt 214 individuelle enheder – det være sig virksomheder, organisationer og enkeltpersoner.

I alt er der indgået 107 besvarelser. Af disse har 40 besvaret hele skemaet, medens de resterende 67 respondenter kun har besvaret en del af spørgeskemaet.

Undersøgelsens besvarelsesprocent er således 19 pct. målt i forhold til de, der har besvaret hele skemaet, og 50 pct., hvis der måles i forhold til de, der mindst har besvaret dele af spørgeskemaet. I analysen vil antallet af respondenter (og dermed svarprocenten) m.a.o. variere fra spørgsmål til spørgsmål afhængigt af, hvor mange der har svaret på dette konkrete spørgsmål. I hvert enkelt af tabellerne er derfor angivet, hvor mange der har besvaret på de enkelte spørgsmål.

Den varierede besvarelsesprocent indebærer, at undersøgelsen ikke kan ses som afdækkende forhold, der er repræsentative for hele Dansk Facilities Management netværk, endsige for hele FM branchen. FM branchen rummer flere tusinde virksomheder, fx var der i 2005 mere end 5000 arbejdssteder alene indenfor rengøring (Statistisk Årbog 2007, tabel 252, s. 257). Branchen er således langt mere omfattende end netværkets 214 enheder.

Men Dansk Facilities Management netværk kan siges at repræsentere nogle af de toneangivende virksomheder og enkeltpersoner indenfor branchen. Det er vores vurdering, at det er blandt de mest motiverede af disse medlemmer, vi skal finde undersøgelsens respondenter. Undersøgelsens resultater må således vurderes til at udtrykke nogle sammenhænge, erfaringer og forventninger, som netop denne gruppe giver udtryk for.

Det begrænsede antal af besvarelser får også indflydelse på, hvilke typer af tabeller, det er formålstjenligt at få kørt ud.

Frekvenstabellerne (altså de tabeller, hvor vi blot viser respondenternes besvarelse på én variabel) har det største antal besvarelser. Men informationsværdien i tabellerne er begrænset, fordi man ikke kan generalisere undersøgelsens frekvensdata til hele netværket, endsige til hele branchen. Var antallet af besvarelser stort og var respondenterne udtaget som en tilfældig stikprøve af hele FM branchen, havde sådanne tabeller kunnet bruges som en deskriptiv analyse af hele FM branchen. I denne undersøgelse giver frekvenstabellerne altså godt nok et præcist billede af de virksomheder, der har

besvaret spørgsmålene, men man skal ikke generalisere dataene, hverken til hele netværket eller til hele branchen, fordi respondenterne ikke kan betragtes som repræsentative i statistisk forstand.

Materialet giver også mulighed for krydstabuleringer, hvor man krydser baggrundvariable (uafhængige variable) – f.eks. placering i værdikæden – med spørgsmål om samarbejdsformens indvirkning på produktivitet, kvalitet i ydelsen, mv. (afhængige variable). Gennem en sådan type tabulering, kan man få viden, om der er sammenhænge mellem variable – altså om der er en samavariation mellem spørgsmålet (den afhængige variable) og baggrundvariable, som kunde/leverandør, størrelse mv. Finder man en sådan samavariation i materialet kan det være en anledning til formulering af problemstillinger og hypoteser for hele netværket – og måske for en bredere del af branchen.

Men netop i sådanne krydstabeller vil vi i dette materiale ofte kun have et meget begrænset antal besvarelser, fordi dataene først skal fordeles på baggrundsvARIABLENE og derefter på de afhængige variable. Når man først har fordelt besvarelser af f.eks. 40 respondenter efter om de er leverandører, købere eller begge dele, og derefter fordeler hver enkelt gruppe på, hvordan de besvarer f.eks. et spørgsmål om produktivitet og samarbejdsform, så vil man ofte ende med så få besvarelser i de enkelte spørgsmålskategorier, at det gør en tolkning vanskelig. Det er vores opfattelse, at materialet er behæftet med en betydelig usikkerhed. Vi har valgt at afstå fra at anvende statistiske tests, men indskrænker alene vores sigte med undersøgelsen til netop at rette sig mod dette lille segment af Dansk Facilities Management netværk, der har besvaret skemaet.

Vi mener alligevel materialet kan fortælle en historie om sammenhænge. Det er vores vurdering, at undersøgelsen kan give viden og afdække nogle erfaringer og vurderinger, som nogle af de væsentlige aktører indenfor branchen har. Den fortæller, hvordan disse aktører indenfor branchen vurderer de faktorer og forhold, der spørges om. Og den fortæller, om der er anledning til at formulere problemstillinger og hypoteser om sammenhæng mellem disse vurderinger og undersøgelsens baggrundvariable.

Analyse af besvarelserne

Undersøgelsen er ikke en stikprøve, hverken af Dansk Facilities Management netværk, endsige af hele FM branchen, og det meget varierede antal besvarelser på de enkelte spørgsmål betyder, at man skal tolke resultaterne med stor varsomhed.

Vi har valgt at beregne procentfordelinger, selv om det ofte sker for så små størrelser, at man oftest i stedet blot ville nævne det absolutte antal respondenter. Men netop fordi antallet af besvarelser (altså besvarelsesprocenten) varierer mellem de forskellige spørgsmål, vil det være vanskeligt for læseren at sammenligne fordelingerne, hvis vi anvendte de absolutte tal.

For de enkelte spørgsmål har vi udover procentfordelingerne angivet antallet af besvarelser, så læseren kan se det spinkle grundlag bag analysen, og i de tabeller, der belyser vurderingerne på fem punkts skalaen (fra 1 – laveste vurdering til 5 – højeste vurdering) er angivet det gennemsnit, respondenterne på spørgsmålet har afgivet.

Undersøgelsens respondenter

Leverandører og kunder

Undersøgelsens virksomheder er blevet spurgt om deres placering i værdikæden i forhold til om de hovedsagelig er leverandører af FM ydelser, om de er købere, eller om de både er leverandører og købere. Det fremgår, at de tre grupper er lige store, dvs. en tredjedel er hovedsagelig leverandører, en tredjedel er hovedsagelig købere, og en tredjedel er både leverandører og købere af FM ydelser. For undersøgelsens resultater betyder det, at vi har mulighed for at sammenligne erfaringer og vurderinger både fra leverandører og fra deres kunder.

Tabel 1. Undersøgelsens respondenter fordelt efter placering i værdikæden. (Spørgsmål 1: Er din virksomhed hovedsagelig leverandør eller køber af FM ydelser?).

	Respondenter	Procent
Hovedsagelig leverandør af FM ydelser (herunder rådgivning vedr. FM)	35	32,7
Hovedsagelig køber af FM ydelser	36	33,6
Både leverandør og køber af FM ydelser	36	33,6
I alt	107	100,0

Størrelse

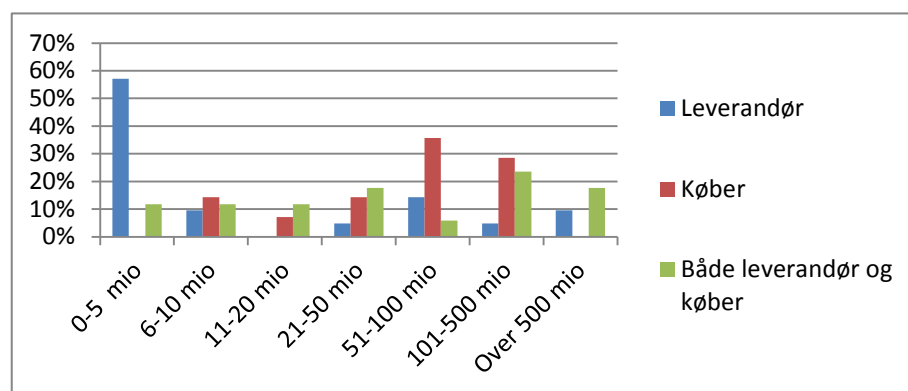
Af tabel 2 fremgår, at undersøgelsen dækker både store og små virksomheder. Af de 78 virksomheder, der har svaret på spørgsmål 2 om omsætning inden for FM har 18 pct. en omsætning, der er mindre end 5 mio. kr., 31 pct. har en omsætning, der er mellem 5 og 100 mio. kr., og 18 pct. har en omsætning, der er større end 100 mio. kr.

Tabel 2. Undersøgelsens respondenter fordelt efter omsætningens størrelse. (Spørgsmål 2- 2a: Hvor stor var jeres omsætning inden for FM i 2009? Hvor stor var jeres omsætning indenfor andre områder end FM i 2009?)

	Omsætning indenfor FM	Procent	Omsætning udenfor FM	Procent
	Respondenter		Respondenter	
Leverer ikke FM ydelser	18	23,1	-	-
Har ikke omsætning udenfor FM	-	-	10	13,0
0 - 5 mio	14	17,9	6	7,8
6 - 10 mio	6	7,7	2	2,6
11 - 20 mio	3	3,8	1	1,3
21 - 50 mio	6	7,7	4	5,2
51 - 100 mio	9	11,5	3	3,9
101 - 500 mio	9	11,5	10	13,0
Over500 mio	5	6,4	31	40,3
Ønsker ikke at oplyse	8	10,3	10	13,0
I alt	78	100,0	77	100,0

I tabel 2 er endvidere vist fordelingen af virksomhedens omsætning inden for andre områder end FM. Det fremgår, at for de fleste er der en stor omsætning ved siden af FM aktiviteten: 51 pct. af virksomhederne oplyser, at deres omsætning er 100 mio. eller mere. Af disse har 75 pct. en omsætning, der er mere end 500 mio. kr. – ud over det der omsættes på FM området. 10 af undersøgelsens virksomheder har specialiseret sig i FM – og har ikke omsætning fra andre områder.

I figur 1 er virksomhederne fordelt efter størrelsen af deres omsætning inden for FM for henholdsvis leverandører og kunder. Der er en markant forskellig fordeling mellem leverandører og købere af FM serviceydelser. Mere end halvdelen af de, der hovedsagligt er leverandører, har en omsætning under 5 mio. kr. Omvendt finder man mere end 60 pct. af køberne i gruppen, der har en omsætning over 50 mio. kr. Også blandt den gruppe, der både er leverandører og købere, findes der mange virksomheder med en stor omsætning, knap 40 pct. af denne gruppe har en omsætning, der er over 100 mio. kr. Leverandørerne er altså typisk blandt de mindre af undersøgelsens virksomheder, medens kunderne typisk er at finde blandt de større virksomheder.



Figur 1. Respondenter fordelt efter FM omsætning og leverandør/kunde status. (Spørgsmål 1 x spørgsmål 2).

I tabel 3 er størrelsen belyst gennem antal af ansatte. Billedet bekræfter ovenstående. Det fremgår, at mere end halvdelen af virksomhederne har mere end 500 ansatte. Ca. en fjerdedel mellem 50 og 500 ansatte og den sidste fjerdedel har mindre end 50 ansatte. Efter danske forhold er der altså en klar overvægt af store virksomheder. I 2009 havde således under 1 pct. af servicevirksomheder mere end 100 ansatte og inden for industrien var det kun 3,5 pct. af dansk *industriarbejdssteder*, der havde mere end 100 ansatte (www.statistikbanken.dk: ERH19:Danmarks Statistik).

Tabel 3. Undersøgelsens respondenter fordelt efter antal ansatte. (Spørgsmål 3: Hvor mange ansatte er der i virksomheden (skønnet gennemsnit for 2009)?)

Antal ansatte:	Respondenter	Procent
1-5	2	2,9
6-10	3	4,4
11-20	6	8,8
21-50	5	7,4
51-100	3	4,4
101-500	10	14,7
Over 500	36	52,9
Ønsker ikke at oplyse	3	4,4
I alt	68	100,0

Opsamling

Undersøgelsens respondenter kommer fra virksomheder, der varierer meget i størrelse. Især blandt leverandører af FM ydelser er der mange mindre virksomheder – mere end halvdelen af disse virksomheder har mindre end 5 mio. kr. i omsætning. Og det er især blandt købere af FM ydelser, der findes mange store virksomheder. Mere end halvdelen af disse har en omsætning over 50 mio. kr. – og knap 30 pct. har mere end 100 mio. kr. i omsætning.

Delbrancher

Undersøgelsens respondenter er blevet spurgt om, hvilke erhverv de tilhører. Af tabel 4 fremgår at 24 pct. kommer fra industrien. 29 pct. kommer fra privat service og 32 pct. offentlig service.

Tabel 4. Undersøgelsens respondenter fordelt efter erhverv. Spørgsmål 5:Hvilket erhverv tilhører I?)

	Respondenter	Procent
Industri	15	23,8
Privat service	18	28,6
Offentlig service	20	31,7
Boligorganisationer	0	0,0
Andet	10	15,9
I alt	63	100,0

I tabel 5 er respondenterne fordelt efter om de er leverandører eller købere og efter sektor. Det fremgår, at de respondenter, der tilhører industrien, stort set alle er købere. At de respondenter, der tilhører den private servicesektor, overvejende er leverandører, medens den offentlige service sektor er mere blandet. 32 pct. er hovedsageligt leverandører, 42 pct. er hovedsageligt købere, og at 26 pct. angiver, at de både er leverandører og købere af FM ydelser.

Vendes tabellen, så vi ser på pct.- beregningen så den viser placering i servicekæde fordelt efter sektor, viser det fordelingen af hvor stor en pct.-del af leverandørerne, der kommer fra hhv. industri, privat service og offentlig service. Hovedparten (76,5 pct.) af leverandører er fra den private service. Køberne udgøres især af respondenter fra industrien (59,1 pct.), men der er også en del fra offentlig service (27,3 pct.). De, der både er leverandører og købere udgøres hovedsageligt af respondenter fra den offentlige sektor (78,6 pct.).

Tabel 5. Undersøgelsens respondenter fordelt efter placering i værdikæde og sektor. (Spørgsmål 1 x spørgsmål 5).

	Industri		Private service		Offentlig service		I alt	
	abs	Pct	abs	pct	Abs	Pct	Abs	Pct
Leverandør	1	6,7	13	72,2	3	15,0	17	32,1
Pct		5,9		76,5		17,6		100,0
Køber	13	86,6	3	16,7	6	30,0	22	41,5
Pct		59,1		13,6		27,3		100,0
Lev og køber	1	6,7	2	11,1	11	55,0	14	26,4
Pct		7,1		14,3		78,6		100,0
I alt	15	100,0	18	100,0	20	100,0	53	100,0

Salg og køb af FM ydelser

I tabel 6 er FM leverandørerne fordelt efter de ydelser de leverer. Ydelserne er opdelt i ejendomsdrift, service og rådgivning. Det fremgår, at *ejendomsdrift* er centralt for de fleste af undersøgelsens virksomheder, idet 77 pct. leverer ydelser, der indbefatter ejendomsdrift. Af disse leverer knap 20 pct. af respondenterne alle tre former for ydelser, 37 pct. leverer både ejendomsdrift og service, 12 pct. leverer ejendomsdrift og rådgivning – og 9 pct. leverer alene ejendomsdrift. *Service* indgår som en leverance for 63 pct. af virksomhederne. Nemlig dels de knap 20 pct., der leverer alle former for ydelser og de 37 pct., der leverer service og ejendomsdrift, og dels 2 pct., der har specialiseret sig i service og rådgivning og 5 pct., der alene leverer service. *Rådgivning* indgår som ydelse hos 49 pct. af virksomhederne, nemlig hos de knap 20 pct., der leverer alle de tre former ydelser, de 12 pct., der leverer ejendomsdrift og rådgivning, og hertil kommer 2 pct., der leverer service og rådgivning og 16 pct., der har specialiseret sig i kun at levere rådgivning.

Blandt undersøgelsens virksomheder kan der således regnes med en stor erfaring med hensyn til de tre hovedformer for FM ydelse: ejendomsdrift (77 pct.), service (63 pct.) og rådgivning (49 pct.). Ejendomsdrift er den FM ydelse, de fleste af virksomhederne har erfaring med.

Tabel 6. Undersøgelsens FM leverandører fordelt efter kerneydelse indenfor FM. (Spørgsmål 4.: Hvad er jeres kerneydelse indenfor FM? (et eller flere kryds)).

	Respondenter	Pct
Alle (ejendr., rådgivning, service)	8	18,6
Ejendr.	4	9,3
Ejendr. – service	16	37,2
Ejendr. – rådgivning	5	11,6
Service	2	4,7
Service – rådgivning	1	2,3
Rådgivning	7	16,3
Total	43	100,0

I tabel 7 er vist, hvilke typer af ydelser undersøgelsens købere af FM ydelser opfatter som de vigtigste indkøb. Det fremgår, at ejendomsdrift indgår hos 74 pct. af respondenterne, hvoraf den største indkøbstype består af indkøb af ejendomsdrift og service (48 pct.), alle tre former for FM indkøb består af 22 pct.. Rådgivning er også en service, der købes af mange. I alt 48 pct. af virksomhederne oplyser at de køber rådgivning. De øvrige former for indkøb tæller hver i sær kun godt 2 pct. På indkøbssiden har undersøgelsens virksomheder således ligeledes især erfaringer med ydelser, hvori ejendomsdrift indgår.

Tabel 7. Købere af FM ydelser fordelt efter vigtigste type af FM indkøb. (Spørgsmål 4a: Hvad er de vigtigste typer af FM som I indkøber? (Angiv et eller flere kryds)).

	Respondenter	Pct
Alle (ejendr., rådgivning, service)	10	21,7
Ejendr.	22	47,8
Ejendr. – service	1	2,2
Ejendr. – rådgivning	1	2,2
Service	1	2,2
Service – rådgivning	1	2,2
Rådgivning	10	21,7
Total	46	100,0

Udbudsformer

I tabel 8 er belyst, hvor stor en andel af omsætningen hos leverandørerne, der stammer fra de forskellige former for udbud på henholdsvis det private marked og på det offentlige. I sidste kolonne er det samme belyst – men nu med udgangspunkt hos kunderne: Hvordan indkøber de FM ydelser?

På det private marked er de beregnede gennemsnit af andelen af omsætningen for dem, der har besvaret spørgsmålet, stort set lige store for alle indkøbsformer; nemlig omkring 30 pct. for *Særligt Udbud*, *Traditionelt Tilbud*, *Henvendelse til kunden*, *Forlængelse af tidligere arbejde*. Kun indkøbsformen ”*henvendelser fra kunden*” ligger lavere, nemlig på 19 pct. af omsætningen.

Det kan overraske, at andelen af *traditionelt tilbud* ikke tegner sig for langt den største andel. I Statens og Kommunernes Udbudsportal skønnes, at mellem 80 til 90 pct. af alle udbud på drifts- og serviceområdet sker ud fra principperne i det klassiske udbud (KL, Udbudsportalen, 2010 p. 7, se også dette projekts første delrapport, hvor der er et kapitel om Købs- og udbudsformer; Storgaard, Larsen og Olsen (2010), p. 12 – 17).

På det offentlige marked tæller *Særligt Udbud* for en større del af indkøbene hos kunderne (52 pct.), medens *Traditionelt Tilbud/licitation* angives at bidrage til opgaver, der tegner sig for 42 pct. af indkøbene. *Direkte Henvendelser* til leverandør – og *Opgaver, der følger i kølvandet af tidligere leverancer* udgør ca. 30 pct. af indkøbene. Dette antyder, at også på det offentlige marked, spiller tidligere leverancer en lige så vigtig rolle som på det private marked.

I de sidste kolonner findes så svarene for indkøbene. Altså hvor stor en del de indkøb undersøgelsens virksomheder foretager, der stammer fra de enkelte indkøbsformer. *Traditionelt Udbud og Tilbud* tegner sig for 55 pct. af opgavesummen for de 25 respondenter, der har svaret på spørgsmålet. *Særligt Udbud* tegner sig for 40 pct. af opgavesummen for de 16, der har svaret på spørgsmålet. For 13 af kunderne tegner den direkte henvendelse til leverandør for 41 pct. af opgaveomkostningerne, og 34 pct. af opgaveomkostningerne går til leverandører, man tidligere har samarbejdet med.

Man kan således konstatere, at der blandt undersøgelsens virksomheder er mange, der har erfaringer med andet end traditionelt udbud, herunder ikke mindst særligt udbud – og opgaver i forlængelse af tidligere arbejde.

Tabel 8. Undersøgelsens respondenter fordelt efter opgaveindhentningsform og indkøb. (Spørgsmål 6a, 6b og 6c. Hvordan får virksomheden sine FM opgaver?/Hvordan indkøber I FM ydelser?).

	Opgaveindhentning hos private virksomheder		Opgaveindhentning hos offentlige virksomheder		Indkøbsform	
	Respondenter	Gennemsnit pct. af omsætning	Respondenter	Gennemsnit pct. af omsætning	Respondenter	Gennemsnit pct. af omsætning
Særligt Udbud, f.eks. udbud efter projektkonkurrence, forudgående forhandling el.lign.	14	29,6	10	51,5	16	39,7
Traditionelt Tilbud v. licitation eller lign.	14	31,4	13	41,8	25	55,0
Henvendelse fra kunden	17	18,7	14	26,9	8	23,8
Vi henvendte os selv til kunden	18	28,2	13	31,2	13	41,2
I forlængelse af tidligere arbejde	18	28,5	15	31,9	17	34,4
Andet	2	3,0	4	45,8	2	40,0

Samarbejdsformer og aftaletyper

I tabel 9 og 10 belyses de samarbejdsformer og aftaletyper, som undersøgelsens respondenter indgår, når der skal købes og sælges FM ydelser. De fire samarbejdsformer, der belyses, er som tidligere nævnt:

- Engangsopgaver
- Fortløbende opgaver uden aftalt tidsperiode
- Fortløbende opgaver med aftalt tidsperiode
- Driftspartnerskaber

For hver samarbejdsform er angivet antal af respondenter, hvor stor en andel de udgør af samtlige respondenter, der har svaret på spørgsmålet, samt hvor stor den gennemsnitlige andel den pågældende samarbejdsform udgør i forhold til hhv. salg (tabel 9 og 10) og køb (tabel 11) med FM ydelser.

I tabel 9 belyses de samarbejdsformer, som leverandørerne indgår med private kunder. Og i tabel 10 belyses de samarbejdsformer leverandørerne indgår med de offentlige kunder. De to fordelinger ligner hinanden meget. Der er altså ikke den store forskel mellem de samarbejdsformer, der arbejdes med på det private marked og på det offentlige marked.

Engangsopgaver er en udbredt samarbejdsform både på det private marked og på det offentlige. På det private marked oplyser 68 pct. af leverandørerne, at de anvender denne samarbejdsform – og at samarbejdsformen tegner sig for 40 pct. af aftalerne – for disse respondenter. Omregnet til hele populationen bliver andelen 27,2 pct. På det offentlige marked er mønstret det samme. 52 pct. af leverandørerne træffer engangsaftaler med de offentlige kunder, i gennemsnit udgør de 43 pct. Og omregnet til hele populationen udgør engangsopgaver med det offentlige 22 pct.

Fortløbende opgaver uden aftalt tidsperiode er også ganske udbredt på de to markeder. På det private marked anvendes denne samarbejdsform af 56 pct. af leverandørerne, den anvendes i gennemsnit i 46 pct. af aftalerne, svarende til at den står for 26 pct. aftalerne for hele populationen. I forhold til det offentlige marked er der 45 pct. af virksomhederne, der anvender denne samarbejdsform, i gennemsnit tegner denne samarbejdsform for 49 pct. af samtlige aftaler for disse respondenter, og for hele populationen udgør denne samarbejdsform 22 pct..

Aftaler om fortløbende opgaver med en fast tidsperiode anvendes rigtigt meget i begge sektorer – især i forholdet til de offentlige kunder. På det private marked anvendes den af 60 pct. af leverandørerne, denne samarbejdsform tegner sig for 46 pct. af aftalerne for disse respondenter og den udgør 27 pct. for hele populationen. I forhold til det offentlige marked anvendes den af endnu flere, nemlig 67 pct. af leverandørerne, for disse tegner denne samarbejdsform sig for 56 pct. af aftalerne og for hele populationen udgør de 39 pct.

Driftspartnerskaber er den samarbejdsform, der er mindst udbredt både på det private og det offentlige marked. På det private marked anvendes den af 40 pct. af leverandørerne, og driftspartnerskaber udgør 30 pct. af samtlige aftaler på dette marked for disse respondenter. For hele populationen udgør driftspartnerskaberne 12 pct. af aftalerne på det private marked. På det offentlige marked er tallene stort set de samme som på det private marked. 41 pct. af leverandørerne anvender denne samarbejdsform, den tegner sig for 28 pct. af aftalerne for disse leverandører og omregnet til hele populationen udgør driftspartnerskaberne 11 pct. af aftalerne.

To virksomheder angiver andre samarbejdsformer og omsætningen i forhold til de private og de offentlige kunder. I uddybende kommentarer angives i forhold til salg til private kunder (tabel 9), at den ene virksomhed ikke har aftaler med private kunder. Den anden angiver at det er ”salg og implementering af software til IT-understøttelse af FM”. I forhold til salg til offentlige kunder (tabel 10) angives ikke uddybende kommentarer.

I tabel 11 ser vi på de tilsvarende samarbejdsaftaletyper – men nu set fra købers side. Her kan vi se svarene fra de respondenter, der indkøber FM ydelser. Omregnet til hele populationen fremgår det, at engangsopgaver udgør 14 pct. af samtlige aftaler, fortløbende opgaver uden tidsbegrænsning udgør 22 pct., fortløbende opgaver med tidsbegrænsning udgør 52 pct.

Driftspartnerskaber udgør 8 pct. Og 3 pct. udgøres af andet samarbejde. Blandt undersøgelsens købere er der altså en hovedvægt på fortløbende aftaler med tidsbegrænsning, der udgør godt halvdelen af samtlige aftaler.

Tabel 9. Samarbejdsaftaler mellem FM leverandører og private kunder. (Spørgsmål 7a:Hvilken type aftaler træffer virksomheden med private kunder i forhold til FM ydelser? Angiv skønnet andel i % (sum=100%)).

	Respondenter	Procent af respondenter	Beregnet gennemsnit af skønnet opgaveandele (%)	Beregnet andel for alle respondenter
Engangsopgaver	17	68,0	40,0	27,2
Fortløbende uden	14	56,0	45,7	25,6
Fortløbende med	15	60,0	45,7	27,4
Driftspartnerskaber	10	40,0	29,5	11,8
Andet	2	8,0	60,0	4,8
Antal respondenter	25			96,4 ¹⁾

Note 1: At summen ikke giver 100 pct. skyldes, at andelen er beregnet ud fra virksomhedernes egne skøn, der ikke altid summeret giver 100 pct.

Tabel 10. Samarbejdsaftaler mellem FM leverandører og offentlige kunder. (Spørgsmål 7b: Hvilken type aftaler træffer virksomheden med offentlige kunder i forhold til FM ydelser? Angiv skønnet andel i % (sum=100%)).

	Respondenter	Procent af respondenter	Gennemsnit af skønnet opgaveandele (%)	Beregnet andel for alle respondenter
Engangsopgaver	14	51,9	42,5	22,0
Fortløbende uden	12	44,4	49,2	21,8
Fortløbende med	18	66,7	56,1	38,8
Driftspartnerskaber	11	40,7	27,7	11,3
Andet	2	7,4	90,0	6,7
Antal respondenter	27			100,6 ²⁾

Note 2: Se note 1.

Tabel 11. Samarbejdsaftaler mellem købere af FM ydelser og deres leverandører. (Spørgsmål 7c:Hvilken type aftaler træffer i med jeres FM leverandører? Angiv skønnet andel i % (sum=100%)).

	Respondenter	Procent af respondenter	Beregnet gennemsnit af skønnet opgaveandele (%)	Beregnet andel for alle respondenter (%)
Engangsopgaver	21	67,7	21,1	14,3
Fortløbende uden	17	54,8	40,6	22,2
Fortløbende med	26	83,9	61,8	51,9
Driftspartnerskaber	11	35,5	23,6	8,4
Andet	1	3,2	100,0	3,2
Antal respondenter	31			100,0

Aftaleform

I tabel 12 er belyst hvilken aftaleform og kontraktform undersøgelsens respondenter benytter, fordelt efter samarbejdsform. (Det skal bemærkes, at der er en stor andel uoplyst indenfor driftspartnerskaber (37 pct.)).

Det fremgår, at der almindeligvis ligger en skriftlig aftale mellem parterne om ydelse og pris – for alle samarbejdsformer.

Mundtlige aftaler om hensigt, ydelse og pris er godt nok den aftaleform, der er mindst udbredt, men den tegner sig alligevel for mellem 18 pct. og 9 pct. af aftalerne ved hhv. engangsgaver og fortløbende opgaver uden aftalt tidsperiode. Men når der er aftaler med tidsbegrænsninger og ved egentlige driftspartnerskaber, er det kun yderst sjældent, at man alene kan klare sig med mundtlige aftaler, men det forekommer (mindre end 4 pct. af aftalerne).

Tabel 12. Aftaleformer fordelt efter samarbejdsform. (Spørgsmål 8a, 8b, 8c, 8d Hvilke former for aftaler ligger typisk til grund for samarbejdsformen? (sæt et eller flere kryds)).

Typisk aftaleform	Engangs- opgaver	Fortløbende op- gaver uden, at der er aftalt tidsperiode	Fortløbende op- gaver inden for en aftalt tidspe- riode	Drifts- partnerskaber
	Pct	Pct	Pct	Pct
Der foreligger en mundtlig aftale om hensigten med samarbejde	10,5	8,8	1,8	1,8
Der foreligger en mundtlig aftale om hvad parterne skal yde	17,5	8,8	3,6	1,8
Der foreligger en mundtlig aftale om priserne for ydelserne	15,8	12,3	3,6	1,8
Der foreligger en mundtlig aftale om andet	7,0	7,0	1,8	3,6
Der foreligger en skriftlig aftale om hensigten med samarbejde	42,1	40,4	51,8	44,6
Der foreligger en skriftlig aftale om hvad parterne skal yde	73,7	61,4	75,0	48,2
Der foreligger en skriftlig aftale om priserne for ydelserne	80,7	68,4	78,6	44,6
Der foreligger en skriftlig aftale om andet	21,1	19,3	21,4	25,0
Der foreligger ikke nogen aftale om samarbejde	7,0	7,0	3,6	8,9
Uoplyst	10,5	21,1	12,5	37,5
Respondenter	57	57	56	56

Varighed af samarbejde

I tabel 13 og 14 er vist varigheden af de forskellige samarbejdsformer i forholdet mellem køber og sælger/leverandører (tabel 13) og i forholdet mellem leverandører indbyrdes (tabel 14).

Driftspartnerskaber er den samarbejdsform, der har den længste gennemsnitlige varighed. Dette gælder både for samarbejdet mellem leverandører og købere og mellem leverandører indbyrdes. I gennemsnit varer samarbejdet i et driftspartnerskab mellem købere og deres leverandører 6,8 år, medens samarbejde i driftspartnerskaber mellem leverandører i gennemsnit varer 6 år.

Fortløbende opgaver, uden at der er aftalt tidsperiode er den samarbejdsform, der er næst-længst. For samarbejdet mellem købere og deres leverandører er den gennemsnitlige varighed 6,0 år. For samarbejdet mellem leverandører indbyrdes er den gennemsnitlige varighed 4,2 år. Blandt undersøgelsens virksomheder er der altså mange samarbejder, der løber over en længere årrække, også selv om der ikke er en aftale, der fastlægger samarbejdets varighed.

Både for driftspartnerskaber og for samarbejde med fortløbende opgaver uden at der er aftalt tidsperiode er der 20 til 24 pct. af samarbejderne, der løber mere end 10 år.

Forløbende opgaver inden for en aftalt tidsperiode er i gennemsnit 4,3 år for samarbejdet mellem købere og leverandører, og 4,0 år for samarbejde mellem leverandører indbyrdes.

Engangsgøvelser løber i gennemsnit over 1,3 år og 1,4 år for hhv. samarbejder mellem købere og leverandører og mellem leverandører indbyrdes. Men langt de fleste samarbejder om engangsgøvelser varer under 1 år. Dette gælder således for 72 pct. af disse samarbejder mellem købere og leverandører og for 63 pct. af samarbejderne mellem leverandørerne indbyrdes.

Tabel 13. Varighed af opgavetyper mellem købere og sælgere af FM ydelser. (Spørgsmål 9: Hvor lang tid varer jeres typiske samarbejder mellem en køber og en leverandør af FM ydelser?)

	Engangsgøvelser	Fortløbende opgaver uden, at der er aftalt tidsperiode	Fortløbende opgaver inden for en aftalt tidsperiode	Driftspartnerskaber
Varighed	Pct.	Pct.	Pct.	Pct.
-1 år	71,7	3,3	2,2	0,0
1-2 år	15,2	16,7	21,7	4,8
3-4 år	8,7	40,0	58,7	47,6
5-9 år	4,3	20,0	13,0	23,8
10+ år	0,0	20,0	4,3	23,8
Gennemsnit i år	1,3 år	6,0 år	4,3 år	6,8 år
Respondenter	46	30	46	21

Tabel 14. Varighed af opgavetyper mellem FM leverandører indbyrdes. (Spørgsmål 9.a. Hvor lang tid varer et typisk samarbejde mellem FM leverandører indbyrdes?)

	Engangsgøvelser	Fortløbende opgaver uden, at der er aftalt tidsperiode	Fortløbende opgaver inden for en aftalt tidsperiode	Driftspartnerskaber
	Pct.	Pct.	Pct.	Pct.
-1 år	62,5	0,0	0,0	0,0
1-2 år	18,8	23,1	29,4	20,0
3-4 år	18,8	53,8	52,9	40,0
5-9 år	0,0	15,4	17,6	20,0
10+ år	0,0	7,7	0,0	20,0
Gennemsnit i år	1,4 år	4,2 år	4,0 år	6,0
Respondenter	16	13	17	10

Samarbejdsformers potentialer

Produktivitet, kvalitet, indtjening og samarbejdsform

Produktivitet og samarbejdsform

Produktivitet hos FM leverandør

I løsning af FM opgaver er produktivitet en nøgelfaktor, der har betydning både for pris, for opgaveløsning og for kvalitet i den leverede ydelse. Produktiviteten afhænger af faktorer som effektivitet i arbejdsindsats, mekaniseringsgrad i opgaveløsningen, arbejdstilrettelæggelse og logistik. Koordinering med andre aktiviteter på stedet kan være vigtig for at rydde barrierer af vejen mellem forskellige samtidige aktiviteter på den pågældende lokalitet.

Erfaringer fra byggeriet viser at produktiviteten i høj grad afhænger af samarbejdsformer. Der er erfaringer med, at gentagelseeffekten øger produktiviteten betydeligt (Gottlieb og Storgaard, 2006). Koordinering og bortskaffelse af barrierer for opgaveløsning er et vigtigt element i produktivitetens fremmede tiltag der anvendes i byggeriet, fx i Lean initiativer. Dette taler for, at der er fordele ved samarbejder, der forløber over flere arbejdsopgaver og over længere tid. Men omvendt anses konkurrence også for at fremme produktiviteten. Det taler for en hyppig kontakt til markedets leverandører, hvor køber har mulighed for at skifte mellem leverandører. Offentlige indkøbere skal udbyde serviceopgaver i offentligt udbud/licitation, når omkostningerne når over ca. 1,5 mio. kr. i forhold til Udbudsdirektivet, og i forhold til Tilbudsloven skal der gennem annoncering indhentes tilbud for indkøb af varer og tjenesteydelser, der er over 500.000 kr. (KL, Udbudsportalen, 2010, p. 6). Gennem rammeudbud med en fast tidsgrænse søger man at kombinere konkurrencefordele med de gevinster gentagelseeffekten ved længerevarende opgaver kan give. I Driftspartnerskaber gælder samme princip, men her er der yderligere specifikationer af samarbejde og opgaver, jvf. ovenfor.

I undersøgelsen er virksomhederne blevet bedt om at vurdere, hvor gode de enkelte samarbejdsformer er til at fremme produktiviteten – både i forhold til leverandører og i forhold til køberne, der bruger de indkøbte FM ydelser.

Tabel 15. Antal besvarelser (i pct.), fordelt efter samarbejdsform og vurderingskarakter. (Spørgsmål 10: Du bedes vurdere på en skal fra 1 (lavest/meget ringe) til 5 (højest/meget godt) hvor god følgende samarbejdsform er til at fremme produktivitet hos FM leverandører?).

Samarbejdsform	Respondenter	Vurderingskarakter					Vurderingsgennemsnit
		1	2	3	4	5	
Engangssamarbejde	45	15,6	33,3	22,2	22,2	6,7	2,71
Fortløbende uden tidsbegrænsning	42	9,5	9,5	31,0	40,5	9,5	3,31
Fortløbende med tidsbegrænsning	46	0,0	6,5	26,1	54,3	13,0	3,74
Driftspartnerskaber	34	2,9	8,8	17,6	29,4	41,2	3,97

I tabel 15 er vist fordelingen af besvarelserne på spørgsmål 10, hvor respondenterne skal vurdere, hvor velegnede de fire samarbejdsformer er til at fremme produktivitet hos *leverandørerne* af FM ydelser. Ydermere er udregnet gennemsnit for hver af de fire samarbejdsformer.

Det fremgår, at engangsgaver vurderes til at generere den laveste produktivitet – i gennemsnit gives karakteren 2,71. Men der er stor uenighed mellem respondenterne. Hele 29 pct. af respondenterne mener, at denne samarbejdsform fremmer produktiviteten hos leverandørerne og giver karakteren 4 (22 pct.) eller 5 (7 pct.).

Er der tale om fortløbende opgaver, uden der er aftalt en bestemt tidsperiode, gives i gennemsnit karakteren 3,31. Også her er der en stor spredning. Men langt de fleste giver karakteren 3 (31 pct.) eller 4 (40,5 pct.).

Er der aftalt en bestemt tidsperiode samarbejdet løber i, er det vurderingen at denne samarbejdsform yderligere øger produktiviteten i opgaveudførelsen (gennemsnit på 3,74). Ingen giver karakteren 1. Og 13 pct. giver karakteren 5.

Og er der tale om et egentlig driftspartnerskab, er det vurderingen, at det er gennem denne samarbejdsform, at man opnår den højeste produktivitet. Her gives i gennemsnit karakteren 3,97 – altså tæt på karakteren 4. Bag dette høje gennemsnit ligger en stort antal respondenter, der har givet karakteren 5 (41,2 pct.) og 29,4 pct., der har givet karakteren 4. Men det er ikke alle, der er enige i at driftspartnerskaber giver en høj produktivitet hos leverandørerne. Knap 11 pct. giver driftspartnerskaber de to laveste karakterer. I alt 8,8 pct. giver karakteren 2 og 2,9 pct. (dvs. en respondent) giver karakteren 1.

Produktivitet hos FM leverandører, samarbejdsform og placering i værdikæden

Deler man besvarelserne op i hhv. leverandører og købere, er der yderlige få – men dog interessante - forskelle. Fordelingen er vist i tabel 16.

Leverandørernes vurdering følger helt det ovenfor beskrevne mønster – men de er mere positive i deres vurdering af driftspartnerskabers produktivitsfremmende potentiale – og mere negative i deres vurdering af engangsgavers evne til at fremme produktiviteten. Således giver de driftspartnerskaber en karakter på 4,33 og engangsgaver en karakter på 2,40.

Køberne af FM ydelserne vurderer omvendt, at der er mindre forskelle på den indflydelse de forskellige samarbejdsformer har på produktiviteten hos leverandørerne. De er således betydeligt mere tilbageholdende i deres vurdering af driftspartnerskabernes betydning for produktiviteten (3,57 – mod leverandørenes vurdering på 4,33). De vurderer, at den mest produktivitsfremmende samarbejdsform er fortløbende opgaver indenfor en aftalt tidsperiode (3,79). Og køberne ser også mere positivt på engangsgaver (i gennemsnit 2,91 – mod leverandørenes vurdering på 2,40).

Gruppen af respondenter, der *både er leverandører og købere* af FM ydelser afgiver en vurdering, der stort set svarer til den gennemsnitlige vurdering. Men især deres vurdering af driftspartnerskabers evne til at fremme produktiviteten hos leverandørerne vurderes mere positivt (i gennemsnit gives karakteren 4,33).

Tabel 16. Vurdering af samarbejdsformens indflydelse på produktivitet hos FM leverandør, fordelt efter respondentens placering i værdikæden. (Spørgsmål 10 x spørgsmål 1).

	Respondenter	Total	Leverandør	Køber	Både lev og køb
Engangsgaver	45	2,71	2,40	2,91	2,75
Fortløbende opgaver uden, at der er aftalt tidsperiode	42	3,31	3,42	3,27	3,25
Fortløbende opgaver inden for en aftalt tidsperiode	46	3,74	3,79	3,79	3,50
Driftspartnerskaber	34	3,97	4,33	3,57	4,13

Produktivitet hos FM leverandører, samarbejdsform og virksomhedstørrelse

I tabel 17 er vurderingen af sammenhæng mellem samarbejdsform og produktivitet målt i forhold til *omsætning af FM ydelser*.

Driftspartnerskaber ses især som en produktivitetsfremmende samarbejdsform af virksomheder, der har en størrelse mellem 6 til 50 mio. kr., mens både de mindre og de større virksomheder vurderer, at de fortløbende opgaver med aftalt tidsperiode har den største positive indvirkning på produktiviteten. Alle er enige om, uafhængig af størrelse, at engangsopgaver giver den laveste produktivitet hos leverandørerne.

Tabel 17. Vurdering af hvor god samarbejdsformer er til at fremme produktiviteten hos leverandører, fordelt efter FM omsætning. (Spørgsmål 10 x spørgsmål 2).

	Respondenter	Total	0-5 mio.	6-50 mio	51- mio
Engangsopgaver	28	2,43	2,33	2,38	2,50
Fortløbende opgaver uden, at der er aftalt tidsperiode	25	3,24	2,67	3,22	3,38
Fortløbende opgaver inden for en aftalt tidsperiode	26	3,73	4,00	3,67	3,67
Driftspartnerskaber	23	3,70	3,75	4,13	3,36

Produktivitet hos FM leverandør, samarbejdsform og den private og offentlige sektor

I tabel 18 belyser vurdering af produktivitet hos leverandører set fra hhv. den private og den offentlige sektor.

Det fremgår, at det generelle mønster også findes her. Men Industrien (altså de private købere) finder engangsopgaverne mere produktivitetsfremmende, end man finder det indenfor de andre kategorier. Og indenfor de offentlige købere vurderer man, at de tidsbegrænsede aftaler med fast tidsperiode er den mest produktivitetsfremmende samarbejdsform.

I denne undersøgelse er det især private købere af FM ydelser, der findes i kategorien industri (hhv. 1 leverandør, 13 købere og 1 respondent, der både er leverandør og køber), medens det især er leverandører af FM ydelser, der findes i kategorien af privat service. (hhv. 13 leverandører, 3 købere og 2, der både leverer og køber FM ydelser). Indenfor offentlig service findes der både købere og leverandører af FM ydelser (hhv. 3 leverandører, 6 købere og 11, der både er leverandører og købere). Mønsteret passer således ikke overraskende ganske godt til det mønster der blev fundet blandt vurderingerne fra leverandører og købere.

Tabel 18. Vurdering af hvor god samarbejdsformer er til at fremme produktivitet hos leverandører, fordelt efter vurdering hos industri, privat service og offentlig service. (Spørgsmål 10 x spørgsmål 5).

	Respondenter	Gennemsnit			
		Total	Industri	Privat service	Offentlig service
Engangsopgaver	34	2,50	3,00	2,09	2,50
Fortløbende opgaver uden, at der er aftalt tidsperiode	33	3,18	2,88	3,17	3,38
Fortløbende opgaver inden for en aftalt tidsperiode	35	3,66	3,55	3,75	3,67
Driftspartnerskaber	28	3,93	3,83	4,55	3,36

Opsamling

Undersøgelsens respondenter vurderer altså, at der er en sammenhæng mellem samarbejdsform og produktivitet hos FM leverandør. Det generelle billede er tydeligt. Driftspartnerskaber anses at virke mest fremmende på produktiviteten - engangsopgaver mindst.

Men leverandørerne er mere positive i deres vurderinger af denne sammenhæng end køberne er det.

Industrien – som køber – vurderer at forskellene mellem engangsgøveler og driftspartnerskaber kun er mindre. Og det offentlige mener, at fortløbende opgaver med en aftalt tidsperiode er mere produktivetsfremmende end driftspartnerskaber.

I tabellerne er vurderingen af produktivitetens betydning for leverandører blevet belyst i forhold til om respondenterne er leverandører eller købere af ydelser, i forhold til omsætningsstørrelse og i forhold til om de er private (industri og privat service) eller offentlige aktører. Der er stor overensstemmelse mellem de forskellige fordelinger – og de forskelle, der er fundet, tolkes i denne analyse, som de først og fremmest udspringer af om respondenter er leverandører, køber eller begge dele (spørgsmål 1).

I den efterfølgende analyse vil der derfor alene blive foretaget krydstabulering med variabelen, der belyser om respondenter er leverandør eller køber af FM ydelser.

Produktivitet hos køber af FM services

Samarbejdsformen kan også have betydning for produktiviteten hos *kunden*. Når der tales om "added value" i studier og litteratur om FM, er der netop fokus på, om en FM ydelse har betydning for kundens hovedforretning (se fx Jensen, van der Voordt and Coenen, 2012). I tabel 19 er vist vurdering af samarbejdsformens betydning for produktiviteten hos køberne af FM ydelser for alle respondenter. Og i tabel 20 er denne vurdering vist for hhv. leverandører og for købere.

Generelt er vurderingen, at driftspartnerskaber har stor positiv indflydelse på produktiviteten hos kunderne (4,18) og at engangsgøveler har mindst positiv indflydelse (2,79). Men der er stor spredning i vurderingerne. Således vurderer 30 pct. af respondenterne, at engangsgøveler har stor eller meget stor (karakteren 4 og 5) positiv indflydelse på produktiviteten hos kunden. Men 40 pct. vurderer, at den har lille eller meget lille indflydelse (karakteren 2 eller 1).

Tabel 19. Vurdering af hvor god samarbejdsformen er til at fremme produktivitet hos køberne af FM ydelser. (Spørgsmål 10a: Du bedes vurdere på en skala fra 1 (lavest/meget ringe) til 5 (højest/meget godt) hvor god følgende samarbejdsform er til at fremme produktiviteten hos køberne af FM ydelser?).

Samarbejdsform	Respondenter	Vurderingskarakter					Vurderingsgennemsnit
		1	2	3	4	5	
Engangssamarbejde	42	21,4	19,0	28,6	21,4	9,5	2,79
Fortløbende uden tidsbegrænsning	37	10,8	10,8	29,7	32,4	16,2	3,32
Fortløbende med tidsbegrænsning	42	2,4	2,4	33,3	50,0	11,9	3,67
Driftspartnerskaber	33	3,0	0,0	15,2	39,4	42,4	4,18

I tabel 20 er besvarelsene så fordelt efter respondenternes placering i værdikæden: leverandør, køber – eller både og. Det er købernes vurdering, at samarbejdsformen spiller en mindre rolle for produktiviteten hos dem selv. Vurderingen af de fire samarbejdsformer går fra 3,14 til 3,87 – altså stort set ingen forskel mellem den mindst produktivetsfremmende samarbejdsform,

engangsopgaver, og den mest produktivetsfremmede samarbejdsform, driftspartnerskaber. Leverandørerne vurderer til gengæld at der er større forskel: fra 2,79 (engangsopgaver) til 4,18 (driftspartnerskaber). Men størst forskel findes blandt de vurderinger, der er afgivet af de respondenter, der både er leverandører og købere. Her rangerer vurderingen fra 2,29 for engangsopgaver til 4,57 for driftspartnerskaber. Alle er enige om, at engangsopgaver giver mindst input til produktiviteten hos køberne af Facilities Management ydelser, og at driftspartnerskaber giver det største input. Men både leverandører, og de der både er leverandører og købere er meget mere positive i deres vurdering af driftspartnerskabernes positive indflydelse på produktiviteten hos kunderne, end de der alene er kunder.

Tabel 20. Vurdering af hvor god samarbejdsformen er til at fremme produktivitet hos køberen af FM ydelser, fordelt efter respondentens placering i værdikæden.(Spørgsmål 10a x spørgsmål 1).

	Respondenter	Total	Gennemsnit		
			Leverandør	Køber	Lev og køber
Engangsopgaver	42	2,79	2,50	3,14	2,29
Fortløbende opgaver uden, at der er aftalt tidsperiode	37	3,32	3,36	3,42	3,00
Fortløbende opgaver inden for en aftalt tidsperiode	42	3,67	3,69	3,68	3,57
Driftspartnerskaber	33	4,18	4,36	3,87	4,57

Kvalitet i leveret FM ydelse

Kvalitet i ydelse er en vigtig parameter – især for slutbrugere.

Øges afstanden mellem kunde og leverandør, fx gennem øget anvendelse af eksterne leverandører kan der være en frygt for at kvaliteten falder. Og øges krav til mere effektiv opgaveløsning kan det u-intenderet sætte øget pres på kvaliteten. Samarbejdsform kan derfor potentielt have stor betydning på opgaveløsning og dermed på kvalitet.

Sammenhængen mellem samarbejdsform og kvalitet er belyst i tabel 21.

På det generelle plan er genfindes samme mønster som er gældende for vurdering af sammenhæng mellem samarbejdsform og produktivitet. Kvaliteten vurderes som lavest ved engangsopgaver – og højest ved driftspartnerskaber. Men sammenhængen er langt svagere: Fra en gennemsnitskarakter på 3,05 for engangsopgaver til 3,91 for driftspartnerskaber.

Tabel 21. Vurdering af hvor god samarbejdsformen er til at fremme kvalitet i leveret ydelse. (Spørgsmål 11: Du bedes vurdere på en skal fra 1 (lavest/meget ringe) til 5 (højest/meget godt), hvor god følgende samarbejdsform er til at fremme kvalitet i leveret ydelse?).

Samarbejdsform	Respondenter	Vurderingskarakter					Vurderingsgennemsnit
		1	2	3	4	5	
Engangssamarbejde	42	9,5%	16,7%	42,9%	21,4%	9,5%	3,05
Fortløbende uden tidsbegrænsning	39	5,1%	12,8%	33,3%	35,9%	12,8%	3,38
Fortløbende med tidsbegrænsning	42	0,0%	4,8%	35,7%	50,0%	9,5%	3,64
Driftspartnerskaber	33	6,1%	6,1%	15,2%	36,4%	36,4%	3,91

Hertil kommer, at der er en betydelig spredning i vurderingerne. I vurderingen af sammenhængen mellem engangsgaver og kvalitet er der således ca. 10 pct., der giver karakteren 1, og ca. 10 pct., der giver karakteren 5. Og i forhold til vurderingen for driftspartnerskaber er der 6 pct. der giver karakteren 1 og 6 pct. der giver karakteren 2. Altså ikke alle er enige i vurderingen om at engangsgaver betyder lav kvalitet, og at driftspartnerskaber resulterer i høj kvalitet.

I tabel 22 er vist vurderinger hos henholdsvis leverandører og købere af FM ydelser. Også her findes det samme mønster, som blev fundet i vurderingerne angående produktivitet og samarbejdsform. Set fra leverandørernes side er det deres vurdering, at forskellene er større. Det er vurderingen, at engangsgaverne giver en klart lavere kvalitet end driftspartnerskaberne – men det er også vurderingen, at der stort set ikke er forskel mellem fortløbende opgaver med og uden tidsbegrænsning.

Set fra kundernes side er der derimod stort set ingen forskel i kvaliteten af den leverede ydelse, hvad enten der har været tale om engangsgaver eller nogle af de andre samarbejdsformer. Så set fra kundernes side er det altså opfattelsen, at det ikke er i samarbejdsformerne man skal finde årsagerne til forskelle i kvaliteten i de leverede ydelser.

Tabel 22. Vurdering af hvor god samarbejdsformen er til at fremme kvalitet i leveret ydelse, fordelt efter respondentens placering i værdikæden. (Spørgsmål 11 x spørgsmål 1.).

	Respondenter	Total	Leverandør	Køber	Både lev og køb
Engangsgaver	42	3,05	2,85	3,23	2,86
Fortløbende opgaver uden, at der er aftalt tidsperiode	39	3,38	3,64	3,33	3,14
Fortløbende opgaver inden for en aftalt tidsperiode	42	3,64	3,69	3,59	3,71
Driftspartnerskaber	33	3,91	4,27	3,40	4,43

Indtjening og samarbejdsform

Respondenterne er blevet bedt om at vurdere sammenhæng mellem samarbejdsform og indtjening hos henholdsvis køber og leverandør.

Samarbejdsform og indtjening hos kunde

I tabel 23 er vist sammenhængen mellem samarbejdsform og indflydelse på kundens indtjening. Med indtjening indgår således en vurdering af forholdet mellem udgift til FM og den indtjening, der kan være forbundet med købers egen forretning og som FM ydelsen kan have indflydelse på.

Det fremgår, at der kun er få forskelle – men også her er det generelle billede at engangsgaver giver den laveste karakter for indtjening hos kunden, nemlig 3,08. Fortsatte opgaver uden afslutningsdato får en gennemsnitlig vurdering på 3,25, Fortsatte opgaver med en fastsat tidsbegrænsning giver 3,46, medens det er vurderingen at driftspartnerskaber skaber den højeste indtjening hos kunden, nemlig 3,72.

Der er altså kun tale om små forskelle. Ses på spredningen i besvarelserne fremgår at der er betydelig uenighed i vurderingerne. Således vurderer ca. 11 pct. af respondenterne at engangsgaver giver en høj indtjening hos kunderne (karakteren 5). Tilsvarende gælder også for fortsatte opgaver uden tidsbegrænsning, som ca. 11 pct. af respondenterne giver karakteren 5.

Tabel 23. Vurdering af hvor god samarbejdsformen er til at fremme indtjening hos køberen af FM ydelser. (Spørgsmål 19: Du bedes vurdere på en skala fra 1 (lavest/meget ringe) til 5 (højest/meget godt) hvor god følgende samarbejdsformer er til at fremme indtjening hos køber af FM ydelser?).

Samarbejdsform	Respondenter	Vurderingskarakter					Vurderingsgennemsnit
		1	2	3	4	5	
Engangssamarbejde	37	13,5%	18,9%	24,3%	32,4%	10,8%	3,08
Fortløbende uden tidsbegrænsning	36	8,3%	16,7%	27,8%	36,1%	11,1%	3,25
Fortløbende med tidsbegrænsning	37	2,7%	2,7%	45,9%	43,2%	5,4%	3,46
Driftspartnerskaber	29	3,4%	6,9%	31,0%	31,0%	27,6%	3,72

Det kan måske overraske at det er samarbejdsformen fortsatte opgaver med tidsbegrænsning, der har færrest 5-tals vurderinger, idet kun 5 pct. der giver den denne karakter (karakteren 5), medens det er driftspartnerskaber der får flest vurderinger med karakteren 5 med 28 pct. der giver denne vurdering.

I Tabel 24 er de gennemsnitlige vurderinger af sammenhængen mellem samarbejdsform og indtjening hos køber, fordelt efter om respondenterne er leverandører eller købere. Leverandørerne vurderer, at der er en klar sammenhæng. Engangsopgaver giver en dårlig indtjening hos køberne (gennemsnitlige karakter 2,85), medens driftspartnerskaberne giver den højeste indtjening (gennemsnitlig karakter 4,23).

Køberne har en ganske anden vurdering. De vurderer, at det er driftspartnerskaber, der giver købere den dårligste indtjening, nemlig 3,15. Til gengæld vurderes, at engangsopgaver – og fortløbende opgaver indenfor en aftalt tidsperiode giver den største indtjening hos købere. Begge får den gennemsnitlige karakter på 3,35. Fortløbende opgaver uden fastsat tidsperiode får en gennemsnitlig karakter på 3,25.

Gruppen af respondenter, der både er leverandører og købere, vurderer at engangsopgaver og fortløbende opgaver uden tidsbegrænsning giver de dårligste indtjeningsresultater hos køberne, nemlig karakterne 2,5 i begge tilfælde. Fortløbende opgaver med tidsbegrænsning får et karakterpoint højere, nemlig 3,50 medens driftspartnerskaber gives en gennemsnitlig karakter på 4,0.

Tabel 24. Vurdering af hvor god samarbejdsformen er til at fremme indtjening hos køberen af FM ydelser, fordelt efter respondentens placering i værdikæden. (Spørgsmål 19 x spørgsmål 1).

	Respondenter	Total	Gennemsnit		
			Leverandør	Køber	Lev og køber
Engangsopgaver	37	3,08	2,85	3,35	2,50
Fortløbende opgaver uden, at der er aftalt tidsperiode	36	3,25	3,50	3,25	2,50
Fortløbende opgaver inden for en aftalt tidsperiode	37	3,46	3,62	3,35	3,50
Driftspartnerskaber	29	3,72	4,23	3,15	4,00

Samarbejdsform og indtjening hos leverandør

I tabel 25 er vist resultatet af respondenterne vurdering af sammenhæng mellem samarbejdsform og indtjening hos leverandører.

De gennemsnitlige vurderinger viser kun meget små forskelle. Engangsopgaver vurderes at give den laveste indtjening hos leverandører (en gennemsnitlig karakter på 3,39), efterfulgt af fortløbende uden tidsbegrænsning og fortløbende med tidsbegrænsning (henholdsvis 3,69 og 3,61). Driftspartnerskaber vurderes til at give den højeste indtjening hos leverandører (3,96). Der er således tale om meget små variationer i disse gennemsnitskarakterer. Ses imidlertid på fordelingen af respondenter på de enkelte karakterniveauer er der en vis uenighed i vurderingerne. Særlig i vurderingerne af engangsopgaver er der en betydelig spredning. 5,6 pct. af respondenterne har givet karakteren 1 – altså meget dårlig indtjening hos leverandørerne, medens 13,9 pct. har givet karakteren 5 – altså meget høj indtjening hos leverandørerne.

Tabel 25. Vurdering af hvor god samarbejdsformen er til at fremme indtjening hos leverandør. (Spørgsmål 19.a. Du bedes vurdere på en skala fra 1 (lavest/meget ringe) til 5 (højest/ meget godt) hvor god samarbejdsformen er til at fremme indtjening hos leverandør af FM ydelser?).

Samarbejdsform	Respondenter	Vurderingskarakter					Vurderingsgennemsnit
		1	2	3	4	5	
Engangssamarbejde	36	5,6%	11,1%	36,1%	33,3%	13,9%	3,39
Fortløbende uden tidsbegrænsning	35	0,0%	2,9%	45,7%	31,4%	20,0%	3,69
Fortløbende med tidsbegrænsning	36	0,0%	5,6%	41,7%	38,9%	13,9%	3,61
Driftspartnerskaber	28	0,0%	7,1%	17,9%	46,4%	28,6%	3,96

I tabel 26 er vist, hvorledes leverandører og købere vurderer de forskellige samarbejdsformers indflydelse på indtjeningen hos leverandører.

Der er kun mindre forskelle. Leverandørerne vurderer, at engangsopgaver giver den mindste indtjening (gennemsnitlig karaktervurdering på 3,39), medens driftspartnerskaber gives en gennemsnitlig karakter på 4,06. Købernes vurdering af engangsopgavernes formåen til at skabe indtjening hos leverandørerne (3,30) ligger på linje med, men dog lidt under leverandørernes egne vurderinger (3,42). Køberne er også mere tilbageholdende i vurderingerne af den indflydelse driftspartnerskaber har på leverandørernes indtjening – end leverandørerne selv er med en vurdering på 3,92 overfor leverandørernes vurdering på 4,09. De, der både er leverandører og købere af FM ydelser vurderer engangsopgaver mere positivt (karakteren 3,75). Og de vurderer, at fortsatte opgaver uden tidsbegrænsning som den samarbejdsform, der giver den højeste indtjening hos leverandører med en gennemsnitlig karakter på 4,25.

Tabel 26. Vurdering af hvor god samarbejdsformen er til at fremme indtjening hos leverandører af FM ydelser, fordelt efter respondents placering i værdikæden. (Spørgsmål 19a x spørgsmål 1).

	Respondenter	Total	Gennemsnit		
			Leverandør	Køber	Lev og køber
Engangssopgaver	36	3,39	3,42	3,30	3,75
Fortløbende opgaver uden, at der er aftalt tidsperiode	35	3,69	3,45	3,70	4,25
Fortløbende opgaver inden for en aftalt tidsperiode	36	3,61	3,75	3,60	3,25
Driftspartnerskaber	28	3,96	4,09	3,92	3,75

Samarbejde, innovation og vidensdeling

Samarbejdsform og innovation

Produktinnovation hos kunde

Facilities Management ses som en ydelse, der faciliterer kerneydelsen hos en kunde, dvs. gør kunden i stand til selv at kunne levere et endnu bedre produkt og en endnu bedre konkurrenceevne og herigennem gerne øge sin indtjening. Evnen til at innovere kan være et vigtigt element i en virksomhedskonkurrenceevne. Vi har spurgt om samarbejdsformen har nogen indflydelse på produktinnovationen hos kunden.

Af tabel 27 fremgår, at det generelle mønster også findes her, idet engangssopgaver vurderes til at give den laveste indflydelse på innovation hos kunden (gennemsnitlige karakter 3,0) og driftspartnerskaber den højeste (gennemsnitlige karakter 4,17). Spredningen i karaktergivning er stor i forhold til engangssopgaver, hvor 33 pct. giver karakteren 1 eller 2, 33 pct. giver karakteren 3 og 33 pct. giver karakteren 4 eller 5. Der er altså rigtig mange forskellige vurderinger af, hvilken indflydelse engangssopgaver har på innovation hos kunden. Omvendt er der større enighed om, at driftspartnerskaber har en positiv indvirkning på innovation hos kunden (gennemsnitlige vurdering på 4,17). Kun 20 pct. giver karakteren 3 eller derunder – og ingen giver karakteren 1.

Tabel 27. Vurdering af hvor god samarbejdsformer er til at fremme produktinnovation hos kunde. (Spørgsmål 20. Du bedes vurdere på en skala fra 1 (lavest/meget ringe) til 5 (højest/ meget godt) hvor god samarbejdsformen er til at fremme udvikling af nye produkttyper/produktinnovation hos køber af FM ydelser?).

Samarbejdsform	Respondenter	Vurderingskarakter					Vurderingsgennemsnit
		1	2	3	4	5	
Engangssamarbejde	36	16,7%	16,7%	33,3%	16,7%	16,7%	3,00
Fortløbende uden tidsbegrænsning	35	5,7%	14,3%	34,3%	31,4%	14,3%	3,34
Fortløbende med tidsbegrænsning	37	2,7%	5,4%	43,2%	37,8%	10,8%	3,49
Driftspartnerskaber	29	0,0%	6,9%	13,8%	34,5%	44,8%	4,17

I tabel 28 vises vurderingerne fordelt efter om respondenterne er leverandører eller kunder. Også her finder vi det generelle mønster. Leverandørerne er klart mere skeptiske mht. engangsgørgavernes fremmende indflydelse på innovation hos kunden (gennemsnit på 2,54) og mere overbeviste om at driftspartnerskaber har en positiv indflydelse (4,58). Og køberne er betydeligt mere skeptiske på, om der er den store forskel mellem de fire samarbejdsformer, der alle får karakterer, der ligger mellem 3,32 og 3,77.

Tabel 28. Vurdering af hvor god samarbejdsformer er til at fremme produktinnovation hos kunde, fordelt efter respondents placering i værdikæden. (Spørgsmål 20 x spørgsmål 1).

	Respondenter	Gennemsnit			
		Total	Leverandør	Køber	Lev og køber
Engangsgørgaver	36	3,00	2,54	3,42	2,50
Fortløbende opgaver uden aftalt tidsperiode	35	3,34	3,58	3,32	2,75
Fortløbende opgaver inden for aftalt tidsperiode	37	3,49	3,62	3,45	3,25
Driftspartnerskaber	29	4,17	4,58	3,77	4,25

Produktinnovation hos leverandør

Produktinnovation hos leverandøren kan fx være forbedringer i leverancen, der kan indebære nye ydelser, men det kan også være ydelser til lavere pris/højere produktivitet, bedre kvalitet eller bedre samarbejde og kundetilfredshed.

I Tabel 29 er vist vurderingerne af samarbejdsformenes indvirkning på produktinnovation hos leverandører. Mønsteret er det samme: Engangsgørgaver fremmer ikke innovation hos leverandør (gennemsnitskarakter 2,91), medens driftspartnerskaber får scoren 4,11. Vurderingerne ligger lidt under de vurderinger, der blev afgivet i forhold innovation hos kunden. Der er altså en lille tendens til en vurdering af at samarbejdsformen har større indflydelse på kundens innovationskapabilitet end på leverandørens. Særlig i vurderingerne af engangssamarbejde er der stor uenighed blandt respondenterne.

Tabel 29. Vurdering af hvor god samarbejdsformer er til at fremme produktinnovation hos leverandør. (Spørgsmål 20a. Du bedes vurdere på en skala fra 1 (lavest/meget ringe) til 5 (højest/ meget godt) hvor god samarbejdsformen er til at fremme udvikling af nye produkttyper/produktinnovation hos leverandører af FM ydelser?).

Samarbejdsform	Respondenter	Vurderingskarakter					Vurderingsgennemsnit
		1	2	3	4	5	
Engangssamarbejde	35	17,1%	17,1%	31,4%	25,7%	8,6%	2,91
Fortløbende uden tidsbegrænsning	35	14,3%	8,6%	22,9%	42,9%	11,4%	3,29
Fortløbende med tidsbegrænsning	35	5,7%	2,9%	40,0%	45,7%	5,7%	3,43
Driftspartnerskaber	28	3,6%	3,6%	14,3%	35,7%	42,9%	4,11

I Tabel 30 er vurderingerne fordelt efter om respondenter er leverandør eller kunde. Leverandørerne vurderer, at samarbejdsformen har stor indflydelse på innovationsevnen hos dem selv. Engangsgøveler fremmer bestemt ikke innovation hos dem selv (gennemsnitsvurdering på 2,33), medens driftspartnerskaber giver mulighed for at de kan øge innovationen (gennemsnitskarakter 4,11). Blandt køberne er det i modsætning hertil vurderingen, at samarbejdsformen stort set ikke spiller nogen rolle for innovationsevnen hos leverandøren (vurderinger mellem 3,26 og 3,58).

Tabel 30. Vurdering af hvor god samarbejdsformer er til at fremme produktinnovation hos leverandører, fordelt efter respondents placering i værdikæden. (Spørgsmål 20a x Spørgsmål 1).

	Respondenter	Total	Gennemsnit		
			Leverandør	Køber	Lev og køber
Engangsgøveler	35	2,91	2,33	3,32	2,75
Fortløbende opgaver uden, at der er aftalt tidsperiode	35	3,29	3,67	3,26	2,25
Fortløbende opgaver inden for en aftalt tidsperiode	35	3,43	3,75	3,26	3,25
Driftspartnerskaber	28	4,11	4,50	3,58	4,50

Samarbejdsform og vidensdeling

Vidensdeling kan have stor betydning for, hvordan en opgave løses og for, hvordan opståede problemer tackles. Er kunderne utilfredse med en opgaveløsning, eller opdager de nye problemer, kan det være vigtigt, at deres viden let kan nå leverandøren. Også i forhold til viden fra leverandør til kunde kan vidensdeling være vigtig. Det kan være særlige forhold, som leverandøren ønsker kunden med fordel kan være opmærksom på; noget der skal tages hensyn til i brugen af bygning. Vidensdeling kan handle om forhold, man allerede har taget højde for i aftaler, men det kan også handle om mange af de forhold, det kan være vanskeligt at formulere ind i en servicekontrakt.

I tabel 31 er vist fordelingen af besvarelserne for de enkelte samarbejds-

Tabel 31. Vurdering af hvor god samarbejdsformer er til at fremme vidensdeling mellem køber og leverandører. (Spørgsmål 21. Du bedes vurdere på en skala fra 1 (lavest/meget ringe) til 5 (højest/meget godt) hvor god samarbejdsformerne er til at fremme vidensdeling mellem køber og leverandører af FM ydelser?).

Samarbejdsform	Respondenter	Vurderingskarakter					Vurderingsgennemsnit
		1	2	3	4	5	
Engangssamarbejde	36	22,2%	19,4%	33,3%	19,4%	5,6%	2,67
Fortløbende uden tidsbegrænsning	35	8,6%	8,6%	31,4%	40,0%	11,4%	3,37
Fortløbende med tidsbegrænsning	37	0,0%	8,1%	37,8%	37,8%	16,2%	3,62
Driftspartnerskaber	29	3,4%	3,4%	17,2%	17,2%	58,6%	4,24

former. Overordnet ses det generelt gældende mønster med lav vidensdeling ved engangssopgaver (i gennemsnit karakteren 2,67) og høj vidensdeling ved driftspartnerskaber (gennemsnitkarakter 4,24). Og med en stor spredning i besvarelserne af engangssopgaver og en lille spredning i vurderingen af de øvrige samarbejdsformer. Det er værd at bemærke, at 25 pct. faktisk giver karakteren 4 eller 5 for engangssopgaver. Og at godt 50 pct. giver samme to karakterer (4 eller 5) både til fortløbende aftaler både med og uden tidsbegrænsning. Til sammenligning giver 76 pct. karakteren 4 eller 5 til driftspartnerskaber.

Vurderingen (tabel 32) afgivet af henholdsvis leverandør og kunde udviser også det samme mønster, der er set før. Leverandørerne mener, at samarbejdsformen har stor indflydelse på vidensdeling. Kunderne ser kun mindre forskelle.

Tabel 32. Vurdering af hvor god samarbejdsformer er til at fremme vidensdeling mellem køber og leverandører, fordelt efter respondents placering i værdikæden. (Spørgsmål 21 x spørgsmål 1).

	Respondenter	Total	Gennemsnit		
			Leverandør	Køber	Lev og køber
Engangssopgaver	36	2,67	2,23	3,05	2,25
Fortløbende opgaver uden, at der er aftalt tidsperiode	35	3,37	3,75	3,37	2,25
Fortløbende opgaver inden for en aftalt tidsperiode	37	3,62	3,92	3,45	3,50
Driftspartnerskaber	29	4,24	4,50	3,93	4,67

Samarbejde, tillid, konfliktløsning og tilfredshed

Respondenter er blevet bedt om at vurdere, hvor gode de fire samarbejdsformer er til at fremme samarbejdet mellem kunden og FM leverandøren. I undersøgelsen gøres dette gennem spørgsmål, der belyser samarbejde generelt, tillid mellem kunder og køber, samt sammenhæng mellem samarbejdsform og konfliktløsning. Der slutes af med et spørgsmål, der belyser vurdering af den generelle tilfredshed, der knytter sig til hver af de fire samarbejdsformer for henholdsvis kunder og for leverandører.

Samarbejdsform og samarbejde

Resultatet er vist i tabel 33. Engangssamarbejde får den laveste gennemsnitlige vurdering, 2,97, og driftspartnerskaber den højeste vurdering, 4,03. Men tabellen viser også, at der er stor spredning i besvarelserne specielt om engangssamarbejde. 10 pct. giver faktisk vurderingen "5", og 21 pct. giver vurderingen "4". Så der altså er en betydelig andel, der vurderer, at engangssamarbejde kan være en samarbejdsform, der faktisk er meget god til at fremme samarbejdet. Der er mindre spredning i besvarelserne for de tre andre samarbejdsformer. Men selv for driftspartnerskaber, der ellers får de højeste scorer for at fremme samarbejde, er der respondenter, der modsat mener, at det er en samarbejdsform, der ikke fremmer samarbejdet mellem køber og sælger: 7 pct. giver karakteren "1". Altså en indikation på at der til trods for den generelt positive vurdering, er nogle få, der vurderer at driftspartnerskaber er meget dårlig til at fremme samarbejdet mellem leverandører og købere.

Tabel 33. Vurdering af hvor god samarbejdsformer er til at fremme samarbejde mellem køber og leverandører. (Spørgsmål 15. Du bedes vurdere på en skala fra 1 (lavest/meget ringe) til 5 (højest/meget godt) hvor god samarbejdsformerne er til at fremme samarbejde mellem kunden og FM leverandør?)

Samarbejdsform	Respondenter	Vurderingskarakter					Vurderingsgennemsnit
		1	2	3	4	5	
Engangssamarbejde	38	10,5%	23,7%	34,2%	21,1%	10,5%	2,97
Fortløbende uden tidsbegrænsning	34	8,8%	8,8%	26,5%	47,1%	8,8%	3,38
Fortløbende med tidsbegrænsning	38	0,0%	2,6%	31,6%	50,0%	15,8%	3,79
Driftspartnerskaber	29	6,9%	0,0%	17,2%	34,5%	41,4%	4,03

I tabel 34 kan man se vurderingernes variation med om respondenter er leverandør eller køber af FM ydelsen.

Blandt køberne er der meget lille forskel mellem vurderingerne af de fire samarbejdsformer (fra 3,14 til 3,71 point), m.a.o. at det er vurderingen af de fire samarbejdsformer stort set er lige gode til at fremme samarbejdet. Det kan dog noteres at for køberne bliver den højeste vurdering ikke givet til driftspartnerskaber, men til fortløbende opgaver inden for en aftalt tidsperiode.

Leverandørerne vurderer i modsætning hertil, at der er større forskel mellem engangssopgaver – og driftspartnerskaber (hhv. 2,92 point og 4,03 point). Og det er blandt de respondenter, der både er leverandører og købere, at de største forskelle mellem samarbejdsformerne ses – fra 2,25 (engangssopgaver) til 5,0 (driftspartnerskaber).

Tabel 34. Vurdering af hvor god samarbejdsformer er til at fremme samarbejde mellem køber og leverandører, fordelt efter respondents placering i værdikæden. (Spørgsmål 15 x spørgsmål 1).

	Respondenter	Total	Gennemsnit		
			Leverandør	Køber	Lev og køber
Engangssopgaver	38	2,97	2,92	3,14	2,25
Fortløbende opgaver uden, at der er aftalt tidsperiode	34	3,38	3,73	3,37	2,50
Fortløbende opgaver inden for en aftalt tidsperiode	38	3,79	3,85	3,71	4,00
Driftspartnerskaber	29	4,03	4,27	3,57	5,00

Samarbejdsform og tillid

I mange undersøgelser af samarbejde og effekten af samarbejde bliver tillid anset som en nøgelfaktor. Det var et af resultaterne fra dette projekts litteraturstudie (Storgaard, Larsen og Olsen, 2010). Det er derfor forventeligt, at samarbejdsformen kan have stor indflydelse på den tillid, der kan udvikles blandt leverandører og kunder. Dette forhold belyses i tabel 35, hvor samarbejdsformernes evne til at fremme tillid mellem kunde og sælger af FM ydelser er belyst. Mønsteret følger det overordnede billede. Engangssamarbejde får laveste gennemsnitlige vurdering (3,05 point), og driftspartnerskaber den højeste vurdering (4,10 point). Men forskellen er ikke stor. Også i vurderingen af tillid er der størst spredning i vurderingen af engangssopgaver. Så tillid

synes nok at variere med samarbejdsform, men andre faktorer spiller også ind. Tillid kan åbenbart også udvikles, når der er tale om engangsopgaver, og ved fortløbende samarbejde med eller uden tidsbegrænsning.

Tabel 35. Vurdering af hvor god samarbejdsformer er til at fremme tillid. (Spørgsmål 17. Du bedes vurdere på en skala fra 1 (lavest/meget ringe) til 5 (højest/ meget godt) hvor god samarbejdsformerne er til at fremme tillid leverandør?).

Samarbejdsform	Respondenter	Vurderingskarakter					Vurderingsgennemsnit
		1	2	3	4	5	
Engangssamarbejde	38	13,2%	15,8%	36,8%	21,1%	13,2%	3,05
Fortløbende uden tidsbegrænsning	37	8,1%	8,1%	35,1%	32,4%	16,2%	3,41
Fortløbende med tidsbegrænsning	38	2,6%	5,3%	36,8%	47,4%	7,9%	3,53
Driftspartnerskaber	31	3,2%	3,2%	19,4%	29,0%	45,2%	4,10

I tabel 36 ser vi vurderingen fordelt efter placering i værdikæden. Mønsteret er genkendeligt. Leverandørernes vurdering er, at samarbejdsformen spiller en langt større rolle for etableringen af tillid, end det er tilfældet blandt de respondenter, der er købere af FM ydelser. Leverandørerne giver vurderinger mellem 2,85 og 4,46 point. For køberne er der stort set ingen forskel i de gennemsnitlige vurderinger (fra 3,29 til 3,57point).

Tabel 36. Vurdering af hvor god samarbejdsformer er til at fremme tillid, fordelt efter respondents placering i værdikæden. (Spørgsmål 17 x spørgsmål 1).

	Respondenter	Total	Gennemsnit		
			Leverandør	Køber	Lev og køber
Engangsopgaver	38	3,05	2,85	3,29	2,50
Fortløbende opgaver uden, at der er aftalt tidsperiode	37	3,41	3,67	3,48	2,25
Fortløbende opgaver inden for en aftalt tidsperiode	38	3,53	3,77	3,38	3,50
Driftspartnerskaber	31	4,10	4,46	3,57	4,75

Samarbejdsform og konfliktløsning

Byggeriet og de bygningsrelaterede opgaver indenfor FM området siges traditionelt at være præget af en konflikt kultur. Aftaler om partnerskaber har været en måde at imødegå de negative effekter af en konfliktkultur, hvor hver part søger at suboptimere egen fordel.

I Tabel 37 er denne problemstilling belyst. Det fremgår, at det er den generelle vurdering, at konfliktløsning hænger sammen med samarbejdsformen. Engangsopgaver er klart den samarbejdsform, der er ringest til at skabe konfliktløsning (gennemsnitsvurdering på 2,70), medens driftspartnerskaber vurderes til at give de bedste betingelser for konfliktløsning (gennemsnitsvurdering på 4,03). Men der er betydelig variation i vurderingerne, især af engangssamarbejde, hvor knap 33 pct. giver vurderingen 4 eller mere, og

Tabel 37. Vurdering af hvor god samarbejdsformer er til at fremme konfliktløsning/ reducere konflikter? (Spørgsmål 18. Du bedes vurdere på en skala fra 1 (lavest/meget ringe) til 5 (højest/ meget godt) hvor god samarbejdsformerne er til at fremme konfliktløsning/reducere konflikter?).

Samarbejdsform	Respondenter	Vurderingskarakter					Vurderingsgennemsnit
		1	2	3	4	5	
Engangssamarbejde	37	24,3%	18,9%	24,3%	27,0%	5,4%	2,70
Fortløbende uden tidsbegrænsning	35	11,4%	17,1%	31,4%	28,6%	11,4%	3,11
Fortløbende med tidsbegrænsning	37	2,7%	5,4%	32,4%	45,9%	13,5%	3,62
Driftspartnerskaber	30	3,3%	3,3%	20,0%	33,3%	40,0%	4,03

i vurderingen af fortløbende samarbejde uden tidsbegrænsning, hvor ca. 40 pct. giver vurderingen 4 eller mere.

I tabel 38 er vist de tilsvarende vurderinger, men fordelt efter om respondenter er leverandør eller kunde. Også her er vurderingen klart afhængig af om respondenter er leverandør eller kunde. Leverandørerne vurderer (2,38 til 4,31 point), at samarbejdsformen spiller en langt større rolle, end kunderne gør det (3,05 til 3,62 point). Og kunderne giver den højeste gennemsnitlige vurdering til fortløbende aftaler med tidsafgrænsning (gennemsnitskarakteren 3,70) – ikke til driftspartnerskaber.

Tabel 38. Vurdering af hvor god samarbejdsformer er til at fremme konfliktløsning/reducere konflikter, fordelt efter respondents placering i værdikæden. (Spørgsmål 18 x spørgsmål 1).

	Respondenter	Total	Gennemsnit		
			Leverandør	Køber	Lev og køber
Engangssopgaver	37	2,70	2,38	3,05	2,00
Fortløbende opgaver uden, at der er aftalt tidsperiode	35	3,11	3,42	3,15	1,67
Fortløbende opgaver inden for en aftalt tidsperiode	37	3,62	3,62	3,70	3,25
Driftspartnerskaber	30	4,03	4,31	3,62	4,50

Samarbejdsform og tilfredshed

De enkelte samarbejdsformer kan have hver deres styrker og svagheder. Vi har bedt respondenterne om at vurdere hvilke samarbejdsformer der generelt set giver den største tilfredshed – hos køberne og hos leverandørerne.

I Tabel 39 og 40 kan man se besvarelserne af vurderingen af samarbejdsformens betydning for tilfredshed hos kunden og i tabel 41 og 42 kan man se vurderingen af tilfredshed hos leverandøren.

Tilfredshed hos køber

I vurderingerne af samarbejdsformens betydning for tilfredsheden hos kunden er der kun mindre forskel mellem samarbejdsformerne, som det fremgår af tabel 41. Engangssopgaver opnår godt nok den mindste vurdering, 3,26, og driftspartnerskaber den højeste vurdering med 3,82, men forskellen er lille.

Tabel 39. Vurdering af hvor god samarbejdsformer er til at fremme tilfredshed hos køber af FM ydelser? (Spørgsmål 12. Du bedes vurdere på en skala fra 1 (lavest/meget ringe) til 5 (højest/ meget godt) hvor god samarbejdsformerne er til at fremme tilfredsheden hos køberen af FM ydelsen?).

Samarbejdsform	Respondenter	Vurderingskarakter					Vurderingsgennemsnit
		1	2	3	4	5	
Engangssamarbejde	42	9,5%	11,9%	35,7%	28,6%	14,3%	3,26
Fortløbende uden tidsbegrænsning	38	2,6%	13,2%	28,9%	39,5%	15,8%	3,53
Fortløbende med tidsbegrænsning	41	0,0%	7,3%	26,8%	53,7%	12,2%	3,71
Driftspartnerskaber	33	6,1%	3,0%	24,2%	36,4%	30,3%	3,82

Samtidig kan også konstateres, at der er en betydelig variation i vurderingerne. Særlig i forhold til vurderingen af engangsopgavernes indflydelse på den samlede tilfredshed hos kunden, hvor hele 43 pct. giver karakteren 4 eller 5.

Fordeles disse besvarelser på respondenterne placering i værdikæden forstærkes dette mønster (tabel 40). Leverandørerne er klart den del af respondenterne, der vurderer, at samarbejdsformerne betyder rigtig meget for kundernes tilfredshed. Og engangsopgaver er klart den samarbejdsform, der giver lavest tilfredshed, nemlig gennemsnitskarakteren 2,86, medens driftspartnerskaber skaber den største tilfredshed hos kunden med en gennemsnitskarakter på 4,27. Det er vurderingen, at der kun er ganske ringe forskel mellem fortløbende opgaver med og uden tidsbegrænsning.

Kundernes vurdering er ganske anderledes. Her er variationen mellem samarbejdsformene og deres egen tilfredshed kun ganske ringe med gennemsnitskarakterer mellem 3,25 og 3,68. Og det er driftspartnerskaber, der opnår den laveste karakter på 3,25. Kunderne er altså slet ikke enige i, at driftspartnerskaber skaber den største tilfredshed for dem selv.

Tabel 40. Vurdering af hvor god samarbejdsformer er til at fremme tilfredshed hos køberen af FM ydelsen, fordelt efter respondents placering i værdikæden. (Spørgsmål 12 x spørgsmål 1).

	Respondenter	Gennemsnit			
		Total	Leverandør	Køber	Lev og køber
Engangsopgaver	42	3,26	2,86	3,50	3,33
Fortløbende opgaver uden, at der er aftalt tidsperiode	38	3,53	3,55	3,57	3,33
Fortløbende opgaver inden for en aftalt tidsperiode	41	3,71	3,62	3,68	4,00
Driftspartnerskaber	33	3,82	4,27	3,25	4,50

Tilfredshed hos leverandør

I tabel 41 er vist vurderingerne af, hvad de enkelte samarbejdsformer betyder for tilfredsheden hos FM leverandøren.

Tabel 41. Vurdering af hvor god samarbejdsformer er til at fremme tilfredshed hos FM leverandøren? (Spørgsmål 13. Du bedes vurdere på en skala fra 1 (lavest/meget ringe) til 5 (højest/ meget godt) hvor gode samarbejdsformerne er til at fremme tilfredsheden hos FM leverandøren?).

Samarbejdsform	Respondenter	Vurderingskarakter					Vurderingsgennemsnit
		1	2	3	4	5	
Engangssamarbejde	37	10,8%	10,8%	37,8%	27,0%	13,5%	3,22
Fortløbende uden tidsbegrænsning	35	5,7%	0,0%	37,1%	45,7%	11,4%	3,57
Fortløbende med tidsbegrænsning	34	0,0%	2,9%	44,1%	35,3%	17,6%	3,68
Driftspartnerskaber	27	0,0%	3,7%	18,5%	37,0%	40,7%	4,15

Mønsteret er det gennemgående: Engangssopgaver giver mindst tilfredshed (gennemsnitskarakter på 3,22) og driftspartnerskaber højest tilfredshed (gennemsnitskarakter på 4,15). Spredningen i vurderingen af engangssopgavers betydning for tilfredsheden hos leverandør er betydelig. 13,5 pct. giver faktisk vurderingen 5 og 27 pct. giver karakteren 4. Så hele 40 pct. vurderer faktisk at engangssopgaver giver en god generel tilfredshed hos leverandører.

I tabel 42 ses så, hvordan hhv. leverandører og købere vurderer samarbejdsformenes betydning for tilfredshed hos leverandøren.

For begge respondentgrupper gælder, at de vurderer, at engangssopgaver giver den ringeste tilfredshed for leverandører og driftspartnerskaber den højeste. Men leverandørerne er langt mere positive i vurderingen af driftspartnerskabets positive indvirkning på deres egen tilfredshed med en gennemsnitskarakter på 4,45. Køberne er mere beskedne i deres vurdering med en gennemsnitsvurdering på 3,91.

Sammenholdes resultaterne fra tabel 40 og 42 – der viser vurderingerne af tilfredshed hos henholdsvis leverandør og køber af FM service vurderet af netop leverandører og købere - fremgår, at der er særlig stor forskel på respondenternes vurdering af driftspartnerskabernes betydning for tilfredshed for dem selv. Leverandørernes egen vurdering er, at driftspartnerskaber betyder rigtig meget for deres egen tilfredshed (gennemsnitskarakter på 4,45). Købernes vurdering af driftspartnerskabernes betydning for deres egen tilfredshed er betydelig lavere, nemlig 3,25 (tabel 40).

Tabel 42. Vurdering af hvor god samarbejdsformer er til at fremme tilfredshed hos FM leverandøren, fordelt efter respondents placering i værdikæden. (Spørgsmål 13 x spørgsmål 1).

	Respondenter	Total	Gennemsnit		
			Leverandør	Køber	Lev og køber
Engangssopgaver	37	3,22	3,23	3,26	3,00
Fortløbende opgaver uden, at der er aftalt tidsperiode	35	3,57	3,82	3,58	3,00
Fortløbende opgaver inden for en aftalt tidsperiode	34	3,68	3,75	3,61	3,75
Driftspartnerskaber	27	4,15	4,45	3,91	4,00

Opsamling

I det følgende afsnit opsamles resultaterne så et mere overskueligt billede kan dannes. Vi har her alene fokus på en sammenligning af leverandørers og køberes vurderinger i forhold til hinanden – og vi har udvalgt fire variable, der må anses som særligt centrale i samarbejdet mellem leverandør og køber, nemlig produktivitet, indtjening, innovation og den generelle tilfredshed med opgaveløsning, både i forhold til respondenterne selv (altså om vedkommende er leverandør eller køber) og i forhold til den anden part i forretningsaftalen.

Produktivitet

I tabel 43 er vist vurderingerne af sammenhæng mellem samarbejdsform og produktivitet. Der er stor overensstemmelse i vurderingerne af hvilken betydning *to* af de fire samarbejdsformer har for produktiviteten hos leverandør og køber. Det drejer sig om de to samarbejdsformer fortsat samarbejde uden tidsbegrænsning og fortsat samarbejde med tidsbegrænsning. Leverandørers og købers vurdering af produktivitet hos dem selv og hos hinanden ligger på samme niveau (mellem 3,27 og 3,79).

Til gengæld er der ikke enighed i deres vurderinger af, hvad de to andre samarbejdsformer, engangsopgaver og driftspartnerskaber, betyder for produktiviteten hos dem hver især. Leverandør vurderer således, at engangsopgaver påvirker deres egen produktivitet med en faktor, der korresponderer med en gennemsnitskarakter på 2,40 og at engangsopgaver også betyder lav fremme af produktivitet hos køberne (karakteren 2,50).

Køberne er enige med leverandørerne i, at engangsopgaver er den samarbejdsform, der skaber lavest produktivitet for leverandørerne, men de er ikke enige i at påvirkningen er så negativ, som leverandørerne vurderer. Køberne afgiver vurderingen 2,91 for leverandør og 3,14 for betydningen af engangssamarbejdet i forhold til egen produktivitet.

Tilsvarende forskel ses i vurderingerne af driftspartnerskaber. Leverandørerne giver karakteren 4,33 i vurderingen af driftspartnerskabers indflydelse på produktiviteten hos dem selv – og de vurderer at driftspartnerskaber har en tilsvarende positiv indvirkning på produktiviteten hos køberne (4,36). Køberne er slet ikke enige. Efter deres vurdering giver driftspartnerskaber kun en mindre positiv indvirkning på produktiviteten hos leverandørerne, nemlig karakteren 3,57. Og køberne giver karakteren 3,87 i vurderingen af driftspartnerskabernes indflydelse på deres egen produktivitet. En vurdering der altså er betydeligt lavere end leverandørernes vurdering. Men køberne mener dog at de selv får mere ud af driftspartnerskaberne end leverandørerne i forhold til produktivitet.

Tabel 43. Samarbejdsformers indflydelse på produktivitet hos leverandør og kunde, vurderet af leverandør og kunde.

	Engangsopgaver		Fortsat samarbejde uden tidsbegrænsning		Fortsat samarbejde med tidsbegrænsning		Driftspartnerskaber	
	Leverandør	Køber	Leverandør	Køber	Leverandør	Køber	Leverandør	Køber
Produktivitet hos								
Vurderet af								
Leverandør	2,40	2,50	3,42	3,36	3,79	3,69	4,33	4,36
Køber	2,91	3,14	3,27	3,42	3,79	3,68	3,57	3,87

Indtjening

Der er god overensstemmelse mellem hvilket niveau køber og sælger vurderer *de hver især selv* får af indtjening ved *tre* af de fire samarbejdsformer

(tabel 44). Således vurderer leverandørerne at de selv får en indtjening, der svarer til et vurderingsscore på 3,42 ved engangsgaver. Og køberne vurderer, at de for deres del selv får en indtjening, der svarer til en vurderingsscore på 3,35 ved engangsgaver. Tilsvarende overensstemmelser ses ved vurderingerne af henholdsvis fortsatte samarbejder uden aftalt tidsperiode (3,45 (leverandører om leverandører) og 3,25 (køber om køber)) og ved vurderingerne af fortsatte samarbejder med aftalt tidsperiode (3,75 (leverandører om leverandører) og 3,35 (køber om køber)).

Kun ved bedømmelsen af driftspartnerskabers indflydelse på indtjening er der større forskel. Leverandørerne vurderer, at de selv får en indtjening, der svarer til en gennemsnitskarakter på 4,09. Køberne mener, at deres egen indtjening ligger betydeligt under med en gennemsnitskarakter på 3,15.

Der er stor forskel mellem hvad leverandørerne vurderer, køberne "taber" ved engangsgaver og "vinder" ved driftspartnerskaber, og så købernes egne vurderinger af de to samarbejdsformers indflydelse på indtjeningen. Ved engangsgaver er det leverandørernes vurdering, at køberne kun får en indtjening, der svarer til karakteren 2,85 – mod købernes egen vurdering på 3,35. Og i forhold til driftspartnerskaber vurderer leverandørerne, at køberne får den højeste indtjening, svarende til karakteren 4,23, medens køberne vurderer, at de kun får en indtjening, der svarer til karakteren 3,15. For køberne er driftspartnerskaber således efter deres egen vurdering, den samarbejdsform, der giver dem den laveste indtjening. Og for køberne er engangsgaver med et vurderingsscore på 3,35 sammen med fortsatte opgaver med tidsafgrænsning, de samarbejdsformer, der giver den højeste indtjening for dem selv.

Tabel 44. Samarbejdsformers indflydelse på indtjening hos leverandør og kunde, vurderet af leverandør og kunde

	Engangsgaver		Fortsat samarbejde uden tidsbegrænsning		Fortsat samarbejde med tidsbegrænsning		Driftspartnerskaber	
	Leverandør	Køber	Leverandør	Køber	Leverandør	Køber	Leverandør	Køber
Indtjening hos								
Vurderet af								
Leverandør	3,42	2,85	3,45	3,50	3,75	3,62	4,09	4,23
Køber	3,30	3,35	3,70	3,25	3,60	3,35	3,92	3,15

Produktinnovation

Det generelle mønster var, at leverandørerne vurderede, at samarbejdsformerne havde en indflydelse på produktinnovation både hos dem selv og hos køberne af FM: driftspartnerskaber fremmede innovation, medens engangsgaver hæmmede.

Køberne var langt mere tilbageholdne i deres vurdering.

De største forskelle i vurderingerne afgivet af de to grupper ses i forhold til engangsgaver, som leverandører mener giver en meget lav positiv indflydelse både hos dem selv (gennemsnitskarakter 2,33) og hos køber (2,54) (tabel 45). Køberne er ikke enige. De mener stort set ikke, at samarbejdsformerne har forskellig indflydelse på innovation – hverken hos dem selv, eller hos leverandører. De giver således karakteren 3,42 i vurderingen af engangsgavernes indflydelse på innovation hos dem selv. Dette er betydeligt højere end de 2,54 som leverandørerne vurderer, at engangssamarbejde influerer på innovationen hos køberne. Også i forhold til vurderingen af driftspartnerskabernes indflydelse er der betydelig forskel. Køberne giver karakteren 3,77 i deres vurdering af hvad denne samarbejdsform betyder for dem selv. Leverandørerne vurderer derimod at driftspartnerskaber har en stor positiv indflydelse på produktinnovation hos køber (karakteren 4,58). I

øvrigt mener køberne, at driftspartnerskaber har endnu lavere indflydelse på innovationen hos leverandører (3,58) end hos dem selv (3,77).

Omvendt er leverandørerne betydeligt mere overbeviste om, at der er en positiv sammenhæng mellem driftspartnerskaber og innovation – både hos dem selv (4,50) og hos køberne (4,58).

Tabel 45. Samarbejdsformers indflydelse på produktinnovation hos leverandør og kunde, vurderet af leverandør og kunde.

	Engangsopgaver		Fortsat samarbejde uden tidsbegrænsning		Fortsat samarbejde med tidsbegrænsning		Driftspartnerskaber	
	Leve- randør	Køber	Leve- randør	Køber	Leve- randør	Køber	Leve- randør	Køber
Innovation hos								
Vurderet af								
Leverandør	2,33	2,54	3,67	3,58	3,75	3,62	4,50	4,58
Køber	3,32	3,42	3,26	3,32	3,26	3,45	3,58	3,77

Tilfredshed

I tabel 46 kan ses sammenhængen mellem leverandørers og kunders vurdering af samarbejdsformers indflydelse på den generelle tilfredshed hos henholdsvis leverandør og køber.

I forhold til de to samarbejdsformer med fortsat samarbejde uden eller med aftaler om tidsbegrænsning er der stor overensstemmelse mellem de to parter vurderinger, og det er vurderingen, at de to samarbejdsformer giver stort set lige meget tilfredshed blandt de to parter.

Også i forhold til engangsopgaver ligger man tæt på hinanden. Men leverandørerne vurderer også på dette område, at køberne opnår langt mindre tilfredshed gennem engangsopgaver (2,86) end køberne selv vurderer (3,50).

Den største forskel i vurderingerne opstår i forbindelse med driftspartnerskaberne. Her vurderer leverandørerne, at både de selv og køberne opnår en høj tilfredshed (hhv. 4,45 og 4,27), medens køberne vurderer, at driftspartnerskaber faktisk er den samarbejdsform, der giver dem den mindste tilfredshed (3,25). Dette er i modsætning til deres vurdering af hvad leverandørerne får ud af driftspartnerskaber. Driftspartnerskaber er efter købernes vurdering, den samarbejdsform, der resulterer i den højeste tilfredshed for leverandørerne (3,91).

Tabel 46. Samarbejdsformers indflydelse på tilfredshed hos leverandør og kunde, vurderet af leverandør og kunde.

	Engangsopgaver		Fortsat samarbejde uden tidsbegrænsning		Fortsat samarbejde med tidsbegrænsning		Driftspartnerskaber	
	Leve- randør	Køber	Leve- randør	Køber	Leve- randør	Køber	Leve- randør	Køber
Tilfredshed hos								
Vurderet af								
Leverandør	3,23	2,86	3,82	3,55	3,75	3,62	4,45	4,27
Køber	3,26	3,50	3,58	3,57	3,61	3,68	3,91	3,25

Behov for udvikling af redskaber

Respondenterne er blevet bedt om at vurdere, hvor stort behovet er for at udvikle redskaber, der kan fremme samarbejdet på en række specifikke områder: Produktivitet, Service Levels Agreement (SLA), Key Performance Indicators (KPI), planlægning, tilrettelæggelse og koordinering, innovationsfremme, opbygning af tillid, samt opbygning af vidensdeling.

Svarmønstret følger stort set det mønster, der er set tidligere. De højeste værdier fås ved driftspartnerskaber – og de laveste værdier fås ved engangssopgaver. M.a.o. er det den generelle vurdering, at der ikke er brug for at udvikle så mange nye redskaber i forbindelse med de traditionelle samarbejdsformer, der knytter sig til engangssopgaver, medens de nye samarbejdsformer, især i forhold til driftspartnerskaber, potentielt rummer fordele, men reelt har behov for, at der udvikles redskaber, der kan udløse dette potentiale.

Som i de følgende afsnit præsenteres to tabeller for hvert område: en tabel, der viser besvarelsen fra alle respondenter fordelt efter samarbejdsform og vurderingskarakter, og en tabel, der viser de gennemsnitlige karakterer for hver samarbejdsform fordelt efter respondentens placering i værdikæden, som henholdsvis leverandører og købere.

Sidst i afsnittet vil de enkelte områder blive sammenlignet med hinanden: er der områder, der især påkalder sig indsats i forhold til, at der udvikles bedre redskaber?

Produktivitet

I tabel 47 er vist vurderingen af behov for redskaber, der fremmer produktivitet. Der er ikke den store forskel mellem vurderingerne for de forskellige samarbejdsformer. Lavest score tildeles engangssopgaver (3,38), højeste score tildeles driftspartnerskaber og fortsat samarbejde uden tidsbegrænsning (3,76). Spredningen i besvarelsenerne – mindst enighed – ligger i vurderingerne i forhold til engangssopgaver.

Tabel 47. Vurderingen af behov for udvikling af redskaber, der kan fremme produktivitet. (Sp 23 For hver af de nedennævnte samarbejdsformer bedes du vurdere på en skala fra 1 (lavest/meget ringe) til 5 (højest/meget godt), hvor stort behovet er for at udvikle redskaber, der øger produktivitet i de leverede FM ydelser?).

Samarbejdsform	Respondenter	Vurderingskarakter					Vurderingsgennemsnit
		1	2	3	4	5	
Engangssamarbejde	34	14,7%	5,9%	29,4%	26,5%	23,5%	3,38
Fortløbende uden tidsbegrænsning	34	2,9%	5,9%	26,5%	41,2%	23,5%	3,76
Fortløbende med tidsbegrænsning	35	2,9%	0,0%	45,7%	31,4%	20,0%	3,66
Driftspartnerskaber	29	3,4%	3,4%	37,9%	24,1%	31,0%	3,76

I tabel 48 er vist vurderingerne for respondenterne fordelt efter deres placering i værdikæden. Der er ikke den store forskel mellem leverandører og købere, og for begge typer af respondenter kan det generelle mønster findes. Anderledes stiller det sig for de respondenter, der både er leverandører og købere. For disse respondenter er det vurderingen, at behovet for produktivtetsfremmende redskaber er mindst for driftspartnerskaber (3,50) og størst for de andre former (4,25 – 4,50). Samarbejdsformen fortsat samarbejde uden tidsbegrænsning er den enkelte samarbejdsform, der af denne gruppe af respondenter tildeles den højeste behovsscore.

Tabel 48. Vurdering af behov for udvikling af redskaber, der kan fremme produktivitet, fordelt efter respondents placering i værdikæden. (Spørgsmål 23 x spørgsmål 1).

	Respondenter	Total	Leverandør	Køber	Både lev og køb
Engangssopgaver	34	3,38	3,08	3,39	4,25
Fortløbende opgaver uden, at der er aftalt tidsperiode	34	3,76	3,73	3,63	4,50
Fortløbende opgaver inden for en aftalt tidsperiode	35	3,66	3,75	3,47	4,25
Driftspartnerskaber	29	3,76	4,00	3,64	3,50

Service Levels Agreement

Udviklingen af benchmarkings redskaber er gået hånd i hånd med udviklingen af samarbejdsformer, der rækker ud over engangssopgaver.

I tabel 49 er vist vurderingen i forhold til service-levels agreements.

Det er vurderingen, at der kun er mindre forskel på behov for udvikling af redskaber i forhold til de forskellige samarbejdsformer. Men mønsteret er det samme. Mindst behov ved engangssopgaver – og størst ved driftspartnerskaber. Men der er stor spredning i besvarelsene for alle typer af samarbejder.

Tabel 49. Vurderingen af behov for udvikling af redskaber til Service Levels Agreements. (Spørgsmål 24. For hver af de nedennævnte samarbejdsformer bedes du vurdere på en skala fra 1 (lavest/meget ringe) til 5 (højest/meget godt), hvor stort behovet er for at udvikle redskaber til service levels agreement (SLA'er)?).

Samarbejdsform	Respondenter	Vurderingskarakter					Vurderingsgennemsnit
		1	2	3	4	5	
Engangssamarbejde	32	15,6%	9,4%	34,4%	18,8%	21,9%	3,22
Fortløbende uden tidsbegrænsning	33	6,1%	6,1%	27,3%	33,3%	27,3%	3,70
Fortløbende med tidsbegrænsning	34	5,9%	0,0%	26,5%	32,4%	35,3%	3,91
Driftspartnerskaber	27	7,4%	3,7%	22,2%	18,5%	48,1%	3,96

I tabel 50 er så belyst vurderingen afgivet af de forskellige typer af respondenter. Alle tre typer af respondenterne giver samme prioriterede rækkefølge: mindst behov i forhold til engangssopgaver; størst behov i forhold til driftspartnerskaber. Størst behov vurderes i forhold til driftspartnerskaber og fortløbende opgaver med tidsbegrænsning af de respondenter, der både er

Tabel 50. Vurdering af behov for udvikling af redskaber til Service Levels Agreements, fordelt efter respondents placering i værdikæden. (Spørgsmål 24 x spørgsmål 1).

	Respondenter	Total	Leverandør	Køber	Både lev og køb
Engangsopgaver	32	3,22	3,00	3,41	3,00
Fortløbende opgaver uden, at der er aftalt tidsperiode	33	3,70	3,45	3,89	3,50
Fortløbende opgaver inden for en aftalt tidsperiode	34	3,91	3,67	4,00	4,25
Driftspartnerskaber	27	3,96	3,82	4,00	4,25

leverandører og købere af FM ydelser. Behov for redskaber til Service Levels Agreement får vurderingsscoret 4,25 for begge disse samarbejdsformer.

Key Performance Indicators

Sideløbende med udviklingen af Service Levels Agreements er udviklet redskaber, der måler det udførte arbejde, Key Performance Indicators.

De gennemsnitlige vurderinger for alle respondenter er vist i tabel 51. Det samme mønster som var gældende for Service Levels Agreements kan ses. Samme rangfordeling med de laveste vurderinger i forhold til engangsopgaver og de største behov for udvikling af redskaber i forhold til driftspartnerskaber. Men også her er der stor spredning i besvarelserne – der er altså en del uenighed om vurderingerne blandt respondenterne.

Tabel 51. Vurderingen af behov for udvikling af redskaber til Key Performance Indicators. (Spørgsmål 25. For hvert af de nedennævnte samarbejdsformer bedes Du vurdere på en skala fra 1 (lavest/meget ringe) til 5 (højest/meget godt), hvor stort behovet er for at udvikle redskaber key performance indikator (KPI'er)?).

Samarbejdsform	Respondenter	Vurderingskarakter					Vurderingsgennemsnit
		1	2	3	4	5	
Engangssamarbejde	33	12,1%	12,1%	33,3%	18,2%	24,2%	3,30
Fortløbende uden tidsbegrænsning	33	6,1%	12,1%	18,2%	36,4%	27,3%	3,67
Fortløbende med tidsbegrænsning	34	5,9%	2,9%	20,6%	26,5%	44,1%	4,00
Driftspartnerskaber	28	7,1%	3,6%	17,9%	17,9%	53,6%	4,07

I tabel 52 er besvarelserne så fordelt efter respondentens placering i værdikæden. Leverandørerne vurderer generelt, at behovene er mindre for hver enkelt af de fire samarbejdsformer, end det er tilfældet med vurderingerne fra de andre respondenter. Både købere og de respondenter, der både er købere og leverandører af FM ydelser vurderer således, at der er stort behov for udvikling af redskaber i forbindelse med KPI'er, både for fortløbende samarbejder med tidsbegrænsning og driftspartnerskaber. Købere giver således vurderinger på 4,15 og 4,17 for de to samarbejdsformer, og respondenter, der både er købere og leverandører, giver vurderingen 4,75.

Tabel 52. Vurdering af behov for udvikling af redskaber til Key Performance Indicators, fordelt efter respondents placering i værdikæden. (Spørgsmål 25 x spørgsmål 1).

	Respondenter	Total	Leverandør	Køber	Både lev og køb
Engangssopgaver	33	3,30	3,08	3,47	3,25
Fortløbende opgaver uden, at der er aftalt tidsperiode	33	3,67	3,27	3,83	4,00
Fortløbende opgaver inden for en aftalt tidsperiode	34	4,00	3,50	4,17	4,75
Driftspartnerskaber	28	4,07	3,73	4,15	4,75

Planlægning, tilrettelæggelse og koordinering

I tabel 53 er vist vurderingerne i forhold til samarbejdsformenes behov for redskaber til planlægning, tilrettelæggelse og koordinering af opgaver. Mønsteret med en vurdering af, at der er størst behov ved driftspartnerskaber og mindst ved engangssopgaver, kan også ses her. Der er kun ringe forskel i vurderingerne, der går fra 3,34 til 3,86. Det fremgår også, at der er en vis spredning i besvarelsene, størst i forhold til vurderingerne af behov i forhold til engangssopgaver.

Tabel 53. Vurderingen af behov for udvikling af redskaber til planlægning, tilrettelæggelse og koordinering. (Spørgsmål 26. For hvert af de nedennævnte samarbejdsformer bedes Du vurdere på en skala fra 1 (lavest/meget ringe) til 5 (højest/meget godt), hvor stort behovet er for at udvikle redskaber til planlægning, tilrettelæggelse og koordinering af FM arbejdet?).

Samarbejdsform	Respondenter	Vurderingskarakter					Vurderingsgennemsnit
		1	2	3	4	5	
Engangssamarbejde	35	11,4%	11,4%	28,6%	28,6%	20,0%	3,34
Fortløbende uden tidsbegrænsning	33	6,1%	9,1%	18,2%	42,4%	24,2%	3,70
Fortløbende med tidsbegrænsning	35	5,7%	2,9%	20,0%	45,7%	25,7%	3,83
Driftspartnerskaber	28	10,7%	0,0%	14,3%	42,9%	32,1%	3,86

I tabel 54 er vurderingerne fordelt efter respondenternes placering i værdikæden. Leverandører og købere har samme mønster og samme niveau i vurderingerne af behov for redskaber. De respondenter, der både er leve-

Tabel 54. Vurdering af behov for udvikling af redskaber til planlægning, tilrettelæggelse og koordinering af FM arbejdet, fordelt efter respondents placering i værdikæden. (Spørgsmål 26 x spørgsmål 1).

	Respondenter	Total	Leverandør	Køber	Både lev og køb
Engangssopgaver	35	3,34	3,42	3,26	3,50
Fortløbende opgaver uden, at der er aftalt tidsperiode	33	3,70	3,64	3,78	3,50
Fortløbende opgaver inden for en aftalt tidsperiode	35	3,83	3,67	3,89	4,00
Driftspartnerskaber	28	3,86	3,82	3,92	3,75

randører og købere, vurderer, at det største behov findes i forhold til fortløbende opgaver inden for en aftalt tidsperiode.

Innovation

Redskaber i forhold til fremme af fornyelse/ innovation af FM ydelser er vurderet i tabel 55. Både mønster og niveau svarer stort set til det øvrige vurderingsmønster. I forhold til den megen fokus, der i øvrigt er på innovation og i forhold til de vanskeligheder, der ofte er forbundet med at styrke innovationsprocessen i virksomheder, kan det måske overraske, at der ikke udtrykkes større behov for udviklings af redskaber på dette område. Respondenternes vurdering er klar: Behovet for redskaber, der kan styrke innovation adskiller sig ikke fra behov på de andre områder.

Tabel 55. Vurderingen af behov for udvikling af redskaber til fornyelse/innovation af FM ydelser. (Spørgsmål 27. For hvert af de nedennævnte samarbejdsformer bedes Du vurdere på en skala fra 1 (lavest/meget ringe) til 5 (højest/meget godt), hvor stort behovet er for at udvikle redskaber til at udvikle fornyelse/innovation af FM ydelser?).

Samarbejdsform	Respondenter	Vurderingskarakter					Vurderingsgennemsnit
		1	2	3	4	5	
Engangssamarbejde	34	8,8%	17,6%	32,4%	23,5%	17,6%	3,24
Fortløbende uden tidsbegrænsning	33	3,0%	9,1%	27,3%	33,3%	27,3%	3,73
Fortløbende med tidsbegrænsning	34	2,9%	2,9%	32,4%	32,4%	29,4%	3,82
Driftspartnerskaber	29	3,4%	3,4%	20,7%	27,6%	44,8%	4,07

I tabel 56 er besvarelsene så fordelt efter respondenternes placering i værdikæden. Det samme mønster går igen indenfor hver respondentkategori. Men niveauerne varierer. Leverandørerne vurderer behovet lavest indenfor engangssopgaver (3,08) og højest indenfor driftspartnerskaber (4,07). Respondenter, der både er leverandører og købere, vurderer behovet til at være betydeligt større: mellem 4,0 (engangssopgaver og fortløbende opgaver uden aftalt tidsbegrænsning) og 4,5 (fortløbende opgaver indenfor en aftalt tidsperiode og driftspartnerskaber).

Tabel 56. Vurdering af behov for udvikling af redskaber til fornyelse/innovation af FM ydelser, fordelt efter respondents placering i værdikæden. (Spørgsmål 27 x spørgsmål 1).

	Respondenter	Total	Leverandør	Køber	Både lev og køb
Engangssopgaver	34	3,24	3,08	3,17	4,00
Fortløbende opgaver uden, at der er aftalt tidsperiode	33	3,73	3,82	3,61	4,00
Fortløbende opgaver inden for en aftalt tidsperiode	34	3,82	3,67	3,78	4,50
Driftspartnerskaber	29	4,07	4,09	3,93	4,50

Opbygge tillid

I mange undersøgelser påpeges det, at tillid er en nøglefaktor i et samarbejde (se fx dette projekts litteraturgennemgang, Storgaard, Larsen og Olsen,

2009). Man kunne derfor forvente, at der blev udtrykt stort behov for redskaber, der kunne understøtte tillid. Det er imidlertid på ingen måde tilfældet.

I tabel 57 er vurderinger af behov for redskab, der kan fremme opbygning af tillid, vist for samtlige respondenter. Mønsteret er det samme: mindst behov for redskaber i forhold til engangsgaver (3,50) og størst i forhold til driftspartnerskaber (3,90). Men forskellene er små – og niveauet ikke højt.

Tabel 57. Vurderingen af behov for udvikling af redskaber til at opbygge tillid. (Spørgsmål 28. For hvert af de nedennævnte samarbejdsformer bedes Du vurdere på en skala fra 1 (lavest/meget ringe) til 5 (højest/meget godt), hvor stort behovet er for at udvikle redskaber til at opbygge tillid?).

Samarbejdsform	Respondenter	Vurderingskarakter					Vurderingsgennemsnit
		1	2	3	4	5	
Engangssamarbejde	34	5,9%	11,8%	32,4%	26,5%	23,5%	3,50
Fortløbende uden tidsbegrænsning	34	2,9%	8,8%	23,5%	26,5%	38,2%	3,88
Fortløbende med tidsbegrænsning	35	2,9%	8,6%	28,6%	22,9%	37,1%	3,83
Driftspartnerskaber	29	3,4%	10,3%	24,1%	17,2%	44,8%	3,90

I tabel 58 er vist vurderingerne afgivet af de forskellige typer af respondenter. Der er kun små afvigelser fra det mønster, der hidtil er fremgået. Dog vurderer købere, at det største behov er at finde blandt de forsatte samarbejder uden tidsbegrænsninger (4,0) og ikke blandt driftspartnerskaber (3,79), der ellers oftest vurderes som den samarbejdsform, der fordrer størst behov for udvikling af redskaber.

Tabel 58. Vurdering af behov for udvikling af redskaber til at opbygge tillid, fordelt efter respondents placering i værdikæden. (Spørgsmål 28 x spørgsmål 1).

	Respondenter	Total	Leverandør	Køber	Både lev og køb
Engangsgaver	34	3,50	3,64	3,42	3,50
Fortløbende opgaver uden, at der er aftalt tidsperiode	34	3,88	3,82	4,00	3,50
Fortløbende opgaver inden for en aftalt tidsperiode	35	3,83	3,75	3,84	4,00
Driftspartnerskaber	29	3,90	4,00	3,79	4,00

Opbygge vidensdeling

Afslutningsvis har vi spurgt om behovet for redskaber til at opbygge vidensdeling. Også vidensdeling er et af de områder, der har været stigende fokus på. Ikke blot blandt de udførende, men netop også i forhold mellem kunde og leverandør (Storgaard, Larsen og Olsen, up cit).

Resultaterne er vist i tabel 59 og 60. I tabel 59 ses vurderingerne fra samtlige respondenter. Der er kun en lille forskel mellem de fire samarbejdsformer: fra 3,37 for engangsgaver til 3,85 for de to typer fortløbende samarbejde med eller uden tidsbegrænsning og 3,79 for driftspartnerskaber.

Tabel 59. Vurderingen af behov for udvikling af redskaber til at opbygge vidensdeling. (Spørgsmål 29. For hvert af de nedennævnte samarbejdsformer bedes du vurdere på en skala fra 1 (lavest/meget ringe) til 5 (højest/meget godt), hvor stort behovet er for at udvikle redskaber til at opbygge vidensdeling?).

Samarbejdsform	Respondenter	Vurderingskarakter					Vurderingsgennemsnit
		1	2	3	4	5	
Engangssamarbejde	35	8,6%	14,3%	31,4%	22,9%	22,9%	3,37
Fortløbende uden tidsbegrænsning	33	3,0%	9,1%	18,2%	39,4%	30,3%	3,85
Fortløbende med tidsbegrænsning	35	2,9%	8,6%	20,0%	37,1%	31,4%	3,86
Driftspartnerskaber	29	3,4%	10,3%	27,6%	20,7%	37,9%	3,79

I tabel 60 er vist fordelingen af respondenternes vurdering fordelt efter samarbejdsform og respondentens placering i værdikæden. Gruppen af respondenter, der er leverandører, og gruppen, der både er leverandører og købere, afgiver vurderinger, der følger det generelle mønster (lavest behov i forhold til engangsopgaver, størst behov i forhold til driftspartnerskaber). De respondenter, der er købere, afviger fra dette mønster. Vurderingen er at der er størst behov for redskaber, der fremmer vidensdeling i forhold til samarbejdsformen fortsat samarbejde uden aftalt en tidsbegrænsning (3,94). Derefter følger fortløbende opgaver indenfor en aftalt tidsperiode (3,84), driftspartnerskaber (3,57) og engangsopgaver (3,32). Der er kun tale om små forskelle.

Tabel 60. Vurdering af behov for udvikling af redskaber til at opbygge vidensdeling, fordelt efter respondents placering i værdikæden. (Spørgsmål 29 x spørgsmål 1).

	Respondenter	Total	Leverandør	Køber	Både lev og køb
Engangsopgaver	35	3,37	3,42	3,32	3,50
Fortløbende opgaver uden, at der er aftalt tidsperiode	33	3,85	3,82	3,94	3,50
Fortløbende opgaver inden for en aftalt tidsperiode	35	3,86	3,83	3,84	4,00
Driftspartnerskaber	29	3,79	4,00	3,57	4,00

Opsamling

Samlet set viser respondenternes besvarelser på spørgsmål om deres vurdering af behov for, at der udvikles redskaber, der fremmer samarbejdet på forskellig måde, kun få variationer – også mellem leverandører og købere. Det generelle mønster er, at der er størst behov for redskaber, der fremmer samarbejdet i de nyere samarbejdsformer, altså driftspartnerskaber og fortløbende opgaver med eller uden tidsbegrænsninger. Medens behov i forhold til traditionelle samarbejdsformer, som det kommer til udtryk i engangsopgaver scorer lavest: her er behovet mindst. Men forskellene er som ofte nævnt ganske små.

Det kan måske virke overraskende, at vurderingerne af behov for redskaber, der fremmer forhold som tillid og vidensdeling, ikke scorer højere. Det er sådanne processer, der typisk peges på som ret afgørende i samarbejdsforløb, og som ret afgørende for om et samarbejde kan fremme konkurrenceevne hos de implicerede parter.

I tabel 61 er samlet de gennemsnitlige vurderinger af behov for udvikling af redskaber fordelt efter formål og samarbejdsform. De største værdier udtrykker således de største behov, set med respondenternes øjne.

Det fremgår, at de største værdier er givet til redskaber, der skal fremme *innovation* indenfor driftspartnerskaber (4,07), og *KPI'er* indenfor driftspartnerskaber (4,07) og indenfor fortløbende samarbejder med tidsbegrænsning (4,0), samt i forhold til *vidensdeling* indenfor driftspartnerskaber og fortløbende samarbejder med tidsbegrænsning (4,0).

Også redskaber til forbedrede *SLA'er* opnår en høj vurdering, både i forhold til driftspartnerskaber (3,96) og i forhold til fortløbende samarbejde med tidsbegrænsning (3,91).

Tabel 61. De gennemsnitlige vurderinger af behov for redskaber fordelt efter formål og samarbejdsform.

Redskaber der fremmer:	Samarbejdsform			
	Engangsopgaver	Fortløbende uden tidsbegrænsning	Fortløbende med tidsbegrænsning	Driftspartnerskaber
Produktivitet	3,38	3,76	3,66	3,76
SLA'er	3,22	3,70	3,91	3,96
KPI'er	3,30	3,67	4,00	4,07
Planlægning, mv	3,34	3,70	3,83	3,86
Innovation	3,24	3,73	3,82	4,07
Tillid	3,50	3,88	3,83	3,90
Vidensdeling	3,50	3,50	4,00	4,00

Litteratur

Gottlieb, S. og Storgaard, K. (2006). *Besparelsespotentialer for det offentlige ved længerevarende samarbejder i byggeriet*. København: Erhvervs- og Byggestyrelsen.

Jensen, P.A., van der Voordt, T., and Coenen, C. (ed.) (2012). *The Added Value of Facilities Management. Concepts, Findings and Perspectives*. Lyngby: Polyteknisk Forlag. Center for Facilities Management – Realdania Forskning, DTU.

Kommunernes Landsforening, KL, *Udbudsportalen*, 2010.

Storgaard, K., Larsen, J. N. & Olsen, I. S. (2010a). *Driftspartnerskaber og strategisk samarbejde* (SBI 2010:51). Hørsholm: Statens Byggeforskningsinstitut.

Storgaard, K., Larsen, J. N. & Olsen, I. S. (2010b). *Inter-firm Collaboration in Facilities Management*, (SBI 2010:50). Hørsholm: Statens Byggeforskningsinstitut.

Storgaard, K. og Friis, F. (2012). *Længerevarende samarbejder indenfor Facilities Management. Caseanalyse*, (SBI 2012: 15). Hørsholm: Statens Byggeforskningsinstitut.

www.statistikbanken.dk: ERH19:Danmarks Statistik. Lokaliseret på:
<http://www.statistikbanken.dk/statbank5a/default.asp?w=1920>.

Bilag

Spørgeskema

Om samarbejde mellem kunder og leverandører af Facilities Management (FM)

Vi er i færd med at samle viden om erfaringer og muligheder med forskellige former for samarbejde mellem virksomheder inden for facilities management (FM). Vi er interesseret i samarbejde mellem kunder og leverandører, men også mellem kunder indbyrdes og mellem leverandører indbyrdes.

Spørgeskemaet er del af et analyseprojekt om længerevarende samarbejder i facilities management som udføres ved SBI og Center for Facilities Management, DTU (www.cfm.dtu.dk).

Spørgeskemaet bedes besvaret af dig eller en anden medarbejder i virksomheden. Det skulle ikke tage meget mere end 10-15 minutter at udfylde skemaet, da alle spørgsmål bedes besvaret efter bedste skøn. Der er mulighed for at stoppe undervejs og fortsætte senere.

Har virksomheden både en dansk og en international del, bedes spørgeskemaet besvares for den danske del.

Alle besvarelser behandles så fuld anonymitet sikres.

Har du spørgsmål eller kommentarer, er du velkommen til at kontakte projektleder Kresten Storgaard på tlf. 9940 2274 eller e-mail krs@sbi.dk.

Ønskes spørgeskemaet i udprintet version, kan dette hentes ved linket i bunden.

Gennem din besvarelse af skemaet bidrager du til den spirende FM forskning i Danmark og til systematisk indsamling af viden om den danske og hidtil ret ubeskrevne FM-verden. Skemaet indeholder spørgsmål om behovene for at udvikle nye redskaber til FM branchen, og svarene kan få betydning for fornyelse, innovation og forskning indenfor FM området.

Mange tak for hjælpen.

Spørgsmål 1:

Er din virksomhed:

- (1) Hovedsagelig leverandør af FM ydelser (herunder rådgivning vedr. FM)
- (2) Hovedsagelig køber af FM ydelser
- (3) Både leverandør og køber af FM ydelser

Spørgsmål 2:

Hvor stor var jeres omsætning inden for FM i 2009 ?

- (11) Leverer ikke FM ydelser
- (1) 0-5 mio
- (2) 6-10 mio
- (3) 11-20 mio
- (4) 21-50 mio
- (5) 51-100 mio
- (6) 101-500 mio
- (7) Over 500 mio
- (10) Ønsker ikke at oplyse

Spørgsmål 2a:

Hvor stor var jeres omsætning inden for andre områder end FM i 2009 ?

- (11) Har ikke anden omsætning
- (1) 0-5 mio
- (2) 6-10 mio
- (3) 11-20 mio
- (4) 21-50 mio
- (5) 51-100 mio
- (6) 101-500 mio
- (7) Over 500 mio
- (10) Ønsker ikke at oplyse

Spørgsmål 2b:

Hvor stor var jeres indkøb af FM i 2009 ?

Spørgsmål 3:

Hvor mange ansatte er der i virksomheden (skønnet gennemsnit for 2009)?

- (1) 1-5
- (2) 6-10
- (3) 11-20
- (4) 21-50
- (5) 51-100
- (6) 101-500
- (7) Over 500
- (8) Ønsker ikke at oplyse

Spørgsmål 4:

Hvad er jeres kerneydelse inden for FM ?

(Angiv et eller flere kryds)

- Leverer ikke FM ydelser

Ejendomsdrift

- Bygninger
- Terræn
- Renhold
- Arbejdsplads
- Branchespecifik

- Andre ydelser indenfor ejendomsdrift

Services

- Sundhed, sikkerhed og sikring
- Catering
- Reception, kontaktcenter og mødelokaler
- IKT
- Logistik
- Virksomhedssupport – økonomi
- Virksomhedssupport – personale
- Ledelsessupport – organisationspecifikt
- Organisationspecifikt
- Andre ydelser indenfor services

Rådgivning

- Rådgivning om udbud
- Rådgivning om outsourcing
- Rådgivning om forvaltning af FMoperationer

Spørgsmål 4a:

Hvad er de vigtigste typer af FM som I indkøber ?
(Angiv et eller flere kryds)

- Leverer ikke FM ydelser

Ejendomsdrift

- Bygninger
- Terræn
- Renhold
- Arbejdsplads
- Branchespecifikt
- Andre ydelser indenfor ejendomsdrift

Services

- Sundhed, sikkerhed og sikring
- Catering
- Reception, kontaktcenter og mødelokaler
- IKT
- Logistik
- Virksomhedssupport – økonomi
- Virksomhedssupport – personale
- Ledelsessupport – organisationspecifikt
- Organisationspecifikt
- Andre ydelser indenfor services

Rådgivning

- Rådgivning om udbud
- Rådgivning om outsourcing
- Rådgivning om forvaltning af FMoperationer

Spørgsmål 5:

Hvilket erhverv tilhører I?

	Industri	Privat service	Offentlig service	Boligorganisatio- ner	Andet
	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Hvis andet, angiv venligst hvad	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

Spørgsmål 5a:

Hvilke markeder inden for FM er virksomhedens vigtigste?

Skønnet % af omsætning til de vigtigste markeder (sum=100%)

Leverer ikke FM ydelser	(1) <input type="checkbox"/>
Industri	(1) <input type="checkbox"/>
Privat service	(1) <input type="checkbox"/>
Offentlig service	(1) <input type="checkbox"/>
Boligorganisationer	(1) <input type="checkbox"/>
Andet	(1) <input type="checkbox"/>
Hvis andet, angiv venligst hvad	(1) <input type="checkbox"/>

Spørgsmål 6a:

Hvordan får virksomheden sine FM opgaver?

Hos private virksomheder

Angiv skønnet andel af omsætningen
i % af private kunder (sum=100%)

Leverer ikke FM ydelser	(1) <input type="checkbox"/>
Særligt udbud, f.eks. udbud efter projekt- konkurrence, forudgående forhandling, el.lign.	(1) <input type="checkbox"/>
Traditionelt tilbud v. licitation eller lignende	(1) <input type="checkbox"/>
Henvendelse fra kunden	(1) <input type="checkbox"/>
Vi henvendte os selv til kunden	(1) <input type="checkbox"/>
I forlængelse af tidligere samarbejde	(1) <input type="checkbox"/>
Andet	(1) <input type="checkbox"/>
Hvis andet, angiv venligst hvad	(1) <input type="checkbox"/>

Spørgsmål 6b:

Hvordan får virksomheden sine FM opgaver?

Hos offentlige virksomheder og institutioner

Angiv skønnet andel af omsætningen i % hos
offentlige virksomheder og institutioner (sum=100%)

Leverer ikke FM ydelser	(1) <input type="checkbox"/>
Særligt udbud, f.eks. udbud efter projekt-	(1) <input type="checkbox"/>

konkurrence, forudgående forhandling,
el.lign.

Traditionelt tilbud v. licitation eller lignende (1)

Henvendelser fra kunden. (1)

Vi henvendte os selv til kunden (1)

I forlængelse af tidligere samarbejde (1)

Andet (1)

Hvis andet, angiv venligst hvad (1)

Spørgsmål 6c:

Hvordan indkøber i FM ydelser?

Angiv skønnet andel af omsætningen
i % af private kunder (sum=100%)

Køber ikke FM ydelser

(1)

Særligt udbud, f.eks. udbud efter projekt-
konkurrence, forudgående forhandling,
el.lign.

(1)

Traditionelt tilbud v. licitation eller lignende (1)

Henvendelse fra kunden (1)

Vi henvendte os selv til kunden (1)

I forlængelse af tidligere samarbejde (1)

Andet (1)

Hvis andet, angiv venligst hvad (1)

I de følgende spørgsmål skelner vi mellem forskellige former for samarbejder mellem kunder og leverandør:

- Engangsopgaver
- Fortløbende opgaver, uden der er aftalt tidsperiode
- Fortløbende opgaver inden for en aftalt tidsperiode
- Driftpartnerskaber (servicepartnerskaber og partnerskaber).

I et driftspartnerskab indgår typisk aftale om fælles målsætninger for samarbejdet og opgaveløsningen mhp proces og kompetenceoptimering. Der er vægt på dialog, åbenhed og tillid. Fælles målsætninger for driftsopgaven tager afsæt i kravspecifikationen med efterfølgende gensidig afklaring og præcisering af forventninger til driftsopgavens resultater. Målsætninger for driftsopgaven kan omfatte brugertilfredshed, faglige mål, metodeudvikling, økonomiske mål, servicemål med videre. Konfliktløsningsmodel typisk med løsning i dialog på det niveau, hvor konflikten er opstået og anvendelse af en beslutningstrappe

Spørgsmål 7a:

Hvilken type aftaler træffer virksomheden med private kunder i forhold til FM ydelser?

Angiv skønnet andel i % (sum=100%)

- | | |
|--|------------------------------|
| Leverer ikke FM ydelser | (1) <input type="checkbox"/> |
| Engangsgøddaver | (1) <input type="checkbox"/> |
| fortløbende opgaver uden , at der er aftalt tidsperiode | (1) <input type="checkbox"/> |
| fortløbende opgaver inden for en aftalt tidsperiode | (1) <input type="checkbox"/> |
| Driftspartnerskab | (1) <input type="checkbox"/> |
| Andet | (1) <input type="checkbox"/> |
| Hvis andet, angiv venligst hvad | (1) <input type="checkbox"/> |

Spørgsmål 7b:

Hvilken type aftaler træffer virksomheden med offentlige kunder i forhold til FM ydelser?

Angiv skønnet andel i % (sum=100%)

- | | |
|--|------------------------------|
| Leverer ikke FM ydelser | (1) <input type="checkbox"/> |
| Engangsgøddaver | (1) <input type="checkbox"/> |
| fortløbende opgaver uden , at der er aftalt tidsperiode | (1) <input type="checkbox"/> |
| fortløbende opgaver inden for en aftalt tidsperiode | (1) <input type="checkbox"/> |
| Driftspartnerskab | (1) <input type="checkbox"/> |
| Andet | (1) <input type="checkbox"/> |
| Hvis andet, angiv venligst hvad | (1) <input type="checkbox"/> |

Spørgsmål 7c:

Hvilken type aftaler træffer i med jeres FM leverandører?

Angiv skønnet andel i % (sum=100%)

- | | |
|--|------------------------------|
| Indkøber ikke FM ydelser | (1) <input type="checkbox"/> |
| Engangsgøddaver | (1) <input type="checkbox"/> |
| fortløbende opgaver uden , at der er aftalt tidsperiode | (1) <input type="checkbox"/> |
| fortløbende opgaver inden for en aftalt tidsperiode | (1) <input type="checkbox"/> |
| Driftspartnerskab | (1) <input type="checkbox"/> |
| Andet | (1) <input type="checkbox"/> |
| Hvis andet, angiv venligst hvad | (1) <input type="checkbox"/> |

Spørgsmål 8a:

Hvilke former for aftaler ligger typisk til grund for denne samarbejdsform (sæt et eller flere kryds)

Engangsgøddaver:

- (1) Der foreligger en mundtlig aftale om hensigten med samarbejde
- (2) Der foreligger en mundtlig aftale om hvad parterne skal yde
- (3) Der foreligger en mundtlig aftale om priserne for ydelserne
- (4) Der foreligger en mundtlig aftale om andet
- (5) Der foreligger en skriftlig aftale om hensigten med samarbejde
- (6) Der foreligger en skriftlig aftale om hvad parterne skal yde
- (7) Der foreligger en skriftlig aftale om priserne for ydelserne
- (8) Der foreligger en skriftlig aftale om andet
- (9) Der foreligger ikke nogen aftale om samarbejde
- (10) Uoplyst

Spørgsmål 8b:

Hvilke former for aftaler ligger typisk til grund for denne samarbejdsform
(sæt et eller flere kryds)

Fortløbende opgaver uden, at der er aftalt tidsperiode:

- (1) Der foreligger en mundtlig aftale om hensigten med samarbejde
- (2) Der foreligger en mundtlig aftale om hvad parterne skal yde
- (3) Der foreligger en mundtlig aftale om priserne for ydelserne
- (4) Der foreligger en mundtlig aftale om andet
- (5) Der foreligger en skriftlig aftale om hensigten med samarbejde
- (6) Der foreligger en skriftlig aftale om hvad parterne skal yde
- (7) Der foreligger en skriftlig aftale om priserne for ydelserne
- (8) Der foreligger en skriftlig aftale om andet
- (9) Der foreligger ikke nogen aftale om samarbejde
- (10) Uoplyst

Spørgsmål 8c:

Hvilke former for aftaler ligger typisk til grund for denne samarbejdsform
(sæt et eller flere kryds)

Fortløbende opgaver inden for en aftalt tidsperiode:

- (1) Der foreligger en mundtlig aftale om hensigten med samarbejde
- (2) Der foreligger en mundtlig aftale om hvad parterne skal yde
- (3) Der foreligger en mundtlig aftale om priserne for ydelserne
- (4) Der foreligger en mundtlig aftale om andet
- (5) Der foreligger en skriftlig aftale om hensigten med samarbejde
- (6) Der foreligger en skriftlig aftale om hvad parterne skal yde
- (7) Der foreligger en skriftlig aftale om priserne for ydelserne
- (8) Der foreligger en skriftlig aftale om andet
- (9) Der foreligger ikke nogen aftale om samarbejde
- (10) Uoplyst

Spørgsmål 8d:

Hvilke former for aftaler ligger til typisk til grund for denne samarbejdsform
(sæt et eller flere kryds)

Driftspartnerskab:

- (1) Der foreligger en mundtlig aftale om hensigten med samarbejde
- (2) Der foreligger en mundtlig aftale om hvad parterne skal yde
- (3) Der foreligger en mundtlig aftale om priserne for ydelserne
- (4) Der foreligger en mundtlig aftale om andet
- (5) Der foreligger en skriftlig aftale om hensigten med samarbejde
- (6) Der foreligger en skriftlig aftale om hvad parterne skal yde
- (7) Der foreligger en skriftlig aftale om priserne for ydelserne
- (8) Der foreligger en skriftlig aftale om andet
- (9) Der foreligger ikke nogen aftale om samarbejde
- (10) Uoplyst

Spørgsmål 9:

Hvor lang tid varer jeres typiske samarbejder mellem en køber og en leverandør af FM ydelser?

	-1 år	1-2 år	3-4 år	5-9 år	10+ år
Engangsgøddaver	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
fortløbende opgaver uden , at der er aftalt tidsperiode	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
fortløbende opgaver inden for en aftalt tidsperiode	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Driftspartnerskab	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Andet	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
hvis andet, angiv venligst hvad	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

Spørgsmål 9a:

Hvor lang tid varer et typisk samarbejde mellem FM leverandører indbyrdes?

Har ikke samarbejde mellem FM leverandører	(1) <input type="checkbox"/>
Engangsgøddaver	(1) <input type="checkbox"/>
fortløbende opgaver uden , at der er aftalt tidsperiode	(1) <input type="checkbox"/>
fortløbende opgaver inden for en aftalt tidsperiode	(1) <input type="checkbox"/>
Driftspartnerskab	(1) <input type="checkbox"/>
Andet	(1) <input type="checkbox"/>
hvis andet, angiv venligst hvad	(1) <input type="checkbox"/>

Samarbejdstypers potentialer - og barrierer

I det følgende beder vi dig videregive jeres erfaringer med de forskellige samarbejdsformers evne til at fremme en lang række faktorer: produktivitet, kvalitet, tilfredshed, samarbejde, tillid, konfliktløsning, indtjening, innovation og vidensdeling.

Spørgsmål 10:

Du bedes vurdere på en skala fra 1 (lavest/meget ringe) til 5 (højest/meget godt) hvor god følgende samarbejdsform er til at fremme produktivitet hos FM leverandør?

	1	2	3	4	5
Engangsgøddaver	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
fortløbende opgaver uden , at der er aftalt tidsperiode	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
fortløbende opgaver inden for en aftalt tidsperiode	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Driftspartnerskab	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Andet	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Hvis andet, angiv venligst hvad	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

Spørgsmål 10a:

Du bedes vurdere på en skala fra 1 (lavest/meget ringe) til 5 (højest/meget godt) hvor god følgende samarbejdsform er til at fremme produktivitet hos køberen af FM ydelsen?

	1	2	3	4	5
engangsopgaver	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
fortløbende opgaver uden , at der er aftalt tidsperiode	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
fortløbende opgaver inden for en aftalt tidsperiode	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Driftspartnerskab	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Andet	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Hvis andet, angiv venligst hvad	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

Spørgsmål 11:

Du bedes vurdere på en skala fra 1 (lavest/meget ringe) til 5 (højest/meget godt) hvor god følgende samarbejdsform er til at fremme kvalitet i leveret ydelse?

	1	2	3	4	5
Engangsopgaver	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
fortløbende opgaver uden , at der er aftalt tidsperiode	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
fortløbende opgaver inden for en aftalt tidsperiode	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Driftspartnerskab	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Andet	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Hvis andet, angiv venligst hvad	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

Spørgsmål 12:

Du bedes vurdere på en skala fra 1 (lavest/meget ringe) til 5 (højest/meget godt) hvor god følgende samarbejdsform er til at fremme tilfredshed hos køberen af FM ydelsen?

	1	2	3	4	5
Engangsopgaver	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
fortløbende opgaver uden , at der er aftalt tidsperiode	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
fortløbende opgaver inden for en aftalt tidsperiode	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Driftspartnerskab	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Andet	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Hvis andet, angiv venligst hvad	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

Spørgsmål 13:

Du bedes vurdere på en skala fra 1 (lavest/meget ringe) til 5 (højest/meget godt) hvor god følgende samarbejdsform er til at fremme tilfredshed hos FM leverandøren?

	1	2	3	4	5
Engangsopgaver	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
fortløbende opgaver uden , at der er aftalt	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

tidsperiode

fortløbende opgaver inden for en aftalt tidsperiode	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Driftspartnerskab	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Andet	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Hvis andet, angiv venligst hvad	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

Spørgsmål 14:

Du bedes vurdere på en skala fra 1 (lavest/meget ringe) til 5 (højest/meget godt) hvor god følgende samarbejdsform er til at fremme tilfredshed hos andre der indgår i samarbejdet om levering af FM ydelsen (rådgivere, andre udførende mv.)?

	1	2	3	4	5
Engangsopgaver	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
fortløbende opgaver uden , at der er aftalt tidsperiode	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
fortløbende opgaver inden for en aftalt tidsperiode	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Driftspartnerskab	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Andet	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Hvis andet, angiv venligst hvad	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

Spørgsmål 15:

Du bedes vurdere på en skala fra 1 (lavest/meget ringe) til 5 (højest/meget godt) hvor god følgende samarbejdsform er til at fremme samarbejde mellem kunden og FM leverandør?

	1	2	3	4	5
Engangsopgaver	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
fortløbende opgaver uden , at der er aftalt tidsperiode	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
fortløbende opgaver inden for en aftalt tidsperiode	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Driftspartnerskab	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Andet	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Hvis andet, angiv venligst hvad	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

Spørgsmål 16:

Du bedes vurdere på en skala fra 1 (lavest/meget ringe) til 5 (højest/meget godt) hvor god følgende samarbejdsform er til at fremme samarbejdet med andre der indgår i samarbejdet (rådgivere, andre udførende mv.)?

	1	2	3	4	5
Engangsopgaver	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
fortløbende opgaver uden , at der er aftalt tidsperiode	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
fortløbende opgaver inden for en aftalt tidsperiode	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Driftspartnerskab	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Andet	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Hvis andet, angiv venligst hvad	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

Spørgsmål 17:

Du bedes vurdere på en skala fra 1 (lavest/meget ringe) til 5 (højest/meget godt) hvor god følgende samarbejdsform er til at fremme tillid?

	1	2	3	4	5
Engangsopgaver	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
fortløbende opgaver uden , at der er aftalt tidsperiode	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
fortløbende opgaver inden for en aftalt tidsperiode	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Driftspartnerskab	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Andet	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Hvis andet, angiv venligst hvad	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

Spørgsmål 18:

Du bedes vurdere på en skala fra 1 (lavest/meget ringe) til 5 (højest/meget godt) hvor god følgende samarbejdsform er til at fremme konfliktløsning / reducere konflikter?

	1	2	3	4	5
Engangsopgaver	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
fortløbende opgaver uden , at der er aftalt tidsperiode	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
fortløbende opgaver inden for en aftalt tidsperiode	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Driftspartnerskab	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Andet	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Hvis andet, angiv venligst hvad	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

Spørgsmål 19:

Du bedes vurdere på en skala fra 1 (lavest/meget ringe) til 5 (højest/meget godt) hvor god følgende samarbejdsform er til at fremme indtjening hos køber af FM ydelser?

	1	2	3	4	5
Engangsopgaver	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
fortløbende opgaver uden , at der er aftalt tidsperiode	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
fortløbende opgaver inden for en aftalt tidsperiode	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Driftspartnerskab	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Andet	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Hvis andet, angiv venligst hvad	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

Spørgsmål 19a:

Du bedes vurdere på en skala fra 1 (lavest/meget ringe) til 5 (højest/meget godt) hvor god følgende samarbejdsform er til at fremme indtjening hos leverandør af FM ydelser?

	1	2	3	4	5
Engangsopgaver	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
fortløbende opgaver uden , at der er aftalt tidsperiode	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
fortløbende opgaver inden for en aftalt tidsperiode	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

Driftspartnerskab	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Andet	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Hvis andet, angiv venligst hvad	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

Spørgsmål 20:

Du bedes vurdere på en skala fra 1 (lavest/meget ringe) til 5 (højest/meget godt) hvor god følgende samarbejdsform er til at fremme udvikling af nye produkttyper/produktinnovation hos køber af FM ydelser?

	1	2	3	4	5
Engangsgøveler	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
fortløbende opgaver uden, at der er aftalt tidsperiode	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
fortløbende opgaver inden for en aftalt tidsperiode	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Driftspartnerskab	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Andet	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Hvis andet, angiv venligst hvad	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

Spørgsmål 20a:

Du bedes vurdere på en skala fra 1 (lavest/meget ringe) til 5 (højest/meget godt) hvor god følgende samarbejdsform er til at fremme udvikling af nye produkttyper/produktinnovation hos leverandører af FM ydelser?

	1	2	3	4	5
Engangsgøveler	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
fortløbende opgaver uden, at der er aftalt tidsperiode	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
fortløbende opgaver inden for en aftalt tidsperiode	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Driftspartnerskab	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Andet	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Hvis andet, angiv venligst hvad	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

Spørgsmål 21:

Du bedes vurdere på en skala fra 1 (lavest/meget ringe) til 5 (højest/meget godt) hvor god følgende samarbejdsform er til at fremme vidensdeling mellem køber og leverandører af FM ydelser?

	1	2	3	4	5
Engangsgøveler	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
fortløbende opgaver uden, at der er aftalt tidsperiode	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
fortløbende opgaver inden for en aftalt tidsperiode	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Driftspartnerskab	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Andet	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Hvis andet, angiv venligst hvad	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

Spørgsmål 22:

Du bedes vurdere på en skala fra 1 (lavest/meget ringe) til 5 (højest/meget godt) hvor god følgende samarbejdsform er til at fremme vidensdeling med andre der indgår i samarbejdet (rådgivere, andre udførende mv.)?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Engangsopgaver	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
fortløbende opgaver uden , at der er aftalt tidsperiode	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
fortløbende opgaver inden for en aftalt tidsperiode	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Driftspartnerskab	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Andet	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Hvis andet, angiv venligst hvad	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

Spørgsmål 23:

For hvert af de nedennævnte samarbejdsformer bedes du vurdere på en skala fra 1 (lavest/meget ringe) til 5 (højest/meget godt), hvor stort behovet er for at udvikle redskaber der øger produktivitet i de leverede FM ydelse?

	1	2	3	4	5
Engangsopgaver	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
fortløbende opgaver uden , at der er aftalt tidsperiode	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
fortløbende opgaver inden for en aftalt tidsperiode	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Driftspartnerskab	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Andet	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Hvis andet, angiv venligst hvad	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

Spørgsmål 24:

For hvert af de nedennævnte samarbejdsformer bedes du vurdere på en skala fra 1 (lavest/meget ringe) til 5 (højest/meget godt), hvor stort behovet er for at udvikle redskaber til service levels agreement (SLA'er)?

	1	2	3	4	5
Engangsopgaver	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
fortløbende opgaver uden , at der er aftalt tidsperiode	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
fortløbende opgaver inden for en aftalt tidsperiode	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Driftspartnerskab	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Andet	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Hvis andet, angiv venligst hvad	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

Spørgsmål 25:

For hvert af de nedennævnte samarbejdsformer bedes du vurdere på en skala fra 1 (lavest/meget ringe) til 5 (højest/meget godt), hvor stort behovet er for at udvikle redskaber til key performance indicators (KPI'er)?

	1	2	3	4	5
Engangsopgaver	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
fortløbende opgaver uden , at der er aftalt tidsperiode	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
fortløbende opgaver inden for en aftalt tidsperiode	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Driftspartnerskab	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Andet	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

Hvis andet, angiv venligst hvad (1) (2) (3) (4) (5)

Spørgsmål 26:

For hvert af de nedennævnte samarbejdsformer bedes du vurdere på en skala fra 1 (lavest/meget ringe) til 5 (højest/meget godt), hvor stort behovet er for at udvikle redskaber til planlægning, tilrettelæggelse og koordinering af FM arbejdet?

	1	2	3	4	5
Engangsgaver	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
fortløbende opgaver uden , at der er aftalt tidsperiode	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
fortløbende opgaver inden for en aftalt tidsperiode	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Driftspartnerskab	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Andet	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Hvis andet, angiv venligst hvad	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

Spørgsmål 27:

For hvert af de nedennævnte samarbejdsformer bedes du vurdere på en skala fra 1 (lavest/meget ringe) til 5 (højest/meget godt), hvor stort behovet er for at udvikle redskaber til at udvikle fornyelse / innovation af FM ydelser?

	1	2	3	4	5
Engangsgaver	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
fortløbende opgaver uden , at der er aftalt tidsperiode	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
fortløbende opgaver inden for en aftalt tidsperiode	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Driftspartnerskab	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Andet	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Hvis andet, angiv venligst hvad	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

Spørgsmål 28:

For hvert af de nedennævnte samarbejdsformer bedes du vurdere på en skala fra 1 (lavest/meget ringe) til 5 (højest/meget godt), hvor stort behovet er for at udvikle redskaber til at opbygge tillid?

	1	2	3	4	5
Engangsgaver	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
fortløbende opgaver uden , at der er aftalt tidsperiode	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
fortløbende opgaver inden for en aftalt tidsperiode	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Driftspartnerskab	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Andet	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Hvis andet, angiv venligst hvad	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

Spørgsmål 29:

For hvert af de nedennævnte samarbejdsformer bedes du vurdere på en skala fra 1 (lavest/meget ringe) til 5 (højest/meget godt), hvor stort behovet er for at udvikle redskaber til at opbygge vidensdeling?

	1	2	3	4	5
Engangsgaver	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
fortløbende opgaver uden , at der er aftalt	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

tidsperiode

fortløbende opgaver inden for en aftalt tidsperiode

(1)

(2)

(3)

(4)

(5)

Driftspartnerskab

(1)

(2)

(3)

(4)

(5)

Andet

(1)

(2)

(3)

(4)

(5)

Hvis andet, angiv venligst hvad

(1)

(2)

(3)

(4)

(5)

Tak for hjælpen!

Besvarelsen er indsendt, og du kan lukke vinduet ved at trykke på krydset nede i højre hjørne.



I denne rapport fremlægges resultaterne fra en spørgeskemaundersøgelse om samarbejdsformer inden for Facilities Management (FM). I rapporten belyses branchens vurderinger af sammenhængen mellem samarbejdsformer og opgaveløsning set i forhold til leverandører og kunder.

Undersøgelsen er baseret på svar fra medlemmer af Dansk Facilities Management netværk, indhentet gennem en internetbaseret spørgeskemaundersøgelse.

Undersøgelsen er en del af projektet Strategiske Samarbejder inden for Facilities Management, der udføres for Center for Facilities Management – Realdania Forskning på DTU.

1. udgave, 2012

ISBN 978-87-92739-16-2