

Per Anker Jensen

# FACILITIES MANAGEMENT I DANMARK

ET ERHVERV AF VOKSENDE BETYDNING



**Per Anker Jensen**

# **FACILITIES MANAGEMENT I DANMARK**

**ET ERHVERV AF VOKSENDE BETYDNING**

## **Facilities Management i Danmark**

### **Et erhverv af voksende betydning**

Udarbejdet af:

Per Anker Jensen, professor og centerleder  
Center for Facilities Management – Realdania Forskning  
DTU Management, Danmarks Tekniske Universitet  
[www.cfm.dtu.dk](http://www.cfm.dtu.dk)  
Januar 2010

Design: [heddabank.dk](http://heddabank.dk)  
Tryk: Rosendahls

ISBN: 978-87-90855-52-9

Udgives i samarbejde mellem  
Center for Facilities Management – Realdania Forskning og  
Dansk Facilities Management – netværk

## **INDHOLD**

- 4** INDLEDNING
- 8** UDVIKLINGEN AF FM I EN VIRKSOMHED – MED DR SOM CASE
- 13** DEFINITION OG AFGRÆNSNING AF FM
- 18** MARKEDET FOR FM I DANMARK
- 22** INTERNATIONAL SAMMENLIGNING
- 25** ORGANISATIONER OG INSTITUTIONER I DANMARK

## INDLEDNING

Begrebet Facilities Management er igennem de sidste 20 år blevet en del af det danske sprog, men stammer fra den engelsksprogede verden. I USA benyttes mest entalsformen Facility, mens man i Storbritannien mest benytter flertalsformen Facilities. Betegnelserne dækker over det samme, hvilket er fastslået i den danske og europæisk standard DS/EN 15221-1. I denne publikation benyttes forkortelsen FM.

### Hvad er FM

Hvad står FM for? Der findes mange forskellige definitioner og anvendelser af begrebet. Nogle opfatter det blot som en nyt og smart udtryk for drift og vedligehold af bygninger, mens andre ser det som en betegnelse for outsourcing – primært i relation til IT. Ingen af disse betydninger er dækkende.

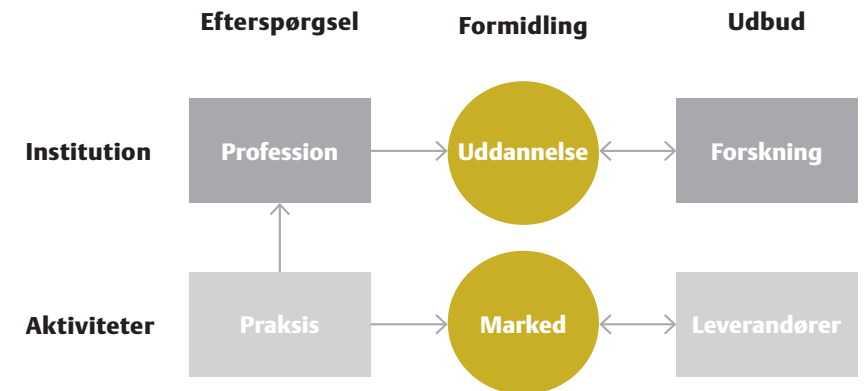
Denne publikation beskriver FM med udgangspunkt i en opfattelse, der er i tråd med både de europæiske FM-standarder og Dansk Facilities Management – netværk (DFM), som blev etableret i 1991. Ifølge denne opfattelse er FM i essensen en ledelsesdisciplin, der har ansvaret for de fysiske rammer omkring en virksomhed og de tilknyttede servicefunktioner.

Hvor den traditionelle byggetekniske indgangsvinkel til drift og vedligehold tager udgangspunkt i bygningerne, fokuserer FM i stedet på at understøtte de aktiviteter, der skal foregå i bygningerne, og lader bygningerne være et middel til at skabe de optimale rammer herfor.

### Udviklingen af FM

FM er udviklet gradvist i takt med, at FM aktiviteterne har fået større betydning. Derved er der opstået en profession af engagerede fagfolk, som i fællesskab udvikler og udbreder viden på området. Samtidig er der sket en ændring fra, at FM opgaverne overvejende blev varetaget internt af egne medarbejdere, til at opgaverne i stigende grad varetages eksternt. Det er sket ved outsourcing m.v., og derved er der opstået et marked i rivende udvikling. Herudover er der blevet etableret en lang række leverandørvirksomheder inden for forskellige brancher.

Figur 1: Udviklingen af FM med aktiviteter og institutioner



Tilsammen har denne udvikling skabt en branche med stor dynamik og behov for yderligere professionalisering, blandt andet gennem etablering af særskilte uddannelser og forsknings- og udviklingsaktiviteter. På den baggrund blev Center for Facilities Management – Realdania Forskning (CFM) oprettet i 2008.

Figur 1 illustrerer den beskrevne udvikling med udgangspunkt i praksis i nederste venstre hjørne.

### Betydningen af FM

Samlet set er FM blevet et egentligt erhverv med tilhørende institutioner af stor og voksende betydning. Det gælder både samfundsmæssigt i relation til økonomi, beskæftigelse, ressourceforbrug og miljøpåvirkning og for den enkelte virksomhed i forhold til image, udviklingsmuligheder og medarbejdertilfredshed. I begyndelsen lå hovedvægten i FM på at effektivisere aktiviteterne for at spare omkostninger, men i takt med udviklingen af professionen er dette ikke længere tilstrækkeligt. I dag er der øget fokus på, at FM skal skabe merværdi for virksomhederne og bidrage til bæredygtighed – både økonomisk, socialt og miljømæssigt.

### Målgruppe

Denne "Pixi-bog" giver et portræt af FM som erhverv for at udbrede kendskabet til og forståelsen af FM's betydning. Målgruppen er først og fremmest beslutningstagere i virksomheder og offentlige institutioner samt politikere, der bliver stillet over for at tage stilling til forhold, hvor FM spiller en rolle. Vi håber ligeledes, at

publikationen vil være nyttig for studerende og andre, der skal tage stilling til, om de vil specialisere sig inden for FM. Endelig er det intentionen, at publikationen kan bidrage til at styrke aktørernes fælles opfattelse af, hvad FM er og dermed bidrage til at konsolidere og udvikle professionen og erhvervet, bl.a. via et fælles fagligt sprog.

### **Disponering**

Portrættet af FM indledes med et eksempel på, hvordan de funktioner, der i dag indgår i FM, er opstået og blevet til en integreret FM enhed internt i virksomheden. Derefter defineres FM nærmere ud fra i nye europæiske standarder og i forhold til erhvervsgrupper på efterspørgselsiden og brancherne på leverandørsiden. Med udgangspunkt heri beskrives det danske marked for FM, og der foretages en international sammenligning. Publikationen afsluttes med at beskrive de vigtigste institutioner af betydning for udviklingen af FM i Danmark. Den løbende tekst suppleres med en række tekstbokse med eksempler på FM i private og offentlige virksomheder samt oversigter over relevante bøger og hjemmesider.

### **København Lufthavne (CPH)**

En lufthavn er et udpræget eksempel på en virksomhed, hvor det stort set kun drejer sig om FM. Man kan således sige, at CPH er en virksomhed, der har FM som kernevirksomhed ved at stå som både ejer af faciliteter, facilities manager og serviceleverandør i forhold til andre virksomheder, der har flytrafik som deres kernevirksomhed. CPH står tillige som udlejer af butikker og serviceringsteder i lufthavnen.

Slutbrugerne for alle aktiviteter i lufthavnen og flytrafikken er flypassagererne. CPH har derfor defineret sin rolle som passagerens tillidsmand. CPH vil gerne stå for at orkestrere passagerens oplevelse. Det gælder fra ankomst til lufthavnen til check-in og gennem transitområde til boarding. Og det gælder uanset hvem, hvad og hvorfor. For det er passagerens totaloplevelse, der tæller. Man lægger derfor vægt på bygninger af høj arkitektonisk kvalitet og robuste materialer med lang levetid, og man har fokus på at udvikle medarbejderstaben, så der er stor fleksibilitet og effektivitet.

Kilde: Facilities Management Best Practice i Norden – 36 cases. CFM, 2008.

## UDVIKLINGEN AF FM I EN VIRKSOMHED – MED DR SOM CASE

Et forskningsprojekt om DR som bygherre og driftsherre gennem tiden har undersøgt, hvordan de funktioner, der i dag betragtes som en del af FM, er opstået historisk. Udviklingen i DR er fulgt helt fra etableringen som Statsradiofonien i 1925, gennem en voldsom ekspansion efter indførelse af TV i 1950'erne, stagnation omkring monopolets ophør i 1988 og frem til etableringen af DR Byen. DR er som statsejet virksomhed underlagt arkiveringspligt til statens arkiver, og forskningen har omfattet granskning af arkivmateriale i Rigsarkivet samt gennemgang af samtlige DR's årsberetninger og jubilæumsskifter.

De FM-relaterede funktioner i DR er kun i beskedent omfang belyst i de skriftlige kilder; især i de første årtier. En undtagelse er et kapitel om "Et døgn i Stærekassen" fra 15 års jubilæet i 1940 – det var slutningen af den periode, hvor DR havde til huse i Stærekassen, og umiddelbart før indflytningen i Radiohuset. Her træder husets tjenende ånder ud af mørket. Her er et kort uddrag:

### Et døgn i Stærekassen

Kun en eneste halv time i døgnnet sover Stærekassen... Kun en ensom mands trin lyder gennem de mørke studier og sale. **Vægteren** vandrer gennem gange og trapper fra etage til etage med sin svingende lyskegle foran sig... Alt er så sælsomt stille i denne halve time fra 5.30 til 6. Så lukker vægteren sig ud af døren i Heibergsgade.

Men han mødes på tærskelen med **den første maskinmand**, der skynder sig ned i de dybe kælderrum til de tykke aluminiumsmalede rørledninger og de blanke beholdere, der udgør Stærekassens indvolde. Maskinmanden drejer på store haner, og damp kommer ilende med 13 atmosfærers tryk helt ovre fra Gothergades elektricitetsværk... Netop, som Stærekassen er ved at få varme i kroppen, rykker **viceværten** frem med **26 rengøringskoner** for at få morgentoiletet overstået. Børster og skrubber går og støvsugere snurrer.

Senere hører vi om portneren i sin lille glasloge ved indgangen, telefondamen, der besvarer forespørgsler og stiller om til de hundrede kimende telefoner rundt om i kontorerne, og om postbude, der kommer med taskerne svingende fulde af breve, og som, efter at direktøren har gennemgået posten, går videre til ekspeditionskontoret, hvorfra bude bringer dem rundt. Alle disse funktioner var formentlig almindelige funktioner i større kontorbaserede virksomheder på den tid, men vi hører også om kontrolassistenten og orkesterbetjenten, som er teknik- og servicefunktioner specifikke for Statsradiofoniens kernevirkomhed.

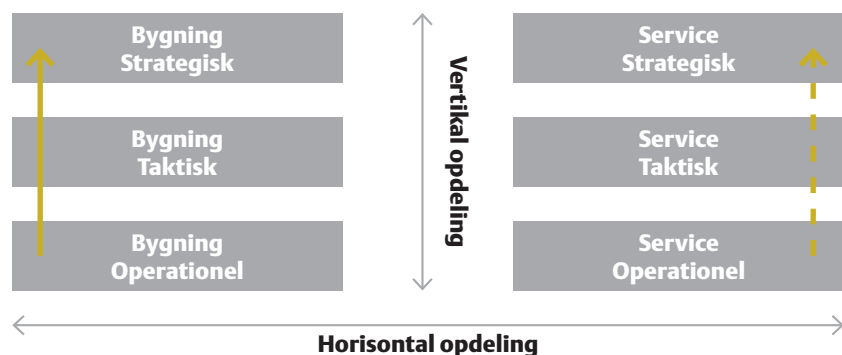
Samtidig er det karakteristisk, at alle de nævnte funktioner har operationel karakter. De bygningsrelaterede funktioner omfatter maskinmænd, vicevært og rengøringsdammer, mens de servicelaterede funktioner især omfatter ekspeditionskontoret. De bygningstekniske funktioner blev styrket ved indflytningen i Radiohuset og i 1950 blev der etableret en særskilt maskintjeneste i Radiohuset, der senere blev suppleret med maskintjenester i TV-byen og i Århus.

En taktisk funktion blev etableret i 1964 i form af forvaltningskontoret. Dette kontor tog sig af bl.a. lokaleadministration, bygningsvedligehold og anskaffelser af inventar på anbefaling af et sekretariat under Finansministeriet, der omkring 1960 foretog grundige gennemgange af DR's organisation med henblik på rationaliseringer. Forvaltningskontorets opgaver blev udvidet kraftigt med både bygningsrelaterede og servicelaterede funktioner.

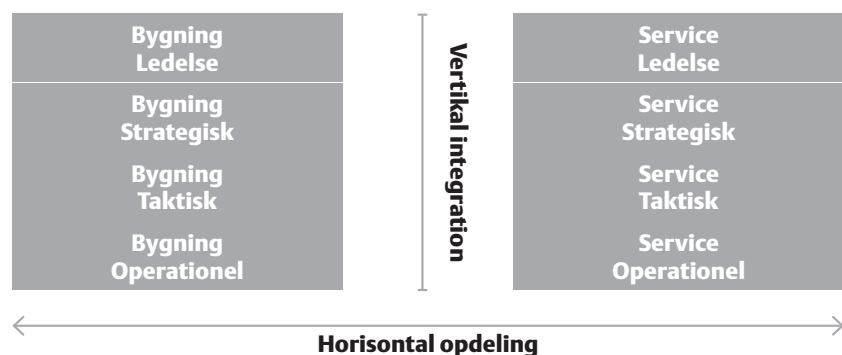
De strategiske opgaver med langsigtet planlægning af bygningsbehov foregik indtil omkring 1970 i DR's øverste ledelse, og ved de store byggeprojekter blev der nedsat politisk udpegede byggeudvalg. I slutningen af 1960'erne etablerede DR en intern strategisk planlægningsfunktion betegnet PORSE (planlægnings- og ledelsessekretariatet) som en stabsfunktion tilknyttet generaldirektøren. Efter en omlægning af statens politik for statsbyggeri blev de politisk udpegede byggeudvalg nedlagt, og i sammenhæng hermed etablerede DR en intern byggekoordination som en del af PORSE. Byggekoordinationen stod både for nybygningsprojekter og langsigtet udbygningsplanlægning af de fysiske rammer.

Udviklingen i DR's FM-relaterede funktioner frem til 1988 er illustreret i **figur 2**. Den er karakteriseret ved en stærk horisontal opdeling mellem de bygnings- og servicereleterede funktioner og en vertikal opdeling mellem de operationelle, taktiske og strategiske niveauer. Den vertikale opdeling er mest markant for de bygningsrelaterede funktioner, men gjaldt tillige delvist for de servicereleterede områder. Samtidig er det karakteristisk, at de operationelle funktioner eksisterede meget tidligt som særskilte funktioner, mens de taktiske og strategiske er kommet til senere i takt med organisationens udvikling og kraftige ekspansion.

Figur 2. Udviklingen af de bygnings- og servicereleterede funktioner i DR 1925-1988



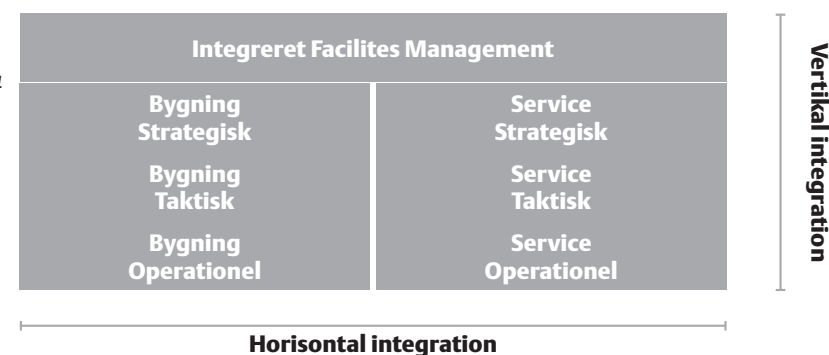
Figur 3. Den vertikalt integrerede organisation i DR fra 1988



Samtidig med monopolbruddet for landsdækkede TV sker der i 1988 en markant ændring af de FM-relaterede funktioner. Dette er illustreret i **figur 3**. Alle disse funktioner blev samlet under økonomidirektøren og der blev udpeget en bygningschef som leder for en bygningsforvaltning og en servicechef i spidsen for en serviceforvaltning. Begge forvaltninger omfattede funktioner på operationelt, taktisk og strategisk niveau. Der var således tale om en vertikal integration, mens den horisontale opdeling mellem de bygnings- og servicereleterede funktioner blev fastholdt. Et primært formål var at skabe en mere professionel organisation, hvilket for det bygningsrelaterede område bl.a. førte til, at medarbejdere med kontoradministrativ baggrund blev erstattet eller suppleret med nyansatte medarbejdere med videregående uddannelser som ingeniør, bygningskonstruktør og tekniske assistenter.

Udviklingen hen imod den fuldt integrerede interne FM funktion i DR blev gennemført i 1994, hvor der blev ansat en servicechef, der erstattede de tidligere bygnings- og servicechefer. Dette er illustreret i **figur 4**, hvor den vertikale integration fra 1988 er suppleret med en horisontal integration af de bygnings- og servicereleterede funktioner. Formålet hermed var at skabe en mere kundeorienteret FM organisation, og samtidig var det hensigten at opnå en væsentlig effektivisering, bl.a. gennem indførelse af intern afregning og outsourcing af operationelle funktioner. Den videre udvikling har på det organisatoriske plan været præget af en række justeringer samt omfattende outsourcinger, men hovedprincippet med den fuldt integrerede FM funktion er fastholdt.

Figur 4. Den integrerede FM funktion i DR fra 1994



## Coloplast

Mange virksomheder vælger i dag at outsource FM opgaven til eksterne samarbejdspartnere, hvilket også har været overvejet og undersøgt i Coloplast. For mange virksomheder er dette en fornuftig og hensigtsmæssig løsning, men Coloplast driver virksomheden efter langsigtede resultater og man tror på, at kunderne skal have den største del af værdiskabelsen. Kunderne kan kun få en tilfredsstillende service og de rigtige produkter, hvis Coloplast har topmotiverede medarbejdere. Derfor lægger man i høj grad vægt på de fysiske rammer samt den service og de tilbud, der gives til medarbejderne i deres dagligdag. Dette har været medvirkende til det bevidste valg om at drive deres egen FM organisation.

Outsourcing blev efter analyser vurderet til at være mindre fleksibel og benchmarking på udvalgte områder viste, at Coloplasts omkostninger kunne måle sig med andre sammenlignelige virksomheder. Resultatet blev etablering af særskilt FM enhed i virksomheden i 2004.

Kilde: Facilities Management Best Practice i Norden – 36 cases. CFM, 2008.

## DEFINITION OG AFGRÆNSNING AF FM

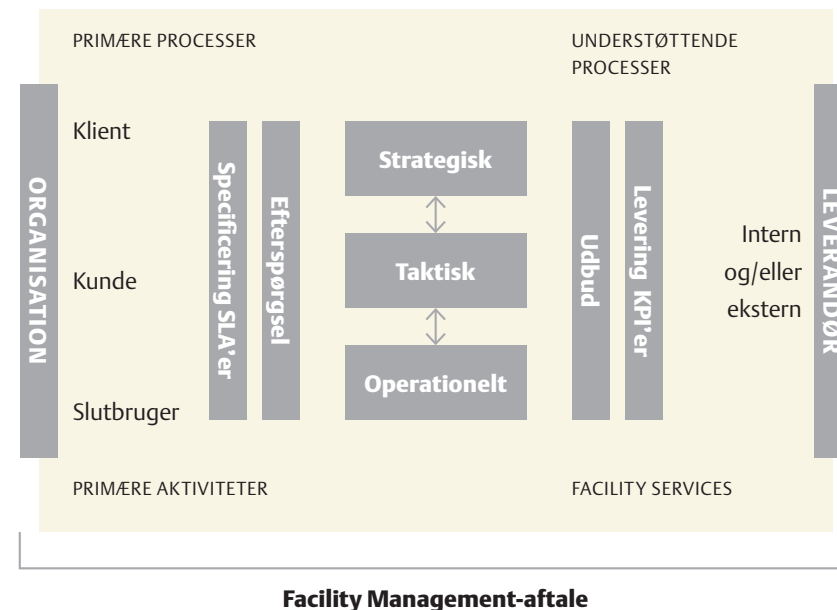
FM er som erhverv et stærkt sammensat område. Det omfatter dels interne funktioner i virksomheder og organisationer inden for stort set alle sektorer i samfundet. Dels omfatter det leverandørvirksomheder fordelt på mange brancher og ofte med FM som et af flere markeder.

### Definition af FM

Ifølge den første FM standard DS/EN15221-1 er FM: *"integreringen af processer inden for en organisation for at fastholde og udvikle de services som understøtter og forbedrer effektiviteten af de primære aktiviteter"*. I standarden præsenteres en model for FM som vist i figur 5.

Det fremgår af definitionen, at FM er et serviceerhverv. Modellen viser også, at FM er baseret på en tankegang med udbud og efterspørgsel, og at FM foregår på både strategisk, taktisk og operationelt niveau. Leverandører kan både være interne og eksterne, og et afgørende element i FM er at afstemme behov og leverancer på alle

Figur 5: Model for FM (DS/EN 15521-1, gengivet med tilladelse fra Dansk Standard)





niveauer og tilpasse i forhold til ændrede behov over tid. FM er en ledelsesdisciplin, der skal sikre denne afstemning og tilpasning. Derfor er der altid behov for at have en FM funktion internt i et eller andet omfang. Der er da også hovedsageligt operationelle Facilities Services, der outsources.

### Opdeling af FM

Ud fra standarden kan FM grupperes i kundebehov under overskrifterne: Arealer & infrastruktur (Space & Infrastructure) og Mennesker & organisation (People & Organisation). Dette svarer mere eller mindre til den sondring mellem ejendomsdrift og services, som ofte benyttes i Danmark, bl.a. af foreningen DFM-benchmarking, der blev etableret i 1996. Det svarer tillige mere eller mindre til den opdeling i ”hård FM” og ”blød FM”, som også ofte benyttes.

### FM produkter

I forlængelse af den første standard er der i 2009 fremlagt forslag til en ny europæisk standard for en FM taxonomi, som forventes vedtaget i løbet af 2010. Den nye standard klassificerer produkter inden for FM i en hierarkisk struktur med tilhørende definitioner af de enkelte produkter. **Tabel 1** viser de foreslåede betegnelser i den nye standard i venstre kolonne, mens forslag til de tilsvarende danske betegnelser er vist i højre kolonne. Det er ikke lykkedes at finde en egnet dansk oversættelse af det engelske ord *Hospitality*, som derfor er opdelt i *Catering* og *Reception*, *kontaktcenter* og *mødelokaler*.

*Tabel 1: Betegnelser for standardiserede FM produkter*

FM produkter fra forslag til ny Europæisk standard	Forslag til danske betegnelser
<b>Space &amp; Infrastructure</b>	<b>Ejendomsdrift</b>
Space	Bygninger og lokaler
Outdoors	Terræn
Cleaning	Renhold
Workplace	Arbejdsplads
Industry sector specific	Branchespecifik
<b>People &amp; Organisation</b>	<b>Services</b>
Health, safety and security	Sundhed, sikkerhed og sikring
Hospitality	Catering
	Reception, kontaktcenter og mødelokaler
ICT (Information and Communication Technology)	IKT (Informations- og Kommunikationsteknologi)
Logistics	Logistik
Business support	Virksomhedssupport
Organisation specific	Organisationspecifik

### Efterspørgere og leverandører

Til brug for en undersøgelse af det danske FM-marked (omtalt i næste afsnit) har CFM foretaget en opdeling af virksomheder på efterspørgselssiden og leverandørsiden med udgangspunkt i Danmarks Statistiks opdelinger i sektorer og brancher. Resultatet er fire hovedgrupper på efterspørgselssiden og på leverandørsiden 10 brancher, som i større eller mindre grad indeholder leverandører til FM. I **tabel 2** er de fire hovedgrupper inden for efterspørgselssiden vist i venstre kolonne, mens de 10 leverandørbrancher er vist i højre kolonne. Brancherne er angivet i alfabetisk orden.

Tabel 2: Opdeling af FM efterspørgere og leverandører i Danmark

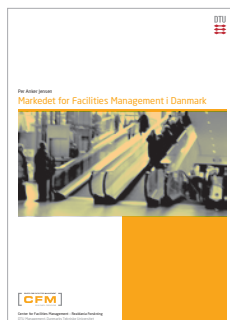
Efterspørgere opdelt på 4 hovedgrupper	Leverandører opdelt på 10 brancher
1. Industri m.v.	1. Bygge og anlæg
2. Privat service	2. Catering
3. Offentlig service	3. Ejendomshandel og udlejning
4. Boligorganisationer	4. Finansiering og forsikring
	5. IT-konsulenter
	6. Rejsebureau, rengøring og anden operationel service
	7. Renovation
	8. Reparationer af maskiner og el-udstyr
	9. Transport
	10. Videnservice

## ISS

I 2000 formulerede ISS en ny virksomhedsstrategi. Målsætningen var at udvikle ISS fra primært at være en rengøringsvirksomhed til at blive leverandør af Integrated Facility Services (IFS). På daværende tidspunkt udgjorde rengøring 93 % af omsætningen. I strategien indgik, at ISS så vidt muligt skulle være leverandør af flere serviceydelser til den enkelte kunde.

ISS opdeler sine ydelser i fire services: Rengøring, Kontorservice, Ejendomsdrift og Catering. Ved IFS er der tale om, at ISS varetager en samlet leverance af mindst to af disse serviceydelser med tilhørende management. Baggrunden for denne strategi var, at ISS så volumenmuligheder ved at udvide til IFS. Der var flere internationale spillere, der satsede på FM, og ISS risikerede at ende som underleverandør uden direkte kontakt med kunden. ISS ville op i førersædet med kundekontakt. ISS udvider derudover hele tiden med nye services – eksempelvis overtager man nogle kunders interne vagtfunktioner. Kilde: Facilities Management Best Practice i Norden – 36 cases. CFM, 2008.

## MARKEDET FOR FM I DANMARK



CFM har i samarbejde med Rambøll Management gennemført et projekt om markedet for FM i Danmark. Projektet omfatter en markedsundersøgelse baseret på telefoninterviews med i alt 375 virksomheder og er opdelt i to delundersøgelser. Leverandørundersøgelsen blev gennemført i juni 2008 og omfattede 103 virksomheder, mens kundeundersøgelsen blev gennemført i november 2008 og omfattede 272 virksomheder.

### Hovedresultater

Undersøgelsen viser, at det samlede danske marked for FM i 2008 er på 59 mia. kr. for det potentielle marked. Samtidig viser undersøgelsen, at det faktiske danske marked for FM i 2008 var på 37 mia. kr. Det betyder, at outsourcinggraden er på 62%.

Den årlige FM omsætning var på 26 mio. kr. i gennemsnit pr. kundevirksomhed, mens den udgjorde 149 mio. kr. i gennemsnit for leverandørvirksomheder. Samtidig havde leverandørerne i gennemsnit 135 medarbejdere inden for FM, og den gennemsnitlige årlige omsætning pr. medarbejder var på 1.106.000 kr.

### Kunder

Næsten alle kundevirksomheder har både FM opgaver in-house og outsourcet. Renhold er den ydelse, der købes af flest. Inden for ejendomsdrift er der desuden flere virksomheder, der køber ydelser, end virksomheder, der selv udfører arbejdet, når det gælder *Bygninger og lokaler* og *Terræn*, mens langt de fleste virksomheder selv udfører opgaverne i relation til *Arbejdsplads*. Inden for services udfører virksomhederne selv i højere grad opgaver inden for alle typer af ydelser frem for at købe. Det gælder i særlig grad for *Reception, kontaktcenter og mødelokaler*, *Logistik* og *Virksomhedssupport*. *Catering* er den type af services, hvor relativt flest køber ydelser i forhold til selv at udføre. Dette er uddybet i **tabel 3**.

### Leverandører

FM-markedet udgjorde 29% af den samlede omsætning i de leverandørvirksomheder, der indgik i undersøgelsen. De fleste leverandørvirksomheder leverede ydelser inden for ejendomsdrift, mens kun godt halvdelen leverede inden for serviceområdet. Inden for ejendomsdrift var *Bygninger og lokaler* det mest udbredte produkt-

Tabel 3: Kundernes brug af FM ydelser fordelt på in-house og outsourcet

	Kunder Antal	In-house %	Outsourcet %
<b>Ejendomsdrift</b>	<b>271</b>	<b>94%</b>	<b>97%</b>
Bygninger og lokaler	264	63%	75%
Terræn	252	57%	63%
Renhold	260	39%	81%
Arbejdsplads	225	90%	24%
Branchespecifik	101	49%	63%
<b>Services</b>	<b>260</b>	<b>98%</b>	<b>91%</b>
Sundhed, sikkerhed og sikring	228	72%	55%
Catering	176	61%	49%
Reception, kontakt center og mødelokaler	234	97%	6%
IKT	230	75%	49%
Logistik	201	89%	26%
Virksomhedssupport – økonomi	246	96%	13%
Virksomhedssupport – personale	236	95%	26%
Ledelses support – organisationsspecifik	232	75%	59%
Organisationsspecifik	97	71%	46%

område. Inden for services var *IKT (Informations- og Kommunikationsteknologi)* det mest udbredte område. Dette er uddybet i **tabel 4**.

### Beskæftigede

Ud fra omsætningen på det faktiske marked kan det beregnes, at det samlede antal beskæftigede inden for FM er på 33.000 medarbejdere hos leverandørerne. Under forudsætning af en tilsvarende omsætning pr. medarbejder inden for FM hos kunderne er der i alt 53.000 medarbejdere på det potentielle FM marked. Dermed bekræfter undersøgelsen, at FM er et erhverv, der beskæftiger mange i Danmark.

### Uddannelse

Når man ser på uddannelsesniveauer ved FM-aktiviteter hos leverandørerne er 21% af medarbejderne ufaglærte mod 28% blandt samtlige beskæftigede i Danmark i 2007, mens der er 36% faglærte ved FM aktiviteter mod 40% blandt samtlige beskæftigede. For disse uddannelsesniveauer er der altså relativt færre medarbejdere inden for FM. Til gengæld er andelen af videregående uddannede væsentligt højere

Tabel 4: Leverandørernes FM ydelser

	Antal	%
<b>Ejendomsdrift</b>	<b>81</b>	<b>79%</b>
Bygninger og lokaler	60	58%
Terræn	37	36%
Renhold	29	28%
Arbejdsplads	23	22%
Branchespecifik	16	16%
Andre ydelser inden for ejendomsdrift	20	19%
<b>Services</b>	<b>56</b>	<b>54%</b>
Sundhed, sikkerhed og sikring	23	22%
Catering	18	17%
Reception, kontakt center og mødelokaler	14	14%
IKT	24	23%
Logistik	16	16%
Virksomhedssupport – økonomi	14	14%
Virksomhedssupport – personale	11	11%
Ledelses support – organisationsspecifik	12	12%
Organisationsspecifik	6	6%
Andre ydelser inden for services	8	8%

med 43% inden for FM mod 31% blandt samtlige beskæftigede i Danmark i 2007. Det gælder meget markant både for medarbejdere med kortere videregående uddannelser (15% mod 6%) og længerevarende videregående uddannelser (16% mod 8%), mens det omvendte er tilfældet for medarbejdere med mellemlang, videregående uddannelser (12% mod 17%). Samlet set har FM leverandørerne således et højt uddannelsesniveau, men dette varierer stærkt fra branche til branche.

#### Fremtiden

Fremover forventer langt de fleste kunder ingen ændringer i forbruget af FM-ydelser, mens flere forventer vækst i mængden af købte ydelser. En del kunder forventer, at de fremover vil koncentrere deres køb hos færre leverandører med flere ydelser, ligesom en del kunder forventer at købe flere specialiserede ydelser.

#### Slots- og Ejendomsstyrelsen (SES)

SES er en styrelse under Finansministeriet og fungerer som en landsdækkende statslig ejendomsvirksomhed. Styrelsens hovedopgaver er at forsyne staten med fremtidssikrede kontorarbejdspladser samt at bevare og nyttiggøre kulturhistoriske slotte og haver i dag og i fremtiden. SES opfatter sig selv som en af statens Facility Managers. SES er som ejendoms- og FM-virksomhed en decideret supportvirksomhed, der fungerer som udlejer og stiller kontorlokaler til rådighed for lejerne, som omfatter statslige departementer og styrelser o.l.

Indtil omkring 2000 havde SES en stor egenproduktion, men man begyndte dengang at fastsætte mål for udlicitering af interne driftsfunktioner. SES har opnået relativt høje besparelser ved udlicitering, f.eks. blev budgettet for havedrift reduceret fra 30 mio. kr. i 1999 til 23 mio. kr. i 2004. Nøglen til succes i forbindelse med udlicitering er, at organisationen udvikles i takt med stigende grad af udlicitering. I forhold til den producerende virksomhed er det opstået behov for nye funktioner og kompetencer i organisationen i form af kundefunktionærer, bredt kvalificerede Facility Managers og indkøbere. Kilde: Facilities Management Best Practice i Norden – 36 cases. CFM, 2008.

## INTERNATIONAL SAMMENLIGNING

### Norden

For de nordiske lande foreligger der en enkelt samlet undersøgelse af FM markedet. Den blev gennemført af den norske virksomhed i konsulentkoncernen CapGemini i 2004. Undersøgelsen var baseret på interviews med 29 store virksomheder og syv leverandører i Danmark, Norge, Sverige og Finland samt en opgørelse af det samlede bygningsareal eksklusiv boliger i landene. Undersøgelsen opgjorde det samlede potentielle FM marked i Norden til 397 mia. kr. Det svenske FM marked var langt det største med 175 mia. kr., mens FM-markedet var 88 mia. kr. i Finland, 67 mia. kr. i Norge, 62 mia. kr. i Danmark og fem mia. kr. i Island.

CapGemini vurderede, at det faktiske FM-marked var på 25% af det potentielle marked for Norden samlet, og at dette marked ville vokse med 8% årligt. Samtidig fandt CapGemini, at markedet for integreret FM (store samlede FM-kontrakter) i Norden er stærkt konsolideret på nogle få virksomheder. ISS var størst med 44%, mens Coor Service Management stod for 28% og Johnson Controls for 10%.

For Danmark ligger CapGemini's opgørelse af det potentielle marked på 62 mia. kr. i 2004 tæt på de 59 mia. kr. i 2008, som CFM's undersøgelse nåede frem til. Til gengæld er der stor forskel på vurderingen af outsourcinggraden, som CapGemini opgjorde til 25% for det samlede FM marked i Norden i 2004, mens CFM's undersøgelse viste 62% for det danske marked.

### Europa

I Tyskland er gennemført et studie af det samlede europæiske FM marked omfattende 27 EU-lande og 14 andre lande, herunder bl.a. Norge, Island og Tyrkiet. Undersøgelsen tog udgangspunkt i bruttonationalproduktet (BNP) i de enkelte lande og en opgørelse af FM-markedets andel heraf ud fra de fem største lande – Storbritannien, Tyskland, Frankrig, Italien og Spanien. I disse Top 5 lande udgjorde det faktiske FM marked 2,48% og det potentielle marked 4,92% af BNP. Endvidere er der i undersøgelsen benyttet en markedsmodel med opdeling af landene i pionermarkeder (Storbritannien og Holland), udviklede markeder (primært central-europæiske lande, men også Danmark, Italien og Spanien), opkommende markeder (bl.a. de øvrige nordiske lande, Polen, Tjekkiet og Ungarn) og ikke-udviklede

markeder (primært sydøsteuropæiske lande og andre østeuropæiske lande). Ud fra ekspertinterviews er graden af outsourcing og vækstrater vurderet i de forskellige lande.

Studiet viser, at det totale, faktiske FM marked i de 41 lande i 2008 er på 2.430 mia. kr. og det totale potentielle marked er 4.913 mia. kr. svarene til en outsourcinggrad på 49%. Top 5 landene står for 64% af det totale potentielle marked. De gennemsnitlige outsourcinggrader og vækstrater for de fire markedstyper er vist i **tabel 5**. For Danmark er det faktiske marked ifølge det tyske studie på 38 mia. kr. og det potentielle marked på 81 mia. kr. svarende til en outsourcinggrad på 47%. For det faktiske marked er det meget tæt på de 37 mia. kr. i CFM's undersøgelse, mens det potentielle marked er noget højere og outsourcinggraden noget lavere.

Det kan overraske, at det danske marked i det tyske studie vurderes til at være et udviklet marked, mens de øvrige nordiske lande vurderes som opkommende markeder. CapGemini vurderede i deres undersøgelse af det nordiske marked, at det svenske FM marked var det mest modne af de nordiske markeder. Dette forhold understreger, at resultaterne af sådanne undersøgelser må tages med forbehold.

*Tabel 5: Outsourcingsgrad og vækstrater for FM markedstyperne i Europa*

Markedstype	Outsourcingsgrad	Vækstrate
Pioner-marked	56,3 %	6,0 %
Udviklet marked	43,6 %	8,0 %
Opkommende marked	32,5 %	12,3 %
Ikke-udviklet marked	17,5 %	21,5 %

### Københavns Ejendomme (KEjd)

Før 2006 var der i Københavns Kommune syv forvaltninger – og tillige syv ejendomsenheder. De havde alle forskellige mål og strategier, forskellige prioriteringer og indsatsområder samt forskellige planlægningsmetoder og -perioder. Der var ikke et samlet overblik over ejendomsporteføljens vedligeholdstilstand og ringe muligheder for en samlet prioritering og udpegning af indsatsområder. Dette var baggrunden for dannelsen af KEjd.

Formålet med ejendomsenheden var at professionalisere ejendomsområdet og betjene kunderne bedre og billigere. Stordriftsfordelene skulle udnyttes, så man fik mere vedligehold for pengene, bl.a. ved at udnytte muligheder for tværgående udbud. Der skulle opbygges en ensartet administration og en bedre udnyttelse af den faglige ekspertise. Der skulle ske en effektivisering af bygge- og anlægsgøderne ved etablering af en bestiller/udfører model. Der skulle skabes overblik over kommunens ejendomsportefølje, større omkostningsbevidsthed ved etablering af en ny huslejemodel, intensiv udbygning af IT samt oparbejdes et overblik over kommunens aktiver.

Kilde: Facilities Management Best Practice i Norden – 36 cases. CFM, 2008.

## ORGANISATIONER OG INSTITUTIONER I DANMARK

Der findes i Danmark en samlende organisation for FM i form af Dansk Facilities Management netværk. I tilknytning hertil er etableret en særskilt forening kaldet DFM-benchmarking. Leverandørvirksomhederne inden for FM er for de fleste virksomheder organiseret i DI Service. Enkelte undervisningsinstitutioner har uddannelser inden for FM. Det drejer sig først og fremmest om Københavns Erhvervsakademi, SUHR's og Danmarks Tekniske Universitet. Forskning inden for FM foregår primært med udgangspunkt i CFM. Dansk deltagelse i den europæiske FM-standardisering foregår i et standardiseringsudvalg under Dansk Standard. Blandt myndighederne er især Erhvervs- og Byggestyrelsen opmærksom på FM-området.

I det følgende omtales aktiviteterne ved disse organisationer og institutioner kort. Der henvises til yderligere information på de angivne hjemmesider.

### Dansk Facilities Management – netværk (DFM)

Formålet med DFM er at udvikle fagområdet, at udbrede og udveksle viden om FM, at fremme samspillet mellem praksis, uddannelse og forskning og at være bindeled til den internationale udvikling på området. Netværket sikrer og forstærker fokus på de mange tiltag, der er på området både i Danmark og i udlandet. Omgivelsernes påvirkning af virksomhedernes kerneforretning er stor, og det kræver indsigt, forståelse og erfaring at udnytte FM som en ledelsesfunktion.

DFM blev etableret i 1991 og i januar 2012 havde netværket 156 virksomhedsmedlemmer, 43 personlige medlemmer og 83 studerende. I løbet af året afholder DFM en række møder og konferencer – ofte i samarbejde med andre faglige netværk. Møderne beskæftiger sig med alt fra kontorindretning til juridiske forhold ved outsourcing. DFM's hjemmeside indeholder artikler og nøgletal, der kan bruges i arbejdet med FM. Hvert år samles medlemmerne til en stor todages konference, hvor oplægsholdere fra Danmark og udlandet sætter perspektiv på FM begrebet. DFM udgiver nyhedsmagasinet FM Update fire gange årligt.

På nordisk plan er DFM engageret i samarbejde med FM organisationer i Norge, Sverige, Finland og Island, og på europæisk plan er DFM en del af EuroFM. Sammen

med den International Facility Management Association arrangerer EuroFM en årlig FM-konference i Europa. Læs mere om DFM på [www.dfm-net.dk](http://www.dfm-net.dk)

### **DFM-benchmarking**

DFM-benchmarking blev under navnet Foreningen DFM-nøgletal stiftet den 31. januar 1996 af interessenter blandt medlemmer i DFM-netværk ud fra ønsket om at skabe en selvstændig organisatorisk ramme for arbejdet med og udviklingen af nøgletal. Foreningen DFM-nøgletal skiftede navn til DFM-benchmarking den 30. april 2008. Der er ca. 65 medlemsvirksomheder.

DFM-benchmarking har til formål at skabe og nyttiggøre et fælles datagrundlag til brug for benchmarking i og mellem virksomheder for at understøtte ledelsesbeslutninger og øge effektiviteten i virksomheden og i erhvervet som helhed. Årligt indsamles data om services og ejendomsdrift, som bearbejdes i et webbaseret analysesystem. Resultater dokumenteres i en række rapporter med overordnede og detaljerede nøgletal. Adgangen til det komplette system er forbeholdt medlemmer af foreningen.

Foreningen har med sin faste organisering opnået en position som toneangivende på nøgletalsområdet i Danmark og som førende i forhold til de øvrige europæiske lande. Foreningens resultater, blandt andet definitioner vedrørende areal typer og kontoplan for driftsaktiviteter, opfattes i Danmark som de facto standard på området. Læs mere om DFM-benchmarking på [www.dfm-key.dk](http://www.dfm-key.dk)

### **DI Service**

DI Service er et branchefællesskab under DI – Danmarks største erhvervs- og arbejdsgiverorganisation. DI Service samler de virksomheder, som leverer serviceydelser til fremstillingserhverv, andre serviceerhverv og den offentlige sektor. DI Service arbejder for at styrke serviceindustrien samt den enkelte servicevirksomhed i det danske erhvervsliv. Virksomhedernes interesser varetages gennem rådgivning af medlemmerne og politisk dialog med beslutningstagerne.

Virksomhedernes aktiviteter ligger inden for operationel service til business-to-business markedet. De er opdelt i brancher for rengøring og andre serviceerhverv, vask og tekstiludlejning, vikarbranchen samt vagt og sikring. Facility service indgår som en væsentlig del af leverancerne fra flere af disse brancher. Læs mere om DI service på [www.service.di.dk](http://www.service.di.dk)

### **Københavns Erhvervsakademi (KEA)**

KEA varetager undervisning af bygningskonstruktører i København. Uddannelsen som bygningskonstruktør er en professionsbacheloruddannelse på i alt 3½ år. Der er efter første år mulighed for at specialisere sig i FM som én ud af tre specialiseringer, hvor de to andre er bygningsprojektering og udførelse af byggeri. Der fokuseres inden for FM især på de ejendoms- og bygningsrelaterede aspekter (hård FM).

Der optages både danske og udenlandske studerende, og der undervises i FM både på dansk og engelsk. Der optages halvårligt ca. 150 studerende og næsten en fjerdedel specialiserer sig i FM. KEA er endvidere RICS-akkrediteret (Royal Institution of Chartered Surveyors). Læs mere om KEA på [www.kea.dk](http://www.kea.dk)

Kontaktperson: Studieleder Claudio Spaziani Testa, tlf. 4646 0300, e-mail: [cst@kea.dk](mailto:cst@kea.dk).

### **Metropol, professionshøjskolen**

SUHR's er en del af Professionshøjskolen Metropol. SUHR's uddanner professionsbachelor i ernæring og sundhed. I relation til FM er der mulighed for at specialisere sig inden for serviceledelse og cateringledelse. Denne specialisering fokuserer på ledelse og organisering af service, udvikling af servicekoncepter, optimering af arbejdsprocesser samt hygiejne- og kvalitetsstyring. Med uddannelsens sundhedsfaglige profil lægges der vægt på kompetencer til at kunne udvikle og fastholde attraktive og sunde arbejdspladser med fokus på arbejdsmiljø, medarbejdertrivsel og sunde kantiner. Uddannelsen ligger således inden for softservice FM.

Uddannelsen varer 3½ år. Basisdel udgør tre semestre. Specialiseringen strækker sig over fire semestre inkl. praktikforløb rettet mod professionen.

Derudover er der planer om at udbyde en efteruddannelse rettet mod HR-medarbejdere, ledere og arbejdsmiljø- og sikkerhedsansvarlige, der ønsker redskaber til strategisk ledelse af arbejdsmiljø- og sundhedsfremmeindsats. Læs mere om Metropol på [www.phmetropol.dk](http://www.phmetropol.dk)

Kontaktperson: Specialeansvarlig Lone Ebbeskov Larsen 3345 0364,  
e-mail [lela@phmetropol.dk](mailto:lela@phmetropol.dk)

#### **Danmarks Tekniske Universitet (DTU)**

Instituttet DTU Management forestår undervisning i FM. På ingeniøruddannelsen er der siden 2006 hvert år gennemført et kursus i FM. Kurset er primært rettet mod studerende sidst i studiet til civilingeniør, men bachelorstuderende kan også følge kurset. Undervisningen fokuserer hovedsageligt på ejendoms- og bygningsrelaterede aspekter (hård FM). De ingeniørstuderende har tillige mulighed for at gennemføre specialkursus og afgangsprojekter i emner inden for FM.

Derudover gennemfører DTU Management den toårige efteruddannelse Master i Ledelse af Byggeri. Den retter sig mod personer, der allerede har en videregående uddannelse, og den tages typisk sideløbende med et job over to år. Uddannelsen indeholder et modul om FM. Læs mere om DTU på [www.man.dtu.dk](http://www.man.dtu.dk)

Kontaktperson: Professor Per Anker Jensen, tlf. 4525 1674,  
e-mail [pank@man.dtu.dk](mailto:pank@man.dtu.dk)

#### **Center for Facilities Management – Realdania Forskning (CFM)**

CFM er et nationalt forskningscenter, der blev etableret i januar 2008 for at styrke forskningen inden for dette relativt nye fagområde. Hidtil er der i Danmark kun i begrænset omfang gennemført forskning med fokus på FM. Sammen med en støt stigende interesse fra virksomhedernes side og en nyorientering af arbejdsfeltet er det baggrunden for, at forskningscentret blev oprettet med støtte fra fonden Realdania.

CFM er et virtuelt center, der gennemfører forskningsprojekter i samarbejde med andre universiteter, institutioner og virksomheder i Danmark og udlandet. Centret er organiseret med et ledelsessekretariat ved DTU Management, en centerkomite, en videnskabelig komite, et forskningslederforum og et forskerforum. Desuden arbejdes der for synergi mellem forsknings- og undervisningsaktiviteter. Læs mere om DFM på [www.cfm.dtu.dk](http://www.cfm.dtu.dk)

Kontaktperson: Centerleder, professor Per Anker Jensen, tlf. 4525 1674,  
e-mail [pank@man.dtu.dk](mailto:pank@man.dtu.dk)

#### **Dansk Standard (DS)**

I forbindelse med arbejdet med standarder på FM-området i CEN, den europæiske standardiseringsorganisation, er der i Danmark nedsat standardiseringsudvalget DS/S-392 Facilities Management, som udpeger danske repræsentanter til deltagelse i møderne i den tekniske komité CEN/TC 348 og de tilhørende arbejdsudvalg. I 2006 vedtog CEN de første to standarder på FM-området. Disse blev i 2007 implementeret som nationale standarder, og i 2008 blev de oversat til dansk. Standarderne er ikke obligatoriske at følge, men der må ikke findes andre nationale standarder, der dækker samme områder. De to standarder er:

DS/CEN 15221-1 Facility Management – Del 1: Terminologi og definitioner, 2. udgave, 30-06-2008

DS/CEN 15221-2 Facility Management – Del 2: Vejledning i udarbejdelse af Facility Management-aftaler, 2. udgave, 30-06-2008

I 2009 har CEN/TC 348 vedtaget at sende følgende fire nye forslag til FM-standarder til høring og disse forventes vedtaget i 2010:

CEN 15221-3 Facility Management – Part 3: Guidance how to achieve/ensure quality in Facility Management

CEN 15221-4 Facility Management – Part 4: Taxonomy of Facility Management - Classification and Structures



CEN 15221-5 Facility Management – Part 5: Guidance on the development and improvement of processes

CEN 15221-6 Facility Management – Part 6: Area and Space Measurement

Endvidere har CEN/TC 348 i 2009 nedsat en ny arbejdsgruppe til at udarbejde forslag til yderligere en FM-standard, som skal være en vejledning i benchmarking inden for FM. Læs mere om DS på [www.ds.dk](http://www.ds.dk)

Kontaktperson: Standardiseringskonsulent Helle Harms, tlf. 3996 6101, e-mail: [hh@ds.dk](mailto:hh@ds.dk).



## Danske bøger om FM

Der er udgivet to bøger om FM på dansk, som begge er rettet mod både studerende og praktikere. Tilsammen giver de en grundig og bred indsigt i fagområdet. "Håndbog i Facilities Management" er en kombination af en lærebog og opslagsværk, der giver en systematisk indføring i FM. "Facilities Management Best Practice i Norden – 36 cases" giver gennem konkrete eksempler indsigt i praksis hos førende virksomheder og illustrerer den store bredde og variation i FM i Danmark, Norge, Sverige, Finland og Island. De korte omtaler af Københavns Lufthavne, Coloplast, Slots- og Ejendomsstyrelsen, Københavns Ejendomme og ISS i denne pjece er baseret på cases fra denne bog. Disse cases er udarbejdet i 2006 og 2007, hvorfor de ikke nødvendigvis dækker den aktuelle situation i disse virksomheder.

Per Anker Jensen: *Håndbog i Facilities Management*. Udgivet af DFM i 2001/2006 og forhandles af DFM's sekretariat. [dfm@dfm-net.dk](mailto:dfm@dfm-net.dk)

Per Anker Jensen, Kjeld Nielsen og Susanne Balslev Nielsen: *Facilities Management Best Practice i Norden – 36 cases*. Udgivet af CFM i 2008 og forhandles af Polyteknisk Forlag, e-mail: [pierre@polyteknisk.dk](mailto:pierre@polyteknisk.dk).

## Hjemmesider

CFM: [www.cfm.dtu.dk](http://www.cfm.dtu.dk)

DFM-benchmarking: [www.dfm-key.dk](http://www.dfm-key.dk)

DFM-netværk: [www.dfm-net.dk](http://www.dfm-net.dk)

DI Service: [service.di.dk](http://service.di.dk)

DS: [www.ds.dk](http://www.ds.dk)

DTU: [www.man.dtu.dk](http://www.man.dtu.dk)

KEA: [www.kea.dk](http://www.kea.dk)

Metropol: [www.phmetropol.dk](http://www.phmetropol.dk)



Center for Facilities Management – Realdania Forskning  
DTU Management  
Produktionstorvet bygning 424  
2800 Kgs. Lyngby  
[www.cfm.dtu.dk](http://www.cfm.dtu.dk)



Borgergade 111  
1300 København K  
T: +45 3167 0198  
[dfm@dfm-net.dk](mailto:dfm@dfm-net.dk)  
[www.dfm-net.dk](http://www.dfm-net.dk)

Begrebet Facilities Management (FM) er igennem de sidste 20 år blevet en del af det danske sprog. FM er i essensen en ledelsesdisciplin, der har ansvaret for de fysiske rammer omkring en virksomhed og de tilknyttede servicefunktioner. Men FM er i dag tillige et egentligt erhverv med tilhørende institutioner af stor og voksende betydning.

Det gælder både samfundsmæssigt i relation til økonomi, beskæftigelse, ressourceforbrug og miljøpåvirkning og for den enkelte virksomhed i forhold til image, udviklingsmuligheder og medarbejdertilfredshed. I begyndelsen lå hovedvægten i FM på at effektivisere aktiviteterne for at spare omkostninger. Med tiden er der kommet mere fokus på, at FM også skal skabe merværdi for virksomhederne og bidrage til bæredygtighed – både økonomisk, socialt og miljømæssigt.

Denne "Pixi-bog" giver et portræt af FM som erhverv for at udbrede kendskabet til og forståelsen af FM's betydning. Målgruppen er først og fremmest beslutningstagere i virksomheder og offentlige institutioner samt politikere, der bliver stillet over for at tage stilling til forhold, hvor FM spiller en rolle. Det er ligeledes håbet, at bogen vil være nyttig for studerende og andre, der skal tage stilling til, om de vil specialisere sig inden for FM. Endelig er det intentionen, at bogen kan bidrage til at styrke aktørernes fælles opfattelse af, hvad FM er og dermed bidrage til at konsolidere og udvikle professionen og erhvervet, bl.a. via et fælles fagligt sprog.

Bogens forfatter er professor Per Anker Jensen, som er leder af Center for Facilities Management – Realdania Forskning (CFM) etableret ved Danmarks Tekniske Universitet i 2008. Bogen er bl.a. baseret på forskningsresultater herfra. CFM indgår i et tæt samarbejde med Dansk Facilities Management – netværk (DFM), der har været drivende kraft i udviklingen af FM i Danmark siden stiftelsen i 1991. Udgivelsen sker i et fællesskab af CFM og DFM.