



# Erfaringer med brugen af funktionsaftaler

2011-09-21

Verner Bentzen  
Vice President

changing  
diabetes®



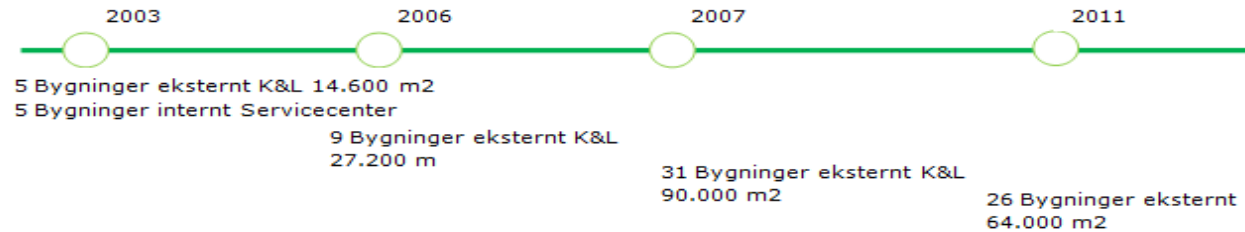
KEENAN HENDRICKSE  
South Africa  
Keenan has type 1 diabetes

# Funktionsaftale for drift og vedligeholdelse af Novo Nordisk administrationsbygninger

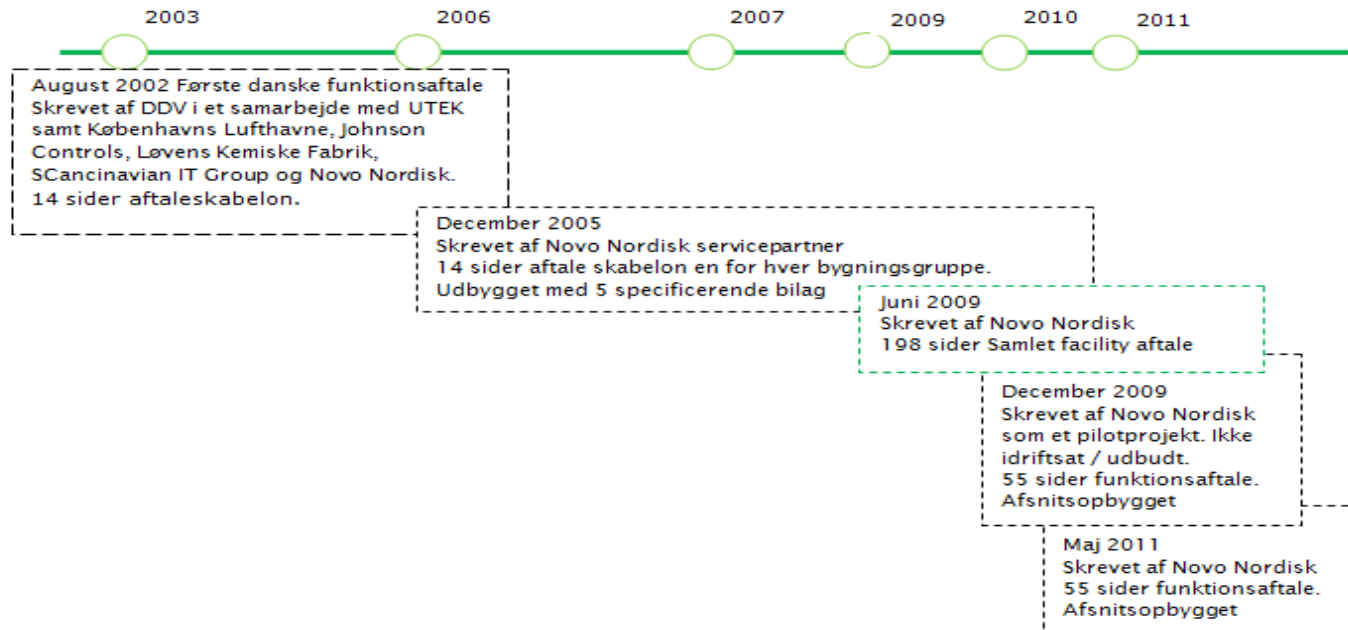
- Historik og nuværende aftaleomfang
- Vores tankemæssige afsæt – FMs vision
- Vores erfaringer > Den fortsatte udvikling
  - Forskellene mellem aftalerne
  - Processen og aftalens drift
  - Den løbende udvikling
    - Fastlæggelse af reparationer
    - Konkurrence og risiko
    - Kompetencer og dokumentation



# Tidslinje – bygninger omfattet af aftalerne



## Tidslinje – Aftale form / udvikler



# Vision for Novo Nordisks FM organisation

Vi skaber plads til Mennesker og Forretning

- Vi leverer facility management af højeste kvalitet med fokus på at give Novo Nordisk en konkurrencemæssig fordel – og vi er anerkendt som værende "world-class"

**"I en verden i bevægelse er det at stå stille det samme som at gå baglæns"**

Indebærer:

- Et mindset som accepterer og betragter omprioriteringer som et grundvilkår
- En understøttelse af en kultur hvor "plejer er død", hvor fokus er på udvikling og løbende forbedringer



# Erfaringer

Det er nødvendigt hele tiden at arbejde med udviklingen af funktionsaftalerne, således at dynamikken i Novo Nordisk afspejles i aftalerne

## De gode ideer

Indarbejde "de gode ideer" fra tidligere funktionsaftaler, og løbende gøre ideerne bedre for optimering af aftalen. Simplificering, administration, økonomi (Nuværende og VTB).

## Konkurrence

Gennemføre fornyelsen af funktionsaftalerne, således at disse i højere grad udsættes for konkurrence. Målet er at inddrage kommende leverandørers erfaringer aktivt i processen og herved skabe den øgede konkurrence.

## Fleksibilitet

Udforme en fleksibel aftale med en høj grad af standardisering, uden at dette tilsidesætter de bygningspecifikke funktionskrav.

## Koncept

Fokus på koncept og udvikling af funktionsaftalen. Samarbejde, organisering, opfølgning og dokumentation. Aftaleleverandøren skal være den ledende og drivende i samarbejde med Novo Nordisk.



# Udvikling

## Erfaringerne: forskellen mellem aftalerne

Tidligere	I dag	Udvikling
Afklaring af snitflader ift. lejer hhv. udlejer skete "on the way".	Indarbejdet betingelserne fra lejeaftalerne. Novo Nordisk bygningsportefølje ligger hos 6 til 7 udlejere.	"Standard" lejeaftale bl.a. indeholdende driftstekniske synspunkter. Snitfladebeskrivelser illustreret ved tekst og skitser.
Mere traditionelle udbudsforhandlinger	Leverandørerne inddrages aktivt i fornyelses-/udbudsprocessen. "Trykprøvning" af aftaletekst ved feedback fra leverandørerne.	Casebeskrivelser. Faktuelle hændelser der beskriver de arbejdsmæssige og økonomiske snitflader
"Matematisk" beskrivelse for tilgængelighed.	SLA og KPI integreret som en del af aftalen. Skematisk beskrivelser baseret på hændelser.	Enkel skematisk beskrivelse af show-up og reparations tider.
Grovere inddeling på bygningsniveau "one size fits all"	Differentieret vedligeholdelse, på rum og areal niveau opdelt efter krav til "fremtrædelse"	"Uddannelse" af leverandøren. Vedligeholdelsesstandard simplificeret ved matrix (kritikalitet hhv. anvendelse).
Simplificeret skabelon	Afsnitsopdelt. Generelle og bygnings-specifikke betingelser.	"Modul" opbygget aftale.
Grovere inddeling mht. incitament - bod / bonus	Aftaleopbygning understøtter incitament. Løbende optimering kommer leverandøren til gode.	Optimering "indbygget" tidligt i aftalen. Forhandlingsmodparter efterfulgt af kommercielt partnerskab.

# Udvikling

## Erfaringerne: processen og aftalernes drift

Tidligere	I dag	Udvikling
Kravspecifikation og tilbudsliste. Svar og spørgsmål frem for forslag og dialog.	Funktionsaftalen optimeres ud fra "skabelon" ved inddragelse af samtlige "bydende" fra start. Kick off, bygningsgennemgang, og afklaringsmøder.	Højere grad af dialog. Leverandørerne indgår som sparring således at summen af erfaringer indarbejdes i aftalen.
Leverance – det "fysiske". Økonomi.	Fokus på koncept og udvikling af funktionsaftalen. Evidens fra leverandørens "drift" af tilsvarende aftaler. Leverandøren leder, driver og udvikler aftalen i samarbejde med Novo Nordisk. Novo Nordisk forpligtelser, brugerne, udlejer, myndigheder mv. afspejles 1 : 1 i aftalen.	Indgår i højere grad som Novo Nordisk ører og øjne. Casebeskrivelse ud fra faktuelle hændelser udarbejdes løbende ud fra skabelon således at fælles "opslagsværk" genereres. Leverandørens ansvar at drive udarbejdelse heraf.
Novo Nordisk udformede nummereringen og klassificeringen. Dokumentation placeret decentralt.	Leverandøren uddannes i klassificering og nummerering af bygningsdele og installationer mv. omfattet af aftalen. Data indlægges, og vedligeholdes af leverandøren i Novo Nordisk database. Dvs. leverandøren arbejder med restlevetider og sikring / udarbejdelse af dokumentation.	Kravspecifikation for digital aflevering af bygningsdata / drifts og vedligeholdelsesmanualer. Procesbeskrivelser for SAP og Planon.
	Proces og funktionsaftale benyttes til deling af viden og fungerer som "læringsværktøj".	Vedligeholdelses strategi matrix Indeklimaguide Lejekontrakt Bygningsgennemgang matrix

# Den løbende udvikling

## Fastlæggelse af reparationer:

- Tilstandsgrader "oversættes" til restlevetider
- Opretning udbydes evt. i blokke og ikke per definition til funktionsaftaleleverandøren
- Totaløkonomiske betragtninger tilpasset Novo Nordisk (dynamik) skal sikre optimering i skismaet mellem ønsker og krav fra brugere / udlejere / Facility Management

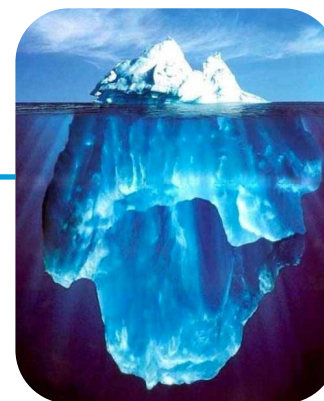




# Den løbende udvikling

## Konkurrence og risiko

- Tilgang til bygningsdata udbygges således at data forefindes digitalt.
- Leverandøren skal være "aktiv" for at modtage informationer. Instruktion i Planon hvorved leverandøren selv indhenter relevante bygningsinformationer for udarbejdelse af tilbud.
- Instruktionen "betales tilbage" som viden nødvendig for at kunne drive funktionsaftalerne. Medfører at udbud og fornyelse vil strække sig over længere tid end normalt.
- Sammensætningen af ydelser (bundled services) redefineres så leverandørens risiko optimeres i forhold til Novo Nordisk volumen og "brand".
- Risiko skal placeres, hvor omfang og konsekvenser giver den "billigste forsikring". Rammerne for indkøb udarbejdes af Novo Nordisk ved "godkendte leverandører" som forvaltes og styres af tredje part.
- Aftaleleverandøren skal være den ledende og drivende.



# Den løbende udvikling

## Kompetencer og dokumentation

- Optimering skifter fra "hard core" til service hvilket medfører et behov for en udvidet dialog som stiller øgede krav til parternes kompetencer.
- Aftaleleverandøren skal som den udfarende part sikre at dialogen foregår på det organisatorisk "korrekte" niveau.
- "Fælles" digitalt dataarkiv / dokumentation sikrer let tilgængelighed og udbygning af begge parters kompetencer.
- Den fælles dokumentation minimerer tvivl og dermed risiko og styrker hermed udbuds- og fornyelsesprocessen.
- Målsætningen med dokumentationen er datadrevne processer, herunder nøgletal, således at Novo Nordisk målsætning om livstidsbetragtninger bygges på empiri.

