



AALBORG UNIVERSITY
DENMARK

Aalborg Universitet

Længerevarende samarbejder inden for Facilities Management

Caseanalyse

Storgaard, Kresten; Friis, Freja

Publication date:
2012

Document Version
Også kaldet Forlagets PDF

[Link to publication from Aalborg University](#)

Citation for published version (APA):
Storgaard, K., & Friis, F. (2012). *Længerevarende samarbejder inden for Facilities Management: Caseanalyse*. (1 udg.) SBI forlag.

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 -

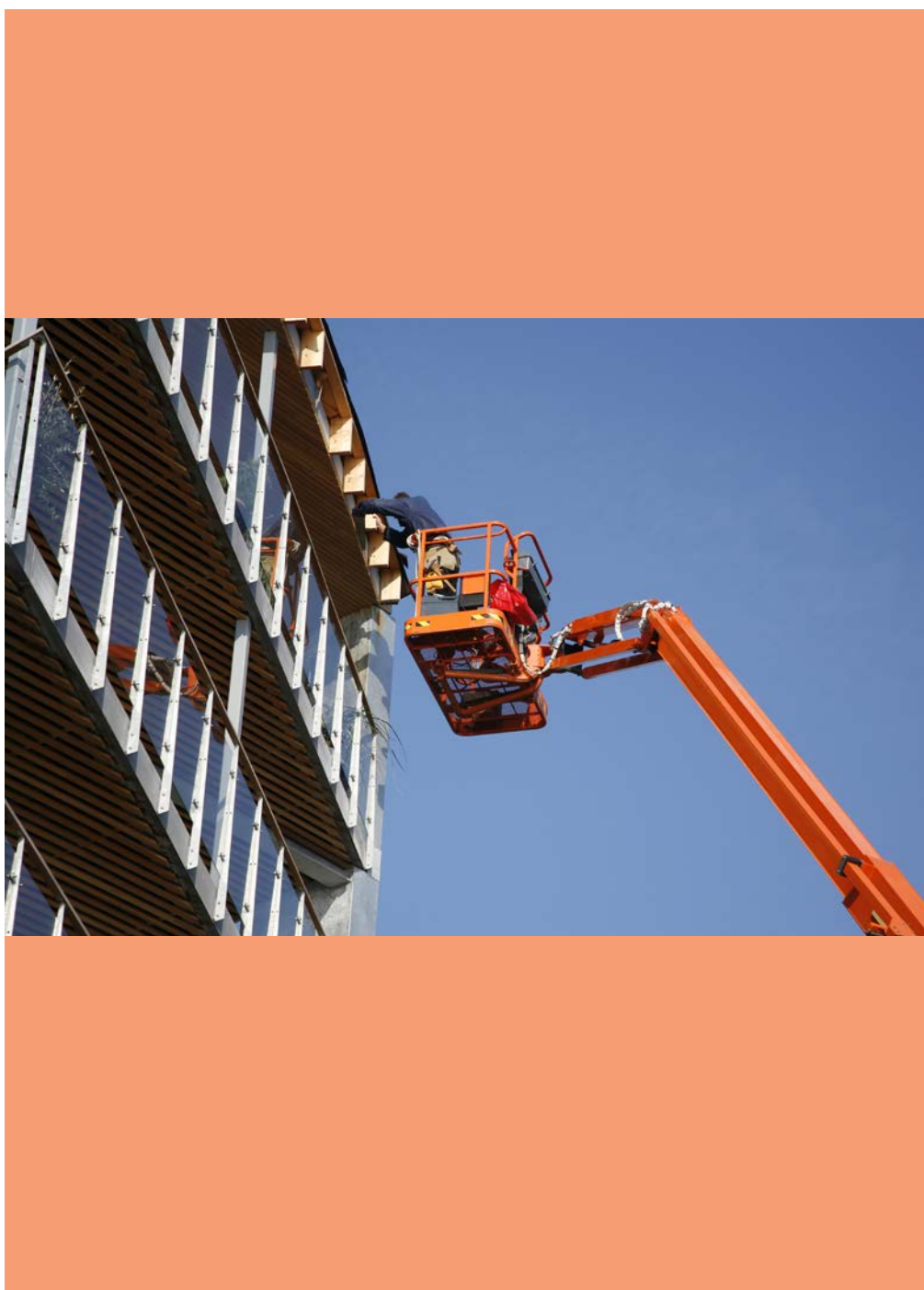
Take down policy

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 2012:15

Længerevarende samarbejder inden for Facilities Management

Caseanalyse



Statens Byggeforskningsinstitut
AALBORG UNIVERSITET

Længerevarende samarbejder inden for Facilities Management

Caseanalyse

Kresten Storgaard
Freja Friis

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



Titel	Længerevarende samarbejder inden for Facilities Management
Undertitel	Caseanalyse
Serietitel	SBi 2012:15
Udgave	1. udgave
Udgivelsesår	2012
Forfatter	Kresten Storgaard, Freja Friis
Sprog	Dansk
Sidetæl	53
Litteratur-henvisninger	Side 42
Emneord	Facilities Management, ejendomsadministration, bygningsvedligehold, ejendomsdrift, vedligehold, serviceydelser, FM-manager
ISBN	978-87-92739-17-9
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 ophavsretsloven.

Indhold

Indhold	3
Forord	4
Indledning	5
Baggrund og sigte	8
Metode	10
Cases	12
Case 1: Ejendomsadministration og FM- manager	12
Case 2: Ejendomsadministrationselskab - indkøber af serviceydelser til ejedomsdrift og vedligehold	17
Case 3: Leverandør af samlet bygningsvedligehold	24
Case 4: Leverandør af service management	29
Konklusion og diskussion	34
Undersøgelsens grundlag	34
Karakteren af længerevarende samarbejder	35
Udfordringer	38
Litteratur	42
Bilag 1	44

Forord

I 2009 startede SBI nærværende projekt om Strategiske samarbejder indenfor Facilities Management (FM) i samarbejde med Center for Facilities Management – Realdania Forskning, der ledes af professor Per Anker Jensen, Danmarks Tekniske Universitet.

Længerevarende strategisk samarbejde er interessant fordi det anses for en måde at fremme produktivitet og forretning på for både kunder og leverandører. Samarbejde kan finde sted på flere måder. De kan være formelle og rammet ind af kontrakter, der nøje beskriver ydelser og samarbejdsvilkår over en fastsat længere årrække. Men de kan også være uformelle i forhold til samarbejdets længde og i forhold til en beskrivelse af de nærmere vilkår for samarbejdet.

Projektet belyser denne problematik gennem flere delanalyser: litteraturstudier, interview med nøglepersoner, empirisk kortlægning af samarbejder, samt en case analyse af FM virksomheder.

Resultater fra litteraturstudier og interview med nøglepersoner er blevet præsenteret i to selvstændige arbejdsrapporter (Storgaard, Larsen og Olsen, 2010a og 2010b). Den empiriske kortlægning er sket gennem en internetbaseret survey-undersøgelse blandt medlemmerne af Dansk Facilities Management netværk (Storgaard, 2012).

I denne delrapport fremlægges resultaterne fra sidstnævnte delanalyse: Case analysen. Delrapporten er baseret på 4 cases, samt et interview med en nøgleperson, som beskriver sine erfaringer med og viden om udviklingen indenfor FM-området gennem de sidste årtier. Alle der har deltaget i disse interview takkes for at have stillet deres tid og viden til rådighed for projektet.

Interviewene er gennemført af forskningsassistent Freja Friis og seniorforsker Kresten Storgaard (projektleder). Studentermedarbejder Lærke Ærenlund og seniorforsker Jacob Norvig Larsen har hver deltaget i et interview.

Rapporten er skrevet af forskningsassistent Freja Friis og seniorforsker Kresten Storgaard.

Statens Byggeforskningsinstitut, Aalborg Universitet
Byggeri og sundhed
Oktober 2012

Niels-Jørgen Aagaard
Forskningschef

Indledning

Øgning af effektivitet og kvalitet af drift- og serviceopgaver indenfor private og offentlige erhverv og institutioner har igennem flere år været i søgelyset, både som politikområde, i forskningen og i pressen. Selvstændiggørelse af serviceopgaver fx via outsourcing har været en måde, hvorpå dette er søgt gennemført på. Det har været en bagvedliggende antagelse at konkurrenceudsættelse af serviceydelser vil åbne op for at nye, måske mere effektive serviceudbydere kan komme på banen, mens gamle relationer mellem service-forvaltere, service-brugere og service-betalere brydes op og redefineres. Intentionen har været at opnå billigere ydelser og skærpe kvalitetsniveauet.

Men selvstændiggørelse og outsourcing byder også på udfordringer (se fx Kadefors, 2008). Kommunikationen mellem kunde og leverandører kan være omstændelig og opgavevaretagelsen kan komme langt fra brugerne. Er der tale om offentlige institutioner, skal udbud offentliggøres, hvilket har vist sig at være ressourcekrævende og vanskeligt i forhold til at formulere og efterleve krav til kvalitet og opgavevaretagelse.

Selvstændiggørelsen af opgaverne har imidlertid også åbnet op for at opgaverne har kunnet hæves fra et operationelt niveau til et strategisk niveau. En opgave har her været at synliggøre sammenhængen mellem servicevaretagelse og en virksomheds strategiske udvikling. Hermed lukkes der op for en udvidelse af de ydelser varetages af leverandører af service- og driftsopgaver kan levere, således at de ikke alene omfatter en operativ indsats, men også en indsats på et strategisk niveau. Der bliver således ikke alene tale om varetagelse af services, der støtter en virksomhed på det operationelle niveau, men om services der kan støtte på alle niveauer, altså netop det man i dag forstår som Facilities Management: "integreringen af processer inden for en organisation for at fastholde og udvikle de services som understøtter og forbedrer effektiviteten af de primære aktiviteter" (Dansk Standard, 2008).

Et væsentligt omdrejningspunkt er selve varigheden af samarbejdet mellem leverandør og kunde. En udbredt antagelse i den sammenhæng er, at længden (tiden) af et samarbejde styrker muligheden for at opnå produktivitetforøgelse og stordriftsfordele samt øge muligheden for at kvalitetssikre de forskellige ydelser. Fordelene består hovedsageligt i, at de udførende tilgænger sig indgående kendskab til bygninger og kunder samt en mulighed for at optimere indsatsen gennem gentagelseseffekt og stordriftsfordele (Gottlieb og Storgaard, 2006).

Længerevarende samarbejder og dertilhørende værdier udfordrer eksisterende organisationsformer og gængse opfattelser i branchen. Længerevarende samarbejde kan finde sted på flere måder. Der har især været fokus på, at der kunne være store fordele ved egentlige driftspartnerskaber, forstået som længerevarende samarbejder med aftalt tidsperiode med omfattende aftaler om opgavevaretagelse, samarbejde og konfliktløsning. Men en undersøgelse om dansk byggeri, viste at der faktisk var store fordele forbundet med langt mindre formelt aftalte længerevarende samarbejder, der blot blev fornyet år efter år, uden der var nogle aftaler herom (Storgaard, 2006). I undersøgelsen blev disse samarbejder betegnet som fleksible strategiske samarbejder. Det har været forventningen at tilsvarende også finder sted indenfor FM-området.

I dette projekts første delrapport (Storgaard, Larsen og Olsen, 2010a) blev formuleret antagelsen om en sammenhæng mellem ydelse, samar-

bejdsforms/organisation, vidensdeling og teknologi, som udtrykt i nedenstående matrix:

Ydelse	Standardiseret produktion	Ikke standardiseret produktion
Samarbejdsform	Kontraktligt reguleret	Relationelle Kapabiliteter
Vidensdeling	Formel uddannelse, eksPLICIT viden	Kompetencer, tavs viden
Teknologi	SLA, KPI, Administration og kontrol	nD og visualisering, indlejret teknologi

Figur 1. Ydelse, organisation og teknologi. Kilde: (Storgaard, Larsen og Olsen, 2010a, p 31-32).

Matrixen udtrykker forventning om, at der er to forskellige slags logikker knyttet til de markeder, der udgøres af henholdsvis standardiserede FM ydelser og ikke-standardiserede ydelser. SLA og KPA er benchmarking forkortelser. SLA står for Service Levels Agreements. KPA står for Key Performance Agreements.

Case analysens overordnede sigte er at bidrage med viden, der kan styrke dannelsen af længerevarende strategiske samarbejder indenfor Facilities Management-området i Danmark. Mere konkret skal case analysen bidrage med viden om karakteren af længerevarende FM-samarbejder, aktørernes overordnede vision og strategier samt ikke mindst hvilke udfordringer, der er forbundet med længerevarende samarbejdsaftaler. Og endelig skal case-analysen om muligt belyse ovennævnte problematik, som udtrykkes i matrixen i figur 1.

I projektets 3. delanalyse blev gennemført en survey analyse blandt medlemmerne af Dansk Facilities Management netværk (Storgaard, 2012). I undersøgelsen blev medlemmerne spurgt om deres erfaringer med 4 forskellige samarbejdsformer: engangsopgaver, fortløbende samarbejde uden aftalt tidsperiode, fortløbende opgaver med aftalt tidsperiode samt driftspartnerskaber.

Undersøgelsen viste, at der kunne konstateres et generelt mønster, hvor respondenterne vurderede, at der var størst fordele forbundet med driftspartnerskaber og færrest til engangsopgaver. Men projektet viste også, at der var store forskelle i de vurderinger leverandører og købere havde. Leverandørerne vurderede, at der var store fordele ved driftspartnerskaber og store ulemper ved engangsopgaver både for leverandører og købere. Køberne var enige i vurderingerne angående de fordele og ulemper leverandørerne havde af henholdsvis driftspartnerskab og engangsopgaver. Men de var ikke enige i, at de selv ville have store fordele ved driftspartnerskaber og i vurderingen i, at der var store ulemper forbundet med engangsopgaver for dem som købere.

I forhold til survey analysen er det derfor en opgave i case analysen, at belyse, hvilke fordele og ulemper henholdsvis købere og leverandører vurderer, der er knyttet til de forskellige samarbejdsformer, der kan forklare disse forskelle i vurderingerne mellem henholdsvis købere og leverandører.

Case analysen tager udgangspunkt i 4 cases, der ser på FM fra henholdsvis et leverandør og et kunde perspektiv. Casene repræsenterer således både udbuds- og efterspørgselsvinklen. De fire cases eksemplificerer forskellige inter-organisatoriske samarbejdsrelationer indenfor Facilities Management og giver forskellige bud på, hvilke muligheder, barrierer/udfordringer og løsninger FM-feltet står overfor i praksis.

Udover casene, er foretaget interview med en af de aktører, der var med da FM blev formet og formuleret som et selvstændigt felt med udgangspunkt

i rengøring og renhold. Interviewet giver et indblik i dele af feltets udvikling, som et resultat af samspil mellem marked, aktører og forskning. Dette er bragt i et selvstændigt bilag.

Rapporten indledes med en kort gennemgang af undersøgelsens baggrund, sigte og metode, herunder begrundelse for valg af cases. De enkelte cases beskrives derefter ud fra samme skabelon: introduktion og baggrund, karakteren af længerevarende samarbejde, virksomhedens strategi og løsning, og afsluttes med en opsamling af de udfordringer den pågældende case ser som særligt væsentlige.

I et afsluttende kapitel samles op på tværs af de fire cases.

Baggrund og sigte

Formålet med case analysen er at belyse virksomheders erfaringer med længerevarende samarbejdsformers fordele og udfordringer i relation til de forskellige ydelsers produktivitet, kvalitet, fornyelse m.v. I interviewene, der ligger til grund for casene, er der særligt spurgt ind til gode og dårlige erfaringer forbundet med længerevarende samarbejder.

Undersøgelsens cases er udvalgt på baggrund af projektets kortlægning af samarbejder indenfor FM-området med særlig vægt på længerevarende samarbejde. Kortlægningen er gennemført som en netbaseret surveyundersøgelse af medlemmerne af Dansk Facilities Management netværk (Storgaard, 2012), der rummer medlemmer både blandt service og rådgivningsleverandører og blandt private og offentlige kunder (se netværkets hjemmeside <http://www.dfm-net.dk>).

I surveyundersøgelsen blev kortlagt køb og salg af forskellige former for FM services, samt kortlægning af netværkets medlemmers vurdering af, hvorledes forskellige samarbejdsformer fremmer eller hæmmer samarbejdet mellem kunde og leverandør.

Netværket havde på undersøgelsestidspunktet (sommeren 2010) 369 medlemmer, hvoraf 153 var "dobbeltgængere" dvs. at mere end én person fra samme firma var medlem af netværket. Fratrækkes disse, udgøres netværket af 214 individuelle enheder bestående af firmaer, organisationer og enkeltpersoner. I alt har 40 personer besvaret hele skemaet og 63 har besvaret dele af skemaet, svarende til en besvarelsesprocent på hhv. 19 pct. og 48 pct.

Surveyundersøgelsen kan således ikke forventes at være repræsentativ for Dansk Facilities Management netværk og endnu mindre for hele den danske Facilities Management branche, men undersøgelsen fortæller, hvorledes nogle væsentlige aktører indenfor denne branche vurderer de pågældende forhold. Respondenterne fra surveyen fordeler sig således, at en tredjedel er købere af FM ydelser, en tredjedel er leverandører af ydelserne og en tredjedel er både sælgere og købere af FM ydelser (Storgaard, 2012:9).

Ejendomsdrift - en udbredt FM ydelse

Det fremgår af undersøgelsen, at service vedr. ejendomsdrift er den klart største opgave, der efterspørges og leveres (tabel 7, s12). I alt leverer 77 pct. af leverandørerne services, der indbefatter ejendomsdrift. Oftest leveres ejendomsdrift sammen med andre ydelser. Således leverer 20 pct. af leverandørerne både ejendomsdrift, service og rådgivning, 37 pct. leverer både ejendomsdrift og service, 12 pct. leverer ejendomsdrift og rådgivning, og 9 pct. leverer alene ejendomsdrift. Blandt de respondenter, der køber FM ydelser, fremgår ligeledes, at ejendomsdrift er den helt centrale ydelse, der efterspørges. Hele 92 pct. af respondenterne køber ydelser, hvori ejendomsdrift indgår (tabel 8, s. 12). Undersøgelsen giver et godt fingerpeg om, at for medlemmerne af Dansk Facilities Management netværk er ejendomsdrift en helt central service, der efterspørges og leveres. Der leveres mange andre ydelser, men undersøgelsen viser, at ejendomsdrift er den mest hyppigt handlede delserviceydelse.

I case analysen er det derfor valgt at fokusere på drift og vedligehold af ejendomme.

Samarbejdsformer indenfor FM

Survey undersøgelsen belyste sammenhængen mellem forskellige samarbejdsformer og forhold som produktivitet, kvalitet i opgaveløsning, tilfredshed, samarbejde, tillid, konfliktløsning, indtjening, innovation og vidensdeling. Samarbejdsformerne blev inddelt i henholdsvis 1) Engangsopgaver, 2) Fortløbende opgaver uden, at der er en aftalt tidsperiode, 3) Fortløbende opgaver, inden for en aftalt tidsperiode samt 4) Driftspartnerskaber.

I surveyens spørgeskema beskrives et driftspartnerskab på følgende måde: *"I et driftspartnerskab indgås typisk aftale om fælles målsætninger for samarbejdet og opgaverne løsningen 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 m.v. Konfliktløsningsmodel typisk med løsning i dialog med det niveau, hvor konflikten er opstået og anvendelse af en beslutningstrappe."*

Generelt er det, som tidligere nævnt, vurderingen i undersøgelsen, at længerevarende samarbejde fremmer de fleste af de forhold, der spørges om, hvad enten det er produktivitet, kvalitet i løsningen, tilfredshed med samarbejde, konfliktløsning, innovation, vidensdeling m.v. Dette gælder især de længerevarende samarbejder, der er egentlige driftspartnerskaber.

Det er et gennemgående træk at *leverandørerne* af FM serviceydelser generelt er mere positive i deres vurderinger af fordelene ved driftspartnerskaber – medens især de *private kunder* generelt er mindre positive i disse vurderinger, specielt i forhold til hvad de selv får ud af de længerevarende samarbejder.

Case analysens bidrag

Case analysen udbygger og nuancerer survey undersøgelsens resultater, og den bidrager herigennem med en større forståelse af, hvad der ligger til grund for surveyens resultater. Case analysen kan hermed bidrage til at pege på fordele, udfordringer og muligheder indenfor FM-området i Danmark samt identificere fremtidige forskningsbehov i sektoren..

Metode

Valg af cases

De fire cases er udvalgt på baggrund af resultater fra ovenfor skitserede survey-undersøgelse mht. serviceydelse og samarbejdsform. Alle casene er medlemmer af Dansk Facilities Management netværk. To af case virksomhederne er leverandører og to af casene er købere af Facilities Management. Alle fire cases vedrører private virksomheder. En case om driftspartnerskaber i Københavns Kommune er tidligere gennemført ved DTU og beskrevet i Jensen, P.A. et al. (2008).

Serviceydelse

Survey undersøgelsen bidrog med viden om hvilke serviceområder, der er af størst betydning på det danske Facilities Management område. Som beskrevet ovenfor viste undersøgelsen at branchens primære fokusområde ligger på forhold omkring ejendomsdrift. I samtlige fire cases er der således fokus på ejendomsdrift og vedligehold.

Samarbejdsform

De fire forskellige virksomheder har alle erfaringer med forskellige samarbejdstyper, men fokus har især været centreret om de samarbejdstyper, som de enkelte virksomheder vurderer som de potentielt bedste. Der er således tale om best-case beretninger. I casene belyses både længerevarende samarbejder, der er baseret på flerårige kontrakter og servicesamarbejder, hvor de længerevarende samarbejdsaftaler ikke er nedfældet i en decideret formaliseret kontrakt om det længerevarende aspekt.

Fig. 2. Undersøgelsens 4 cases

Virksomhed	Virksomhedens hovedproduktion	Interviewperson
DATEA AS	Ejendomsadministrationselskab. Indkøb af FM ydelser	Afdelingsdirektør Jan Gustavson Driftschef Flemming Wulff Hansen
ATP Ejendomme A/S	Ejendomsadministration. Drift og vedligehold af ejendomme. Indkøber af FM ydelser	Driftschef Svend Kristensen
E & P service a/s	Leverandør af samlet bygningsvedligehold	Direktør Erik Bech-Petersen
Coor Service Management A/S	Leverandør af integreret Service Management	Direktør Jacob Dohn

Herudover er der i særligt bilag bragt interview med Peder Stephensen, PS Experience, der var udviklingschef i ISS-DK i perioden da firmaet udviklede sig fra at sælge rengøring til at blive leverandør af Facilities Management. Gennem interviewet fortælles om en historisk udvikling, som aftegner et forløb, som branchen har gennemløbet parallelt hermed.

Gennemførelse af interview

Interviewene er gennemført som semi-strukturerede, kvalitative interview med ledere i de pågældende virksomheder eller driftsafdelinger. Temaer, der har været særlig interesse for i de enkelte interview, er blevet efterfulgt og uddybet. Interviewene er rapporteret i skreven form, der er tilsendt interviewpersonerne med henblik på korrektion. Interviewene har typisk været mellem en og to timer. Afsnittet, der belyser den historiske udvikling (bragt i bilag) er baseret på flere interview med interviewpersonen. Interviewene er optaget på audiomedie, som har fungeret som støtte for den skrevne rapportering. Case analysen er foretaget på baggrund af interviewene. Samtlige casebeskrivelser er tilsendt interviewpersonerne med henblik på korrektion og accept.

Casebeskrivelserne

I casene gives først en introduktion og baggrundsbeskrivelse, hvor den pågældende virksomhed præsenteres. Derefter beskrives de længerevarende samarbejder virksomhederne indgår i, med særlig vægt på de typer af samarbejder, som virksomheden anser for særligt velegnede for virksomheden. I et afsnit om nye tiltag og om udfordringer beskrives de erfaringer virksomhederne har gjort sig med nye måder at løse opgaver på og om de udfordringer virksomhederne især fremdrager som væsentlige.

Undersøgelsens bidrag

Interviewene udtrykker således interviewpersonernes egen opfattelse og vurdering. Denne stemmer derfor ikke nødvendigvis overens med virksomhedernes – eller med andre personer, der har deltaget i udviklingen. Det er i dette lys, man skal vurdere undersøgelsens bidrag. Undersøgelsen kan bruges til at bringe forståelse af nogle af de sammenhænge mellem samarbejde og serviceydelse, som survey-undersøgelsen kortlagde, men undersøgelsen er i sin natur først og fremmest eksplorativ; den kan med andre ord være med til at der kan ses mønstre og rejses forslag om sammenhænge, som anden forskning måske kan undersøge videre.

Cases

Case 1: Ejendomsadministration og FM- manager

DATEA A/S. Interview med Jan Gustavson (JG), afdelingsdirektør, og Flemming Wulff Hansen (FWH), driftschef.

Introduktion og baggrund

I 2000 blev DATEA udskilt som et datterselskab af ejendomsselskabet DADES. DATEA er et ejendomsadministrationselskab, der både leverer og indkøber FM til en lang række ejendomsporteføljer beliggende i Storkøbenhavn. Deres koncept er at tilbyde alle aspekter indenfor ejendomsadministration, skræddersyet efter den enkelte kundes behov. Funktionen som både leverandør og indkøber betyder, at DATEA først og fremmest anser sig som FM-’manager’ og definerer sig selv som ’mellemlid’ mellem kunden (ejendomsejer) og leverandører af drifts- og vedligeholdelsesydelser. I 2009 var nettoomsætningen 280 mio. kr., og det gennemsnitlige antal beskæftigede var 368 personer.

I praksis indkøber og administrerer DATEA en lang række ydelser til kunderne og står for udarbejdelsen af kontrakter mellem kunder og leverandører. Selvom DATEA reelt ’kun’ er mellemlid mellem kunde og leverandør, har de fleste kunder ofte en opfattelse af, at det er DATEA, der er den egentlige indkøber af servicen. Managerfunktionen betyder, at DATEA hverken har de store økonomiske udlæg eller den store økonomiske fortjeneste.

Selvom DATEA har været en selvstændig virksomhed i over 10 år, er virksomhedskonceptet stærkt præget af tidligere procedurer og koncepter fra fortiden i DADES. Historik og sporafhængighed kommer til udtryk i DATEA’s nuværende strategiske og visionære koncepter, men også gennem kundekredsen. Der er tale om længevarende samarbejder med mange år bag sig.

DATEA’s indkøbsstrategi beskrives som værende meget sporadisk, hvilket afspejler kundernes historik og evt. ønsker mht. leverandører. Det betyder, at DATEA samarbejder med en bred forskelligartet sammensætning af firmaer, der skifter over tid afhængig af samarbejdsrelation, serviceleverance og produkt. I sommeren 2011 samarbejdede DATEA eksempelvis med i alt 960 leverandører, hvoraf 119 var VVS-firmaer. I DATEA’s optik hænger netop dét at have en indkøbsstrategi uadskilleligt tæt sammen med længerevarende samarbejder – kan det forenkles kan der være fordele, men forudsætningen er, at kundernes behov og præferencer tilgodeses.

Karakteren af længerevarende samarbejder

DATEA anser sin primære opgave som at binde kundens behov sammen med leverandørens produkter. For at skræddersy rigtige løsninger til kunderne, skal virksomheden indgå i en tæt relation og samarbejde med kunderne. Dette foregår som regel ved at ejendomsejer, typisk kendetegnet ved en velkonsolideret virksomhed med egen portefølje, udtrykker ønske om nogle bestemte leverandører, de vil samarbejde med. Valg af leverandør varierer med kundens/ejendomsejers udvælgelseskriterier, som typisk bestemmes af parametre som kvalitet, service og/eller pris eller *”bare fordi det altid har været sådan”*. Det er DATEA’s erfaring, at mange kunder vælger de samme leverandører år efter år, fordi de simpelthen ved, hvad de får, som

DATEA udtaler *"kunden har tillid til at varen leveres til en ordentlig pris og så har de oven i købet den fordel, at de kender huset og ikke går et skridt forkert. (...) Humlen er, at kunden ved, hvad den får for x antal penge"*.

Samarbejdskontrakterne mellem henholdsvis leverandører og kunder revideres årligt og strækker sig som minimum typisk over et år. Ofte er der ingen afslutningsdato, men der er indskrevet 3 måneders opsigelse i stort set samtlige kontrakter, hvilket betyder, at der altid er mulighed for exit. Nogle samarbejdsaftaler skiller sig ud her: Rengøringskontrakter kan eksempelvis opsiges indenfor tre måneder, mens kontrakter i forbindelse med sne- og glatførbekæmpelse og deciderede leverancesvigt kan stoppe fra dag til dag. Samarbejdskontrakter vedrørende tekniske og elektroniske installationer har derimod en meget længere tidshorison, eftersom der er bundet mere viden og ekspertise i de konkrete løsninger.

Hos DATEA er det opfattelsen, at de 3 måneders opsigelsesret i kontrakterne reelt har en positiv indvirkning på samarbejdets karakter og længde: *"Selvom der kun står 3 måneder på papiret, så arbejder vi sammen år efter år"*. I følge DATEA medfører opsigelsesfristen, at leverandørerne bliver mere effektive og leveringsdygtige i forhold til aftalte kvalitet. Den korte opsigelsesfrist har endvidere en positiv effekt på fleksibiliteten i forhold til markedsudviklingen, idet serviceleverancen hele tiden holdes oppe mod markedet og det giver mulighed for at begge parter kan korrigere i forhold hertil. En mekanisme som i DATEA's optik *"baner vejen for den optimale match"* mellem leverandør og kunde. Således finder DATEA ikke et decideret modsætningsforhold mellem aftaler uden bestemt afslutningsdato og effektive, velfungerende længerevarende samarbejder.

Virksomhedens strategi og løsninger

Bløde værdier

Det er erfaringen at styring udelukkende efter SLA'er og KPI'er hverken kan stå alene eller sikre et godt serviceniveau. Så til trods for at benchmarking, skemaer og tabeller lyder mere effektivt og overbevisende, er det i praksis de *"bløde værdier"*, der er styrende for samtlige samarbejdsrelationer. For DATEA udgør disse bløde værdier reelt de mest centrale og effektive styringsredskaber. Benchmarking kan ses som et retorisk værktøj, der udstråler effektivitet og som konkret kan bruges i forhold til marketing og til at overbevise kunden om garanti for at det rette produkt og serviceniveau leveres.

I praksis har benchmarking og skemaopsætning vist sig at være utilstrækkelige at styre efter, idet disse målinger ikke kan fortælle noget om den værdi en ydelse reelt har for en kundes indtjening. Og det er denne værdi for kundens indtjening, leverandøren skal have øje for i det daglige arbejde. I forlængelse heraf påpeges det som problematisk, at bløde værdier såsom ansvar, tillid og fortrolighed retorisk mangler gennemslagskraft og dermed objektivt forbliver bløde og ineffektive i en forhandlingsproces.

Øje for kundens forretning

DATEAs eksistensgrundlag er betinget af fastholdelse af bygningsejernes kundegrundlag (lejere). Som det udtrykkes: *"Hvis der ikke er nogle lejere, er der ikke brug for os. Derfor anser vi den største opgave som at varetage kundens interesser"*. En bygnings værdi afspejles direkte i den indtjening, der kan genereres i bygningen. Reduceres denne indtjening, fx fordi serviceydelserne ikke er tilstrækkelige, så falder den beregnede værdi af ejendommen øjeblikkeligt (se fx Ejendomsforeningen Danmark, 2006, *Værdiansættelse af fast ejendom – en introduktion til DCF-modellen*, som DATEA har været med til at udarbejde). Ved en forventet indtjeningsprocent på 4 vil en mindre indtjening således umiddelbart reducere den beregnede værdi

med et beløb der er 25 gange større. DATEA's strategi tager derfor til en hver tid afsæt i at tilfredsstille kunden og kundens evt. lejere. Denne tilfredshed er betinget af, at hver enkelt medarbejder på operationelt niveau føler en høj grad af ansvarlighed og kan gribe ind hvis en serviceydelse svigter. Det vil sige, at DATEA's valg af leverandør afhænger af, om de kan levere produktet så det matcher kundens behov, at de viser ansvarlighed på det operationelle niveau, og at de der udfører opgaverne, er vellidte af kunden/lejeren. DATEA praktiserer sjældent decideret objektive kundemålinger, idet de anser sig selv for at have fingeren på pulsen og en god fornemmelse af, hvordan kunder (og lejere) opfatter leverandørernes ydelser. Det er vurderingen, at kundetilfredsheden reelt er høj.

Erfaringsopbygning i fællesskab

Det understreges at nøgleordet for et vellykket og længerevarende samarbejde er erfaringsopbygning i fællesskab mellem DATEA, leverandører og kunder. Ved at forventningsafstemme (hvornår og hvordan mv.) og finde et sæt fælles betingelser for leverancer banes vej for succesfyldt specialisering og effektivisering. DATEA beskriver, hvordan erfaringsopbygning reelt har resulteret i produktivitetstgevinst, så DATEA's leverandører og samarbejdspartnere sikres de billigste samarbejdsaftaler på markedet. Dette begrundes ved at erfaringsudveksling baner vej for høj grad af sikkerhed og tryghed ikke mindst i forhold til pris og kvalitet. Samtlige af DATEA's længerevarende leverandører er bevidste om at levere den rigtige kvalitet til den rigtige pris. Tillid, vidensdeling og kommunikation fremhæves desforuden som altafgørende faktorer, når der skal findes løsninger til uforudsete problemer.

Samhørighed og fællesansvar

I forlængelse af ovenstående beskrives det, hvordan samhørighed og fællesskab i forbindelse med opgaveløsning er afgørende parametre for et vellykket samarbejde. Det understreges, at samarbejdet mellem leverandører internt og i forhold til kunden er afgørende, idet dette faciliterer en oplevelse af samhørighed og ansvar. Derfor går DATEA ind for at etablere vidensnetværk (fx 10 personer med forskellige fagligheder), som styrker vidensudvekslingen om de bestemte porteføljer.

Personrelation frem for videnskabelighed

En vellykket samarbejdsrelation er langt mere personafhængig end firmaafhængig. Samarbejdets karakter er grundlæggende bestemt af den specifikke person, der udfører arbejdet frem for selve virksomheden, som personen repræsenterer. I forlængelse heraf er det helt centralt at samarbejdet forenkles og ikke videnskabeliggøres. Det skal være kendetegnet ved praksisorientering og ikke - som flere større virksomheder har tendens til - blive komplekst, skemalagt og abstrakt. Som det udtrykkes "*Man skal passe på med at videnskabelighed smider barnet ud med badevandet.*"

I den forbindelse peges på, at manden på stedet spiller den altafgørende rolle og derfor skal oplæres i at agere efter DATEA's takt, tone og retning. De faste folk uddannes eksempelvis i DATEA's it-systemer samt tilegner sig generel viden om DATEA's service- og driftsmodel. I driftsmodellen står krav om at ejendommen skal køre 24 timer i døgnet og at servicen dermed også skal kunne leveres om natten. Driftspersonalet skal først og fremmest afkode den enkelte virksomheds arbejdsgang, rutiner og behov og dermed være i stand til at tilpasse sig. Når DATEA vælger en håndværker lægges således vægt på at håndværkerne viser samarbejdsvilje og en ydmyghed overfor arbejdsopgaven og kunden, og kan finde ud af at tage hensyn og indordne sig de konkrete forhold/rytmer. Service-mindedhed beskrives som helt central. Som det udtrykkes, så "*(fra)sorterer DATEA dem som ikke forstår rytmen og overholder 'reglerne'.*" Leverandørerne bliver med andre ord 'skolet'.

Fleksibilitet og individuelle løsninger

Som tidligere angivet er det DATEA's vision, at finde fem til den helt specifikke nøgle der passer til den enkelte kundens individuelle behov, hvorfor nøglerne aldrig er ens. I den forbindelse fremhæves, hvordan DATEA konstruerer den 'rigtige' nøgle ved, i samarbejde med erhvervsudlejere og driftsansvarlige, hele tiden at måle temperaturen/tage pulsen på de forskellige ejendomme. Som det understreges *"Det er sådan at nøglen skrues sammen efter de forskellige behov. Der er enorm forskel på en restaurants behov og en boghandlers behov i et butikcenter, hvorfor vi skal finde den perfekte nøgle til den enkelte lejer"*.

Målet er, at skabe individuelle løsninger, der tilpasses de enkelte behov. Det betyder at DATEA forholder sig til konkrete individuelle løsninger, frem for en generel rammeaftale/skabelon. Således fremhæves fleksibilitet som et centralt og effektivt værktøj. I den forbindelse understreges atter, hvordan vidensdeling og erfaringsopsamling med de forskellige leverandører til ejendommene er helt centralt for at skrue den helt rigtige pakke sammen. Det er disse leverandører som kender instruktioner, de konkrete forhold, kvalitetskrav, spilleregler til håndtering af lejere mv. Eller med andre ord er leverandørerne i besiddelse af en masse holdningsbaseret og usagt viden, som ikke kan indskrives i en kontrakt. Udsiftes leverandørerne skal de nye først til at forsøge at oparbejde denne viden.

FIRST

De ovenstående strategier og visioner blev for alvor gjort eksplicite, da DATEA for 5 år siden introducerede FIRST konceptet. FIRST står for **F**aglighed, **I**nitiativ, **R**espekt, **S**amarbejde og **T**ilgængelighed. Konceptet er først og fremmest funderet på videns- og erfaringsudveksling og tværfaglighed. Her anskues kunden gennem et kundetilpasset helhedsperspektiv, hvorved kundens specifikke arbejdsportefølje belyses fra henholdsvis en specialiseret og tværfaglighed vinkel. Kunsten, ifølge DATEA, er både at sikre specialisering og bredde/helhed. Som tidligere angivet forefindes og kvalificeres kundens behov ved så vidt muligt at sætte sig i kundens sted.

Konkurrenceudsættelser - og 3 måneders kontraktopsigelse

Konkurrenceudsættelser anses som et centralt værktøj til hele tiden at sikre optimal pris og kvalitet. Selv om man reelt samarbejder gennem mange år, sørger man for til stadighed at have nogle opgaver i udbud, dels lukker man op for nye leverandører, dels holder det de gamle leverandører man allerede samarbejder med på mærkerne. På den måde anskues markedet som den vigtigste aktør i forhold til hele tiden at regulere og sikre det bedste produkt/leverancerne. Som tidligere anført, er der i stort set samtlige af DATEA's kontrakter – også de længerevarende samarbejdskontrakter – indskrevet 3 måneders opsigelse på alt, således at begge parter har mulighed for at komme ud af samarbejdet hurtigt. Dette sikrer kvalitet og fleksibilitet samt at kontrakterne matcher markedspris. Reelt har DATEA derfor en rolle som designere af serviceydelser, der hele tiden forsøger at optimere og udvikle samspillet mellem kundernes behov og markedets produkter og priser på FM-området.

Udfordringer

Selvom DATEA anser længerevarende FM-samarbejder, der tager afsæt i effektive bløde værdier, som den optimale samarbejdsform, implicerer længerevarende samarbejder en række udfordringer og problemer.

Benhård arbejdsdeling og formaliteter

Bløde værdier kan ses som stående i modsætning til behovet for en stramt defineret arbejdsdeling. Men det er ingenlunde tilfældet. DATEA understreger at de bløde værdier på ingen måde kan stå alene, men at længereva-

rende samarbejder derimod kræver en klar eksplicit formulering af formelle krav og ansvarsområder. Det er således centralt, at de forskellige samarbejdspartnere, der indgår i kontrakterne, har klart definerede roller og eksplicit formulerede arbejdsopgaver (med udgangspunkt i hårde tal og fakta), som jævnlige ajourføres og efterleves. Uden disse kan DATEA ikke dokumentere at aftalerne overholdes overfor ejeren, som der påpeges: *"Vi er nødt til at have nogle mål og kunne fremvise økonomi og tal overfor ejeren."* DATEA påpeger, at de altafgørende bløde værdier som tillid og vidensdeling "paradoksalt" nok opstår ved fremvisning af centrale nøgletal og formelle krav, hvorfor de formelle krav er en forudsætning for den konstruktive tillidsbaserede samarbejdsform.

I forlængelse heraf, skal det påpeges, at DATEA i særlig grad anser interaktionen mellem leverandør og kunde som én af de største udfordringer. Generelt hænger utilfredse kunder og kundeklager typisk sammen med at kunden ikke oplever leverandøren som tilstrækkelig proaktiv og imødekommende, hvilket kan få flere utilsigtede konsekvenser til følge og i yderste konsekvens føre til kontraktbrud. Når leverandøren undgår den nødvendige kommunikation med kunden, tilegner leverandøren sig ikke den tilstrækkelige viden om kundens behov og om arbejdsstedet, hvilket øger risikoen for at leverandøren ikke er i stand til at levere de aftalte, forventede ydelser på den rette måde og dermed bryder samarbejdskontrakten.

Ikke garanteret økonomisk potentiale ved totalentrepriser

Yderligere beskriver DATEA, hvordan længerevarende samarbejder ikke nødvendigvis er ensbetydende med den laveste pris. Det økonomiske potentiale ved driftssamarbejder, er nyligt blevet udfordret af DATEA's egen driftsafdeling, hvilket står i kontrast til Erhvervs- og Byggestyrelsens udregninger, der peger på en besparelse på op til 10 og 20 % ved indgåelse af driftspartnerskabsaftaler med totalleverandører. Med udgangspunkt i en udbudsanalyse, sætter driftsafdelingens udregninger spørgsmålstegn ved, hvorvidt det var mest økonomisk rentabelt at udbyde én stor totalentreprise eller flere fagentrepriser.

Den billigste totalentreprise var en ny leverandør, der bød på 9,2 millioner kr. Det var reelt en reduktion i forhold til de andre tilbud – og billigere end de kendte leverandører. Men en ny leverandør indeholder også et potentielt fordyrende element, da leverandørerne ikke kender kunde eller arbejdssted. En analyse af samtlige tilbud viste imidlertid, at gik man ned i de enkelte fagentrepriser og stykkede man dem sammen på tværs af totalleverancerne, kunne man reducere med 2,4 mio. kr. Men det ville kræve et samarbejde med 11 leverandører. Et samarbejde med så mange underleverandører kan ligeledes være et potentielt fordyrende element.

Dette regnestykke sætter spørgsmålstegn ved de gængse opfattelser af at en totalentreprise – med en eneleverandør – altid vil være den billigste. Dog pointerer DATEA at eksperimentet skal ses i lyset af konteksten 1) stor markeds konkurrence betyder at priserne skrues i bund, 2) at den specifikke fagentrepriser på det konkrete arbejde ikke krævede stor koordinering, hvorfor man ikke kunne få gavn af den rationalisering og koordinering, der kunne ligge i en totalentreprise.

I den forbindelse peger DATEA på, at leverandører ikke vælges udelukkende på baggrund af laveste pris, men i højere grad med udgangspunkt i samarbejdets form, kvalitet og indhold – med andre ord det økonomisk mest fordelagtige tilbud. DATEA beskriver flere eksempler på, hvordan man har droppet at indlede samarbejder, såfremt leverancen og formen ikke levede op til DATEAs vision, strategi og koncept.

Case 2: Ejendomsadministrationsselskab - indkøber af serviceydelser til ejendomsdrift og vedligehold

ATP Ejendomme A/S. Interview med Svend Kristensen (SK), driftschef

Introduktion og baggrund

Driftsafdelingen for ATP Ejendomme A/S står for drift og vedligehold af ATP's ejendomme.

ATP Ejendomme A/S er ATP's datterselskab og står for at investere ATP-kapital i fast ejendom i Danmark og forvalte pengene så de genererer det mest fordelagtige overskud. Selskabet udfører totaladministration af ATP Koncernens direkte ejede investeringsejendomme i Danmark. Porteføljen ejes af henholdsvis ATP og ATP Ejendomme A/S.

Pensionskassen ATP har en samlet formue på knap 400 milliarder kroner og er dermed iblandt Europas største pensionsinvestorer. Ejendomsområdet er et vigtigt investeringsfelt. Opkøb og drift af ejendomme skal minimere unødige investeringsrisici og skabe overskud. Driften af de opkøbte ejendomme i Danmark varetages af en selvstændig driftsafdeling (indeværende case).

ATP's ejendomsaktiviteter drives gennem ATP Ejendomme og ATP Real Estate Partners I og II. ATP Ejendomme udgør den danske del, og porteføljen består af i alt 69 ejendomme beliggende rundt omkring i Danmark, men flest i København. Virksomhedens overordnede mål er at generere et overskud gennem investering og drift (altså udlejning) af deres ejendomme. De to ATP Real Estate Partners selskaber er søsterselskaber, der investerer i ejendomsfonde i udlandet.

ATP Ejendomme A/S opkøber således ejendomme for at drive dem, og ikke for at sælge dem. Stort set alle ejendommene er erhvervs ejendomme, som lejes ud til især kontor- og til butikformål. De fleste ejendomme ligger i hovedstadsområdet og Århus og opland, men der er også ejendomme på andre lokaliteter især i de større byer fx Ålborg og Esbjerg. Værdien af en ejendom bestemmes især af lejeindtægten. Ekstra investeringer og udgifter, der ikke resulterer i øget lejeindtægt, bidrager således ikke til øget værdi. Derfor er investeringer og øgede udgifter til service og vedligehold kun interessante, såfremt disse resulterer i en højere lejeindtægt. På nettet oplyses at ATP ejer 69 ejendomme i Danmark med en markedsværdi for samtlige ejendomme på omkring 11,3 mia. kr. (ultimo 2010). Investeringerne ser følgende ud i runde tal (2011):

- 48 ejendomme, 495.000 kvm, i København K og Storkøbenhavn, hvoraf 32 ejendomme ligger i indre by.
- 21 ejendomme, 167.000 kvm, på Fyn og i Jylland.

ATP Ejendomme har ca. 350 lejere over hele landet, en årlig lejeindtægt på ca. 750 mio. kr. samt en udlejningsprocenten på 95,4 % primo 2011.

(www.atp-ejendomme.dk).

Driftsafdelingen for ATP Ejendomme har et budget på ca. 110 millioner til indkøb af ydelser (2011). De største udgifter går til planlagt drift (37 mio.), forsyninger (36 mio.), større vedligeholdelsesopgaver (24 mio.) og andet (13 mio.).

Karakteren af længerevarende samarbejder

Offentligt udbud

Selvom ATP Ejendomme drives som et aktieselskab, sættes drifts- og vedligeholdelsesopgaver på ATP's Ejendomme hovedsageligt i offentligt udbud. Således udsættes ATP Ejendommens privatejede ejendomme principielt for samme udbudsbetingelser som de offentligt ejede ejendomme.

Argumenterne for at behandle udbuddene på disse markedsvilkår er at: 1) sikre den billigste pris, 2) undgå mistanke om at personlige forhold og frynssegoder spiller ind, samt at 3) der er fordele ved at administrere samtlige ejendomme under samme udbudsbetingelser. Til trods for at ATP Ejendomme sætter samtlige drifts- og vedligeholdelsesopgaver i offentligt udbud, fremhæves flere problemstillinger og udfordringer forbundet med de offentlige udbudsregler.

Fordele ved mindre leverandører

Det er erfaringen, at økonomien spiller en afgørende rolle for samarbejdet med leverandører. Der er en tendens til at store leverandører hurtigere 'taber pusten', bliver 'sløsedede' og ikke følger op på arbejdet, og at mindre leverandører i højere grad formår at efterleve kvalitetsparametrene i kontrakten. Dette forklares med, at de små leverandører gør sig mere umage, eftersom de har mere at tabe og dermed er mere afhængige af indtjening ved den konkrete opgave, de udfører for ATP. Det er vigtigt at være en betydende kunde i leverandørens kundeportefølje. Det er derfor driftsafdelingens erfaring, at det ikke nødvendigvis kan betale sig at samarbejde med store leverandører i længerevarende samarbejder.

Forskel på samarbejdsaftaler i drift/service og i bygge/anlæg

Det understreges, at der er stor forskel på samarbejdets vilkår og tradition mellem drifts- og serviceopgaver og bygge- og anlægsopgaver. Anlægs- og byggeopgaver er præget af en konfliktorienteret forhandlingskultur med hård konkurrence mellem køber og sælger (og mellem underleverandørerne indbyrdes) om at spare og presse mest muligt ud af aftalen. Således er der typisk fokus på tid og pris og mindre på kvalitet. Driftsområdet har derimod en fordel af en konsensusorienteret kultur og er afhængig af tilstedeværelsen af bløde værdier. Her er kundetilfredshed og et godt tillidsbaseret forhold en forudsætning for et længerevarende samarbejde. Opgavetyperne kræver derfor en vidt forskellig samarbejdsform.

Leverance og samarbejdsform

Også indenfor de forskellige driftsområder er der forskelle i samarbejdsform. Ved teknisk komplicerede opgaver som serviceteknik har man typisk fokus på langvarige løsninger, fordi man er afhængig af leverandøren, og man er betydelig mere laxe og mindre kontrollerende. Er der tale om håndværksarbejde, såsom maler eller murerarbejde, er tolerancen og 'lunten' meget kortere. Hvis vinduerne eksempelvis ikke bliver malet ordentligt, udskiftes leverandøren hurtigst muligt.

I den forbindelse understreges desuden, at det er vigtigt at tilpasse samarbejdsaftaler den konkrete leverandørkultur, der er på det pågældende felt. Håndværksfag har vidt forskellige dialog- og samarbejdspraksisser/kulturer, og uafklarede forventninger kan gøre det svært, at finde fælles fodslag omkring en opgaveløsning. Nogle fag er mere vanskelige end andre. Gældende for samtlige samarbejdstyper er, at man forholder sig til leverandørerne som personer, der i fællesskab skal have til formål at opfylde kundens behov bedst muligt.

Virksomhedens strategi og løsninger

Ikke overraskende, består ATP Ejendommens virke og mission i at få størst mulig indtjening ved at sikre et passende serviceniveau til lavest mulig omkostning. Grundet den snævre sammenhæng mellem lejeindtægt, serviceniveau og omkostning, fordres et konstant fokus på at holde driftsomkostningerne nede. Øges driftsudgifterne i forhold til lejeindtægterne reduceres bygningens beregnede værdi.

Egne folk på egne ejendomme

Det er afgørende at kunderne, dvs. lejerne af bygningerne, oplever at de får et produkt, der understøtter deres erhvervsaktivitet. Produktet omfatter både det fysiske lejemål og den service, der er knyttet til drift og vedligehold. Oplever kunden, at der er opstået et problem, er det ATP's opfattelse, at det er vigtigt, at der kan ske en hurtig indsats. Man har derfor prioriteret at kommunikationsgangen mellem kunde og indsats skal være enkel og hurtig. Løsningen har været et princip om, at knytte en ATP medarbejder til hver ejendom, som lokal forvalter. Det er forvalteren, der modtager henvendelser, og det er forvalteren, der sørger for en hurtig indsats, enten gennem eget virke eller gennem en leverandør.

Bløde værdier

Grundlæggende tilstræber man et tæt dialogbaseret og løsningsorienteret samarbejde både internt og med leverandørerne. Det er erfaringen at en direkte og konkret tilgang til opgaver og samarbejde giver mere valuta for pengene i modsætning til en 'akademisk' og distanceret tilgang. I praksis rykker driftsafdelingen omgående ud med assistance og konflikthåndtering i tilfælde af problemer, som det billedligt beskrives *"fuldstændigt som en bonde ville gøre hjemme på gården"*. 'Social bevidsthed' og menneskekendskab betones som et centralt element i opgaveløsningen. Ærlighed og tilfredshed parterne imellem skal være bærende, hvorfor slippen let over opgaver og aftaler betragtes som bandlyst. Kunden har øje for alle fejltrin og er lynhurtig på aftrækkeren, hvilket forudsætter et samarbejdsorienteret team.

Kundetilfredshed

Der er meget fokus på at opnå højst mulig kundetilfredshed. Eftersom kunderne oftest rent faktisk sidder i bygningerne og følger med i opgaveudførelsen, er det af stor betydning at ovenstående bestemmelser og krav overholdes, som der udtales: *"der er kunder i røret, så snart der er problemer. Det er jo kundernes penge, der finansierer pauser etc.. Den slags opkald skal der ikke være grund til. Driftsafdelingen har haft stort held med denne slags krav."* Driftsafdelingen har kontinuerligt fokus på at manifestere krav og aftaler, og bestræber sig hele tiden på at holde leverandørerne til ilden. I den forbindelse forbeholder man sig ret til at bortvise folk såfremt der modtages klager over deres adfærd. Derfor er det vigtigt med leverandører, der sikrer en høj kundetilfredshed. Det er noget der ofte overses når der i administration- og økonomifunktionerne tales om valg af leverandører, hvor der kan være en tendens til at tro, at det alene er en lav pris der er afgørende.

Høje forventninger til leverandørers opførsel

Ud over selve opgaveløsningen anses leverandørernes opførsel og adfærd hos kunden som essentiel i forhold til at overholde det aftalte serviceniveau. De opgaver leverandørerne udfører for driftsafdelingen, kan lejere og bygningsbrugere som nævnt følge med i. Hvis nogle opfører sig dårligt, så ringer kunderne ind. De lægger mærke til, hvordan der bliver talt på stederne, hvor der arbejdes med opgaverne: *"Hvordan vi taler, hvordan vi ser ud og hvordan vi opfører os. Derfor er det vigtigt"*.

Derfor har man klare bestemmelser for håndværkere og svendes ageren under udførelse af deres opgaver, og driftsafdelingen har konkret udarbejdet

retningslinjer for opførsel i selve opgaveløsningen. Leverandørerne skal således være bevidste om hvem de sender ud på ejendommene i relation til den konkrete opgaveløsning. Eksempelvis bør leverandører garantere at driftsfolkene har en vis modenhed og er i besiddelse af sociale kompetencer og evner til at omgås lejere. Erfaringen er, at mestre og svende også værdsætter klare retningslinjer, da de udførende derved får en skærpet forståelse for opgaveløsning og forventninger til adfærd, når de er hos kunden. Eksempler på sådanne bestemmelser rummer stort og småt: minimal snak i telefon, korte frokostpauser, ingen faglige møder, hyggestunder eller lign. hos kunden, ikke drikke sodavand på stilladset, ikke bande etc. Også egne driftsfolk skal overholde reglerne og de bør også involvere sig i leverandørerne gøren og laden, ikke mindst de, der kommer regelmæssigt. De skal for eksempel som minimum vide, hvad rengøringspersonalet hedder, kunne spørge til deres ferie, hvad de laver etc. I samarbejdsaftalerne er der også klare bestemmelser for hvor meget avance leverandører må tage på materialer.

Anerkendelse og gode relationer

Grundtanken er, at alle lever af anerkendelse og at god stemning øger produktiviteten hos alle. Man er meget bevidste om at anerkende de udføreres indsats og dermed styrke ansvarsfølelsen. *"Det er ofte kun små ting, der skal til for at folkene får en loyalitet overfor bygningen, så de tager ansvar for bygningen"*. Det kan f.eks. materialiseres i form af pizza, wienerbrød, chokolade til jul, etc. Anerkendelse er en investering, der resulterer i mere ansvarlige og kommunikative håndværkere. Driftsafdelingen har en klar strategi om at anerkende og engagere sig i de mennesker, der står for opgaveløsningen på godt og ondt, idet det betyder ansvar, højere service, gladere kunder og en bedre bundlinje. Samtidig understreges, at gode relationer ikke skal blive venskabelige, den professionelle distance er vigtig.

Tillid kan betale sig

Tillid tager langt tid at opbygge, men er uhyre vigtig, fordi berettiget tillid kan reducere tilsyn og kontrol og dermed reducere administrative omkostninger. Det er vigtigt, at man kan regne med og stole på, at driftsfolkene rent faktisk er færdige med opgaven, når de ringer og siger det. Tillid betyder eksempelvis, at man kan stole på, at leverandørernes arbejde udfylder reelle behov og ikke blot udfører et job for at få mersalg. Berettiget tillid er lig med store besparelser. Når man kan få håndværkerne til at tjekke og vedligeholde løbende (eksempelvis åbne ventilerne for at sikre at mekanikken virker), når de alligevel er ude at lave en opgave, er der meget at spare. Hvis tilliden ryger, afbrydes samarbejdet øjeblikkeligt. Driftsafdelingen har særligt øje for at kontrollere nye samarbejdspartnere, men generelt tages kontrol på ca. 25 pct. af aftalerne. Igen understreges, at der er en fordel ved små leverandører, eftersom de generelt kræver mindre kontrol og dermed mindre kontorarbejde mv.

Tværfaglig kvalificering med øget vidensindhold

Kravene til opgaveløsningen er i dag mere alsidige, komplekse og med et langt tungere vidensniveau end tidligere og går dermed langt udover de snævre faggrænser. Konsekvensen er et stigende behov for særdeles fagligt kvalificerede mennesker i udførelsen af opgaver. Vicevært skal både have større basisforudsætninger, en teknisk viden, viden om økonomi, håndtering af sure kunder og gerne kendskab til samtlige arbejdsopgaver og funktioner forbundet med ejendomme. Det er med andre ord en udfordring at finde folk der både er dygtige til at håndtere det tekniske, og som samtidig gider vaske trapper. Til gengæld fremhæves hvordan mere kvalificeret personale ofte sætter lidt højere krav til deres eget arbejde, hvorved service og kvalitet højnes. Som det understreges *"Det handler igen om anerkendelse; de kalder det for deres ejendomme - og de er stolte. Det højner niveauet."*

Øget samarbejde mellem driftsfolkene

Der har tidligere været efterspurgt større samarbejde mellem driftsafdelingen og driftspersonalet på de enkelte ejendomme. Driftsafdelingen har siden efteråret 2010 forsøgt at imødekomme dette bl.a. ved at køre en serie af morgenmøder med eksterne vidensformidlere (f.eks. en energikonsulent) i hyggelige omgivelser med kaffe og morgenbrød. Sådanne tiltag er blevet modtaget meget positivt og vil blive gentaget, men uden at det bliver rutine. Erfaringen er at driftsfolkene er engagerede og vidensbegærlige, og refererer til deres respektive problemstillinger i deres ejendomme. Håndværkere bør i dag vide lidt om alt, der grænser op til deres eget fag. Det understreges at leverandørerne generelt er ansvarlige for og opmærksomme på efter- og videreuddannelse af deres medarbejdere.

Nye tiltag

Nyt IT-system

På nuværende tidspunkt er ATP Ejendomme i fuld gang med at implementere et nyt IT-system, som skal få de forskellige administrative procedurer til at hænge bedre sammen. Systemet skal automatisk overføre data fra bygningssynet i tilstandsvurderingen sammen med budget og driftsplan. Målet er at få et bedre flow, og i praksis forbedre driftsfolkenes hverdag i form af større arbejdsglæde og tilfredshed. Denne udvikling anses som et kæmpe fremskridt for branchen, idet et sådan system forventes at kunne mindske andelen af fejl og reducere kontrollen.

Servicedag for leverandørerne

Det er efterhånden blevet procedure at invitere samtlige samarbejdspartnere én til to gange om året til en eftermiddag, hvor der snakkes om, hvad der kan gøres bedre. Det kan fx være at ATP Ejendomme fortæller hvad de synes service er, og leverandørerne kan komme med indspark til deres oplevelse samt udfordringer, løsninger og behov. Intentionen med disse møder er primært at skærpe forventningsafstemningen.

Budget

Budgetterne er blevet udviklet således at alle poster registreres, således at man kan se hvad alle penge bruges til af hvem og hvornår. Denne 'merregistrering' har medført en helt anden og professionel tilgang, og at man faktisk har styr på hver en øre.

Udfordringer

Det er altid en hovedudfordring at løse drifts- og vedligeholdelsesopgaverne indenfor de økonomiske fastsatte budgetter. I ATP Ejendommens driftsafdeling udarbejdes budgetter for hver ejendom, hvori de konkrete udgifter til næste års drift og vedligehold anslås. Driften defineres som alt det rutinemæssige, der skal ordnes som f.eks. de løbende driftsomkostninger forbundet med teknik. Vedligeholdelsesopgaver indbefatter opslidning og efterfølgende udskiftning. Der er f.eks. behov for at udskifte tekniske installationer og maskiner løbende. I budgetterne for det kommende år angives omkostninger og udgifter i forbindelse med drift og vedligehold og pengene hertil afsættes. Derudover udarbejdes 10 års budgetter, som angiver udgiftsposter med længere fremtidsudsigter. For at overholde de specifikke budgetter, er det afgørende vigtigt at vælge den 'rigtige' leverandør til den konkrete opgave.

Valg af den rigtige leverandør

I valget af leverandører er der et problemkompleks knyttet til den interne dialog og kommunikation. Mange af de forskellige aktører, som er involveret i den interne beslutningsproces omkring udbud og valg af tilbud, kender ikke

ret meget til selve opgaveløsningen, herunder følgeopgaver, omgang med lejere etc., og vælger derfor udelukkende efter pris. I praksis viser det sig ofte, at den billigste løsning på papiret meget vel kan blive den dyreste, som der udtales *"er man tæt på opgaveløsningen, véd man måske, at én elektriker er mere værd end andre. Udover at løse opgaven, koordinerer han måske med andre aktiviteter på stedet, rydder op, tager hensyn til kunden, viser ansvar."*

Det er rigtig godt, når man får en tilbagemelding fra håndværkerne, der har løst en opgave på stedet, hvis de ser noget der bør sættes ind over for. Det er der ikke krav om i selve opgaveløsningen, men det er faktisk en vigtig funktion. Eller hvis man kan få håndværkerne til at tjekke op og se efter den slags, når de alligevel er på stedet – så er der meget at spare – og det mindsker antallet af telefonopringninger fra utilfredse kunder. En besparelse i forvaltningstimer kan i den grad mærkes på bundlinjen.

Det påpeges at der er et behov for at kunne kommunikere mere overbevisende for hvorfor valget af én bestemt – og evt. dyrere – leverandør, vil kunne løfte opgaven bedre frem for en anden. Der er ikke meget overbevisningskraft i sådanne bløde værdier i forhold til en så objektiv størrelse som pris. Den reelle værdi af et længerevarende samarbejde med en god leverandør er svær at dokumentere og måle, idet der umiddelbart hverken er juridiske eller økonomiske argumenter at støtte sig til. Bløde parametre som ærlighed og tillid kan være svære at skrive ind i et udbudsmateriale og der er en tendens til at papirer og skemaer kommer imellem og træder i stedet for en direkte kontakt og personrelateret samarbejdsproces. De bløde værdier tillægges en særlig betydning i forhold til mindre leverandører, idet disse typisk er villige til at gøre en ekstra indsats for at tilfredsstille den store kundes behov.

Det påpeges f.eks. at det kan være meget ressourcekrævende, hvis man ikke kan nå til enighed om kontrakt og man derfor skal bruge tid på at forhandle sig frem til at opfylde krav. En central pointe er, at hele branchen vil kunne løftes radikalt, såfremt FM virksomheder i større omfang vidensdelte og åbnede mere op for hvordan man løser opgaverne.

En anden udfordring går på, at skærpede udbuds krav kan skræmme mindre leverandører væk. Udbuds krav om efteruddannelse af håndværkere, uddybende beskrivelse af service, medarbejderpolitik mv. kan betyde at mange små virksomheder fraholder sig for at byde, da de ofte har svært ved at dokumentere eller beskrive, hvordan de vil opfylde servicekonceptet. Erfaringen er, at skærpede servicekrav, appellerer til store virksomheder med eksplicitte servicekoncepter, men at disse ikke er ensbetydende med højere kvalitet. Endvidere tillader større leverandører sig ofte selv at bestemme hvilke løsninger, produkter og 'mærker' de vil bruge, hvilket underminerer indkøbers ret til selv at vælge.

Udfordringer forbundet med udbud

I lyset af ovenstående understreges en stor udfordring forbundet med at overholde udbudsregler og samtidig holde på det succesfulde samarbejde med de gode leverandører. Ved udbud af rengøring, er der en tendens til, at de store virksomheder vinder og at det hermed typisk bliver sværere at etablere et tæt forhold til opgaven og stedet. Det er akkordarbejde og der sættes typisk for lidt tid af til opgaveløsningen. Og de, der skal udføre opgaven, springer så typisk over, hvor gærdet er lavest. Der loves altså typisk mere, end der kan leveres. I sådanne samarbejder lægges rigtig meget vægt på skemaer og nedskrevne aftaler i stedet for at se på den egentlige opgaveløsnings karakter og varighed. Generelt er der et øget usikkerheds element mht. kvalitet i leverede ydelser, hvis man går efter at trække nye leverandører ind gennem udbud med fokus efter laveste pris.

Distance mellem det administrative og operative niveau

En evigstående problematik er, at der er en tendens til for lang afstand mellem det administrative niveau og det operationelle niveau. Problemet er, at dem, som formulerer udbuddene ikke har fingrene helt nede i praksis. Derfor bliver aftaler og opgaver uigennemsigtige, hvilket typisk resulterer i andre og i værste fald forkerte krav til leverandøren. Viden om arbejdsgange og *"hvordan man får folk til at tage en ekstra spand med"* er uundværlig, når der skal formuleres udbud, men ofte meget begrænset. Det er svært at kommunikere erfaringerne fra det operationelle niveau 'opadtil'. Kommunikation mellem de forskellige 'niveauer' har således en afgørende betydning.

Eksempelvis føler udbydere sig nødsaget til at lave kvalitetssikring og kontrol via rapporter og skemaer på baggrund af manglende kendskab til den reelle opgaveløsning i praksis, hvilket alt andet end lige er ressourcekrævende og fordyrende. I lyset af denne kendsgerning/erkendelse, stræber ATP Ejendommens driftsafdeling efter at udvikle en mere direkte kontakt til de udførende, således at kommunikationen ikke skal igennem for mange led. Endvidere har driftsafdelingen ansat folk med en vis teknisk indsigt, så de kan vurdere opgaveløsningen direkte. En for akademisk tilgang til det praktiske tilsynsarbejde baseret på rapporter og skemaer er ikke effektiv eller holdbar.

Det er erfaringen at mange af de store leverandørvirksomheder er svære at have en ordentlig kontakt til med mindre man får én fast personkontakt i virksomheden. Kommunikationsgangen kan være vanskelig og der kan gå meget lang tid fra en besked kommer frem til rette vedkommende. I mindre virksomheder er der en tendens til, at der er en mindre distance til den der står for udførelsen, som endvidere ofte har et større personligt engagement og derfor er i stand til at levere en bedre service. Lært af erfaring, forlanger driftsafdelingen i dag 'ansigter' på de specifikke opgaveløsere, hvis navne nedfældes i aftaler. Som det udtales *"Er der én, der kender anlægget, så kan de instruere andre, hvis der kommer andre derud en dag. Man forlanger altså personkendskab."*

Køb af rådgivning

Køb af rådgivning er en væsentlig post på budgettet. Rådgivning købes, når opgaveløsningen brænder på eller forventes at blive særlig kompliceret. Erfaringen er dog at rådgivende ingeniørfirmaer typisk afleverer en skriftlig rapportering uden at der angives konkrete løsninger. ATP-ejendomme ønsker at rådgivere tager ejerskab til opgaverne og at de bliver mere løsningsorienterede fremfor et snævert fokus på dokumenterende rapporter. Som det påpeges *"Han behøver ikke rapportere, han skal bare få tingene til at ske. Der er gået meget dokumentation i alt ting"*. I den forbindelse peges på at den direkte kontakt til rådgiver er altafgørende for en frugtbar rådgivning. I modsætning til samarbejdet med leverandører synes størrelsen af rådgivningsfirmaer ikke at have indvirkning på kvaliteten af rådgivning.

Case 3: Leverandør af samlet bygningsvedligehold

E & P service a/s. Interview med Erik Bech-Petersen (EBP), Direktør

Introduktion og baggrund

Enemærke & Petersen er en mellemstor entreprenørvirksomhed med hovedsæde i Ringsted. Firmaet er 30 år gammelt og ejet af MT Højgaard. I januar 2011 blev serviceområdet udskilt som et selvstændigt datterselskab, E & P service a/s, som udbyder Facility Management til private og offentlige virksomheder. E & P service a/s tilbyder drift og vedligehold med en særlig styrke i samlet bygningsvedligehold, samt generel professionalisering, organisering og optimering af løbende vedligeholdelse.

E & P service a/s har som mål at specialisere sig indenfor driftspartnerskaber. Dette har betydet et bevidst skift fra en projekt- til en serviceorganisation.

I 2010 var omsætningen hos E & P service a/s 106 mio. kr. indenfor serviceområdet. Virksomheden har i dag 80 håndværkere og 24 funktionærer ansat. Håndværksfagene udgøres af de traditionelle fag (tømrer-, malere, murere, glarmestre og jord og beton arbejdere), mens opgaver indenfor tekniske fag indkøbes hos underleverandører. Vækststrategien er, at E & P service a/s i 2015 er dobbelt så store som i 2011 og med en overskudsgrad på 5 % af omsætningen. I opstartsfasen forventes dog en del omkostninger forbundet med at starte en selvstændig virksomhed op.

Karakteren af længerevarende samarbejder

Transformationen fra projekt- til servicekultur beskrives som en lang rejse, ikke mindst fordi denne omstilling betyder at virksomhedens struktur, organisering og medarbejdere skal besidde ny viden og nye værdier. I projektkulturen var fokus udelukkende på løsning af den specifikke opgave for kunden, mens servicekulturen i langt højere grad er rettet mod at skabe *merværdi for kunden*. Servicekulturen karakteriseres ved kvalitet og tillid og er bygget op omkring langvarige relationer. Skiftet beskrives som en overgang fra kun at fokusere på indtjening ved den enkelte opgave til i stedet at se på den langvarige relation som det vigtigste. Den tætte samarbejdsrelation betragtes som en udviklingsproces, der opbygges og videreudvikles over tid.

Selvom det typisk vil være bygherren/kunden, der definerer, hvordan driftspartnerskabet skal se ud, har E & P service a/s alligevel selv en klar forståelse af, hvad et længerevarende samarbejde indebærer. Her fremhæves at organiseringen af opgaveløsningen skal være relativt ligeværdig og at forventningsafstemning skal sikre en klar sammenhæng mellem kundens behov og leverandørens planlægning. Målet er at skabe gensidig tilfredshed ved at skabe et jævnt flow i produktionsapparatet. Serviceniveauet fastsættes gennem en skriftlig beskrivelse af leverancens indhold og hvad den skal måles og kontrolleres på (SLA'er og KPI'er).

Eksempler på samarbejdsformer

E & P service a/s har længere samarbejdsaftaler med både offentlige og private virksomheder samt almene boligforeninger. På nuværende tidspunkt har E & P service a/s driftspartnerskabssamarbejder med Rudersdal Kommune, store private kunder som Novo og almene boligorganisationer som Lejerbo, FSB og KAB. Derudover er der rammeaftaler med kommunerne Lyngby/Tårnbæk, Frederiksberg og Københavns Kommune og såkaldte enkeltfagsrammeaftaler med Roskilde og Gentofte Kommune. Rammeaftalerne er typisk 2-3 årige aftaler med særdeles begrænset partnerkontakt. Her er det den hardcore fagentreprise der gælder og skal leveres og ikke et struktu-

reret leverancesystem. Rameaftalernes sammensætning adskiller sig endvidere ved, at der typisk er mange forskellige leverandører (fx 3-4 fagleverandører) tilknyttet processen. I driftspartnerskaberne har man i modsætning til rameaftalerne, en meget tættere samarbejdsrelation både socialt og fysisk. Den tættere fysiske kontakt optimerer tillid i samarbejdsrelationen og praktiseres f.eks. ved at servicelederne får eget kontor hos kunden og deltager i afdelingsmøder og lignende hos kunden.

Virksomhedens strategi og løsninger

Kundemerværdi og bløde værdier

E & P service a/s overordnede strategi er, at ændre virksomhedsmentaliteten fra kun at tænke i økonomi for eget projekt til i højere grad at tænke i værdi for kunden, som det udtales *"Hvis jeg går ind i et samarbejde med forudsætning om at trække flest penge ud af samarbejdet, så tror jeg den klikker. Det må ikke være min tilgang. Det er ved at skabe dem værdi og besparelse, at jeg får noget ud af det"*. I lyset heraf beskrives E & P service a/s vigtigste kernekompetencer som 1) at skabe relationer med kunderne, 2) den håndværksmæssige ydelse og 3) den selvstående proces fra måling til gennemførelse af ny proces.

E & P service satser på de 'bløde værdier'. I prækvalifikationen er det først og fremmest de bløde værdier, konflikttrapper og konflikthåndtering, som virksomheden vurderes på. 'Bløde værdier' fremhæves imidlertid som en særdeles kompleks diskutérbar størrelse: *"Men hvad er bløde værdier? At håndværkeren er selvstående og leverer god service - er det en blød værdi eller er det en kærneydelse?"*. Det understreges at E & P service a/s anvender et spørgeskema, som bl.a. spørger ind til de bløde værdier, kundens specifikke behov og forventninger mv.

Som tidligere angivet, er målet at kunne levere en vare som løser opgaven og samtidig give kunden en højere værdi/god bygge- og serviceoplevelse, sådan at kunden får lyst til at udvide samarbejdet. E & P service a/s beskriver transformationen fra projekt- til serviceorganisation som en innovativ og nytænkende proces: *"Bare det at tænke håndværk som en servicefunktion kan kaldes en innovativ proces"*. I den sammenhæng understreges, at transformationen ikke er gratis og reelt temmelig ressourcekrævende, men at man forventer at satsningen vil bære frugt på længere sigt: *"Det er en investering og en udfordring hvor langt vi vil gå her. Vi har erkendt at vi skulle opbygge en helt ny organisationsstruktur. Det er en tillidstrappe vi går op af fra rameaftaler til driftspartnerskaber"*. Dette beskrives som et markedsdrivende koncept, hvor E & P service a/s anser sig selv som markedsledende.

Kompetenceudvikling

Omstillingen fra projekt- til servicekultur og længevarende serviceleverancer, har konkret betydet at medarbejderne skal besidde nye og andre kompetencer. I forhold til tidligere skal den enkelte person være i stand til at levere hele servicen. Dette har medvirket til et titelskift fra henholdsvis projektmedarbejder til servicemedarbejder, håndværker til servicehåndværker, sælger til relationsansvarlig og byggeleder til serviceledere.

For at garantere høj kvalitet i serviceleverancen, har E & P service a/s satset på at optimere medarbejdernes kompetencer. Denne proces vil finde sted ved at sende samtlige håndværkere på en serviceskole, hvor de tilegner sig kompetencer til at håndtere de tekniske og digitale krav og dermed kunne tilbyde sig som multihåndværkere. Håndværkerne får indsigt i de nødvendige kommunikationsværktøjer, så de kan tackle kundens behov mere direkte. I forbindelse med kompetenceudviklingen er håndværkerne ved at blive understøttet med en pc, således at de bedre kan arbejde med digitale data. I prak-

sis har det bevirket at alle håndværkere kan modtage mail, lave og modtage dataoverførsler, selvstændigt trække opgaver, sende billeder direkte til servicelederne samt ikke mindst, at administrationen kan følge med i hvor håndværkerne befinder sig, hvornår mv. På længere sigt er det ambitionen, at håndværkerne skal kunne fakturere digitalt og give overslag mv., og derigennem efterleve kundens behov for en hurtig faktura, der kan afleveres så snart opgaven er løst.

Endvidere beskrives det, at håndværkerne skal ændre adfærd og bl.a. lære noget så banalt som at overholde aftaler og skabe tillid, som der udtales *"Hvis tilliden er der, kan alle de fordyrende processer spares væk fx i forbindelse med prissætning og udførelse"*. E & P service a/s vil i den forbindelse ansøge VUC om midler til kompetenceudvikling. Generelt har kompetenceudviklingen og uddelegering af ansvar, bevirket i mere motiverede håndværkere med et større engagement.

Konkret strategisk samarbejde i praksis

E & P service a/s beskriver et eksempel på et succesfuldt samarbejde med Rudersdal Kommune. Til den indledende forventningsafstemning viste det sig, at kommunen havde andre forventninger til E & P's serviceydelser end E & P service a/s havde antaget. Løsningen heraf bestod i en workshop, der afdækkede problemer, uforudsete forhold, forventninger, ansvarsfordeling mv. Ifølge E & P service a/s bestod hovedproblemet i, at det offentlige som regel altid vurderer opgaver på pris frem for langsigtet økonomi og kvalitet. Resultatet af workshoppen blev en dybdegående forventningsafstemning og en deraf styrket tillidsrelation.

Ifølge E & P service a/s vidner samarbejdet med Rudersdal Kommune om, at det kan betale sig at lade en virksomhed stå for alt FM-arbejdet, som der udtales *"Det ultimative driftspartnerskab er når det er én leverandør, der tager sig af driften, men jeg vil vove at påstå at der skal en relativt stor entreprenør til at varetage en driftspartnerskabsopgave."* Som eneleverandør af bygningsdrift og vedligehold, overtager E&P service alle funktioner og har det fulde ansvar for det løbende vedligehold. Således begrænses de akutte opgaver, hvilket fører til besparelser, idet disse ofte er særdeles dyre. I den forbindelse understreges, hvordan løsnings- og konflikthåndtering spiller en væsentlig rolle, og at det øger behovet for at styrke håndværkernes kompetencer til konflikthåndtering i praksis. Det understreges at E & P service a/s generelt får mest positiv feed-back på driftspartnerskaber, eftersom kunden får mere for prisen end forventet. Dette skyldes bl.a. reduktion i licitationsudbud og projektering og dermed besparelser.

Kundemåling og vidensdeling

E & P service a/s satser på at gennemføre tilfredshedsundersøgelser. Disse anses som en vigtig 'måle' parameter eller redskab til at vurdere kvaliteten af serviceleverancen og det reelle kundebehov. Således overvejer virksomheden at lave flere kundemålinger og evt. mellemmålinger på specifikke opgaveløsninger. Inddragelse af kunder mere aktivt beskrives som en altafgørende faktor i forhold til indsigten i kundens forventninger og behov.

E & P service a/s vurderer at driftspartnerskaber har større mulighed for at komme ind på det private marked i dag: *"Det private marked burde være nemmere at komme ind på, fordi det i højere grad vælger det økonomisk mest fordelagtige dvs. de vælger det der på lang sigt er den bedste investering"*. I den forbindelse påpeges at E & P service a/s arbejder målrettet på, at identificere private bygherrers behov, således at virksomheden kan udvikle sine kernekompetencer indenfor dette felt. Viden og netværk fremhæves som særdeles essentielt, hvorfor E & P service a/s er aktive i Dansk Faciliti-

es Management netværk, hvor virksomheden kan møde personer i branchen, og opbygge nye relationer og viden.

Nye tiltag

Storytelling og ansættelsessamtaler

E & P service a/s forsøger aktivt at styrke overlevering af opgaverelateret viden gennem storytelling håndværkerne imellem. Det har i praksis vist sig at kvaliteten af den leverede service højnes, når de positive og negative historier viderefremmes på det operationelle niveau. Medarbejdernes kommunikations- og formidlingsevne betragtes i højere grad som en aldeles vigtig servicekompetence, hvilket bl.a. har betydet at E & P service a/s er begyndt at prioritere afholdelse af ansættelsessamtaler med samtlige medarbejdere. Mens ansættelsessamtaler tidligere var forbeholdt funktionærer, praktiseres både ansættelses- og medarbejdersamtaler med håndværkerne i dag.

Et call-center

Som noget nyt har E & P service a/s valgt at oprette et call-center med ønske om at styrke en tillidsfuld kunderelation: *"Vi laver døgnservice, som en nødvendighed for at tilfredsstille kundernes behov. Vi skal kunne håndtere og afdække alle problemstillinger og levere en hurtig og effektiv formidling, som kan løse problemer ved at give svar til kunden."* Det påpeges at call-centeret tager afsæt i tanken om 'én kunde - én kontakt' og man derved formår at opfange de største og mest omfattende problemer. Forhåbningen er at call-centeret giver en løbende feedback fra kunderne og at de serviceansvarlige videnspersoner bistår med kvalificeret rådgivning.

Nyhedsbreve

E & P service a/s skriver løbende nyhedsbreve ud med nyeste erfaringer, kommende forventninger og tilbud mv.. Yderligere forventes virksomhedens nyhedsformidling at stige i fremtiden.

Udfordringer

Driftspartnerskaber udfordres af lokal politik og økonomi

E & P service a/s forklarer at en af de centrale grunde til, at der ikke er flere driftspartnerskaber i forbindelse med løsning af FM-opgaver, er at mange kommuner ikke indgår i driftspartnerskaber af lokalpolitiske årsager. Her peges eksempelvis på et samarbejde med en kommune som endte med at borgmesteren måtte opgive på grund af modstand fra lokale entreprenører. Forklaringen er bl.a. at de små liberale erhverv ofte er politisk aktive i kommunalbestyrelsen og andre netværk og at mindre erhverv føler sig udfordret af, at der kommer en større entreprenør, der kan varetage alle opgaver. Alligevel mener E & P service a/s at fremtiden peger i retning af driftspartnerskaber og at tiden med spredt opgaveløsningen snart hører fortiden til. Én konkret strategi for at komme ind på det offentlige marked ville være at dele opgaveløsningen med lokale private leverandører. For E & P service a/s ville dette dog være en udfordring, da de ikke kan stå 100 % ind for en sådan leverance, når konstellationen ikke udelukkende består af egne servicehåndværkere, og den kunderelaterede tilgang derfor ikke kan garanteres.

Yderligere betyder kundens primære fokus på økonomi og hårde parametre, at der er et evigt presserende fokus på at beskrive og sælge de værdier, der ligger i leverancen. E & P service a/s er opmærksomme på at pointere, hvordan de bløde værdier gør den reelle forskel, samt understrege, at de giver en besparelse på den lange bane. Som det pointeres er målet i bund og grund: *"At få kunderne til at ville betale for den ekstra service som driftspart-*

nerskaberne kan levere”, dvs. at få dem til at indse at det på den lidt længere bane vil vise sig at være en god forretning for dem.

Samarbejde med kundens driftsfolk

I henhold til samarbejdet med den almene sektor, er E & P service a/s flere gange støt ind i samarbejdsproblemer med boligafdelingernes egne driftsfolk. Kundemerværdi, service og besparelser kan ikke umiddelbart konkurrere med boligforeningernes egne driftsfolk. Samtidig beskrives hvordan E & P service a/s i en vis udstrækning er nødsaget til at samarbejde med den almene sektors egne driftsfolk, eftersom disse besidder en vigtig erfaring, ikke mindst i forhold til teknisk viden. Yderligere nævnes at beslutninger vedrørende drift og vedligehold i boligorganisationer typisk kan tage langt tid at få igennem, idet beslutningerne skal godkendes på flere niveauer (af beboere, bestyrelse, afdeling mv.).

Forventningsafstemning og afdækning af kundens behov

Det understreges, at fremtidens FM samarbejde skærper behovet for forventningsafstemning, hvorfor der skal afholdes flere workshops i fremtiden, således at der forventningsafstemmes ned i mindste detalje. Her påpeges det, at en god facilitator er central i disse workshops. E & P service a/s understreger at der er en konstant udfordring forbundet med at afdække kundernes behov. Der efterspørges nogle konkrete innovationsredskaber hertil. Et af kundernes konkrete behov er, at få en faktura så snart varen er indkøbt. I den forbindelse har E & P service a/s indkøbt et system, der netop inkluderer datafangst, økonomiberegninger og opgørelser til leverandører.

Medier og læsesvaghed

Læsesvaghed og/eller ordblindhed beskrives som en central udfordring i forbindelse med opgaveløsning. Relativt mange håndværkere er ordblinde eller læsesvage og kan derfor have svært ved at kommunikere over skrift. Her kan de skærpede krav til kompetenceudvikling endvidere udfordre håndværkerne. E & P service a/s forsøger at afværge sig mod problemet ved at afkræve data fra håndværkere inden de hyres. Det fremhæves at ordblindhed skærper incitamentet til at anvende ny teknologi yderligere og at virksomheden allerede forsøger at imødegå problemet med ikon-pædagogik og indføring af touch-screens.

Case 4: Leverandør af service management

Coor Service Management. Interview med Jacob Dohn (JD), direktør, Forretnings- og virksomhedsudvikling

Introduktion og baggrund

Coor Service Management blev dannet i 1998, dengang som en del af Skanska-koncernen. Selskabet har siden da udviklet sig til at være Nordens ledende aktør indenfor service management. Koncernen omsætter for ca. 5 milliarder årligt og beskæftiger 4.500 medarbejdere. I Danmark er omsætningen ca. 450 mio. kr. med 600 beskæftigede personer.

Coor er specialiseret i at lede, udvikle og effektivisere servicefunktioner på kontorer, i ejendomme, produktionsanlæg og offentlige virksomheder i Norden. Med mere end 100 services har Coor markedets bredeste integrerede serviceudbud, som leveres indenfor fire hovedområder: Arbejdspladsservice (soft FM fx. reception, rengøring, kantine, vagt, indretning), Ejendomsservice (hard FM fx. teknisk drift, energistyring, ejendomsudvikling), Produktionservice (fx. forsyning og håndtering, produktionsstøtte) og Strategisk rådgivning (fx. forandringsarbejde, projektledelse).

Strategisk rådgivning indgår som en del af de øvrige leverancer og har til formål at understøtte kundens mål og forretning. De integrerede serviceudbud betyder, at Coor leverer services indenfor de forskellige områder til kunden. I langt de fleste samarbejdsaftaler leveres en kombination af både Arbejdspladsservice og Ejendomsservice. I Danmark er ca. 65 pct. af omsætningen Arbejdspladsservice og 35 pct. er Ejendomsservice.

Outsourcing

Det svenske marked er mere udviklet end det danske. Private virksomheder i Sverige outsourcer mere og mere. I Danmark har det været enkelt-serviceområder. Men der er stigende tendens til, at man går over til også at outsource integrerede serviceløsninger. DR er den første store offentlige integrerede outsourcing. Derefter kommer forsvaret – og så politiet. Coor oplever, at markedet for integrerede serviceløsninger vokser betydeligt mere end markedet for andre serviceydelser.

Danske produktionsselskaber er tilbageholdende med at outsource deres produktionsservice. Det er måske meget naturligt, at en virksomhed starter med at outsource de services, der er langt fra kerneforretningen og således starter med arbejdspladsservicen. Når så leverandøren har vist sit værd, har kunden tilstrækkelig tillid til også at outsource ejendomsservicen til den pågældende leverandør. Og tredje skridt – er så produktionsservicen. Samlet set vil virksomhederne gerne se det fungerer, før de 'tør' at tage det sidste skridt.

Karakteren af længerevarende samarbejder

Hovedparten af Coors samarbejdsaftaler er længerevarende og strækker sig typisk mellem 3 til 5 år. 5 og 4 år er det mest almindelige. De længerevarende samarbejdsaftaler er ofte omfattende og komplekse og involverer ofte medarbejderoverdragelse. Coor understreger de længerevarende samarbejder som et centralt værktøj i forhold til at skabe den nødvendige tryghed og tillid, som er forbundet med overdragelsen af medarbejdere i forbindelse med outsourcing. Endvidere vurderes længerevarende samarbejder som vigtige i forhold til at højne effektiviteten, både til leverandørens og kundens fordel. Ifølge Coor, er kundernes incitament for at indgå i længerevarende samarbejder, at de som regel kan tilbyde en mere fordelagtig og sikker økonomi.

I forhold til surveyens opgavetyper (engangsytelser, fortsatte uden kontrakt, åremålsaftalte, driftspartnerskaber) ligger Coor i gruppe 3s 'åremålsaftalte'. Coor har et stærkt ønske om at indgå i flere egentlige driftspartnerskaber fremover. Som succeseksempel fremhæves Coors driftspartnerskabsaftale med det nye Karolinska Sygehus i Stockholm, der forløber over 25 år til en værdi af 300 millioner kroner om året. Det unikke ved denne samarbejdsaftale er, at Coor har været inddraget i designprocessen og således været med til at bestemme design i relation til drifts- og vedligeholdelsesproblematikker (tilpasning af maskiner til de fysiske arealer, belægning og snavs mv.).

Coor forklarer de relativt få etablerede driftspartnerskaber i Danmark, bl.a. som et resultat af nogle få skræmmehistorier om ringe service på plejehjem, dårlig rengøring på sygehuse mv. samt en generel større oplevet kompleksitet forbundet med outsourcing af store 'klumper'. Coor mener omvendt, at de store outsourcete opgaver vil åbne op for nye spillere og arbejdsopgavetyper.

Udbud og pragmatisk dialog

Coors længerevarende samarbejder etableres enten gennem traditionelle udbud eller gennem en såkaldt pragmatisk dialogorienteret proces. I de offentlige udbud specificeres og fastsættes de forskellige ydelser af udbydere, mens den dialogorienterede proces karakteriseres som en pragmatisk åben dialog mellem udbydere og leverandører. Selvsagt afhænger samarbejdstypen af om udbydere er en offentlig eller privat virksomhed. Selvom Coor generelt oplever en stigende udviklingstendens til outsourcing af integrerede serviceløsninger både blandt private og offentlige virksomheder, beskrives hvordan udbudsbetingelserne er konkurrenceforvridende, fordi de favoriserer udbud af de opgaver, det er lettest at formulere i et udbud. Det er nemlig lettere for de fleste kommuner at formulere et udbud om de enkelte fag-entrepriser end udbud om integrerede løsninger. Coor beskriver den pragmatisk dialogorienterede proces som værende den løsning, der har klart flest fordele både for kunder og for leverandører. Den åbne pragmatisk proces forløber typisk ved, at udbydere og leverandører i fællesskab kortlægger det nuværende omkostningsniveau og opgaveløsning, mens leverandøren interviewer nøglemedarbejdere og identificerer behov og løsningsmuligheder. Således slipper kunden for det store arbejde med at præcisere alle ydelserne, idet det er leverandøren, der vurderer kundens behov, herunder ydelsens omfang og karakter. Dette er en øvelsesproces, som bliver lettere med tiden. Når kundens serviceydelser og behov først er beskrevet én gang, er de efterfølgende kontrakter mindre tidskrævende at få i hus.

Kontrakter, SLA'er og KPI'er

Coors kontrakter har som regel en fast afslutningsdato og er som udgangspunkt uopsigelige med mindre de decideret bliver misligholdt i kontraktperioden. Service- og kontrolbeskrivelser (SLA'er og KPI'er) indskrives i kontrakten. Nogle kunder ønsker rigtig mange KPI'er nedfældet (op til et par hundreder) inden de skriver under på kontrakten. De mere detaljerede KPI'er som f.eks. opetider, svartider eller antal henvendelser, rapporteres i begyndelsen af en opgave typisk ca. én gang i kvartalet, men interessen for og relevansen af rapporteringen falder markant med tiden. I praksis viser det sig svært at tolke, hvad der ligger til grund for høje eller lave KPI'er, eftersom det kan være meget kontekstafhængigt: Hvis servicen får høj score, er det så fordi leverandørerne er rigtig dygtige, eller er det fordi medarbejderne er vant til et lavt serviceniveau? Coor forklarer, at bodtankegangen kan have u hensigtsmæssige elementer. I praksis kan det resultere i, at leverandøren prøver at sætte lave SLA'er for at undgå at betale bod, og det er u hensigtsmæssigt, hvis SLA'erne ikke afspejler de reelle behov og opgaver. Til gengæld anser Coor KPI'er som et godt redskab til at indgå i tilrettelæggelse og

styring af arbejdsgange, indsamle statistik fx om samtaletrafikken, justere ydelser, måle kundetilfredshed mv. Bruger- og kundetilfredshed måles typisk en gang om året.

Virksomhedens strategi og løsninger

Systematisk opgaveudvikling

Når man overtager en opgave, så har man meget fokus på tilrettelæggelse og organisering for at få driften stabil og integreret. Når man så har fundet en form, der virker, så prøver man at optimere arbejdsgangene gennem et struktureret change-arbejde – har workshops med medarbejderne mhp. at forbedre processen. Herudover har man også løbende forbedringer over tid – medarbejdere kan komme med forslag. Og så har man også Change 2.0 og Change 3.0 forbedringer. Dvs. tid til at kigge området over igen, struktureret. Ser på rengøring fx – efter 2 år – og ser om man kan komme længere.

Speciale i integrerede serviceløsninger

Coors strategi og målsætning er at overtage og levere tilfredsstillende integrerede serviceløsninger. Mens mange FM-virksomheder først og fremmest har optimeret enkelte kerneydelser, er Coor i stand til at levere et samlet greb om hele løsningen og styre processen med analysedelen og medarbejderhåndtering fra kontraktindgåelse til kontraktopsigelse. Coor har arbejdet systematisk med at opbygge en effektiv og succesfuld ledelses- og rapporteringsstruktur med gode serviceorienterede løsninger til følge. Samtlige af Coors systemer (økonomisystem, rapporteringssystem mv.), er bygget til at levere integrerede serviceydelser. Således bistår Coor kunden til at selvforvalte løsninger på de enkelte service ved at tage et samlet tarv om de forskellige funktioner.

Kompetenceudvikling

Coors mål er, at alle medarbejdere kan agere som forbedringskonsulenter, der kan effektivere og optimere indsatsen på forskellige områder indenfor serviceindustrien. Virksomheden ofrer meget tid og mange ressourcer på at uddanne de medarbejdere, der overtages ved en outsourcing, og involvere dem i forandringsarbejdet bl.a. ved at inddrage dem i idé-generering og problemløsning. Strategien er at opdyrke deres kompetencer og gøre selve arbejdet mere interessant, således at de i højere grad kan identificere sig selv som de kernemedarbejdere, de nu er blevet, fremfor at tilhøre den perifere del, som servicemedarbejdere udgør i de virksomheder, hvor servicen er in-house. Dette tilfører virksomheden høj målbar værdi.

Som følge af medarbejderovertagelsen, investerer Coor desuden meget i at medarbejderne skal føle sig integreret og få en stærk tilknytning til virksomheden. Samtidigt understreges det som særdeles vigtigt, at de ansatte føler sig som medarbejdere hos kunden. Coor afholder aktiviteter og introduktionskurser for nye medarbejdere bl.a. rollespil, Coor Service School, som er et off-site uddannelsesprogram. Endvidere sendes alle ledere på 6-dages kursus til Coor Business School i Stockholm, hvor medarbejderne lærer om Coors forretningsmodel, kontraktstruktur, kundekommunikation, kompetent kontraktledelse, kunderelation og ikke mindst site-ledelse.

Site-ledelse og uddelegering af ansvar

Coor arbejder med site-ledelse, hvilket betyder, at medarbejderen er i besiddelse af det fulde beslutningsansvar på 'sitet'/hos kunden. Site-chefen har således ansvar for forholdet mellem kontrakt og ydelse, fordi han simpelthen har den bedste finger på pulsen og kan reagere prompte. De næste ledelsestrin inddrages hovedsagligt kun såfremt kontraktaftalen skal ændres.

Det overordnede princip er, at tilpasse Coors lokale service organisation med kundens kontraktstyringsorganisation så en effektive beslutningsgang sikres. I den forbindelse fremhæves det som særligt vigtigt at etablere og bibeholde en korresponderende struktur hos kunden på flere forskellige niveauer. Det er typisk med en struktur, så man mødes på de tre forskellige niveauer: servicebrugerniveau, kontraktholder-sites niveau, styringsniveau, som teoretisk kan overføres til henholdsvis det operationelle -, taktiske - og strategiske niveau. Som eksempler herpå henvises til at etablere en bedre interaktion og videndeling mellem servicebrugerniveauet og servicemedarbejderne i servicecenteret, månedlige møder mellem kunden og sitechef og evt. kvartalsmøder mellem indkøbsdirektør og Coors BU direktør.

Coor beskriver hvordan de konstant arbejder på at presse ansvar ud i organisationen/på 'sitte' med udgangspunkt i folks individuelle kompetencer, så site-lederne får mulighed for at træffe hurtige beslutninger. Man gør meget ud af, at folk tager ansvar for egne leverancer og for de andre leverancer Coor står for hos en kunde. I processen udvikles en lang række redskaber som: benchmarking, databaser på tværs af kontrakter, idébaser, rapporteringskabeloner. Som konkret optimeringsværktøj nævnes Coor Green Service, der er et miljø-certificeringsredskab til at måle serviceleverancens kvalitet på områder som håndtering af affald, firmabiler, print mv. Coor har selv udviklet dette specifikke redskab og er overbevist om, at det kan skabe værdi på længere sigt.

Udfordringer

De offentlige udbudsprocedurer

Coor beskriver, hvordan mange udbydere, der følger de offentlige udbudsregler har haft vanskeligheder med at udbyde driftspartnerskaber i Danmark. Derfor er der mange offentlige udbydere, der efterlyser en mere pragmatisk metode, så man kan slippe for at specificere og detaljere de mange service ydelser – f.eks for de enkelte bygninger - i udbudsmaterialet. En mere pragmatisk dialogorienteret proces vil betyde at leverandøren kan være med til bestemme leverancen, således at den dækker kundens behov.

Konsekvensen af de offentlige udbudsbetingelser med krav om detaljerede beskrivelser af serviceopgaverne er, at offentlige virksomheder ofte vælger kun at udbyde fagspecifikke servicebeskrivelser, eftersom det er langt lettere og overkommeligt at beskrive én ydelse som fx rengøring, madlavning etc. Coor mener der er et behov for – og efterlyser - værktøjer til at etablere en tættere dialog mellem en kommune og leverandør. Coor fortæller, at flere kommuner efterspørger redskaber til hvordan man kan gå i dialog med leverandører, uden at gå på kompromis med retssikkerhed, risiko for korrupsion etc., men peger herudover på, at det kan tage lang tid at skabe politisk konsensus omkring outsourcingprojekter, inden det egentlige arbejde med selve udbuddet kan gå i gang. Det påpeges, at de offentlige virksomheder i den grad har brug for rådgivning, der kan lette de bureaukratiske udbudsprocedurer, men at Coor ikke leverer rådgivning til udbud, eftersom det forhindrer virksomheden i at byde ind på de pågældende opgaver.

Et bud på en konkret løsning – set i andre lande - er, at kommunerne samler opgaverne i et selvstændigt selskab, der derefter kan købes af leverandører. Coor kalder dette en 'Due-diligence', hvor potentielle købere får mulighed for at komme indenfor og se produkterne, hvilket kræver at man udskiller sine serviceaktiviteter i et selvstændigt selskab.

Prisen i fokus

Det største og mest grundlæggende problem ved de offentlige udbudsbetingelser er, at prisen har været anskuet som den altovervejende beslutnings-

faktor. Udbydere har typisk gået efter den mindste pris og erfaringer viser, at offentlige virksomheder *"vælger den leverandør, der har drejet alle spørgsmål mest i eget favør, skruppelløst."* Konsekvensen har været at kunden kommer til at betale overpris for alle ekstra uforudsete ydelser, hvilket typisk resulterer i spildte administrative ressourcer og en ufrugtbar samarbejdsrelation kendetegnet ved uheldig dialog og proces for begge parter og en større risiko for dårlige resultater til følge. Aftalen har typisk kun omhandlet den nøjagtige leverancebeskrivelse og har ofte været vanskelig at administrere eller tilpasse selv ved mindre korrektioner.

Der er i de seneste år set gode eksempler på udbud af mere integrerede opgaver, hvor kvalitet og leveringssikkerhed har spillet en stigende rolle, f.eks. hos udbud fra Politiet, Forsvaret og DR. Coor beskriver, hvordan det er vigtigt at ændre opfattelsen, således at der skabes en større sammenhæng mellem pris og servicekvalitet. Det betyder at kunderne skal indstilles på at gå i dialog omkring prisen. Kunderne skal til at forstå, at der sandsynligvis er noget galt, når leverandører kan tilbyde en 30 pct. lavere pris. Der er brug for at kommunerne kan tale med leverandørerne og forstå, hvad de har prissat. DR's udbudsproces fremhæves flere gange som succesfuld, hvilket i særlig grad skyldes, at DR var god til at iværksætte en proces, hvor de fulgte offentlige udbudsregler, og samtidig havde en dialogorienteret proces. Resultatet var at opgaveløsning, pris og forudsætninger blev mere korrekte.

Konklusion og diskussion

Undersøgelsens grundlag

De fire cases dækker to indkøbere og to leverandører af facilities management. De to indkøbere udfører også selv facilities management, da de indkøber serviceydelser hos leverandører, der stiller dem i stand til selv at udføre deres egne opgaver med styring af ejendomsdrift og vedligehold. Indkøber-casene bidrager derfor både med viden om egne behov og om løsninger og udfordringer i selve udførelsen af FM-opgaver. Herigennem adskiller disse to købere sig fra mange andre af FM branchens kunder.

Casenes købere af Facilities Management: Et kritisk marked

Begge indkøbere skal levere drift og vedligehold for kapitalfonde, der har investeret primært i drift af erhvervsjendomme. Det er et kritisk marked, der stiller store krav – både i forhold til pris og kvalitet. Der er en snæver sammenhæng mellem det afkast, der kan genereres på en ejendom og ejendommens værdi. Er der forventninger om et afkast på 4 pct. betyder en forringelse i afkast, at ejendommens værdi forringes med en faktor, der er 25 gange større end den pågældende forringelse (jf. case 1) – man rammes så at sige to gange: ikke blot falder indtægten fra lejemål, men samtidig forringes den beregnede værdi af bygningerne. En forringelse i afkast kan både stamme fra en forringelse i lejeindtægt og fra en fordyrelse af drifts- og vedligeholdelsesudgifter. Mao. er der en knivskarp balance mellem udgifter, kvalitetsniveau, indtægter og ejendomsværdi. Kan man spare på udgifterne uden at lejeindtægterne falder, så stiger værdien. Bliver kvaliteten imidlertid for lav, så lejeindtægterne falder mere, bliver resultatet et fald i værdien. Bliver udgifterne til drift og vedligehold høje, uden at de efterfølges af tilsvarende øgede lejeindtægter, falder værdien. Bliver udgifterne høje, men følges de af øget kvalitet, der resulterer i øgede lejeindtægter af mindst samme størrelse, så øges værdien. De to cases repræsenterer således et marked, hvor de, der står for drift og vedligehold, må være uhyre opmærksomme på forholdet mellem udgift, kvalitet og indtægt i forhold til en ejendoms værdi. Langt fra alle indkøbere af FM ydelser står i denne situation. Således er store dele af den offentlige ejendomsportefølje helt uden afhængighed af denne tætte forbindelse mellem udgift, kvalitet og værdi. Ofte kan man klare store forringelser i kvalitet, fordi brugerne af bygningen ikke har et reelt valg med hensyn til opsigelse af lejemål, også selvom drift og vedligehold virker kontraproduktivt i forhold til brugernes opgaver. Hertil kommer, at der indenfor den offentlige ejendomsportefølje slet ikke på samme måde er fokus på fluktuationer i en ejendoms værdi. Dels er der langt mellem salg af offentlige ejendomme. Dels er ejendommen ikke erhvervet som kapitalinvestering med afkast for øje. Og endelig bliver den ikke opgjort som en faktor der årligt er afhængig af balancen mellem udgifter og indtægter.

Leverandører af Facilities Management: S sammensatte løsninger

De to leverandør-cases omhandler virksomheder, der har fokus på at levere sammensatte løsninger – det ene med speciale og fokus på samlet bygningsvedligehold, det andet også med fokus på integration af flere former for FM opgaver. I interviewene har vi valgt at fokusere på drift og vedligehold af bygninger. Begge leverandører har kompetencer og professionalisme til at indgå i formelle længerevarende aftaler, gerne i driftspartnerskaber. Virksomhederne i de to cases adskiller sig således fra en stor del af de virksom-

heder, der ellers tegner FM leverandørsiden i DK, nemlig mange af de mindre firmaer. De to virksomheder har særlig øje for deres egne styrker og svagheder i forhold til det faktiske marked, og nok så meget også til et potentielt marked, der kan udvikles.

I bilagsmaterialet er der med udgangspunkt i en beretning om deltagelsen i et konkret udviklingsforløb, samlet erfaringer, der belyser dele af den udvikling FM-området har gennemløbet gennem de seneste decennier, fra rengøring, som enkelt disciplin, til renhold, som en integreret FM-ydelse på et højt professionelt niveau. Her skitseres, hvordan man aktivt har indtænkt og formuleret serviceopgaver, der hidtil har været defineret og italesat især på det operationelle plan, ind i en strategisk virksomhedsorganisatorisk sammenhæng, hvor service er blevet en selvstændig størrelse, de enkelte kunder kan forholde sig til på et strategisk niveau, herunder i forhold til spørgsmål om varetagelse in-house eller outsourcing til eksterne samarbejdspartnere. Beretningen skildrer ikke mindst, hvordan koblingen til det strategiske niveau har været en vigtig opgave, hvor man igennem en dialog på dette niveau, altså højt i ledelseshierarkiet, har fået mulighed for at lukke op for flere opgaver og et tættere samarbejde mellem kunde og leverandør. I dette arbejde har der været et tæt samspil mellem forskningsverdenen og aktørerne i leverandørvirksomheden, idet man har formået at inddrage forskningens resultater, terminologi og metoder i forhold til at udvikle nye FM-koncepter på både det operationelle- og strategiske plan. Man har så at sige udvidet videnskabeliggørelsen af området – fra at være relateret til et vidensbaseret rationaliseringsaspekt med vægt på arbejdsdeling og specialisering på det taktiske og operative plan, til at være en integreret del af en større videns- og forskningsbaseret indsats på et strategisk niveau. Parallelt og sammenvævet hermed sker også en teoretisk begrebsliggørelse, hvor renhold kobles sammen med virksomhedsorganisation, arbejdsmiljø og indeklima, og dermed sammen med så basalt accepterede temaer som fremme af sundhed og bekæmpelse af sygdom. Den begrebslige og strategiske dimension handler nok så meget om etablering af kommunikation med kunder på et højt ledelsesniveau og om etablering af en kommunikationsproces, der åbner op for flere opgaver og et tættere samarbejde. Sideløbende har man formået at bruge tiltag og resultater offensivt i markedsføring og branding.

Karakteren af længerevarende samarbejder

I casene er der stor overensstemmelse i erfaringerne med, at der er klare fordele ved længerevarende samarbejder, og alle de interviewede virksomheder indgår gerne i sådanne. Men der er væsentlige forskelle på de typer af længerevarende samarbejde, hhv. leverandører og kunder ønsker at indgå i. Leverandørerne ser gerne kontrakter, der formelt sikrer samarbejdet gennem flere år. Typisk er det kontrakter af 3 til 5 års varighed. For offentlige udbydere er der regler, der skal sikre, at der sker udbud, normalt efter 2 til 5 år.

Køberne indgår ligeledes gerne i længerevarende samarbejder, men her ser man ikke de samme fordele i faste aftaler om på forhånd fastlagte længere tidsperioder. Man reviderer eller gennemser typisk aftalerne årligt og ser gerne at arbejdet fortsættes år efter år. Men man ønsker at kunne komme hurtigt ud af aftalen. I den ene af undersøgelsens efterspørger-cases arbejdes typisk med en 3 måneders opsigelse.

Altså kan der være forskel mellem kunder og leverandører i forhold til hvilke kontraktformer de anser for mest hensigtsmæssige. Kunderne ser markedet som en særdeles effektiv mekanisme, der er med til at sikre effektivitet i ydelserne. Men ikke gennem en idelig udskiftning af leverandører og et ideligt udbud af opgaver. Tværtimod. Men ved en gang imellem at udbyde opgaver og inddrage nye leverandører i tilbudskredsen. Det er opfattelsen,

at denne viden om at markedet er tæt på, er med til at fremme konkurrenceevnen hos leverandører.

Hermed bringer casene lys over nogle af survey-analysens resultater. Både leverandører og købere ser store fordele ved længerevarende samarbejder. Leverandørerne ser gerne aftaler, der formaliserer en længerevarende tidsperiode, gerne udmøntet i et egentligt driftspartnerssamarbejde. Køberne ønsker ikke at binde sig i en formel aftale om en længerevarende tidsperiode, men har erfaring for at de godt kan få mange af de fordele, der kan ligge i det længere varige samarbejde, uden at der foreligger en aftale om varigheden. Det handler mere om de folk, der gennemfører opgaverne, end det handler om kontrakter. I det følgende skal nogle af disse forhold belyses nærmere.

Strategier og løsninger

Fordele ved længerevarende samarbejde

Fordelene ved længerevarende samarbejde er flere. Effektiviteten stiger, fordi de udførende kommer til at kende anlæg, bygning og brugere, og derved kan tilrettelægge og udføre arbejdet mere effektivt og hensigtsmæssigt. Gentagelseeffekten er væsentlig. Omkostninger til udbud – og tilbudsgivning reduceres. Kontakt mellem brugere af bygning og serviceudøvere bliver bedre og kundetilfredsheden stiger. Mulighed for vidensdeling og samarbejde øges.

Benchmarking og videnskabeliggørelse

Benchmarking, typisk gennem SLA'er og KPI'er, er vigtige. Denne benchmarking kan være med til at danne en forventningsafstemning mellem leverandør og kunde. Og det giver kunden en opfattelse af, at der er styr på samarbejdet. Det fremhæves, at denne effekt er en vigtig objektiv størrelse. Men det fremhæves også, at man ikke kan styre eller sikre kvalitet i opgaveløsningen gennem SLA'er og KPI'er alene. Casene viser, at i de porteføljer, hvor man er afhængig af serviceniveauets indflydelse på lejeindtægt hos kunden, er de helt utilstrækkelige. Det nytter ikke meget at have aftalt klare parametre for FM ydelsen, hvis de er utilstrækkelige i forhold til effekten hos lejerne. Men SLA'er og især KPI'er kan - udover aftalefastlæggelse mellem leverandør og kunde – også bruges som et værktøj til forbedringer og styring internt hos leverandører gennem kortlægning af indsats og resultat. På denne baggrund kan det formuleres, at benchmarkingen har en objektiv styrke især som retorisk redskab i forholdet mellem kunde og leverandør, og den kan have en objektiv teknisk effekt internt hos leverandør som dele af et internt læringsredskab. Samtidig advares der imod, at man gennem videnskabeliggørelse af samarbejdet mellem kunde og leverandør vanskeliggør den direkte personrelaterede kommunikation. Den skal være kendetegnet ved praksisorientering og den skal ikke - som flere større virksomheder har tendens til – blive kompleks, skemalagt og abstrakt.

Digitale værktøjer

Der arbejdes i disse år med at bruge digitale værktøjer til at forbedre arbejds gange, administration og styring. Måske kan der ligge besparelser, hvis det bliver muligt at forenkle administrative opgaver helt frem til det operationelle niveau, fx gennem mindre tidsforbrug til benchmarking eller gennem direkte fakturering m.v. og ved øget brug af ikon-pædagogik og anvendelse af touch-screens. Fra andre projekter fremgår at udviklingen i indlejret teknologi kan fremme denne udvikling, bl.a. fordi registreringsarbejdet kan rationaliseres og automatiseres, se fx Nielsen et al (2011), Elmualim, A & Pelumi-Johnson, A. (2009), Tolman, A. et al (2009), Tulla, K. et al (2009), Storgaard, Larsen og Olsen, 2010a og 2010b).

Bløde værdier og kompetencer

I alle casene fremhæves, at den mest hensigtsmæssige styring af kvalitet og indsats sker gennem det, der benævnes bløde værdier og kompetencer – og at det er det operationelle niveau, der er vigtigt. Det er manden på stedet som er altafgørende, eftersom vedkommende har ansvar og øje for serviceleverancens effekt på kundens forretning. Altså øje for kundens behov og den fordel/værdi servicen kan give i forhold hertil. Der tales om, at "mind-settet" skal skiftes ud hos leverandører. Fra et "projekt mind-set", som man kender det fra byggeriet, hvor det handler om at skaffe sig en økonomisk fordel typisk i konkurrence til kunde og andre udførende, til et "service mind-set", hvor det handler om, at man skal have øje for, at det er ved at skabe forretning for kunden, at man skaber forretning for sig selv som leverandør. Hermed menes, at det først er, når kunden reelt får en fordel af en outsourcing – enten gennem lavere pris, højere produktivitet eller udkomme i egen forretning, bedre kundebetjening, bedre overblik, bedre kvalitet el. a., at man leverer et produkt, der kan tjenes penge på. Og så gælder det for leverandøren om, at udgifterne i leverancen står mål med indtægten.

Det tydeliggøres, at det er de bløde værdier og kompetencer, der er effektive værktøjer, der reelt kan gøre en forskel. Men det fremhæves, at de er svære at gøre eksplicite og håndtere og ikke mindst svære at få kommunikeret overbevisende ud til omverdenen, hvad enten det er til kunder eller leverandører, eller til de, der formulerer og vurderer udbud i egen organisation. Det er altså de bløde værdier, der er de værktøjer, der reelt – objektivt set – gør forskellen. Men det er værktøjer, der er vanskelige at formulere eksplicit på en overbevisende måde.

I casene nævnes der eksempler på bløde værdier og kompetencer:

- Ansvarlighed både over for egen opgave, men også for andres serviceopgaver
- Tillid (berettiget)
- At kunne se kundens/brugernes behov
- Opførsel/adfærd/kommunikation, være vellidte af kunden/brugerne
- Service mind-set overfor projekt mind-set
- At kunne indgå i samarbejde mhp erfaringsopbygning i fællesskab
- Vidensdeling
- Samhørighed og fælles ansvar
- Afkode kundens/brugernes arbejdsgang, rutiner, behov og tilpasse sin indsats og opførsel derefter

Og hertil kommer så den grundlæggende evne til at løse den faglige opgave. Mange af disse kompetencer rækker på tværs ind over de faglige grænser og lægger mere op til en bredere faglighed end til en snæver.

På kundesiden fremhæves endvidere, at personfaktoren er ret afgørende. Det handler i mindre grad om hvilket firma, man køber hos, end det handler om de personer, der reelt sendes ud for at udføre opgaverne.

Site-tilstedeværelse

Der er fokus på site-management og site-tilstedeværelse. Tilstedeværelse er vigtig, både i forhold til at kunne følge med i behov og opgaveløsning, og i forhold til kontakt og dialog med kunde og brugere.

Der lægges endvidere vægt på samarbejde mellem de forskellige aktører på sitet: brugere, kunder, FM operatører og FM ledelse. Det er gennem en god kommunikation mellem disse, at det er muligt at opnå innovation og effektivitet i opgaveløsningen. Der er eksempler på fælles temamøder, hvor udbydere inviterer leverandører og egne driftsfolk til at deltage.

Udbud

Enkle udbud og enkelt fagentreprises:

I casene fremhæves, at den gældende udbudspraksis har indbyggede selektive effekter, der styrker et fokus på pris og enkelt fagentreprises, frem for et

fokus på integrerede løsninger, samarbejde og ansvarsstyret opgaveløsning. Dette skyldes bl.a., at det er mere komplekst og vanskeligere at formulere integrerede og sammensatte opgaver, end det er at formulere opgaver, der retter sig mod de enkelte fag. Resultatet er, at det der udbydes, er det, udbyderen kan overskue, altså typisk de traditionelle enkelt fag opgaver. Det favoriserer m.a.o. markedet for disse opgaver (enkelt fagudbud) og modvirker udviklingen af et marked for løsning af mere komplekse opgaver, som f.eks. integrerede opgaver eller samlet bygningsvedligehold, som de to leverandør-cases repræsenterer.

En af leverandørerne efterlyser en mere pragmatisk dialogorienteret proces, hvor leverandører selv er med til at udpege opgaverne, så de dækker kundens behov.

Udbud og de bløde værdier og kompetencer:

Hertil kommer, at det er vanskeligt at eksplicite de bløde værdier og kompetencer, som erfaringen siger, faktisk er de mest effektfulde jf. ovenfor. I stedet bruges der mange ressourcer til at formulere målbare størrelser i form af SLA'er og KPI'er. Mange af de mindre leverandører, der reelt har personale, der besidder de efterspurgte bløde kompetencer, har i øvrigt samme vanskeligheder med at dokumentere og formulere det i de tilbud, de afgiver. Det berettes, at de ofte afstår fra at udarbejde tilbud, hvor de skal beskrive og dokumentere deres styrke, på de ønskede parametre.

Pris og værdi for kundens resultat (added value):

I casene er det opfattelsen, at der i forbindelse med udbud typisk er meget – for meget - fokus på pris. Prisen er vigtig, men pris er også let at udtrykke og forholde sig til. Hertil kommer, at der også kan være manglende viden om, hvilke økonomiske fordele de bløde kompetencer reelt resulterer i. Dette gælder på udbyderside, hvor der kan være langt fra dem, der formulerer udbud, og de der har de praktiske erfaringer, dvs. at man ofte ikke altid har øje for de konkrete fordele (added value), der ligger i de bløde kompetencer. Og det gælder på leverandørside, hvor man har vanskeligheder med at overbevise udbyder om, at man leverer en ydelse, der har disse konkrete fordele for kunden, altså værdi ud over den basale ydelse.

Der er således en selvforstærkende effekt: For udbyder er det lettere at udtrykke pris – og for leverandør er det vanskeligt at udtrykke den ekstra værdi, de bløde kompetencer medfører.

Krise og besparelser:

I en tid med økonomisk krise forstærkes denne effekt. Ønsket om besparelser i de offentlige budgetter taler for øget out-sourcing med fokus på besparelse. Og villigheden til og muligheden for at anvende selskaber, hvis konkurrencestyrke ligger i anvendelsen af billig arbejdskraft, styrker ligeledes denne udvikling.

Udfordringer

Ydelse, samarbejdsform, vidensdeling og teknologi

Resultaterne fra casene belyser dele af det teoretiske udfaldsrum, der blev præsenteret i matrix fig. 1 på side 8 i denne rapport. I matrixen udtrykkes forventning om, at der er forskel på sammenhængen mellem samarbejdsform, viden og teknologi til standardiseret produktion – og til ikke standardiseret produktion.

Standardiseret produktion hørte sammen med et fokus på kontraktligt regulerede samarbejdsformer, en vidensdeling, der var baseret på formel uddannelse og eksplicit viden, og en teknologi, hvor SLA'er og KPI'er var væsentlige elementer i administration og kontrol af opgaveudførelsen.

I den ikke standardiserede produktion blev samarbejdsformen i højere grad reguleret gennem relationelle kapabiliteter, vidensdeling handlede mere om kompetencer og tavs viden, og teknologisk set var udfordringen at have et fokus på udvikling af visuelle styringsredskaber som BIM modellering og samspil med indlejret teknologi.

Af casene fremgår, at indenfor bygningsdrift opfattes, udbydes og aftales opgaver ofte som en standardiseret opgave – i hvert fald indenfor bygningsdrift. Men det fremgår også, at der hos kunden er erkendt afhængig af serviceydelsens brugsværdi, så efterlyses leverandører, der kan yde mere end det, der er eksplicit aftalt, fx i form af ansvarlighed og initiativ, når situationen kræver det. Altså en ydelse, der er ikke-standardiseret.

De ydelser, denne ikke-standardiserede service indeholder, handler i høj grad om at få leveret en service-ydelse, der hos dem selv (altså køberen af serviceydelsen) resulterer i en added value. Denne added value er netop et resultat af de kompetencer og bløde værdier, der blev diskuteret ovenfor.

Dette antyder, at der måske skal være mere opmærksomhed rettet mod forskelligheden mellem de to typer af leverancer og markeder, som er indikeret i forskellen mellem standardiseret og ikke-standardiseret produktion. Og dermed en opmærksomhed mod de former for samarbejde, vidensdeling og teknologi, der knytter sig til samarbejdet på de to markeder.

Et polariseret marked: Outsourcing og fokus på laveste pris

Helt grundlæggende peger materialet på, at FM området er inde i en fase, hvor der kan rejses spørgsmål ved nogle grundlæggende forhold i forholdet imellem marked, udbud, og ydelser. På dele af det danske FM marked er internationaliseringen bl.a. kommet til udtryk ved, at der er en stor vækst i samarbejdet med leverandørfirmaer, der anvender udenlandsk arbejdskraft, der aflønnes betydeligt under det danske lønniveau. Udbyderes stærke fokus på pris betyder, at disse firmaer står stærkt i konkurrencen mod firmaer, der alene arbejder med dansk lønniveau og arbejdspladsbestemmelser.

Casene antyder også, at der er grundlæggende forskel mellem et privat marked, hvor kvaliteten i FM-ydelserne (sammen med prisen) har direkte effekt på FM-kundens forretning, og hvor kunden er bevist herom og reelt agerer i forhold hertil – og så dele af det offentlige marked. Det private marked er ikke bundet af regler om udbud, om end de offentlige udbudsregler har en afsmittende effekt på nogle private udbydere. For disse kunder er det helt afgørende, at de ikke vælger samarbejds løsninger, de ikke enkelt (altså ikke-ressourcekrævende) kan komme ud af. De kan derfor være tilbageholdende med at indgå formelle længerevarende samarbejdsaftaler.

På det offentlige marked er situationen en anden. For det første skal tjeneopgaver i udbud (Konkurrencestyrelsen, 2009). For det andet er der ikke nødvendigvis en snæver sammenhæng mellem niveauet for den konkrete kvalitet i opgaveløsning og opsigelse af samarbejde. Her afhænger det mere af, om aftalerne er overholdt i forhold til bestemte parametre, frem for om, hvorvidt brugerne på lokaliteten er tilfredse med den leverede service. Sammenhængen mellem en FM-ydelse med lav kvalitet og afslutning af samarbejdsforhold er i et offentligt system ikke nødvendigvis enkelt, og der kan være langt fra brugere, der skal leve med den leverede service, til de beslutningstagere, der skal bestemme, om samarbejdet med leverandører skal ophøre eller ændres.

At pris har fået en altafgørende betydning på det offentlige marked må ses i sammenhæng med et stigende pres på de offentlige budgetter, der viser sig som sparekrav og nedskæringer. Her ses outsourcing som et middel til forbedrede muligheder for besparelser.

Udbudsreglerne indeholder bestemt muligheder for at fokusere på andet end på billigste pris. Udbud kan formuleres som *det økonomisk mest fordelagtige tilbud*, fremfor som *laveste pris* – og herigennem kan der lægges vægt på andre forhold, der kan være væsentlige. Men disse andre forhold skal formuleres konkret i udbuddet.

Hvis en dominerende fokusering på laveste pris er kommet for at blive, kan man forvente, at en stigende internationalisering indenfor FM-området slår igennem som en forsat stigende internationalisering af arbejdsstyrken og anvendelse af udenlandsk billig arbejdskraft indenfor dele af FM-området. En udvikling, der kan influere på det danske FM marked og føje endnu en facet til diskussionen om dette marked (se fx Jensen, P.A., 2009).

Dette rejser spørgsmål om der vil kunne iagttages en polarisering i et dualt FM marked:

- A) Et delmarked, hvor der hovedsagelig fokuseres på laveste pris, og hvor værdi for kundens resultat ikke indregnes som en væsentlig faktor i beslutningsprocessen om hvilken leverandør, der vælges. Leverandørers konkurrenceevne kan fx styrkes gennem anvendelse af billig arbejdskraft evt. uden om danske ansættelsesvilkår og arbejdsforhold. Benchmarking bliver en vigtig del af aftaleindholdet, som et led i styring og kontrol.
- B) Et delmarked, hvor serviceydelsens kvalitet og dens værdi for kundens resultat sammen med pris spiller en vigtig rolle for valg af leverandør. Leverandørens konkurrenceevne kan styrkes gennem anvendelse af personale med kompetencer, der udover selve opgaveløsningen inkluderer nogle af de bløde værdier, der er omtalt i denne rapport. Vidensdeling og samarbejde mellem brugere og udførende og mellem de forskellige udførende er en vigtig konkurrenceparameter. Teknologien ses som en mulighed, der vil kunne bruges til at styrke den udførendes fleksible opgaveløsning.

Noget taler for at A-markedet er i vækst i disse år: Det fortsat øgede pres på offentlige budgetter; øget tilbøjelighed til at anvende firmaer, der har adgang til udenlandsk, billig arbejdskraft; afstand mellem udbudsbeslutningstagere og servicebrugere (således at oplevet kvalitetsfald i serviceniveauet ikke resulterer i ændring af leverandører); vanskeligheden ved at formulere den leverede ydelses værdi for kundens forretning/ brug, samt vanskeligheden ved eksplicit at formulere værdien af leverandørernes bløde kompetencer og arbejdsindsats.

Det kan virke paradoksalt, at mange af de værktøjer og den videnskabeliggørelse, der har kendetegnet hele FM området, kan være med til at fremme en sådan polarisering. Leverandører, der både mestrer den videnskabeliggjorte FM's retorik og management, og som har adgang til billig arbejdskraft vil stå stærkt på et marked, der hovedsageligt *fokuserer på laveste pris*. De vil endvidere stå stærkt på udbudsområder, der ikke formår at *formulere krav* til de leverede services værdi for kundens resultat og de forudsættende kompetencer hos de udførende.

De vil endvidere blive styrket gennem *længerevarende aftaler* med en ressourcekrævende og *vanskelig opsigelsesproces*.

Omvendt vil de stå svagt på de dele af markedet, hvor ydelsens kvalitet spiller en rolle for kundens resultat, og hvor kunden uden det store ressourceforbrug kan skifte leverandører ud.

Udfordring til branchen og opgaver for forskning?

Ud fra denne caseanalyse fremgår, at der er nøje sammenhænge mellem de bløde værdier og added value. En af disse sammenhænge kan udtrykkes som: Resultatet af de bløde værdier = added value for brugerne.

Undersøgelsens resultater peger således på to væsentlige opgaver, der vil kunne styrke udviklingen af B-markedet:

- Eksplicitering (og dokumentation) af den værdi, den leverede service betyder for kundens forretning og brug af ejendom/bygning.
- Eksplicitering (og dokumentation) af de kompetencer, der fremmer denne værdi.

I forhold til praksis er der således en opgave i at operationalisere udarbejdelsen af udbudsmateriale, hvor disse forhold er indarbejdet, fx gennem formulering af eksempler, hvor disse forhold indgår.

I international forskning er der i stigende grad interesse for den første forskningsopgave: eksplicitering af "added value", se fx Jensen, P.A. et al. (2012) for et omfattende litteraturstudie og Katchamart, A. (2012) for et empirisk-teoretisk studie illustreret med danske eksempler. Der synes at være et mindre fokus på den anden opgave: Eksplicitering af de bløde værdier og kompetencer.

Man kan vælge at tolke behovet for at kunne eksplicitere og anvende de bløde værdier som styringsredskaber, som en efterspørgsel efter sociologiske styringsredskaber. Man kan herefter udskille tre styringslogikker:

- Styring gennem kontrakter (juridisk management),
- Styring gennem operationalisering og skemaer (ingeniørmæssig management)
- Styring gennem værdier, normer og kompetencer (sociologisk management)

Undersøgelsen peger på, at for B markedet vil en væsentlig konkurrenceparameter og dermed udfordring til branchen i de kommende år ligge på det sidste styringsområde: styring via værdier, normer og kompetencer, altså på et sociologisk styringsfelt.

Litteratur

Dansk Standard (2008), DS/EN 15221-1:2008.

Elmualim, A & Pelumi-Johnson, A. (2009). *Application of computer-aided facilities management (CAFM) for intelligent buildings operation*. Facilities Vol. 27 No 11/12 pp 421-428.

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

Jensen, P. A. (2009), *Markedet for Facilities Management I Danmark*, Lyngby: Center for Facilities Management – Realdania Forskning, DTU Management, DTU.

Jensen, P. A., J. Nielsen, K. and Balslev Nielsen, S. (2008): *Facilities Management Best Practice i Norden – 36 cases*. Center for Facilities Management – Realdania Forskning, DTU Management.

Jensen, P. A., Voordt, v.d.T.,; Coenen, C.; Felten, v. D., Lindholm, A., Balslev Nielsen, S., Riratanaphong, C. and Schmid, M. (2012). *In Search for the Added Value of FM: What we know and what we need to learn*, Facilities, Vol. 30 Iss: 5/6.

Kadefors, A. (2008). *Contracting in FM: collaboration, coordination and control*. Journal of Facilities Management Vol. 6 No 3, pp. 178-188.

Katchamart, A. (2012). *Classifying FM Value Positioning by Using a Product-Process Matrix*. In Jensen, P., A. and Balslev Nielsen, S. (ed). (2012). *Facilities management research in the Nordic countries. Past, Present and Future*. Polyteknisk Forlag og Center for Facilities Management – Realdania Forskning, pp. 295 - 308.

Konkurrencestyrelsen (2009). Lokaliseret på: <http://www.udbudsportalen.dk/Ret-ogregler/Direktiver-love-og-regler/Udbudsregler/Tilbudsloven-Danske-regler-for-udbud/>.

Nielsen, M. B. et al (2011). *Brugerdreven innovation, indlejret teknologi og byggeri* (BIIB) Samarbejde mellem SBi, DI Byggematerialer og DI Itek. Online konceptkatalog, scenarier og køreplan for brugerdreven innovation. Lokaliseret på: <http://www.intelligentebyggematerialer.dk>

Storgaard, K. (2006). *Strategiske partnerskaber i byggeriet. Fleksible strategiske samarbejder i byggeriet. Interview med nøglepersoner. Virksomhedsundersøgelse. Delrapport 2*. (SBI 2006:16). Hørsholm: Statens Byggeforskningsinstitut.

Storgaard, K. (2012). *Samarbejdsformer og Facilities Management. En internetbaseret surveyundersøgelse af leverandører og købere af FM-ydelser*. (SBI 2012:14), Hørsholm: Statens Byggeforskningsinstitut.

Storgaard, K., Larsen, J. N. & Olsen, I. S. (2010a). *Driftspartnerskaber og strategisk samarbejde - Længerevarende samarbejder indenfor Facilities Management. Teorier og begreber.* (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.

Tolman, A. et al. (2009). *The benefits and obstacles of mobile technology in FM service procurement.* Facilities Vol 27 No 11/12 pp. 445-456.

Tulla, K. et al. (2009). *RFID technology changes FM services deliveries.* Facilities Vol 27 No. 11/12 pp 457-468.

Bilag 1

Fra rengøring til FM. Erfaringer fra perioden da FM blev etableret som branche i DK

Interview med Peder Stephensen (PS), PS - Experience.

Introduktion og baggrund

Interviewpersonen skildrer retrospektivt erfaringer fra sit daværende job hos én af Danmarks foregangsvirksomheder indenfor FM-området, ISS Danmark (DK). Interviewene giver en indsigt i de tanker og strategier fra 1970'erne og frem, som prægede udviklingen af tankesættet bag FM i en stor dansk servicevirksomhed, med fokus på sammenhæng mellem det operative, taktiske og strategiske niveau. Interviewene har løbet over flere sessioner, hver af et par timers varighed.

PS var ansat i rengøringsfirmaet ISS Danmark (DK) fra 1975-1999, hvor han, indledningsvis som salgschef og senere som vicedirektør og medlem af driftsdirektionen, var med til at udvikle rengøringsområdet til et strategisk indsatsområde, der rakte ud over traditionel rengøring i relation til drift og vedligehold. Fra 1975-95 bestod arbejdet primært i at udvikle salg, marketing og Business Development, mens tankerne om decideret Facilities Management først for alvor blev formuleret i forbindelse med etableringen af Dansk Facilities Management netværk, DFM, i 1991 og frem.

Virksomhedens strategi og løsninger

De udviklingsmæssige forudsætninger for FM i et historisk perspektiv.

I 1975 var ISS DK's primære styrke høj grad af effektivitet på operationsniveau med afsæt i systematisk Scientific Management og et fokus på analyse, planlægning og styring ud fra en rationaliserings-, senere optimerings-tankegang. Omkring 1980 fik ISS DK ny ledelse, hvilket betød etablering af en driftsdirektion. En driftsdirektion, der udover at have en indgående viden om driftsforhold, blev suppleret med andre vigtige faglige kompetencer, så man kunne tage fælles ansvar for virksomhedens samlede forretningsmæssige udvikling. Foruden en administrerende direktør og økonomidirektør, bestod driftsdirektionen af en marketing- og udviklingsdirektør (PS), tre divisionsdirektører, samt en IT-direktør og en personaledirektør.

Denne nye ledelsesstruktur indebar bl.a. et nøjere studie og analyse af virksomhedens organisation, for derigennem at finde den optimale organisationsstruktur, samt identifikation og definition af virksomhedens fremtidige fokusområder. I dette arbejde blev der bl.a. fokuseret på CRM (Customer Relation Management) og servicemanagement/servicekvalitet. Rengøringsteknisk blev der satset på yderligere at udvikle mere effektive metoder, redskaber, rengøringsmidler, m.v.. Øget fokus på planlægning, arbejdstilrettelæggelse og styring og kvalitetskontrol af arbejdets udførelse var også vigtige emner.

Det betød bl.a. udvikling af et nyt rengøringssystem, KEB (Kvalitet efter behov), hvor rengøringsindsats skulle følge rengøringsbehov og ikke blot gennemføres efter faste programmer (programmeret rengøring).

ISS koncernen – og i særdeleshed ISS DK - implementerede det strategiske planlægningsværktøj, "Team Planning Process" (TPP) i samarbejde med American Management Association. Planlægningsværktøjet omhandlede bl.a. omverdenanalyser, kunde- og konkurrentanalyser samt SWOT-

analyser, og det gav et bedre grundlag for udarbejdelse af planer på såvel strategisk, taktisk og operationelt niveau. Gennem det nye værktøj i ISS DK fik man en helt anden måde at anskue sit forretningsunivers på.

I lyset af ovenstående er det vigtigt at nævne Arbejdsmiljøloven fra 1977, som bl.a. fik stor betydning for hvilke rengøringsmidler mv. der måtte anvendes fremover, og for professionaliseringen af rengøring. Man flyttede desuden fokus fra bygninger til menneskene i bygningerne, dvs. at anskue renholdets betydning og nytteværdi i relation til brugerne og i forhold til støv, hygiejne, partikler, mv. . Og man så renhold i forhold til behov og metoder. Her spillede ISS DK en vigtig rolle f.eks. eksplicit udtrykt i udgivelsen af ISS publikationen: *Bekæmpelsen af indeklimasygen* fra 1988. Hermed blev der skabt en reel og konceptuel sammenhæng mellem indeklima, sundhed og arbejdsmiljø og herigennem kobling til professionel renhold, som en aktivitet/proces til fremme af trivsel på arbejdspladsen.

Professionel renhold kan koste mere, men renhold er bl.a. kombineret med tilstrækkelig ventilation og luftskifte en væsentlig faktor i at eliminere/reducere negative faktorer i inde-miljøet til et givent målbart og acceptabelt niveau.

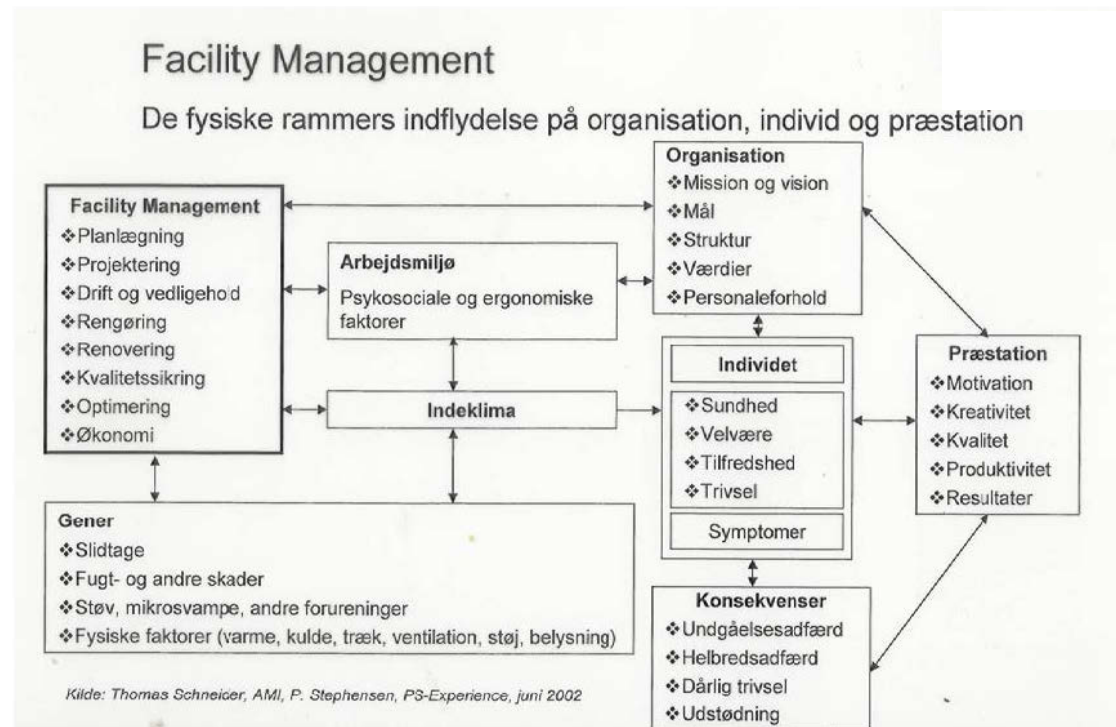
Det resulterede i samarbejde med forskning og lægevidenskab, herunder forskere på SBI, DTU, Arbejdsmiljøinstituttet, m.fl.. Herigennem blev professionel renhold løftet til at være en aktivitet, der skabte en reel værdi for kunderne, men nok så meget for de medarbejdere, det omhandlede (medarbejdertrivsel), og for hele samfundet. Der skete m.a.o. en videnskabeliggørelse både af begreber, anvendelse af objektive målinger og valg af løsninger. "Ren luft" bliver en niche for sig - og senere et vigtigt forretningsområde. Der udvikles mål for "indeklimarengøring" baseret på tilstandsvurdering af det givne miljø. På basis af disse fastsættes mål, og der vælges de rigtige midler, redskaber og maskiner, som igennem en systematisk indsats kan føre frem til de ønskede mål, der efterfølgende kan måles objektivt f.eks. gennem kvalificering og kvantificering af støv og fibre på struktur og glatte overflader, eller gennem fastlæggelse af koncentration af svampesporer og mikroorganismer i luft, på gulv og inventar. Tilsvarende overvejelser kommer senere i forbindelse med udarbejdelsen af INSTA 800/ Dansk Standard, der kommer i år 2000.

Uddannelse blev herved et vigtigt fokusområde og eksplicit formuleret. Renhold bliver koblet til bygningsdriften, således at renhold konceptuelt såvel som operationelt bliver et vigtigt og integreret del af den samlede bygningsdrift, som det f.eks. kommer til udtryk i SBI Rapport 204, 1990: *Bygningsdrift – organisation og systematik. Vejledning for ledere i driftsorganisationer*. Samarbejdet med styrelser, forskning og organisationer indenfor arbejdsmiljø fortsatte og i 1991 kom opslagsværket *"Renhold og Indeklima begynder på tegnebordet"*. En publikation udgivet af ISS på basis af et unikt tværfagligt samarbejde med arkitekter, ingeniører, arbejdsmedicinere og professionelle rengøringsfolk.

Samme år indstiftede ISS den Skandinaviske Indeklimapris. Der blev nedsat et indeklima-fagudvalg med deltagelse af skandinaviske indeklimaeksperter, og en priskomité med bl.a. repræsentanter fra fagbevægelsen. PS var formand for fagudvalget og sekretær i priskomitéen. Første pris blev uddelt i 1992. Sidste pris i år 2000.

Hermed var man godt i gang med at skille sig godt ud fra de mange andre leverandører af "traditionel" rengøring.

Sammenhænge er illustreret i nedenstående figur:



Strategisk satsning på det ikke-udviklede marked

Som en del af den ovenfor beskrevne udvikling var PS med til at indføre en sondring mellem det udviklede og ikke-udviklede marked i gennem 1980'erne, samt formulere en strategi for, hvordan disse markeder skulle angribes. Dette inkluderede bl.a. formuleringen af strategien for udviklingen af *special-services*. Strategien gik ud på at udvikle *special-service-pakker* til definerede kundesegmenter (se senere). Det udviklede marked omfattede både private og offentlige kunder og betjentes på det tidspunkt af omkring 1500 registrerede rengøringselskaber i Danmark, hvoraf de største konkurrenter til ISS DK, var Jysk Rengøring og De Forenede Rengøringselskaber. Efterspørgslen på det udviklede marked var erkendt af både private og offentlige virksomheder. ISS DK sad dengang på ca. 30 pct. af dette marked, men med et relativt ringe overskud pr. opgave. Det blev besluttet at øge overskuddet ved at øge volumen i omsætningen gennem opkøb af andre firmaer (bl.a. Dansk Erhvervsrengøring og senere Jysk Rengøring), samt organisk vækst.

Det ikke-udviklede marked bestod af de virksomheder og offentlige institutioner, der endnu selv stod for rengøringen, og hvor man endnu ikke var bevidst om fordelene ved outsourcing. Strategien fokuserede på, hvordan ISS DK kunne udvikle dette marked.

Dette arbejde med strategi skal ses i lyset af det dengang stigende fokus på effektivisering og outsourcing af service opgaver bl.a. indenfor den offentlige sektor. ISS DK etablerede derfor en målrettet dialogorienteret samarbejdsstrategi med flere offentlige virksomheder på politisk niveau. Indenfor hospitalsområdet, var der således i 80'erne forhandlinger med henblik på overtagelse af såvel renhold som serviceopgaver indenfor hospitalssektoren. Såfremt ISS DK fik disse opgaver, ville det betyde et markant gennembrud for ISS DK i særdeleshed og for branchen generelt og samtidig fungere som løftestang på det internationale marked. Man udarbejdede et tilbud til et forslag/tilbud til et amt, hvor man bl.a. kunne sandsynliggøre betydelige besparelser. De visionære samarbejdsplaner faldt dog til jorden, da der samtidig kom eksempler på dårlig kvalitet på en kommunal skole i det pågældende amt.

Fra produktorientering til kundeorientering

Et andet initiativ gik ud på at styrke fokus på den enkelte kunde og kundens behov. I den forbindelse blev gennemført dybdegående undersøgelser af rengøringens betydning og nytteværdi for forskellige kundesegmenter. I stedet for at definere kunden ud fra en generel betragtning, begyndte ISS DK i langt højere grad at organisere og planlægge opgaveløsningen med afsæt i kundens forretning, konkrete behov og ønsker. Et kernebegreb blev således som tidligere nævnt *kundedifferentiering*. Det viste sig, at det var de færreste kunder, der havde en fornemmelse af deres reelle behov, og en korresponderende forståelse af den reelle nytteværdi forbundet med professionelt renhold. ISS DK begyndte aktivt at etablere en målrettet dialog med forskellige segmenter og repræsentative, potentielle og bestående kunder, om rengøringens nytteværdi, kvalitetsniveauer, mål, økonomi mv. med afsæt i den enkelte kundes mission, vision og værdier. Inden for den offentlige sektor bestod arbejdet i at definere, hvordan rengøringsindsatsen og andre services kunne tilpasses og medvirke til at understøtte realiseringen af overordnede politiske mål, som fx forbedre læringsmiljøer, hygiejne på sygehuse etc. Samlet set beskrives dette, som et skift mod større grad af *kundeorientering*. Som en søge-læreproces, hvor kundens forretning og behov analyseres og nøje beskrives gennem en konstruktiv forretningsorienteret kundedialog. Mantraet for denne proces var en "fuldstændig forståelse for og indlevelse i et givet segment og den enkelte kundes verden".

Fra rengøringsvirksomhed over service-virksomhed til FM-leverandør

I perioden transformerede ISS DK sig fra at være en traditionel rengøringsvirksomhed til at blive en servicevirksomhed, som i 90'erne endte med at 'klassificere' sig som Facilities Management/Facilities Service leverandør. Driftsdirektionen arbejdede målrettet på denne ændring. Tesen var, at såfremt der var reelle behov indenfor de forskellige kundesegmenter, der krævede en særlig indsats, og såfremt markedet selv blev bevidst herom, så ville ISS stå stærkt, som en af de få/eneste, der havde de nødvendige ressourcer til at kunne løse opgaverne på et professionelt niveau.

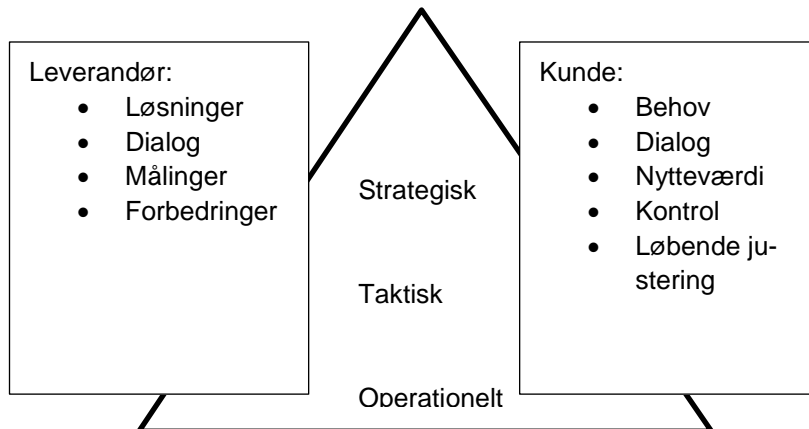
Fra enkle services til special-services

For ISS DK betød det, at man fik fokus på at udvikle *Special-Services* og *Service Kvalitet* til velafgrænsede kundesegmenter. ISS DK udviklede på baggrund af dette et salgskoncept for special-services, der bestod af en servicepakke med følgende tre produkter/serviceområder, hvor indholdet rettede sig mod det enkelte kundesegment:

1. Traditionel rengøring
2. Specialrengøring
3. Serviceopgaver

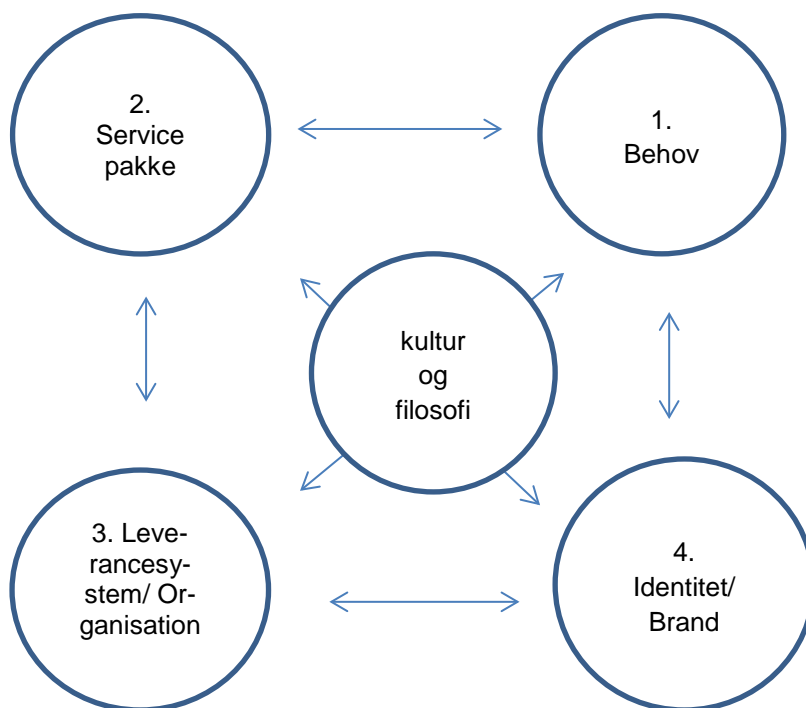
Indsatsen rettede sig mod alle niveauer: 1) Det Strategiske niveau: Med fokus på hvordan servicefunktionen bedre kunne støtte kundens ønsker og mål, 2) Det Taktiske niveau: Fokus på at etablere den rette infrastruktur, som sikrer at målene nås og 3) Det Operationelle niveau: Identifikation af henholdsvis a) udførende opgaver, b) anvendte metoder, c) krævede kompetencer, d) kvalificerede udførende medarbejdere, e) kvalitetskontrol mv. Målsætningen var som tidligere nævnt at udvikle virksomhedens arbejdsfelt fra traditionel rengøring/services til specialservices målrettet et givet segment, En special-service fx ISS Slagteriservice, se senere, indeholdt grundlæggende tre elementer: traditionelle rengøringsopgaver, specialrengøringsopgaver – og serviceopgaver, som gennem dialog og behovsanalyser viste sig at være relevante for det pågældende segment og kunde.

Nedenstående figur illustrerer ISS DK's idealmodel for relations niveauer:



Den "magiske" formel

Professor Richard Normanns filosofier og begrebsapparat om Service Management blev bl.a. grundlaget for det videre arbejde i ISS-DK's udvikling af *special-services*, samt, senere, implementeringen af TQM (Total Quality Management). ISS etablerede derfor et samarbejde med Richard Normann, og han præsenterede bl.a. sin "magiske formel" for ISS Koncernen. Figurligt udtrykkes formelen/modellen nedenfor:



Integrationen af de nye tanker mv. blev implementeret gennem et dybdegående tværfagligt arbejde i organisationen med nedsættelse af effektive repræsentative projektgrupper.

Denne nye forståelsesramme passede perfekt til PS og driftsdirektionens overvejelser, og de teoretiske begreber blev omsat til operative størrelser, der direkte kunne implementeres i ISS indsats, herunder udviklingen af segmentrettede *special-services*, fx ISS Slagteriservice, ISS Hospitalsservice, ISS Trafikservice, ISS Supermarkedsservice mfl..

Resultatet af den gennemgående forandringsproces i virksomhedens organisation, struktur og metodiske arbejdsform betød at ISS DK fik en skærpet markedsprofil/brand. Således skiftede den hidtidige orientering mod 'market

push' til at fokusere på *'market pull*' sammen med en ny fokuseret tilgang til at drive forretning med afsæt i en kundeorienteret dialogbaseret kultur. Det krævede betydelige ressourcer organisatorisk og specielt kompetencemæssigt at udvikle den enkelte *special-service*. En projektorganisation og et udviklingsforløb i ISS DK omfattede således områderne: Salg, Teknik, Drift, IT, HR og Økonomi. I arbejdet var der fokus på alle niveauer: strategisk – taktisk – operativt.

ISS DK involverede adskillige medarbejdere indenfor udviklingen af hvert *special-service* område. En projektgruppe bestod således typisk af en styregruppe på 7 personer (en chef indenfor fx fagområderne salg, teknik, drift, IT, HR og økonomi og med en repræsentant for driftsdirektionen som projektansvarlig – og dermed ansvarlig overfor driftsdirektionen og dermed realiseringen af den strategiske plan). For hvert fagområde blev der nedsat en arbejdsgruppe – typisk på 3-4 personer. Arbejdet forløb typisk over 3 – 6 måneder. Investeringen i opgaven var ikke uvæsentlig, og svarede i alt til 5 - 10 mandeår.

Resultatet blev et innovativt arbejde på basis af kendte aktiviteter. Dette betød bl.a. udviklingen af nye metoder, systemer, procedurer og holdningsændringer, m.v. indenfor de respektive fagområder. Brugerne var i centrum – (også qua Normanns model). Projekterne blev gennemført på "toppen" af dagligt arbejde, men betød en høj grad af udvikling og inspiration i hverdagen for de involverede medarbejdere på alle niveauer og gav inspiration til udvikling indenfor de forskellige fagområder. En kreativ innovationsproces, der havde en afsmittende effekt i andre dele af organisationen.

Det er PS's opfattelse at ISS DK på serviceområdet efterfølgende har lagt vægten på at kunne levere de basale services med styrke i en rationaliseringsstilgang af arbejdsproces og organisation.

FM - et nyt begrebsapparat og nye kompetencer

Sammenhænge i det nye paradigme blev formuleret af professor Per Anker Jensen: "Bygningsdrift tager traditionelt udgangspunkt i bygninger, hvorimod FM tager udgangspunkt i de aktiviteter, der foregår i bygninger. For FM er behovsanalyser og undersøgelser af kundetilfredshed lige så vigtige opgaver som den mere tekniske betonedede bygningsdrift. FM har fokus på at understøtte og effektivisere de primære aktiviteter i en virksomhed, offentlig som privat, ud fra en helhedsbetragtning ved at sikre hensigtsmæssige rammer om disse aktiviteter på både kort og lang sigt".

I forbindelse med den gennemgribende forandringsproces, blev PS bevidst om behovet for et "nyt" og bygningsdrifts-tilpasset begrebsapparat i ISS DK og om vigtigheden af at kommunikere med udgangspunkt i dette i relation til kundens/branchens egen kultur, begreber og vokabularium. Gennem forskellige samarbejdsoplevelser, viste der sig et markant behov for at italesætte FM, herunder bygningsdrift og renhold på et strategisk politisk niveau, hvis man ville gøre sig håb om at markedet blev modent for disse ydelser. Behovene var der, men man kunne ikke på overbevisende måde vise, hvad kunden fik ud af at skifte til den nye service, som ISS kunne levere. I lyset heraf blev der i ISS's ledelse enighed om, at ansætte personer med nye kompetencer og faglig kapacitet indenfor de udvalgte markedssegmenter vedr. ejendomsdrift og bygningsforvaltning.

PS udviklede ISS DK's FM-koncept med inspiration fra bl.a. svenske erfaringer fra ejendomsselskabet ESAB, samt fra forskningen på området: (J. Dinesen (red.) (1990) *Bygningsdrift – organisation og systematik. Vejledning for ledere i driftsorganisationer*, SBI-Rapport 204, Hørsholm, samt indenfor praksis, bl.a. DFM Benchmarking, *Nøgletal for Ejendomsdrift*, Per Anker Jensen (2001) *Håndbog i FM*. DFM Netværk, og Per V. Freytag (red.) (2003) *Strategisk in- og outsourcing*. DJØF's Forlag). Hertil kom sparring med Keith Alexander, Strathclyde University (senere professor ved Salford University), en af foregangsmændene indenfor FM forskning og udvikling i Europa,

Udviklingen førte siden hen til anvendelse af en lang række ledelsværktøjer: Risk Management, Balanced Scorecards, Total Quality Management (TQM), Benchmarkings redskaber som Service Level Agreements (SLA) og Key Performance Indicators (KPI), Supply Chain Management (SCM), Business Process Reengineering (BPR), Customer Service Management (CSM). I den forbindelse udgjorde et centralt omdrejningspunkt en validering af parametrene Forsyningsrisiko og Værdi. En analyse som samlet set skulle 'måle' relationen mellem leverandør (ISS) og kunde med udgangspunkt i de enkelte services betydning for kunden. Nedenstående figur blev samtidigt brugt til at karakterisere og plote de forskellige typer af afhængighedsrelationer – samarbejder – mellem kunde og leverandører:



Strategiske alliancer og partnerskaber

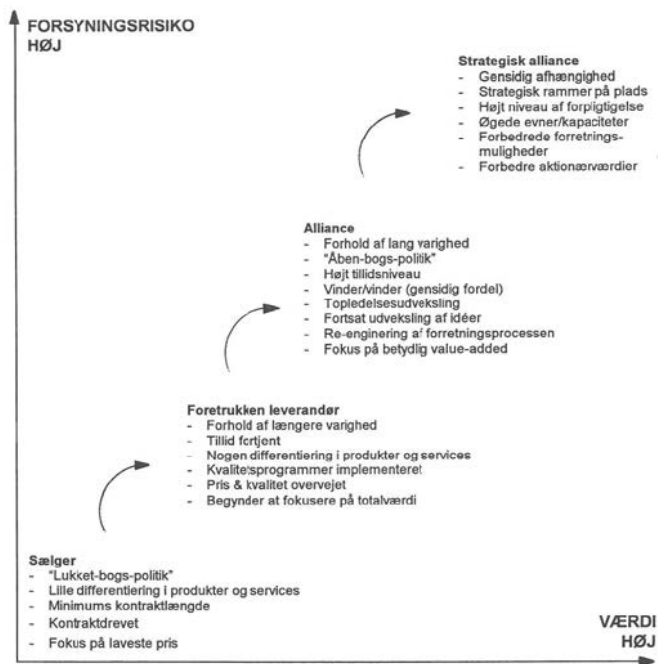
PS fremhæver, hvordan viden og forskning udgjorde centrale elementer og inspiration i udviklingen og markedsføringen af FM-tankegangen og for de typer af samarbejde man kunne indgå. Koblingen mellem på de ene side forskning/viden, støvpartikler/renhold og arbejdsmiljø, og på den anden side bygningsmæssige fakta, ejendomsforvaltning og driftsoptimering resulterede i større opmærksomhed og interesse for de potentielle muligheder i branchen og på markedet.

PS arbejdede på at få ISS løftet op fra de traditionelle salg-til-salg på sælger-relationsniveau og ind i mere længerevarende samarbejder. Baggrunden var, at PS på en ISS konference blev præsenteret for en case om outsourcing af FM i KODAK's hovedkontor i Rochester, Upstate New York til ISS. Casen godtgjorde at outsourcing kunne udvikle sig til en velfungerende *alliance* mellem en virksomhed/KODAK og en FM leverandør/ISS til stor fordel for begge partner.

På denne baggrund arbejdede PS for at finde områder/kunder, hvor ISS som minimum kunne fungere som *foretrukken* leverandører og om muligt som *alliancepartner* med kunden. Dette inkluderede, at ISS DK skærpede sit fokus på at udvikle serviceleverancer fra enkeltstående rengørings-services til specialservices og FM pakker, der indeholdt et større udbud af fagspecifikke ydelser af stor oplevet betydning for kunden.

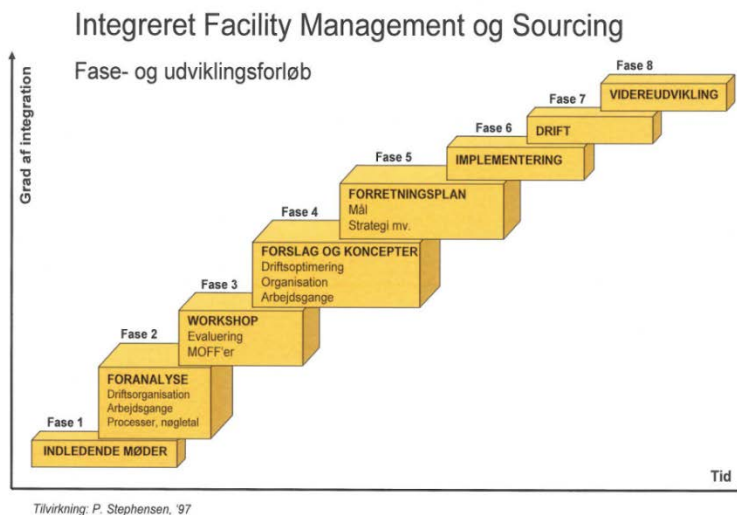
ISS DK afprøvede bl.a. det nye relations/FM-koncept med Oracle, Præstø Kommune og Ejendomsselskabet Norden i forbindelse med implementering af individuelle FM løsninger hos disse. PS beretter at samarbejdet resulterede i positive samarbejdsprocesser gennem dokumenteret høj grad af kundetilfredshed på mange niveauer. Alle tre aktører erfarede at ISS DK's FM-koncept og serviceleverancer alle havde stor betydning for deres respektive

forretninger. Nedenfor gennemgås samarbejdet med Ejendomsselskabet Norden, som et eksempel på denne form for samarbejde.



Samarbejdet med Ejendomsselskabet Norden

I 1990'erne var Ejendomsselskabet Norden Danmarks største private ejendomsselskab med en stor portefølje af investeringsejendomme beliggende i det centrale København. I forbindelse med samarbejdet med Norden, anvendte ISS DK FM-koncept-tankegangen og indledte en dialog om opgaveløsninger på et strategisk niveau, der bl.a. inkluderede en analyse, der sammenkædede Nordens udviklingsvision og deres FM-behov. Konkret medførte dette et over-tid partnerskabslignende, dynamisk og innovativt samarbejde mellem parterne på allianceniveau. Samarbejdsprocessen og den løbende dialog medførte leverancer af et bredt spektrum af FM-ydelser rækkende fra trappevask, energistyring, reception, døgnvagt, renhold af udenoms arealer, til kundetilfredsheds-analyser, m.fl.. PS betegner samarbejdet som et 'strategisk intellektuelt samarbejde' og udviklede herigennem den såkaldte 'trappemodel', som et proces- styrings- og relationsværktøj.



Trappemodellen viste sig at være stimulerende for dialogen på både det strategiske, taktiske og operationelle niveau, og gav herigennem tilstrækkelig dynamik i den langsigtede proces, der skabte værdi for begge parter. Målet var at integrere parternes ønsker og behov over en længere periode, som i sidste ende vil tilføre både kunde/Norden og leverandør/ISS innovation og videreudvikling. Et af de unikke elementer i trappemodellen er den løbende identifikation af Mulige Områder For Forbedringer (*MOFF'er*) på alle niveauer på basis af hvilke, man straks kan iværksætte foranstaltninger om nye opgaver og effektiviseringer parallelt med faseforløbet i øvrigt. PS peger endvidere på begrebet '*Attraktionsværdi*', som et vigtigt strategisk element til at kvalificere ejendomsporteføljen og måle brugernes/lejernes tilfredshed. I Norden havde man således nogle klare formuleringer om hvordan deres ejendomsportefølje skulle fremstå – men man viste fx ikke meget om lejernes umiddelbare tilfredshed. Der var altså tale om en søge-lære proces for både kunde og leverandør. En proces, der løber iterativt, og som afdækker flere og flere samarbejds muligheder undervejs.

I dette dialogforløb kom der flere opgaver frem, der udsprang af og som kunne understøtte Nordens forretningsplaner, f.eks. drift af parkeringshuse. Disse opgaver blev dog ikke realiserede og samarbejdet udvikles ikke videre, da Norden ændrede forretningsplan – og PS og andre nøglemedarbejdere forlod ISS på dette tidspunkt.

Udfordringer

Implementering af FM begreber og FM værktøjer

Det overordnede problem bestod i at implementere FM-konceptet med dertilhørende begreber og idéer på alle ISS DK's organisationsniveauer. Der viste sig, at mange medarbejdere på det operationelle og taktiske niveau "faldt fra", ikke mindst på det praktiske plan, når de enkelte FM løsninger blev for strategiske og abstrakte. Problemet bestod således i at mange medarbejdere ikke altid helt forstod potentialet i at håndtere det strategiske tankesæt. Endvidere fremhæver PS, hvordan det også kunne være svært at få det strategiske niveau internt i ISS DK overbevist om, at de strategiske elementer havde direkte indflydelse og sammenhæng med udvikling af nye opgaver. PS forklarer endvidere, hvordan virksomheder/kunder oftest ikke var/er sporet ind på at tænke FM i det langsigtede perspektiv. Til trods for at der er logik og sammenhæng mellem strategi og indsats, kan det være svært at holde fokus og momentum i processen, og sammenhænge kan blive så komplekse, at mange står af – på alle niveauer. Balancen mellem logik, kompleksitet, konceptudvikling og italesættelse, kombineret med økonomiske krav må betegnes som hårfin.

For megen fokus på økonomi?

Også i ISS var de økonomiske resultater i fokus – på alle niveauer – og man blev kontinuerligt holdt op mod de øjeblikkelige økonomiske mål i de enkelte porteføljer. Den interne incitamentsstruktur understøttede dette. Mange havde ikke tid til at opbygge kompetence til at gå ind i den kundeorienterede dialogproces, en opgave, der var vanskelig for mange, og PS vurderer, at sådanne forhold ikke blev understøttet af incitamentsstrukturen og kulturen i virksomheden.

Kompetente medarbejdere på det operationelle niveau

I lyset af den strategiske fokusering på at sætte kundens behov i højsædet, bestod én af hovedudfordringerne selvsagt i, at uddanne og ruste medarbejderne på det operationelle niveau til at kunne begå sig hos kunderne og aktivt højne kundetilfredshed ved at være i stand til at kortlægge de konkrete behov. Selve uddelegeringen af ansvar til medarbejderne blev modtaget aldeles positivt af de enkelte medarbejdere, som decideret blev 'løftet'. Selvom kompetenceløftet var ressourcekrævende understreges indsatsen som

en win-win situation: Medarbejdernes arbejdsglæde blev styrket samtidigt med, at kundens nytteværdi fik et markant løft.

Konjunktur – fremmende for udvikling af FM

Det er PS's vurdering, at krisen øger presset mod outsourcing både indenfor offentlige virksomheder og private, fordi kunderne ønsker at rationalisere og spare, hvor det er muligt. Men i mange tilfælde vil det måske kunne betale sig også at have en professionel in-house funktion, der kan samarbejde med leverandører af de opgaver, man så vælger at outsource.

Der er meget fokus på pris, og et stigende antal arbejdssøgende fra andre lande med stor arbejdsløshed og lave lønninger har yderligere forstærket dette. Der er stor gennemtræk på jobbene, og det giver yderligere omkostninger til instruktion i virksomhederne. Det medvirker til, at der yderligere alene fokuseres på pris – og i mindre grad på ydelse, kvalitet og renhold som en faciliterende serviceydelse.

Yderligere information

Udviklingen af strategier for FM i ISS siden 2000 er beskrevet i en case i Jensen, P.A. et al. (2008).

Længerevarende strategisk samarbejde er interessant, fordi det anses for en måde at fremme produktivitet og forretning på for både kunder og leverandører. SBI har gennem et forskningsprojekt belyst de forskellige måder at samarbejde på. Det er sket gennem litteraturstudier, interview med nøglepersoner, empirisk kortlægning af samarbejder, samt en caseanalyse af Facilities Management-virksomheder.

I denne rapport fremlægges resultaterne fra sidstnævnte caseanalyse. Analysen er baseret på fire cases, samt et interview med en nøgleperson, som beskriver sine erfaringer med og viden om udviklingen inden for Facilities Management-området gennem de sidste årtier.

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 978-87-92739-17-9