

# Best practice erfaringer fra globale funktionsudbud

København  
21. september 2011

Magnus Kuchler, ansvarlig for FM rådgivning Norden



---

# FM trends lige nu?

---

- ▶ Fortsat omkostningspres – et bevis på konkurrenceevne.
- ▶ FM linkes til corporate strategy.
- ▶ Outsourcing anvendes smartere og som hovedstrategi.
- ▶ Levering af tjenestepakker ud fra brugernes behov.
- ▶ Konsolidering og modning blandt FM leverandører.
- ▶ Globale FM organisationer og harmonisering af tjenester blandt store virksomheder.
- ▶ Store forandringsprojekter inden for store virksomheder.
- ▶ Strømlining og overtagelse af arbejdsopgaver fra kernevirksomheden.
- ▶ Øget behov for IT-støttet pga. øget informations- og rapporteringskrav samt effektivisering af arbejdsopgaver.
- ▶ Reducere miljøpåvirkning.
- ▶ Funktionskontrakter stiger kraftigt.

# Der er stor forskel på funktionskontrakter og instruktionskontrakter

---

## Instruktionskontrakt

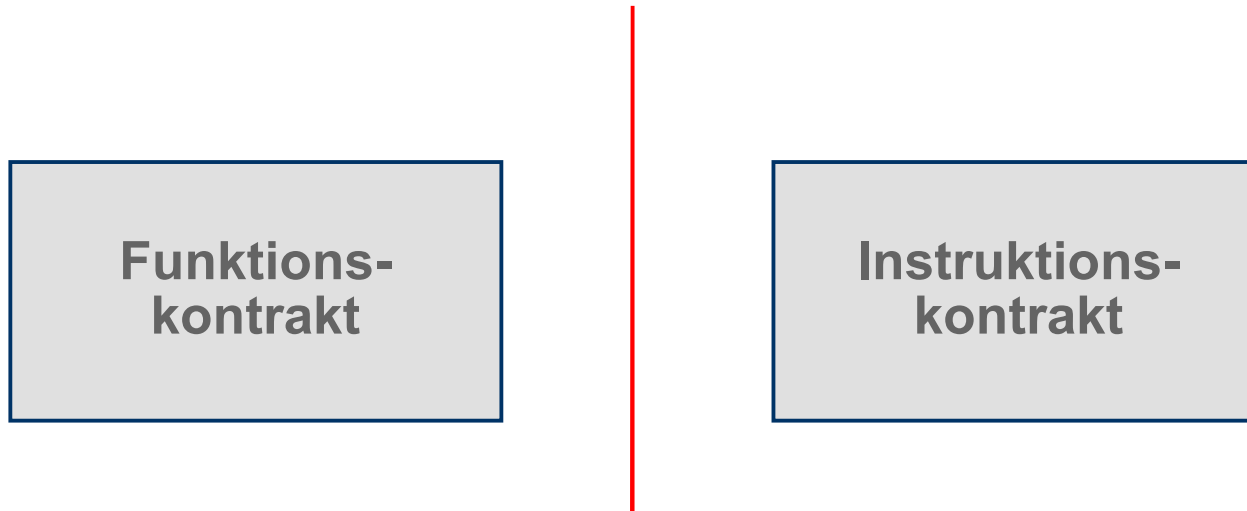
- ▶ Bestilleren køber arbejdskraft ("timer" eller "frekvenser")
- ▶ Dette indebærer at
  - ▶ Bestilleren beskriver i detaljer, hvad der skal udføres, hvornår, hvor og hvordan.
  - ▶ Leverandøren udfører efter bestillerens instruktion.
  - ▶ Bestilleren følger op på, at instruktionen efterfølges og omkostninger til den udførte service.  
Alternativt følges op på output.
  - ▶ Bestilleren står med risikoen og har mindre kontrol over FM-omkostningerne.

## Funktionskontrakt

- ▶ Leverandøren tager en samlet forpligtelse for at udføre servicen
- ▶ Dette indebærer at
  - ▶ Bestilleren specificerer, hvilket resultat der ønskes.
  - ▶ Leverandøren har ansvaret for leverancens planlægning og udførelse.
  - ▶ Indkøbsfunktionen følger op på, at det aftalte resultat opnås.
  - ▶ Bestilleren har større kontrol over FM-omkostningerne.
  - ▶ Leverandørens kompetencer udnyttes maksimalt og risici overføres til leverandøren\*.

# Der er mange forskelle på funktions- og instruktionskontrakter

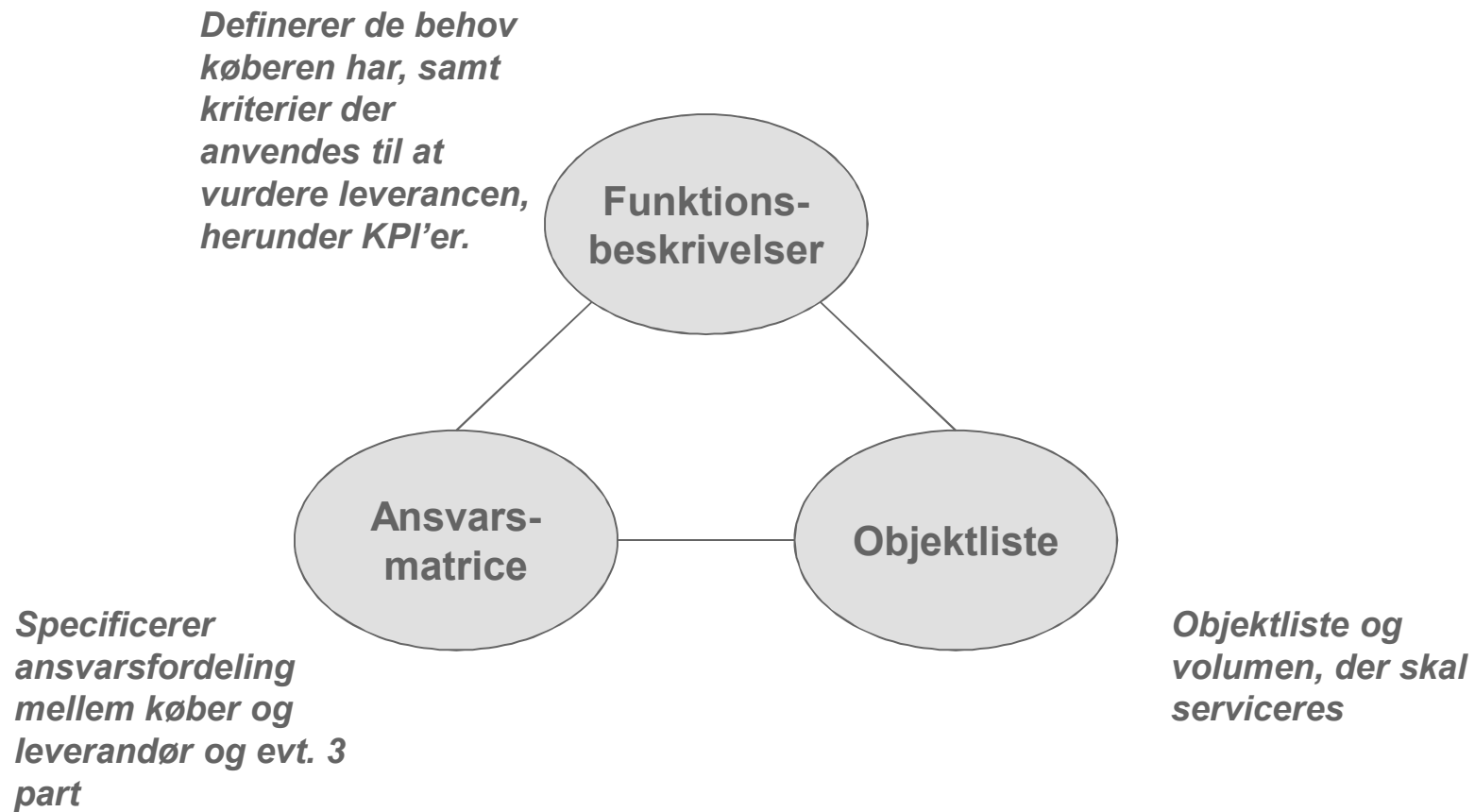
---



## Hvad er forskellen på disse kontrakter?

- Beskrivelse af service
- Opfølgning af service
- Prismodel
- Kontrakt
- Intern indkøbsfunktion
- Udnyttelse af leverandørkundsaber
- Mentalitet hos leverandøren
- Mentalitet hos køberen
- Pris

# Disse 3 bestanddele beskriver, hvad der skal leveres, hvem der har ansvaret og for hvad



---

# Der findes mange fordele ved en funktionskontrakt

---

- ▶ Standardisering og harmonisering
- ▶ Fokus på output og ikke aktiviteter
- ▶ Innovation af nye løsninger
- ▶ Leverandøren påtager sig mere risiko
- ▶ Implementering af løbende forbedringer
- ▶ Færre justeringer i kontrakten under kontraktperioden
- ▶ Metodefrihed
- ▶ Nemmere for bestillerorganisationer at være strategisk i stedet for operative
- ▶ Lettere at gennemføre globale kontrakter
- ▶ Omkostningsreduktioner

---

# Der er behov for at alle aktører er mere proaktive for at udnytte potentialet

---

- ▶ Købere
- ▶ Leverandører
- ▶ Rådgivere
- ▶ Lovgivning

---

# Fremgangsfaktorer for vellykkede funktionsopgaver – leading practice

---

- ▶ Anvend forskellige detaljeringsgrader, afhængig af hvilken ydelse der skal beskrives
- ▶ Gør det tydeligt for leverandøren, at det er dem som skal bestemme hvordan opgaven løses og være innovative
- ▶ Designe og implementere en effektiv bestillerorganisation, som skal stille krav til og følge op på en funktion – ikke instruktion
- ▶ Udarbejd et grundigt FM-koncept, og sikre at objektlistor og ansvarsmatricer er perfekte
- ▶ Anvend en omvendt bevisbyrde ("reversed burden of proof") mod organisationen



---

# Hvordan balanceres der mellem global standardisering og lokal tilpasning?

---

- ▶ Mange services kan standardiseres, men der er forskelle på i hvor høj grad
- ▶ Forskellige aktiviteter og aktivitetsniveauer, kræver forskellige koncepter

---

# Opfølgning på funktionskontrakten foretages med fokus på resultatet

---

- ▶ Nøgletal ved funktionskontrakter
  - ▶ Kundetilfredshedsindeks
  - ▶ Købertilfredshedsindeks
  - ▶ Antal fejlmeldinger
  - ▶ Antal kritiske fejl
  
- ▶ Efter behov: Stikprøvekontrol af leverancen

---

# Vi anbefaler at FM organisationen tager kontrol over hele arbejdspladsen – og leverer arbejdspladser

---

- ▶ Mobile arbejdspladser
- ▶ Hjemmearbejdspladser
- ▶ Free seating på kontoret
  - ▶ For nogle roller
  - ▶ Nye måder at samarbejde
- ▶ Nye KPI'er



- ▶ Lever en KOMPLET arbejdsplads!

# Succes kræver design af et FM-koncept. Alle konceptdele er forbundet og skal derfor udformes fra et holistisk synspunkt.

## Forskellige bygningstyper og virksomheder kræver forskellige koncepter

Eksempler

A

FM-koncept for store kontorer



B

FM-koncept for små kontorer



C

FM-koncept for industri

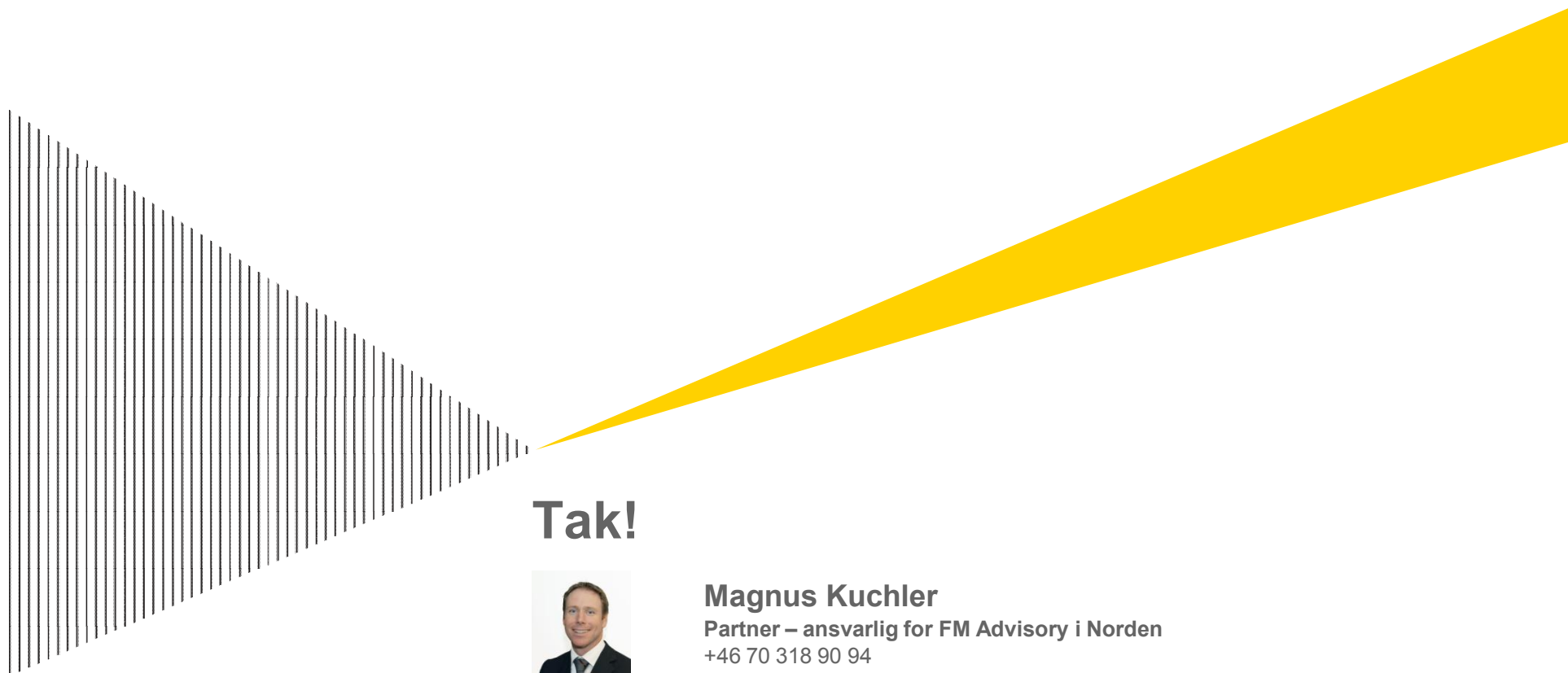


## Disse parametre skal overvejes når man skaber et FM-koncept

- ▶ Strategi: lav-selv eller købe
- ▶ Servicebeskrivelser/Funktionsbeskrivelser
- ▶ Bestillingsorganisation
- ▶ Roller og ansvar
- ▶ Bestillingsproces
- ▶ Outsourcingproces med valg af samarbejdspartner
- ▶ Forum
- ▶ Partnerskabsmodel
- ▶ Leverandør prismodel
- ▶ Omkostningsallokeringsmodel
- ▶ Risikoallokeringsmodel
- ▶ Performance management framework og KPI'er
- ▶ Aftalestruktur
- ▶ Værktøj og skabeloner

## Andre overvejelser man kan gøre sig når man skaber et FM-koncept

- ▶ Lokation og geografi
- ▶ Site størrelse
- ▶ Kernevirkomhedstype
- ▶ Modenhedsniveau af det lokale FM marked



**Tak!**



**Magnus Kuchler**

**Partner – ansvarlig for FM Advisory i Norden**

+46 70 318 90 94

[magnus.kuchler@se.ey.com](mailto:magnus.kuchler@se.ey.com)

The information contained within this document and any related oral presentation conducted by Ernst & Young AB (EY) contains proprietary information and may not be disclosed, used or duplicated - in whole or in part - for any purpose without the express written consent of EY.

**ERNST & YOUNG**

*Quality In Everything We Do*