

DR er en af fire nominerede til Driftsherreprisen 2017, som uddeles på DFM-netværks Årskonference i marts.

FACILITIES MANAGEMENT ER BEDRE RADIO OG TV



Af SVEND BIE, direktør i
DFM netværk og
DFM benchmarking

Siden Poul Holt Pedersen i 2012 overtog ansvaret for DRs FM har han forsøgt hele tiden at gå på to ben: Lavere omkostninger og bedre faciliteter skabt ud fra et fælles virksomhedsperspektiv. Han har arbejdet konsekvent på at løfte "DR Ejendomme & Service" til at være en strategisk funktion, der på lige fod med andre funktioner kan komme med strategiske input til ledelsen og som kan levere strategiske oplæg inden for FM på de generelle strategiske udfordringer, som DRs direktion har udpeget.

Et af Pouls foretrukne pædagogiske værktøjer over for både egen organisation og direktionen er den "trappe", der beskriver FMs rejse fra nederste trin som vicevært til aktiv bygningssejer, foretrukken samarbejdspartner og innovator for organisationen. "Vi vil alle gerne arbejde strategisk, men skal huske, at forudsætningen for at blive taget alvorlig på de øverste trin er, at vi fortsat leverer varen på de nederste trin. Den nederste del af trappen er stadig vigtig, selv om du også har mulighed for at bruge de øverste. Du får ikke mulighed for at tale strategi, hvis direktionen oplever at dørhåndtag, der er i stykker, ikke bliver ordnet. Derfor er jeg stolt af, at vores kollegaer og teams på alle trin virkelig leverer varen - og mere til", siger Poul.

Direktør for Økonomi, Teknologi og Medieproduktion i DR, Nikolas Lyhne-Knudsen, der er Pouls chef, konstaterer, at man som FM'er kommer videre ved at vise resultater. "Generelt vil jeg anbefale alle, der vil være attraktive på direktionens gangen: Start med penge. Dernæst skal der leveres det, der er lovet. Så er der plads til at tale om, hvordan faciliteter er en del af strategien". Men Nikolas Lyhne-Knudsen mener det er en stor fejl at tro, at bundlinje kun handler om besparelser. "Vi vil gerne investere i rammer, der gør medarbejderne mere effektive og skaber større trivsel. Vi kan som offentlig ejet virksomhed ikke lønne som andre, så vi skal være attraktive". Han mener at alle funktioner skal se sig selv som ligeværdige i forhold til at løse kerneopgaven. "Det er forkert at skelne mellem kolde og varme hænder, og der findes ikke funktioner, der er primære og andre der er sekundære. Alle

skal have fokus på at løfte den opgave, som organisationen er sat i verden for", siger han.

Alle virksomheder er unikke, men for DR gælder det i særlig grad. Der er meget få eksempler i hele verden på offentligt ejede public service medievirksomheder, der arbejder så bredt favnende og skal have radio, TV, netmedier, orkestre, kor og koncertsal til at arbejde sammen. Ud fra kerneopgaven har DR Ejendomme & Service formuleret tre strategiske temaer, som der skal leveres på:

- Pålidelige ydelser
- Sikre værdier (bygninger)
- Skabe trivsel

De tre temaer er alle arbejdet igennem i forhold til fire parametre:

- Økonomi og værdi
- Interessent relationer, brugere og kommunikation
- Interne processer og retningslinjer
- Medarbejdere, læring og kompetencer i FM

Pålidelige ydelser: Der må ikke blive sort skærm eller død radio på grund af nedbrud i FM, og derfor er kravet ganske enkelt 100 procent opetid, og der er et beredskab, der kører 24-7.

Sikre værdier: DR råder over dyre bygninger. F.eks. er koncertbygningen, tegnet af Jean Nouvel, både kostbar og unik, og den skal vedligeholdes, så værdisikres. Strategien bygger på, at det er billigere at vedligeholde i tide, og kan man undgå efterslæb, bliver der derfor flere penge til investering.

Skabe trivsel: DR opfatter FM som en vigtig spiller i at tiltrække og fastholde medarbejdere men også som vigtig i forhold til at sikre effektive arbejdsprocesser og f.eks. lavt sygefravær. Målet er at mindst 80 procent får opfyldt deres forventninger. De produktioner, der foregår i DR Byen er både komplekse og stærkt påvirket af menneskelige faktorer, og forventninger. Pålidelige ydelser er derfor noget andet, når der f.eks. skal leveres frokost i kantinen til ansatte i ny-

På billedet fra venstre:
Majbritt Anemone Karlsen,
driftschef; Pernille Toft,
teamleder; Poul Holt
Pedersen, afdelingschef.
Foto: Karina Lykkegaard



hedsafdelingen og når der skal leveres forplejning til en orkesterprøve hos symfoniorkesteret. ”Hos DR må medarbejderne gerne være forskellige”, siger Poul.

De fleste forbinder DR med det, der kommer ud af TV skærmen, højttaleren eller på nettet, men i forhold til FM har man også en stærk rolle i forhold til de mange, der møder op til koncerterne. ”Jeg læser alle brugeroplevelser igennem. Og de handler meget sjældent om koncertens musikalske kvalitet og næsten altid om alt det, som FM skal levere”, siger Poul.

CHANGE MANAGEMENT, DATA OG KOMMUNIKATION

Siden etableringen i 2012 har Ejendomme og Service reduceret udgifterne med et tocifret mio. beløb varigt – og flere hundrede mio. i engangsmidler. Det er ikke alle besparelser, som bliver grebet med kyskhånd af medarbejderne i første omgang. ”Når vi f.eks. udnytter arealet bedre, skal medarbejderne rykke lidt tættere sammen og vi indfører f.eks. free seating i et område. Så skal vi op på ølkassen og forklare, at der på den måde bliver flere penge til bedre radio og TV og at nye måder at arbejde på kan understøtte et bedre samarbejde. Vi skal i høj grad praktisere ”change management” og skal kunne følge sådanne ændringer op med at undersøge, om samarbejdet inden for et berørt produktionsområde eller mellem produktionsområder rent faktisk er blevet bedre. Viden om hvordan bygninger og faciliteter fungerer skal helt klart ligge hos os”, siger Poul, der i år sender alle 35 medarbejdere i FM på et 2 dages kommunikationskursus.

DR Ejendomme & Service er organiseret i tre teams: Et serviceteam, et projektteam og et ejendomsdriftteam. Det samlede budget for Ejendomme og Service er på 217 mio. kr. inkl. beregnet husleje dækkende alle 14 lokaliteter i Danmark. Der er næsten 3.000 medarbejdere i DR og det samlede arealforbrug er ca. 200.000 m².

DR har en bæredygtighedsstrategi, der bygger på, at man gerne vil gøre en forskel, men at det skal være

økonomisk forsvarligt. Der har bl.a. været stor fokus på energiforbrug og der er leveret energibesparelser for foreløbigt 4 mio. kr. om året. Som mere signalgivende tiltag har DR fået bistader på taget, der producerer honning til restauranten og fremstilling af DR's eget øl. Øllet kan købes i koncerthusets restaurant og bruges til repræsentative formål.

DR har også fået sin afdeling af Cafe Glad, hvor udviklingshæmmede får en mulighed for at få et arbejde. Det er ISS, der står for aftalen med Gladfonden, og som er ansvarlig for cafeen.

FRA INTEGRERET FM KONTRAKT TIL BUNDLING

Fra 2011 til 2015 havde DR en integreret kontrakt på alle FM ydelser med Coor. Denne kontrakt indebar en væsentlig reduktion af DR's udgifter, men for et år siden overgik man til bundlede aftaler samt en lang række single service aftaler – samtidig med at man insourcete bygningsvedligehold og serviceportalen. Og det nye setup gav igen højere kvalitet og lavere priser. Bundling er sket ud fra ønsket om at opnå bedre kvalitet og pris og ydelserne er knyttet op på et Service Level Agreement og måles løbende på få, men centrale, Key Performance Indicators. Kontrollen er bygget op på månedlig egenkontrol og kvartalsvis fælleskontrol. De tre største leverandører er ISS (både catering og renhold) og Coor (sikkerhed & intern service).

Kan denne strategi overføres til andre? ”Nej. Alle vores valg er truffet ud fra at vi er DR. Strategien i sin helhed er til DR og kun DR. DR prioriterede derfor at bruge lige så lang tid på at udarbejde strategien for rightsourcing som på at skrive selve udbuddene. Vores pointe er netop, at man som virksomhed skal udtænke en strategi ud fra ens eget ståsted – dvs. rightsourcing”, siger Poul Holt Pedersen.

Læs mere om DR's nominering til Driftsherreprisen og DR's gennemgang af strategi og resultater på www.DFM-net.dk/driftsherreprisen