

# **Facilities Management**

## **Forslag til temaer for forskning og udvikling**

**Resultat af arbejdet i 3 fokusgrupper**

**Redigeret af**

**Per Anker Jensen**

**BYG-DTU**

25. oktober 2006

# Indholdsfortegnelse

	<b>Side</b>
<b>1. INDLEDNING</b>	<b>3</b>
<b>2. LEDELSESMÆSSIGE UDFORDRINGER</b>	<b>4</b>
2.1 Organisationsmodeller	4
2.2 Processer og værktøjer	5
2.3 Proces- og ydelsesbeskrivelser	6
2.4 Lean	8
2.5 Arbejdsforhold	9
2.6 Medarbejderledelse	10
2.7 Kompetencer og faggrænser	12
<b>3. VÆRDISKABELSE</b>	<b>14</b>
3.1 En fælles referenceramme	14
3.2 Interessentanalyse	15
3.3 Værdi og værdiskabelse	16
<b>4. SAMARBEJDE MELLEM EFTERSPØRGERE OG LEVERANDØRER</b>	<b>18</b>
4.1 Markedet for FM	18
4.2 Identifikation af kundebehov	19
4.3 Aftale- og samhandelsforhold	20
4.4 Partnerskaber	21
4.5 Entreprenørvirksomheder og FM	23
<b>Bilag 1 Fokusgruppernes emner og deltagere</b>	<b>24</b>

## 1. Indledning

I løbet af perioden fra maj til august 2006 har 3 fokusgrupper arbejdet med at formulere temaer for forskning og udvikling (FoU) i Facilities Management (FM). Det er sket som led i et arbejde med at etablere et samlet program for FoU i FM, som blev igangsat af BYG-DTU ved Per Anker Jensen i samarbejde med Dansk Facilities Management netværk (DFM) ved Kjeld Nielsen i forlængelse af et åbent møde den 8. februar 2006. Emnerne for de 3 fokusgrupper var:

1. Ledelsesmæssige udfordringer
2. Værdiskabelse
3. Samarbejde mellem efterspørgere og leverandører

Derudover har alle grupperne beskæftiget sig med behovet for dokumentation, metoder og værktøjer inden for FM.

Formændene for fokusgrupperne var Kjeld Nielsen, FAM-consult, Poul Henrik Due, Teknologisk Institut og Flemming Wulff Hansen, Novo Nordisk Servicepartner. Deltagerne har derudover omfattet repræsentanter fra en række virksomheder, institutioner og organisationer med interesse i FM. Hver gruppe har afholdt 3 møder med 7-10 deltagere i hvert møde. I alt 23 forskellige personer har deltaget i fokusgrupperne, og en række af deltagere har medvirket i flere grupper. I bilag 1 er emner og deltagere for hver af de 3 grupper angivet.

Denne rapport indeholder en sammenskrivning af resultaterne af fokusgruppernes arbejde. Sammenskrivningen er udarbejdet af lektor Per Anker Jensen, BYG-DTU, som har fungeret som sekretær for alle 3 grupper. Notatet vil sammen med andre input danne grundlag for et forslag til samlet program for FM-FoU.

Beskrivelsen er i det følgende opdelt i afsnit efter emnerne for de 3 fokusgrupper. Værktøjer er omtalt samlet sammen med processer i afsnit 2.2 men metoder og værktøjer indgår tillige i en række andre afsnit. Hvert tema er beskrevet med følgende punkter udover en indledning om hvad temaet omfatter:

- Hvilke typer af ny viden er der behov for
- Hvem har behov for denne viden
- Hvorfor er det vigtigt

*Nærværende foreløbige udgave af notatet udsendes til kommentering blandt deltagerne i fokusgrupperne*

## 2. Ledelsesmæssige udfordringer

Arbejdet i fokusgruppen med emnet ledelsesmæssige udfordringer førte til beskrivelse af følgende FoU-temaer:

- Organisationsmodeller (afsnit 2.1)
- Partnerskaber (afsnit 4.4)
- Processer og værktøjer (afsnit 2.2)
- Arbejdsforhold (afsnit 2.5)
- Medarbejderledelse (afsnit 2.6)

Temaet om partnerskaber er placeret i afsnit 4.4, da det vurderes som i højere grad at høre under emnet om samarbejde mellem efterspørgere og leverandører. Fra fokusgruppen om sidstnævnte emne er til gengæld følgende temaer placeret i dette kapitel, da de i højere grad vurderes at høre under emnet for dette kapitel:

- Proces- og ydelsesbeskrivelser (afsnit 2.3)
- Lean (afsnit 2.4)
- Kompetencer og faggrænser (afsnit 2.7)

### 2.1 Organisationsmodeller

En af de væsentligste ledelsesmæssige udfordringer inden for FM er at opbygge en organisation for området i den enkelte virksomhed, som sikrer en optimal understøtning af kernevirkomheden (ekstern effektivitet) med et minimalt ressourceforbrug (intern effektivitet), samtidig med at organisationen er i stand til at ændre sig dynamisk i takt med ændrede betingelser. Dette kræver en bevidst behandling af opgaver i forhold til virksomhedens overordnede strategi.

Der indgår en lang række parametre i opbygningen af en FM organisation, eksempelvis organisatorisk indplacering i den samlede virksomhedsorganisation, fastlæggelse af opgaver og ansvar, relationer til kernevirkomhedens enheder og andre supportfunktioner, herunder incitamentsstrukturer som internt marked, geografisk centralisering/decentralisering, antal ledelsesniveauer i forhold til "span of command", uddelegering af beslutningskompetencer, outsourcing og leverandørrelationer, lønforhold og incitament, organisations- og kompetenceudvikling samt kommunikations-, rapporterings- og mødestrukturer.

Litteratursøgninger i forbindelse med BYG-DTU's igangværende projekt om "Informations- og kommunikationsteknologi-baseret metode til dynamisk bygningsdrift" har afdækket, at organisationsmodeller for FM i ringe grad er undersøgt i international forskning.

#### Hvilke typer af ny viden er der behov for

Der er behov for at kortlægge typiske organisationsmodeller og afdække fordele og ulemper ved disse i relation til forskellige virksomhedstyper. Dette gælder både for virk-

somhedsinterne organisationsmodeller blandt efterspørgere og leverandører af FM-ydelser og for tværvirksomhedsmæssige organisationsmodeller, f.eks. partnerskaber mellem efterspørgere og leverandører, konsortier mellem flere leverandører og netværksorganisationer.

Forskningen vil naturligt tage udgangspunkt i en kombination af generel organisationsteori og praktiske eksempler fra FM-området.

Der er behov for at afdække, hvad der kendetegner organisering af FM. Forudsætter FM f.eks. en fælles ledelse og er det et alternativ til decentral ledelse af tilsvarende funktioner. Der er endvidere behov for redskaber til at analysere FM-organisationer, herunder organisationens placering i værdi- og leverancekæder og stader i organisationers udvikling.

### **Hvem har behov for denne viden**

Større viden og kompetencer i relation til organisationsmodeller for FM er vigtig for enhver leder af en FM organisation. Dermed vil en sådan viden tillige være vigtig for både grund-, efter- og videreuddannelser inden for FM. Endvidere vil viden om relevante organisationsmodeller udgøre et vigtigt grundlag for anden forskning og videnopbygning inden for FM.

### **Hvorfor er det vigtigt**

Større viden og kompetencer på det organisatoriske område udgør et vigtigt grundlag for en professionalisering af området. DFM's igangværende projekt om organisering af den kommunale FM funktion kan ses som et første led i opbygning af viden om organisationsmodeller for FM.

## **2.2 Processer og værktøjer**

En afgørende forudsætning for at kunne tilrettelægge og effektivisere FM opgaver er en forståelse af de processer, der indgår i at producere og levere ydelserne. Ved processer forstås en sammenhængende kæde af aktiviteter, som i et gentaget forløb/flow tilfører værdi for kunden. Når en organisation beskriver sine arbejdsgange, bliver der næsten altid skæringspunkter mellem afdelinger eller funktioner. Processer går ofte på tværs af afdelinger og funktioner, og for at effektivisere virksomhedens aktiviteter er analyse af processerne et centralt udgangspunkt.

Der er udviklet en lang række generelle ledelsesværktøjer til at analysere og optimere forretningsprocesser. Eksempelvis kan nævnes produktionskoncepter som Total Productive Management (TPM) og Lean Production, kvalitetsstyringskoncepter som Total Quality Management, logistikorienterede systemer som Just In Time (JIT) og Supply Chain Management (SCM), servicekoncepter som Service Management og Operational Excellence samt mere overordnede virksomhedsledelseskoncepter som Business Excellence, Balanced Score Card (BSC) og Business Process Engineering (BPR). Sådanne managementkoncepter markedsføres af konsulentvirksomheder ud fra hvad der er oppe i tiden, og hvad konsulenter har erfaringer med.

### **Hvilke typer af ny viden er der behov for**

Der er behov for en overordnet kortlægning og systematisering af de processer, der indgår i FM. Desuden er der behov for en uafhængig og uvildig forskning i, hvilke managementkoncepter og procesanalysemetoder, der er særlig velegnet ved forskellige typer af FM processer.

Et af de vigtigste elementer i at effektivisere FM er at finde synergi imellem forskellige processer og udvikle medarbejdernes kompetencer til at varetage flere funktioner og bredere jobs. Der mangler en afklaring af, hvilke analyseværktøjer, der er særligt velegnede til at identificere mulighederne for synergi.

Der er endvidere behov for at identificere hvilke metoder, der kan benyttes i udviklingen af de forskellige processer og samlet styring af processerne. Udvikling af bedre ITK-baserede værktøjer er i den sammenhæng essentiel. Det er nødvendigt med en koordineret indsats for at skabe et overblik over relevante metoder og værktøjer samt vurdere, hvor de hver især har deres henholdsvis stærke og svage sider.

Der er tillige behov for udvikling af måleværktøjer, herunder metoder til målfastsættelse, instrumentelle tilstandsmålinger med éntydige målekriterier/-parametre samt evaluering og dokumentation af resultater. Dette gælder tillige måling af "bløde" værdier og data. Det kan være i relation til benchmarking samt gennemførelse af tilfredshedsundersøgelser, f.eks. baseret på spørgeskemaundersøgelser, interviews og fokusgrupper. På dette område kan der hentes viden og inspiration fra udlandet.

I afsnit 2.3 er behovet for proces- og ydelsesbeskrivelser omtalt, og i afsnit 2.4 omtales ledelsesfilosofien/produktionskonceptet Lean.

### **Hvem har behov for denne viden**

Øget viden om velegnede managementkoncepter, værktøjer og metoder er af væsentlig betydning for alle ledere og professionelle aktører inden for FM, både hos interne FM funktioner og hos leverandører. Det er derfor tillige vigtigt for uddannelsesinstitutioner.

### **Hvorfor er det vigtigt**

Viden om processerne inden for FM samt værktøjer og metoder til at udvikle disse er afgørende for at effektivisere FM ydelser.

## **2.3 Proces- og ydelsesbeskrivelser**

Gennem de sidste 10 år, har der været en række tiltag til beskrivelser af proces- og ydelsesbeskrivelser indenfor servicesektoren. Formålet med disse beskrivelser har været at sikre:

- Gennemsigtighed ved tilbudsgivning
- Éntydige ydelsesbeskrivelser
- Éntydig kvalitetskrav/kontrol
- Rimelige krav for både udbyder og tilbudsgiver
- At fremme partnerskaber og Offentligt Privat Partnering/Samarbejde

- At øge udliciteringen

Som eksempler på danske ydelses-/procesbeskrivelser kan nævnes *AB Service* og *Vejledning i udbud*.

Serviceydelser eller tjenesteydelser var i EU lovgivningen tidligere omfattet af tjenesteydelsesdirektivet, nu servicedirektivet, og helt overordnet har EU accepteret, at ydelser er så vanskelige at definere, at man som offentlig virksomhed ikke er pligtig til at vælge laveste pris (licitationsmodellen). Ved tilbudsgivning af ydelser er en række forhold så vanskelige at beskrive at man tillader at "bløde værdier" indgår i vægtningen i forhold til prisen (mest fordelagtige tilbud). Som bløde værdier regnes eks. personalepolitik, miljøpolitik, ledelsesmæssige kvalifikationer, referencer m.v. men disse er sjældent relateret til de konkrete processer.

Desværre ser man sjældent en definition af ydelsen, hvilket betyder, at der meget ofte opstår misforståelser om, hvad der egentligt skal leveres. Et typisk eksempel er rengøring, hvor en ydelse beskrives som rengøring af X-skole. Udbudsmaterialet kan så indeholde en beskrivelse af, at der skal foretages rengøring grundigt een gang ugentligt, og i bedste fald leveres også en liste over hvilke objekter, som er omfattet af ydelsen. Men hvad der i en virksomhed defineres som grundig rengøring, kan defineres som en let rengøring i en anden virksomhed.

Tilsvarende beskrives processer sjældent i servicesektoren. I de tilfælde hvor processer beskrives, er det ofte som enkeltstående processer på operationelt niveau, mens processer på taktisk og strategiske niveau er nærmest ikke eksisterende.

I de fleste tilfælde ses ydelserne som enkeltstående leverancer og ikke i sammenhæng med organisationens øvrige processer. Det skyldes at ydelserne er valgt ud fra en ekspertviden omkring ydelsen, men denne er sjældent i harmoni med virksomhedens reelle behov. Dette medfører at hverken pris eller kvalitet er afstemt efter virksomheden, og derved forsvinder den gennemsigtighed, som var den oprindelige målsætning.

### **Hvilke typer af ny viden er der behov for**

Der er et stort behov for at få defineret alle de ydelser, som knytter sig til FM funktionen. I forbindelse med standardisering af FM-kontrakter, er de enkelte ydelser ikke defineret. Der er alene tale om en rammeaftale, hvori leverandøren selv definerer sine ydelser.

Der er i særlig grad behov for at udvikle standardiserede udfaldskrav for de forskellige processer og ydelser.

For at skabe en sammenhæng mellem processer og ydelser, kræves både en faglig indsigt og et overordnet strategisk/taktisk indblik, men typisk beskrives ydelser og processer af fagspecialister og konsulenter - hvor processen beskrives i form af de værktøjer som skal håndtere processerne, hvilket ikke kan undgå at fastholde beskrivelserne på det operationelle niveau. Ved at det primært er fagspecialister som udfører ydelsesbeskrivelser, skabes der ikke den sammenhæng til alle øvrige funktioner, hvilket i sidste instans hæmmer udviklingen af FM som disciplin. Det er således ikke alene et spørgsmål om ydelses- og procesbeskrivelser men i høj grad et spørgsmål om at anskue udbud og tilbudsgivning

som en leverance i forhold til et kerneprodukt og ikke en enkelt funktion i en virksomhed.

### **Hvem har behov for denne viden**

Standardiserede proces- og ydelsesbeskrivelser er væsentlige for alle aktører inden for FM og et væsentligt element i at professionalisere markedet for FM samt benchmarking af FM ydelser.

### **Hvorfor er det vigtigt**

Ved at knytte ydelser og processer sammen, hvor det er nyttigt, opnås et éntydigt udbudsgrundlag, mere transparente tilbudsgrundlag, behovsrelaterede ydelser og en kompetenceafklaring for både udbydere og tilbudsgiver.

## **2.4 Lean**

Mange FM-opgaver er karakteriseret ved udførelse af planlagte og strukturerede hændelser, der er baseret på at en række funktions- og kvalitetskrav repeteres over tid. Det er en udfordring for ledelsen af FM-funktioner at få tilrettelagt og gennemført de planlagte og gentagne arbejdsfunktioner med et minimalt ressourceforbrug såvel internt som eksternt i virksomheden. Et af de potentielle værktøjer til dette er ledelsesfilosofien/produktionskonceptet Lean.

Lean bygger på et fundament af:

- organisation af opgaven på baggrund af overblik og forståelse for kundens behov
- hvor den udførende tager styringen
- klar stillingtagen til ansvar og ledelse
- anvendelse af standarder og procedurer
- synlighed om alle forhold i samarbejdsrelationen
- åben information og kommunikation

Lean har fokus på at skabe et forudsigeligt flow i udførelsen af arbejdsfunktionerne, der skal medvirke til at hindre stress. Gennem vedvarende at betragte egne og andres varetægt af arbejdsfunktioner og arbejdsgange identificeres fejl og u hensigtsmæssigheder. Efter analyse stilles forslag til ændringer i arbejdsgange, værktøjer og metoder. Ændringer, der kan gøres her og nu, gennemføres straks. Arbejdsprocesserne vurderes løbende omkring hensigtsmæssighed og effekt i forhold til ressourceanvendelsen for at forhindre spild og handlinger uden mening.

Når dette lykkes, skabes der værdi for kunden (og for FM-leverandøren). I medico-virksomheden Coloplast er der et eksempel på en FM funktion, der har anvendt principper fra Lean til at effektivisere opgaveløsningerne, og bl.a. derved har man ved benchmarking kunnet dokumentere konkurrencedygtighed i forhold til eksterne leverandører.

### **Hvilke typer af ny viden er der behov for**

Der er brug for at undersøge, hvorledes Lean har været anvendt og kan anvendes inden for FM. Herunder skal det afklares, hvilke opgaver der er særligt velegnet til at effektivisere



sere med udgangspunkt i Lean, samt hvilke fordele og ulemper der er ved Lean ved forskellige FM-processer.

Udfordringen inden for FM knytter sig til, at Lean-filosofien skal være nærværende for såvel kunden som FM-leverandørerne, da rammerne - fundamentet - omkring de aftalte arbejdsfunktioner og facilitetsunderstøtning skal være på plads og gensidigt forstået. Kundevirksomhedens organisation og medarbejdere skal være medvirkende i produktions- og leveringstilrettelæggelsen hos FM-leverandørerne.

### **Hvem har behov for denne viden**

En dybtgående viden om anvendelse af Lean inden for FM vil i første række være relevant for ledende medarbejdere i både interne FM funktioner og hos leverandørvirksomheder, men derudover er viden om Lean væsentligt for alle der medvirker i procesforbedringer.

### **Hvorfor er det vigtigt**

Lean er en moderne ledelsesfilosofi, der har vist sig at indeholde store potentialer for effektivisering, opnåelse af øget værdi, reduktion af spild og bedre arbejdsmiljø inden for industrien, og på det seneste er der ligeledes opnået positive resultater inden for byggeri og nogle typer af administration og service. Der er derfor vigtigt at udnytte dette potentiale på relevante områder inden for FM.

## **2.5 Arbejdsforhold**

Arbejdsmiljøproblemerne i servicesektoren er mangfoldige. Faktorer som tidspres, ensidigt gentaget arbejde og manglende indflydelse på eget arbejde fører til fysisk nedslidning og psykisk belastende arbejdsmiljø med stort sygefravær og personalegennemstrømning til følge.

Der er udviklet en række værktøjer til at styrke det traditionelle arbejdsmiljøarbejde (bl.a. APV - arbejdspladsvurdering) og redskaber til at håndtere andre sundhedsfremmende aktiviteter som for eksempel sundere kantiner, motionstilbud og ryge- og alkoholpolitik til fremme af personaletrivsel.

Beskæftigelsesministeriet har i forlængelse af Arbejdsmiljøreformen i 2003 betonet virksomhedernes ansvar for sundhedsfremme, og beskæftigelsesministeriet har sat arbejde i gang med at udarbejde en vejledning i udarbejdelse af sundhedsregnskaber for FM. European Network for Workplace Health Promotion (WHP - [www.enwhp.org](http://www.enwhp.org).) og danske forebyggelsesprogrammer peger tillige på arbejdspladsen som et centralt forebyggelsesmiljø. Ikke mindst for at sikre kvalificeret arbejdskraft i fremtiden.

### **Hvilke typer af ny viden er der behov for**

Nye styringsredskaber er under udvikling, så organisationer/ arbejdspladser på systematisk måde kan kortlægge de sundhedsmæssige konsekvenser af fysiske og psykiske belastninger, inden beslutninger bliver ført ud i livet. Der er behov for videreudvikling af disse styringssystemer og måleredskaber og udvikling af branchespecifikke redskaber i

forhold til sundhedsledelse og sundhedskonsekvensvurderinger samt integrere disse i FM arbejdet.

I den forbindelse er der behov for at få belyst følgende spørgsmål:

- Hvordan integreres velfærdsforanstaltninger i Space Management og arbejdspladsindretning?
- Hvordan inddrage sundhedsledelse i FM? Hvordan inddrage Sundhedstrappen / *WHP - Steps to well being*?
- Hvordan kan sundhedsregnskab give mulighed for at følge, styre og opgøre resultater af sundhedsfremmeindsats? Hvordan måles sundhed på bundlinien?
- Hvilke ledelsesværktøjer kan benyttes til trivselsfremme og personalefastholdelse i relation til konkrete serviceopgaver?
- Kan der opstilles et værdiregnskab for FM?
- Hvordan fremmes målrettet formidling af ledelsesredskaber inden for arbejdsmiljø og sundhedsledelse?

Det er vigtigt at holde for øje, at FM-funktioner har en dobbeltrolle i relation til varetagelse af arbejdsforhold, idet FM-opgaver på den ene side har væsentlig betydning for arbejdsforholdene hos de medarbejdere, som de servicerer, samtidig med at FM-ledere har ansvaret for arbejdsforholdene internt i FM-funktionen. På begge områder er det vigtigt med et tæt samarbejde mellem FM og HR funktioner.

### **Hvem har behov for denne viden**

Større viden og kompetencer i relation til arbejdsforhold er vigtig for ledere på alle niveauer i en FM organisation og tillige for medarbejdere involveret i udformning og indretning af arbejdspladser. Dermed vil en sådan viden tillige være vigtig for både grund- og efteruddannelser inden for FM.

### **Hvorfor er det vigtigt**

For mange virksomheder vil deres fremtidige udviklingsmuligheder afhænge af deres evne til at skabe balance mellem indtjening og sociale, etiske og miljømæssige hensyn. Miljø, socialt ansvar, ansættelsesvilkår og etik vil indgå som centrale konkurrenceparametre parallelt med klassiske konkurrenceparametre som pris og kvalitet.

I de kommende år, hvor arbejdspladserne skal forberede sig på screening samt integrere analyser af sygefravær i deres APV vil der komme yderligere fokus på arbejdsmiljøregnskaber, sundhedsregnskaber og sociale regnskaber.

DFM's igangværende projekt om indeklima og trivsel er et eksempel på udvikling af et værktøj til at udnytte forskningsbaseret viden til forbedring af arbejdsforhold i bygninger.

## **2.6 Medarbejderledelse**

Erhvervsministeriet har i 2000 udgivet en rapport om servicesektorens udvikling, hvor der bl.a. peges på nye konkurrenceparametre, udvikling af nye servicekoncepter, nye samarbejdsrelationer mellem offentlige og private virksomheder, udlicitering, problemer

med personalesammensætning, stor personalegennemstrømning og oplevelse af området som et lavstatusområde. Der peges også på behov for kvalitetssikring, professionalisering og kompetenceudvikling.

Servicesektoren er samtidig gennem flere årtier blevet en stor medspiller på markedet, hvor der til stadighed efterspørges "serviceprodukter" der er langt mere bredtfaavnende end tidligere. Med udvikling fra singleservice til multiservice og nye organisationsformer opstår behov for nye ledelsesformer. Disse inkluderer viden- og motivationsledelse, forandringsledelse, projektledelse og kvalitetsledelse.

FM ledere stilles derfor i de kommende år over for en række nye udfordringer, herunder:

- Hvad betyder denne udvikling for FM ledere på det operationelle og taktiske niveau?
- Hvordan sikres sammenhæng mellem servicekoncept og medarbejderkompetencer?
- Hvordan ledes service som en social proces og hvordan identificeres elementer i styringssystem til sikring af effektive metoder til at producere/reproducere serviceydelse med ønsket kvalitet?
- Hvordan sikres at medarbejdere forstår, at deres adfærd er central for brugerens kvalitetsopfattelse?
- Hvordan arbejdes med servicesektorens statusproblemer med henblik på sikring af kvalificeret arbejdskraft fremover?
- Hvordan sikres lederens kompetencer indenfor bl.a. forandrings-, projekt- og kvalitetsledelse?
- Hvordan kan servicelederen med kvalifikationer inden for sundhedsledelse (jf. afsnit 2.4 Arbejdsforhold) fremme medarbejdertrivsel?

### **Hvilke typer af ny viden er der behov for**

Servicesektoren rummer en meget heterogen medarbejderskare. Det stiller særlige krav til personaleledelse. Også i de kommende år vil integration og fastholdelse af sårbare grupper og udvikling af tværkulturel kommunikation være en central ledelsesopgave. Dette tema om diversitet og mangfoldighedsledelse rejser en række spørgsmål og stiller nye krav til strategisk personaleplanlægning.

Som led i rekruttering og fastholdelse af medarbejdere er det vigtigt at have servicesektorens statusproblemer for øje (kvindeområde/ mange indvandrere/ lavt uddannelsesniveau) og være opmærksom på de menneskelige ressourcers betydning. Dette stiller store krav til den personaleansvarlige – og rejser følgende spørgsmål:

- Hvordan fremmes tværkulturel forståelse og kommunikation?
- Hvordan styrkes opmærksomhed på og kvalifikationer inden for mangfoldighedsledelse?
- Hvordan kan servicesektoren offensivt bidrage til positiv integration af mange forskellige nationaliteter?
- Hvordan styrkes lederes kvalifikationer i forhold til det rummelige arbejdsmarked gennem redskaber til integration, fastholdelse og kompetenceudvikling?
- Hvordan integreres disse aspekter i FM arbejdet / HR-funktionen?

### **Hvem har behov for denne viden**

Større viden og kompetencer i relation til medarbejderledelse er af betydning for ledere på alle niveauer i FM-organisationer og er af særlig stor betydning for ledere med stort personaleansvar.

### **Hvorfor er det vigtigt**

Servicesektoren er en arbejdsintensiv sektor, og har derfor generel stor beskæftigelsesmæssig betydning, og mere specifikt har sektoren stor betydning for indslusning af lavtuddannede og integration af indvandrere på arbejdsmarkedet. Det er derfor vigtigt med velkvalificerede personaleledere, der kan medvirke til at rekruttere og fastholde medarbejdere.

## **2.7 Kompetencer og faggrænser**

En forudsætning for effektiviseringer og dermed omkostningsreduktioner i forbindelse med FM er en fleksibel arbejdsstyrke med den nødvendige kompetence til at udføre de ydelser som virksomheden/organisationen efterspørger. Traditionelt har der både i arbejdsgiver og arbejdstager organisationer været en organisation for hvert enkelt fag, og på trods af fusioner er selv organisationer som 3F stadigvæk fagopdelt med overenskomster på hvert enkelt fagområde. At etablere en bred FM overenskomst indebærer derfor, at der skal inddrages mange parter til en overenskomstforhandling.

En lang række områder som rengøring, ejendomsservice, pleje af grønne arealer, pasning af parkeringsområder, affaldshåndtering, intern postforsendelse, kantinedrift, receptionsservice mv. håndteres af forskellige faggrupper, men kunne serviceres af en samlet faggruppe, såfremt de nødvendige og tilstrækkelige kompetencer var til stede.

Behovet for brede overenskomster har været stigende, dels for at øge medarbejdernes kompetencer, dels for eksempelvis at modvirke nedslidning på områder med meget ensidigt gentaget arbejde. Typisk er det lavtlønsområderne som har et ønske om bredere overenskomster for at skabe job med større faglig stolthed og kompetence.

### **Hvilke typer af ny viden er der behov for**

Der er behov for ny viden om i hvilket omfang de eksisterende overenskomster virker hæmmende på udviklingen inden for FM samt generelt om mulighederne for at styrke kompetenceudviklingen inden for FM.

Det gælder eksempelvis med hensyn til:

- i hvilket omfang overenskomster virker hæmmende for udvikling af bredere kompetencer, som går tværs af eksisterende faggrænser
- hvilke faggrænser der i særlig grad virker hæmmende for udviklingen, og hvilke der ikke udgør udviklingsmæssige barrierer
- hvilke interesser der er i forhold til henholdsvis at fastholde og ændre på faggrænserne
- hvilken betydning forhold som lønforskelle, uddannelsesforhold og faglig stolthed har

for eksisterende faggrænser

- hvilke erfaringer er der med multiskilling i FM funktioner og kan byggeriets erfaringer med multisjak give inspiration
- hvilken betydning får de nye uddannelser som serviceassistent og ejendomstekniker
- hvilke nye kompetencebehov vil udviklingen inden for FM generere
- hvilke udfordringer vil etablering af brede FM kompetencer medføre for uddannelses-systemet
- i hvilket omfang kan der opstå flaskehalsproblemer med opkvalificeringen af medarbejderne efter at der igennem de senere år er foretaget en nedprioritering af AMU-systemet som uddannelsessted for specielt serviceerhvervene
- kan der etableres karriereorienterede uddannelser i Danmark som det er sket på FM området i Norge og på Social- og sundhedsområdet i Danmark
- hvilke muligheder har forskellige typer af virksomheder for at indgå i formaliserede uddannelsesforløb omfattende praktikophold
- hvilken betydning har kontraktens varighed for at FM leverandører kan investere i medarbejdernes kompetencer

#### **Hvem har behov for denne viden**

Større viden om overenskomsternes betydning for udvikling af bredere kompetencer har i første række betydning for interesseorganisationer og aktører på arbejdsmarkedet inden for FM, men det har tillige betydning for politikere og myndigheder.

#### **Hvorfor er det vigtigt**

Udviklingen af et arbejdsmarked med kompetencer, der modsvarer de behov for fleksible medarbejdere, som den løbende tilpasninger af FM ydelser stiller, er af afgørende betydning for effektivitet og omkostninger på FM området.

### 3. Værdiskabelse

Arbejdet med dette emne førte til beskrivelse af følgende FoU-temaer:

- En fælles referenceramme (afsnit 3.1)
- Interessentanalyse (afsnit 3.2)
- Værdi og værdiskabelse (afsnit 3.3)

#### 3.1 En fælles referenceramme

Der findes i Danmark mange forskellige opfattelser af hvad FM er og hvad det omfatter. Passer man ikke på, omfatter det ”alt” og bliver dermed en uhåndterlig størrelse. Hvad er det i forhold til Facility Service? Eller Ejendomsdrift? Eller teknisk drift? Hvad er det på det strategiske, det taktiske og det operationelle niveau? Er det en ledelsesdisciplin, som kun omfatter det strategiske og taktiske niveau?

Spørgsmålene er mange og ligeledes opfattelserne, og en overvejende del af aktørerne har en baggrund, der tager sit udgangspunkt i byggebranchen, hvilket påvirker holdningerne. Der mangler eksempelvis i højere grad input fra f.eks. servicebranchen for en afbalance-ret udvikling af fagområdet. Derfor er der behov for en entydig, generelt anerkendt definition af FM som selvstændigt fagområde og et fælles fagsprog – en fælles dansk referenceramme.

Da mange fagudtryk kommer fra det engelske sprog, bør en bearbejdning og forklaring af terminologien også omfatte de tilsvarende engelske termer. Endvidere bør der tages udgangspunkt i det internationale samarbejde i NordicFM, EuroFM og IFMA, for at medvirke til den fælles fag terminologi. Hertil kommer udviklingen for at danne fælles standarder samt beskrivelsen og forståelsen af disse.

I disse år hvor grænserne ændres for hvad der naturligt hører til et bestemt fagområde, er det vigtigt at defineringen af FM og tilhørende termer til stadighed tilpasses udviklingen. Dette gælder endvidere i sammenhæng med at nå virksomhedernes ledelser, hvorfor bl.a. de strategiske aspekter bør udbygges og forklares.

#### Hvilke typer af ny viden er der behov for

Emnet egner sig hovedsageligt til bearbejdning i forskningsmiljøet (f.eks. et PhD-studie). Indsatsen kunne blandt andet omfatte:

- Afsøgning af litteraturen for danske og nordiske eksempler på definitioner
- Afsøgning af litteraturen for internationale eksempler på definitioner – i særdeleshed med fokus på FM organisationer som IFMA, EuroFM og BIFM
- Afklaring og tolkning af disse eksisterende definitioner
- Integrering af værdibegrebet i definitionen
- Afklaring af FM som proces – ikke projekt
- Beskrivelse af grænseflader til kernevirkomhed

- Beskrivelser af grænseflader til tilstødende og overlappende fagområder
- Visualisering af FM som koncept

På baggrund af denne forskningsindsats kunne man forestille sig et udviklingsprojekt mellem forskningsinstitutioner, organisationer og virksomheder omkring udformning af eksempler på FM-organisationer, deres måde at udfylde FM-rammerne på og grænsefladerne til kerneproduktionen.

### **Hvem har behov for denne viden**

En fælles referenceramme er af vital betydning for alle, der er aktører i eller berøres af FM, så man benytter samme terminologi og kan foretage en éntydig indbyrdes kommunikation.

### **Hvorfor er det vigtigt**

En fælles referenceramme er afgørende, hvis kompetenceområdet skal udvikles til et selvstændigt, professionelt fagområde.

## **3.2 Interessentanalyse**

Et væsentligt argument for at etablere professionelt drevne FM-funktioner er, at det skaber værdi! Men værdi for hvem? Hvem påvirkes af FM-funktionernes ageren? I virksomheden, i samarbejde med virksomheden, i virksomhedens umiddelbare fysiske omgivelser, som aftagere af virksomhedens produkter/ytelser, som øvrighedspersoner etc.

Er der forskel mellem interessenterne i forhold til en privat virksomhed og interessenterne i forhold til en offentlig virksomhed? Hvor langt skal man gå i værdikæden for at der stadig er rimelig sammenhæng mellem FM-funktionens organisering og ageren og en (målbar?) påvirkning. Skal man inddrage aspekter som f.eks., at dårlige forhold i børnehaven kan øge børns sygefrekvens, hvilket kan medføre større fravær forældrenes arbejdsplads med tabt arbejdsfortjeneste som resultat.

### **Hvilke typer af ny viden er der behov for**

For at kunne fastslå om FM er et område, der virkelig kan slås mønt af (værdi), er det væsentligt at vide, hvem det er, der får værdi af en professionelt drevet FM-funktion. I første omgang skal resultatet anvendes til en fastlæggelse af, hvor og for hvem FM skaber værdi.

De bedste resultater vurderes at kunne opnås i udviklingsprojekter i tæt samarbejde mellem erhvervslivet, videnscentre og uddannelses- og forskningsinstitutioner. Indsatsen kunne blandt andet omfatte:

- En vurdering af om der er forskel på interessenter i relation til private og i relation til offentlige virksomheder
- Interessentanalyser i relation til FM-funktioner
  - Hvem er interessenterne?
  - Hvorfor påvirkes de?
  - Hvordan påvirkes de?

- Hvordan kan de påvirkes (f.eks. ved målrettet videndeling, forventningsafstemning og benchmarking)?
- Hvordan kan de påvirke FM-funktionen (medspil, modspil eller sammenspil?)
- Udarbejdelse af en eksempelsamling f.eks.
  - En privat produktionsvirksomhed
  - En privat rådgivningsvirksomhed
  - En servicevirksomhed
  - En finansiel virksomhed
  - En kommune eller region
  - Et hospital
  - En uddannelsesinstitution
  - Private boliger – parcelhus, boligforeninger m.m.

### **Hvem har behov for denne viden**

En større viden om interessenterne i FM er vigtigt for alle, der arbejder professionelt med henblik på at fastlægge, hvor, hvordan og for hvem FM skaber værdi. Det gælder ikke mindst i forbindelse med fastlæggelse af strategier for interne FM funktioner og i forbindelse med strategier og markedsføring i leverandørvirksomheder.

### **Hvorfor er det vigtigt**

En større viden om interessenterne vil i sidste ende komme de fleste virksomheder til gode, som følge af mere veldrevne støttefunktioner.

## **3.3 Værdi og værdiskabelse**

Der er i disse år stigende fokus på andre begreber end økonomien forbundet med en aktivitet som en værdi. ”Value for money” og ”den oplevede værdi” efterlyses i stigende omfang. Der savnes imidlertid en fælles opfattelse af, hvilke værdier det er, der lægges vægt på, hvilke aktiviteter der bidrager til værdiskabelse, sammenfald eller forskel mellem værdi og kvalitet, samt en vurdering af indholdet i værdiskabelsen på strategisk, taktisk og operationelt niveau.

Og det der skaber værdi i én ende af værdikæden, kan måske skabe tab i den anden? Er det så værdi – eller? Og for hvem? Og hvilken? For at resultaterne i sidste ende skal give mening, må udgangspunktet for beskrivelsen af disse værdier være interessenterne - dem der har gavn af denne/disse værdi(er). Det der skaber værdi for medarbejderen i kerneproduktionen vil i sidste ende skabe værdi for virksomheden, dens ledelse, aktionærer (eller politikere), men måske en anden type værdi (og måske i en anden målestok).

### **Hvilke typer af ny viden er der behov for**

Der er behov for at få en afklaring af værdibegrebet(erne) og for at få koblet værdierne - og hvordan de skabes - med interessenterne. Et ”værdikatalog” er et nødvendigt og solidt fundament for den fremtidige udvikling og implementering af FM i Danmark, idet ”værdien” af en indsats er det bedste salgsargument alle steder (penge; læs: værdi) flytter holdninger).



Emneområdet ”FM og værdi” vurderes med fordel at kunne bearbejdes i såvel forskningsprojekter som udviklingsprojekter, idet teoretiske bearbejdningsprojekter af begrebet værdi med fordel kan varetages gennem f.eks. PhD-studier. Interessentanalyser samt kobling til værdier (økonomiske som oplevede) vurderes med fordel at kunne gennemføres i et samarbejde mellem forsknings- og udviklingsprojekter. Indsatsen kunne blandt andet omfatte:

- Et teoretisk studie af ”værdi” som begreb
- Udarbejdelse af et ”værdikatalog” opdelt i relation til interessenterne omhandlende identificering og kvalificering af:
  - Økonomiske værdier
  - Etiske værdier
  - Oplevede værdier
  - Kobling mellem indsats og resultat
  - De aktiviteter der bidrager til værdiskabelse og hvordan (f.eks. FM-funktionen som service-enhed, udbygning af FM-enhed kan medføre gevinster i kernevirkomheden)
  - Konkrete eksempler
- Et studie i værdikæder/totalværdi-betragtninger med tilhørende konkrete eksempler (evt. inkluderet i ”værdikataloget”).

Som kombineret PhD-studie og udviklingsprojekt (evt. erhvervs-PhD) kunne der gennemføres et projekt i en konkret virksomhed omfattende:

- Indledende kortlægning af nu-tilstanden
  - Organisering, ressourcer, kompetence og opgaver
  - Udkomme/værdi for virksomheden
- Udformning af forslag til organisering, opkvalificering m.m. til en FM-funktion i virksomheden
- Implementering af en organisering af FM i virksomheden
- Løbende registrering og vurdering af ændringer
- Kortlægning af ”efter-tilstand” og resultat, samt vurdering af hvad der har været hæmmende og hvad der har været fremmende for processen
- Publicering af resultaterne.

### **Hvem har behov for denne viden**

En større viden om værdiskabelsen i FM er vigtigt for alle, der arbejder professionelt med henblik på at fastlægge, hvor, hvordan og for hvem FM skaber værdi. Det gælder ikke mindst i forbindelse med fastlæggelse af strategier for interne FM funktioner og i forbindelse med strategier og markedsføring i leverandørvirksomheder.

### **Hvorfor er det vigtigt**

En større viden om værdiskabelse i FM vil i sidste ende komme de fleste virksomheder til gode som følge af mere veldrevne støttefunktioner.

## 4. Samarbejde mellem efterspørgere og leverandører

Arbejdet i fokusgruppen med emnet ”Samarbejde mellem efterspørgere og leverandører” førte til beskrivelse af følgende FoU-temaer:

- Markedet for FM (afsnit 4.1)
- Identifikation af kundebehov (afsnit 4.2)
- Aftale- og samhandelsforhold (afsnit 4.3)

Endvidere er følgende tema fra fokusgruppen om ”Ledelsesmæssige udfordringer” placeret i dette kapitel, da de i højere grad vurderes at høre under emnet ”Samarbejde mellem efterspørgere og leverandører”:

- Partnerskaber (afsnit 4.4)

Endelig er der i afsnit 4.5 medtaget et konkret forslag til et projekt om ”Entreprenørvirksomheder og FM”, som er udarbejdet af Per Anker Jensen og bearbejdet i dialog med Leo Pedersen, Dansk Byggeri/Entreprenørskolen.

### 4.1 Markedet for FM

Der findes for øjeblikket ikke et pålideligt overblik over markedet for FM i Danmark og i de nordiske lande i øvrigt. Ved et symposium i Nordic FM i juni 2006 vurderede Ole Emil Malmstrøm, der var formand for NordicFM og tidligere mangeårig formand for DFM, at det potentielle FM marked i Danmark er på over 200 mia. kr. og at det samlede potentielle marked i de øvrige nordiske lande er i størrelsesordenen 900 mia. kr. årligt.

Ved samme symposium fremlagde konsulentvirksomheden Capgemini i Norge resultatet af en undersøgelse fra 2004, og ifølge denne undersøgelse var det potentielle FM marked i Danmark ca. 62 mia kr. årligt mens det samlede potentielle nordiske marked var på 397 mia. kr. Dette var således væsentligt lavere end vurderingen fra NordicFM.

Capgemini vurderede samtidig, at det faktiske FM marked er på ca. 25% af det potentielle. Det faktiske marked omfatter ydelser som udveksles ved køb og salg på et åbent marked mellem virksomheder, der henholdsvis efterspørger og leverer, mens det potentielle marked omfatter samtlige ydelser relateret til FM uanset om de varetages in-house af egne ansatte medarbejdere eller af eksterne leverandører.

#### Hvilke typer af ny viden er der behov for

Der mangler i Danmark et grundlæggende overblik over FM-markedet både med hensyn til markedets struktur og med hensyn til kvantitative opgørelser over det faktiske og potentielle markeds økonomiske omfang, beskæftigede på området og forskellige typer af leverandørvirksomheder. Desuden er der behov for at afdække, hvordan disse forskellige delmarkeder inden for FM virker, og hvilke udviklingstendenser der finder sted på markedet.

Forudsætningerne for at indsamle viden herom er at fastlægge og afgrænse, hvad der i praksis skal henregnes under FM. Desuden savnes viden om udviklingstendenserne i markedet på efterspørgsels- og udbudssiden. Et mål er at få Danmarks Statistik til at starte en løbende offentliggørelse af oplysninger specifikt i forhold til FM-markedet på grundlag af de oplysninger der i forvejen indsamles fra virksomheder.

### **Hvem har brug for denne viden**

Dokumenteret viden om markedet er væsentlig for alle aktører inden for FM. Dette gælder for virksomheder, der efterspørger FM ydelser fra markedet, og for leverandører, der skal lægge strategier og foretage markedsføring på FM markedet. Det gælder tillige myndigheder og interesseorganisationer, der skal udvikle policies på området, samt forsknings- og uddannelsesinstitutioner, der skal udvikle nødvendig viden og kompetencer.

### **Hvorfor er det vigtigt**

En viden om markedet udgør et væsentligt grundlag for at udvikle markedet, professionalisere faget og synliggøre området over for politikere, brancheorganisationer, virksomhedsledere, uddannelsesinstitutioner, potentielle medarbejdere og studerende samt offentligheden generelt.

## **4.2 Identifikation af kundebehov**

Ved outsourcing er *prisen* på ydelsen - stort set altid - den afgørende parameter for kunden. Det er først og fremmest ønsket om at få udført FM-ydelser billige, som får kunden til at outsource FM-funktioner.

Med den overvældende vægt, der lægges på prisen, overses imidlertid, at FM leverandører også kan tilføre kunden større *kvalitet i FM-ydelserne*, f.eks. ved at udføre funktionerne bedre, hurtigere, mere effektiv og med større tilfredshed for brugerne. Hertil kommer, at professionelle FM leverandører ofte kan tilbyde mere *innovative løsninger* i form af ny teknologi eller nye og mere smarte måder at gøre tingene på.

Kunderne er ofte ikke klar over potentialet i form af højere kvalitet og mere innovative løsninger, som kan ligge i FM-ydelserne. Da behovene i stort omfang er uerkendte fra kundernes side og kunderne ofte ikke kender mulighederne, er det vanskeligt for kunderne at efterspørge disse kvaliteter i FM-ydelserne og at sikre, at det er med i de kriterier, som kunderne lægger til grund for outsourcing. Mangel på denne viden medfører derfor barrierer for outsourcing af FM-funktioner.

### **Hvilke typer af ny viden er der behov for**

Der er behov for udvikling af metoder til afdækning af kundebehovene og metoder til at måle og sammenligne de kvalitative parametre i FM-ydelserne.

Det indebærer *for det første* metoder til at *identificere kundernes erkendte og uerkendte behov* for FM-ydelser. Og *dernæst* at *opsamle, konkretisere og systematisere, hvilke kvalitative og innovative FM-løsninger*, udbydere kan tilbyde kunderne. Heri kan tillige indgå fastlæggelse af succeskriterier og incitamenter, som kunne være relevante at indbygge

i en kontrakt. Metoder til at overføre erfaringer fra forskellige kundevirksomheder er ligeledes vigtige.

Et væsentligt aspekt er at skabe brugerdreven innovation, men det er tillige afgørende, at leverancer tilpasses kundens strategi. Det er også vigtigt at tage hensyn til kulturelle og etiske værdier samt andre ikke-økonomiske forhold som miljø, sundhed, sygefravær og sociale aspekter.

I det omfang behovene kan kvantificeres, vil der være behov for udvikling af *kvantitative metoder*. Men udvikling af *kvalitative metoder* er også særdeles væsentlig. Især er der behov for udvikling af metoder, der muliggør sammenlignelighed mellem de forskellige kvalitative og innovative parametre (komparative metoder).

### **Hvem har behov for denne viden**

Større viden om og målbare parametre for de kvalitative og innovative aspekter samt udvikling af komparative metoder for sammenligning af FM-ydelserne kan være til gavn for både kunder og leverandører og ikke mindst deres indbyrdes samarbejde.

### **Hvorfor det er vigtigt**

Udvikling af metoder, der kan afdække kundebehov og systematisere kvalitative og innovative aspekter af FM-løsninger, kan bidrage betydeligt til kundernes udarbejdelse af udbudsmateriale og dermed lette disse, ikke mindst for offentlige udbydere. Det vil gøre det lettere at sammenligne de kvalitative aspekter i forskellige FM-udbydernes tilbud.

På sigt kan det også animere FM-udbydere til at udvikle og tilbyde mere innovative FM-løsninger, fordi det bliver muligt at beskrive og måle de kvalitative aspekter.

## **4.3 Aftale- og samhandelsforhold**

Markedet for FM har traditionelt været domineret af leverancer af enkeltydelser som rengøring, vagt og catering. I de senere år har der været en stærk tendens mod at store private virksomheder indgår kontrakter omfattende større samlede FM ydelser – også kaldet TFM (Total FM) eller I-FM (integreret FM). Ifølge Capgeminis undersøgelse omtalt i afsnit 4.1 er markedet for I-FM imidlertid meget stærkt konsolideret i de nordiske lande med ISS og Coor Service Management (tidligere Skanska FM) som de dominerende virksomheder.

Udover disse store virksomheder omfatter FM området imidlertid en stor underskov af virksomheder, som er i skarp konkurrence. Der er ingen tradition for at indgå forpligtende samarbejde på tværs mellem leverandører, og dermed mister de mindre virksomheder mulighederne for at medvirke i at byde på større samlede udbud bortset fra eventuelt som underleverandør til en større virksomhed. De mindre virksomheder er ofte meget sårbare, idet kunderne som regel er de stærke og spiller leverandørerne ud mod hinanden.

I Sverige har den såkaldte AFF.komité igennem de senere år udviklet et omfattende sæt af aftalevilkår til brug på FM området, og dette kunne være til inspiration i Danmark.

### **Hvilke typer af viden er der behov for**

Der mangler i dag et grundlæggende overblik/gennemsigtighed – (et juridisk grundlag) for en egentlig samhandelsform for såvel direkte kunde-leverandørforhold som i leverandør-partnerskabsforhold, samtidig vil det være af væsentlig betydning også at få inddraget de faglige organisationer, således at servicemedarbejdere (den udførende part) får mulighed for i nogen grad at krydse faggrænser.

Det vurderes, at de juridiske løsninger, der er udviklet på bygge- og anlægsområdet, ikke direkte kan overføres til FM området. Der er således behov for at udvikle en specifik værktøjskasse på FM-området. Forholdene er desuden forskellige på det private og offentlige område.

Det må anses at være absolut nødvendigt for den fremtidige udvikling på FM området at nye opgaver og samarbejdsformer ikke bliver begrænset af tidligere tiders tankegang/lovgivning. Der savnes derfor viden om samarbejdsmodeller (kontrakter, pligtfordeling, forsikringer samt klagemulighed osv.). I Finland har man gennemført et første projekt med etablering af netværkssamarbejde mellem efterspørger og en række leverandørvirksomheder, hvilket kunne være til inspiration i Danmark.

### **Hvem har behov for denne viden**

Dokumenteret viden på disse områder er væsentlige for alle aktører i FM markedet, herunder især de små og mellemstore leverandørvirksomheder.

Udarbejdelsen af et juridisk/økonomisk grundlag og modeller vil være et meget vigtigt incitament for den fremtidige innovation på området. Det vil blandt andet give mulighed for at flere mindre servicevirksomheder vil få mulighed for at partner op og der igennem at kunne indtræde på FM markedet som en reel konkurrent. Dette vil skabe øget konkurrence og være et vigtigt incitament for den fremtidige markedsudvikling. Samtidig vil både køberne af FM ydelser og serviceleverandørerne føle sig mere trygge, da alle parter vil være klar over at Deres FM samarbejdsrelationer er juridisk reguleret.

### **Hvorfor er det vigtigt**

Ny viden og nye samarbejdsmodeller er vigtig af hensyn til udviklingen på området og for at styrke konkurrencen på udbud af samlede FM ydelser.

## **4.4 Partnerskaber**

I de senere år er der i en række lande i stigende grad blevet peget på partnerskaber i forskellige former som et instrument til at fremme en bedre og billigere planlægning, projektering, udførelse og drift af ejendomme. Især har de engelske erfaringer med Private-Finance Initiative (PFI) og Public-Private Partnerships (PPP) mv. virket som en stærk inspirator over det meste af Europa inkl. alle de nordiske lande.

En tilsvarende udvikling har vi også set i Danmark, hvor forskellige typer af partnerskaber er blevet markedsført. Det gælder fx driftspartnerskaber, offentligt-private partnerskaber (OPP) og partnering.

I betragtning af den store opmærksomhed, som disse partnerskaber har været omgærdet med i de seneste par år, er det bemærkelsesværdigt, hvor relativt lille gennemslagskraft partnerskaber har haft. Det kan være en indikation på, at der fortsat er en række uafklarede spørgsmål knyttet til partnerskabers fødsel, liv og død, som kræver en forskningsmæssig bearbejdning.

### **Hvilke typer af ny viden er der behov for**

En række problemstillinger knyttet til partnerskaber savner en større forskningsmæssig indsats. Det gælder f.eks.:

- Hvad indebærer et partnerskab? Forudsætter partnerskab en selskabsdannelse? Hvad er forskellene mellem strategisk og ikke-strategisk partnerskab? Hvordan tilgodeses EU-krav om konkurrencemæssige hensyn i kontrakter på 20-25 år? Er der forskelle på offentlig-private partnerskaber og partnerskaber mellem private parter, jf. Excellencemodellens kriterier for styring af eksterne partnerskaber? Der er behov for en typologi over partnerskaber med vægt på de forskellige typer af partnerskabers karakteristika, vilkår/incitament der fremmer/hæmmer partnerskaber mv.
- Analyse af hvordan adfærd og roller ændres i partnerskaber, herunder hvordan især spørgsmålet om risiko håndteres. Intentionen med partnerskaber er netop at skabe andre måder at arbejde sammen på, som er mere orienteret mod at optimere projektet end den enkelte virksomheds resultat. Det må nødvendigvis forandre og resultere i en ændring af de indbyrdes *relationer* mellem partnerne. Men hvis vi bevæger os væk fra en funktionelt/kontraktuelt bundet adfærd over mod en relationsbaseret adfærd rejser det alvorlige udfordringer for vores projektledere, kompetencebehov, kontraktgrundlag mv.
- Analyse af hvordan partnerskaber fødes, lever og aflives. Resultaterne fra et af de første danske forskningsprojekter om strategiske partnerskaber indikerer, at byggeriet i modsætning til industrien foretrækker at etablere uformelle partnerskaber. Hvilke fordele og ulemper er der ved den strategi?
- Udvikling af redskaber til at analysere og håndtere de forskydninger i risikofordelingen mellem partnerne i et partnerskab. Her bør fokus nok ikke ligge så meget på de juridiske vilkår, men i højere grad på den uformelle regulering af partnernes adfærd.
- Udvikling af enkle OPP-modeller, som ikke i samme omfang er tynget af store administrative byrder til udbudsrunder, kontraktforhandlinger mv. På et seminar i december 2004 oplyste SKANSKA, at en OPP-sag bør have en størrelse på op mod 500 mio. kr. for at kunne blive rentabel for de bydende pga. de store administrative omkostninger. Hvis det er en betingelse, vil antallet af OPP-sager i Danmark nødvendigvis blive meget lille og dermed også kun have begrænset interesse. Hvordan kan en model skrues sammen, som i højere grad er gearret til flertallet af danske byggesager, der har en relativ beskeden størrelse?

### **Hvem har behov for denne viden**

Først og fremmest vil praktikere have brug for denne nye viden for at kunne kvalificere egne overvejelser og beslutninger om indgåelse i partnerskaber af den ene eller anden type. Især vil det være relevant med viden om, under hvilke omstændigheder de enkelte typer af partnerskaber er hensigtsmæssige.

Derudover vil denne viden være relevant for offentlige myndigheder og interesseorganisationer, som arbejder med at udforme offentlige policies, bevillingsgivere til prioritering af forsknings- og udviklingsmidler samt uddannelsesinstitutioner og kursusvirksomheder kunne have glæde af denne viden med henblik på udvikling af relevante kursusaktiviteter.

### **Hvorfor er det vigtigt**

Enhver problemstilling, som har stor bevågenhed af politikere og praktikere, bør også have forskningsmæssig bevågenhed.

## **4.5 Entreprenørvirksomheder og Facilities Management**

Hidtil har det primært været servicefirmaer, der har interesseret sig for det nye og ekspanderende marked for FM ydelser. Der er kun få danske entreprenørvirksomheder, der for alvor har taget udfordringen op med at gå ind i langsigtede aftaler med driftsherrer om at overtage drifts- og vedligeholdsopgaver. Driften af rensningsanlæg i Farum Kommune i et konsortium med Hoffmann & Sønner og Krüger samt Hoffmann & Sønners kontrakt om flerårigt vedligehold af Rigshospitalets bygninger er blandt de mest markante eksempler på sådanne aftaler.

Det har vist sig at være svært for danske entreprenørvirksomheder at etablere ekspertise, opbygge organisation, levere FM-ydelser og tjene penge på dette marked. Virksomhederne synes ikke at være klar til at være en aktiv aktør og medspiller, der benytter sig af de forskellige tilgængelige FM-koncepter, bl.a. totalkoncept.

### **Hvilke typer af ny viden er der behov for**

Der er behov for at evaluere hidtidige eksempler på entreprenør- og håndværksvirksomheders engagement inden for FM i Danmark og danske entreprenørvirksomheders eventuelle engagement på udenlandske FM-markeder. Herunder bør det afdækkes, hvad der får virksomheder som Hoffmann & Sønner og Enemærke & Petersen til at være aktiv på markedet, og hvorfor flere tidligere aktører blandt de danske entreprenører, bl.a. Skanska og Siemens har ”solgt” deres FM-afdelinger til internationale servicekoncerner.

På grundlag af ovennævnte undersøgelser kan barrierer og potentialerne for entreprenør- og håndværksvirksomheder ved at engagere sig på FM-området analyseres, og det kan afklares, hvilke krav et større engagement vil stille til organisering, kompetencer og metodeudvikling blandt entreprenører og håndværkere.

### **Hvem har behov for denne viden**

Det er i første række ledelserne i entreprenør- og håndværksvirksomheder samt deres interesseorganisationer, der har behov for viden på dette område. En sådan viden kan dog ligeledes være af interesse for politikere og myndigheder i relation til fastlæggelse af policies for erhvervsudvikling.

### **Hvorfor er det vigtigt**

Større viden på dette område vil kunne styrke entreprenør- og håndværksvirksomhedernes muligheder og interesse for at engagere sig på FM-markedet, hvilket vil medføre øget konkurrence og generelt øget udvikling til gavn for både kunder og leverandører.

## Bilag 1. Fokusgruppernes emner og deltagere

### Fokusgruppe 1. Ledelsesmæssige udfordringer

Hvilke ledelsesmæssige udfordringer står FM overfor i forhold til kernevirkomheden, ansatte medarbejdere og eksterne leverandører

1. Er der primært tale om generelle eller fagligt orienterede ledelsesmæssige udfordringer
2. Hvilke organisatoriske modeller er relevante – centralisering, decentralisering m.v., og hvilken rolle spiller holdninger, kultur og relationer til HR
3. Værktøjer og metoder
  - a. På hvilke områder i relation til ledelse er der især behov for bedre/nye værktøjer og metoder
  - b. Hvilke typer af værktøjer og metoder efterspørges
  - c. Hvilke parter vil især have fordele af forbedrede værktøjer og metoder
4. På hvilke områder er der behov for ny viden

### Deltagere i et eller flere af gruppens møder:

Kjeld Nielsen	FAM-consult og DFM (formand)
Frank Bill	Dansk Industri
Henrik Hansen	Dansk Cleaning Service
Karsten Jensen	KK Business Excellence
Kim Haugbølle	Statens Byggeforskningsinstitut (SBI)
Leo Pedersen	Dansk Byggeri/Entreprenørskolen
Lone Ebbeskov Larsen	Suhr's Seminarium
Mads Bo Bojesen	FK-Ejendom
Poul Kærsgaard	ISS Facility Services A/S
Poul-Erik Faurholt	Københavns Ejendomme
Steen Schrøder	CPH
Per Anker Jensen	BYG-DTU (sekretær)

Møderne afholdtes den 31. maj, 26. juni og 17. august 2006.



## Fokusgruppe 2. Værdiskabelse

1. Hvilke forventninger har kernevirkksomheder til FM og hvad kan FM levere
2. På hvilke områder kan FM skabe kvalitative forbedringer for kernevirkksomheder
3. Hvordan kan resultaterne af FM's påvirkning af kernevirkksomheder måles og dokumenteres
4. Værktøjer og metoder
  - a. På hvilke områder i relation til værdiskabelse er der især behov for bedre/nye værktøjer og metoder
  - b. Hvilke typer af værktøjer og metoder efterspørges
  - c. Hvilke parter vil især have fordele af forbedrede værktøjer og metoder
5. På hvilke områder er der behov for ny viden

### Deltagere i et eller flere af gruppens møder:

Poul Henrik Due	Teknologisk Institut (formand)
Britta Hansen	HTS/Dansk Cleaning Service
Ernst Jan de Place Hansen	Statens Byggeforskningsinstitut (SBI)
Erik Hoffmann	Avmor Europe Aps
Henrik Bang	Bygherreforeningen
Henrik Hansen	Dansk Cleaning Service
Ivan Kristensen	JJW ARKITEKTER
Leo Pedersen	Dansk Byggeri/Entreprenørskolen
Peder Stephensen	PS-Experience
Poul Kærsgaard	ISS Facility Services A/S
Poul-Erik Faurholt	Københavns Ejendomme
Kjeld Nielsen	FAM-consult (sekretærsuppleant)
Per Anker Jensen	BYG-DTU (sekretær)

Møderne afholdtes den 31. maj, den 20. juni og den 17. august.

### **Fokusgruppe 3. Samarbejde mellem efterspørgere og leverandører**

1. I hvilken retning kan de eksisterende udbuds- og samarbejdsmodeller forbedres, så der skabes win-win forhold
2. Hvad er incitamenterne og barriererne for outsourcing/udlicitering hos private og offentlige efterspørgere
3. Hvordan kan de kvalitative aspekter ved serviceleverancer måles og dokumenteres
4. Værktøjer og metoder
  - a. På hvilke områder i relation til ledelse er der især behov for bedre/nye værktøjer og metoder
  - b. Hvilke typer af værktøjer og metoder efterspørges
  - c. Hvilke parter vil især have fordele af forbedrede værktøjer og metoder
5. På hvilke områder er der behov for ny viden

#### **Deltagere i et eller flere af gruppens møder:**

Flemming Wulff Hansen	Novo Nordisk Servicepartner (formand)
Britta Hansen	HTS/Dansk Cleaning Service
Erik Hoffmann	Avmor Europe Aps
Henrik Hansen	Dansk Cleaning Service
Jette Nøhr	Dansk Industri
Leo Pedersen	Dansk Byggeri/Entreprenørskolen
Peder Stephensen	PS-Experience
Paul Johnsen	Ida Service
Per Anker Jensen	BYG-DTU (sekretær)

Møderne afholdtes den 29. maj, den 27. juni og den 18. august 2006.