

Kontrakten mellem Coor og Politiet

En samlet kontrakt i
hele DK
Kontraktperiode 2012-
2017
Forlænget til 2019

A light blue map of Denmark is positioned behind the text. The map shows the outline of the country, including the islands of Zealand, Funen, and Jutland. A small inset map in the bottom right corner shows the location of Denmark within the North Atlantic region.

Ydelser

- Rengøring
- Kantine
- Intern service
- Bygningsvedligehold
- Bygningsteknik
- Hittegods
- Vognparksservice
- Grøntpleje og snerydning

Omfang

- 450.000 m² bygninger
- 13 Kantiner
- Ca. 2.300 biler
- Ca. 45.000 hittegods cykler/knallerter
- Ca. 175 detentionsceller
- Ca. 185 hundebure

A close-up photograph of two hands shaking in a firm grip, symbolizing partnership or agreement. The hands are positioned in the center of the frame, with the fingers interlocked. The person on the left is wearing a dark grey suit jacket and a white shirt cuff. The person on the right is wearing a dark blue suit jacket and a light blue shirt cuff. The background is a plain, light color.

Partnerskab vs. leverandør



Hvorfor er partnerskab et mål?



A photograph showing a hand holding a key vertically, with the key's head pointing upwards. Below the key, another hand is held open, palm up, as if presenting or offering the key. The background is plain white. A semi-transparent blue banner with white text is overlaid across the middle of the image.

Hvordan lykkes et partnerskab?

Coor Service Management

Partnerskabet med politiet

København, 17. November 2015



... politiets forberedelse og vores fælles opstart var vigtig for det gode afsæt...



... vi har fået skabt en sammenhængende kultur på tværs af
geografi og virksomheder...



... vi er nået til et sted med leverancen, hvor vi kan fokusere på udviklingen...



Hvad er et partnerskab – og hvem bestemmer, hvor det skal stå?

*Hvordan gør partnerskabet en forskel
for udliciteringens effekter?*

Kristian Kreiner & Natasja Z. N. Bjørklund, CBS

Konference om Partnerskab 2015
Rigspolitiet, den 17. november 2015

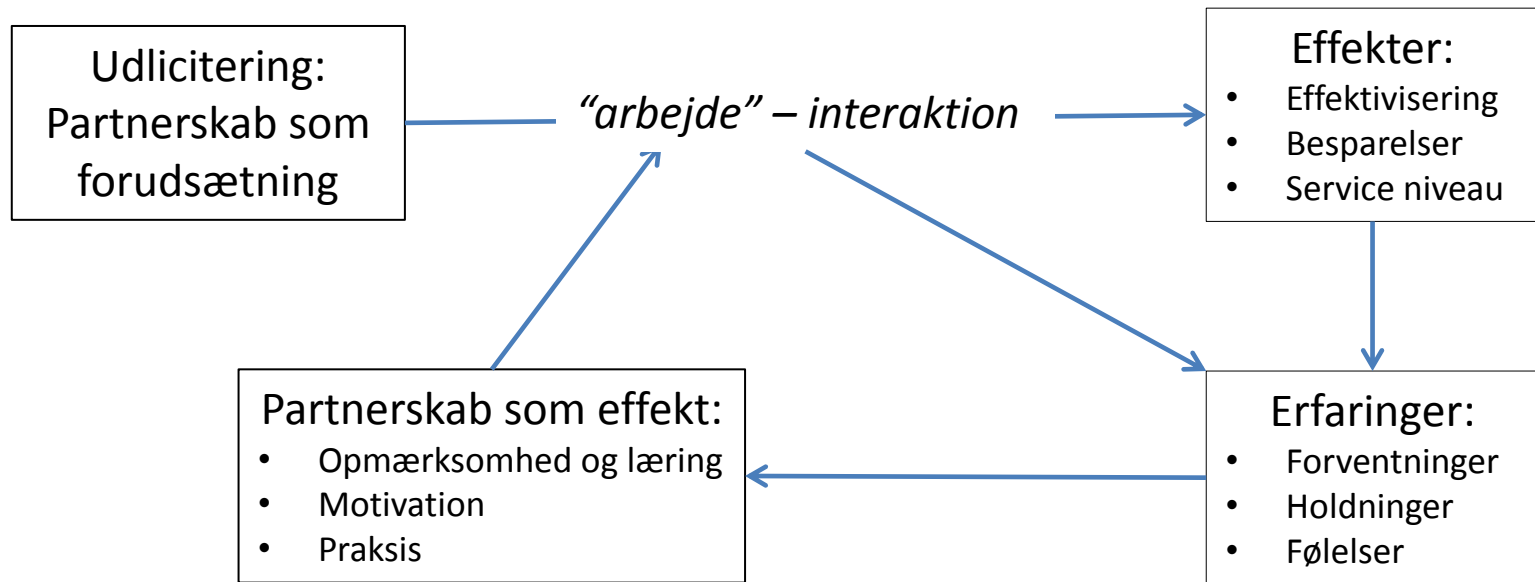
Oversigt

- Forudsætninger
 - Organisationsteoriens særlige blik
 - Ideen om partnerskab
 - Forskningslitteraturen
 - Hvad ved vi om de generelle erfaringer?
 - Empirisk undersøgelse
 - Fem interviews
 - Medarbejdere i Politiet, som blev overført til Coor
- Observationer
- Problematikker
- Konklusioner

Ideen om partnerskab

- Partnerskab er **noget**, man **gør på en særlig måde**
 - Ikke en struktur, en aftale, en kontrakt ...
(forudsætninger, vilkår)
 - Hvad er det man gør, som man gør på en særlig måde?
 - Det **særlige** er ønsket om at få det til at fungere for “den anden”
 - Evt. strategisk: hvis jeg hjælper andre, hjælper de mig
 - Evt. moralsk: hvis jeg ikke hjælper, kan jeg ikke se mig selv i øjnene

Model: Partnerskab som forudsætning og som effekt



Ser man *fejlene* eller *helheden*?

Placerer man ansvar eller *tager* man ansvar for situationen?

Forskningslitteraturen

- Generelle erfaringerne med udlicitering:
 - Hjælper det på virksomhedens performance?
 - Er Politiet blevet en mere effektiv organisation?
 - ”[Forskningen] viser, at udlicitering kan have positive, negative, blandede, varierende eller ingen væsentlige effekter på virksomheden”
(Somnath Lahiri, under publicering i IJMR 2015)
 - ”[Effekten] afhænger af, **hvordan udliciteringen bliver opfattet, planlagt og gennemført**, og hvordan outsourcing og performance bliver operationaliseret med henblik på at skabe statistisk sammenhæng” (op.cit)
 - **Partnerskab = en særlig forståelse, en særlig organisering, og en særlig praksis**

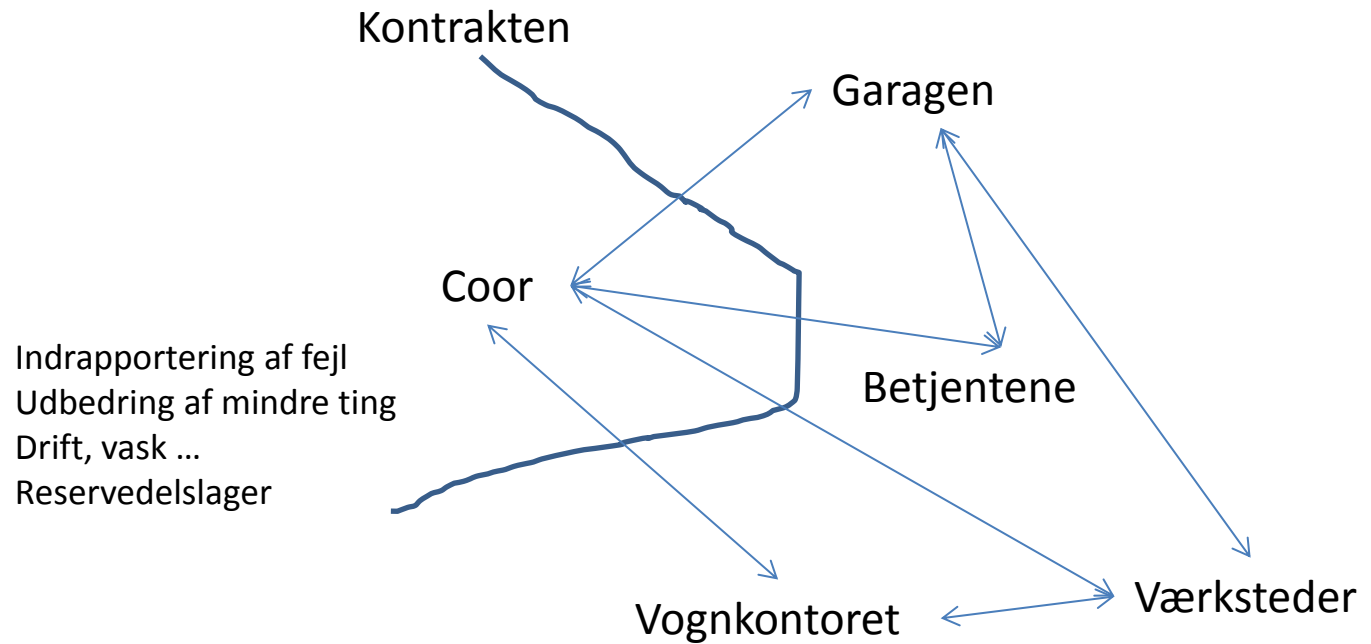
Kulturelle kløfter?

- Offentligt-privat samarbejde særlig vanskelig
 - ”Nearly always everything works well when you outsource domestically. [Outsourcing things to other countries is] the biggest challenge in terms of outsourcing, because working with foreign cultures there are so many things that can go wrong!” Hätönen & Eriksson (2009: 151)

Observationer

- Loyalitet til Coor, men personlig relation til Politiet
 - Ikke en markedsbaseret ydelse
 - Ikke kunde-leverandør, men *kunde-kollega*
- Kontrakten bliver taget alvorligt, men ikke bogstaveligt
 - Lokale ”forhandlinger” om *rimelighed*
- Kunde-kollega relationen skaber tryghed til *improvisation* i en *kompleks* praksis

Opgavekompleksitet: Vognparken



Situationsbestemt arbejdsdeling og grænseflade

Problematikker

- Kan partnerskaber gå "i arv"?
 - Hvad sker der, hvis kunde-kollega relationen bliver erstattet med en kunde-leverandør relation?
- Lokal praksis og central styring (af ressourcer)
 - Hvor stor skal bemanningen være?
 - Skal der være slack ressourcer, fx til ferie eller uforudsete situationer
 - Dobbelt loyalitet (til kollega og til firma) skaber motivation op til et vist niveau – og derefter stress
- Nødvendigheden af dokumentation og vilkårene for partnerskabet
 - Hvordan undgår man, at det ene behov lægger gift for det andet?

Problematikker

- Nødvendigheden af økonomisk styring ...
 - Case: indkøbsstop (økonomisering, men også langsommelighed – det fungerer, men på grund af daglig dialog med kunden.
- Hvor stor skal en opgave være for at være en opgave?
- Hvad lærer man af fejlene?
 - Case: fejllevering af post / fejl, fortolkning, forlagt ...
 - Hvor meget tid skal man bruge på at undersøge?
- Geografiske forskelle
 - Størrelse, arbejdsdeling, indstilling ...

Hvem bestemmer, hvor partnerskabet skal stå?

- En økologi af aktører, interesser, opgaver, løsninger, fokuspunkter ...
- Gartner-metafor for ledelse
 - Randbetingelserne kan skabes
 - Gøde jorden for, og luge omkring det, man ønsker at opnå
 - Selve vækstprocessen er uden for direkte kontrol
- Intet kan gøres én gang for alle
 - Partnerskab er ingen stabil tilstand, men en proces
 - Pas på med at gøre rammerne til målet for succes

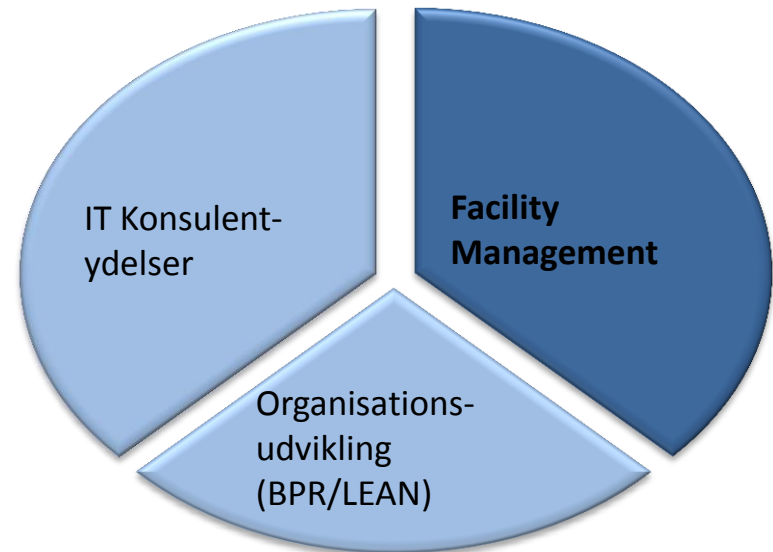
Konsulentgruppen STRANDGADE

Erfaringer med partnerskaber

DFM, Konference om FM d. 17-11-2015
Christian Behrens

Konsulentgruppen Strandgade

- Etableret i 2006 – af partnere i IBM, PwC og PA Consulting
- Specialiseret i effektivisering af facility management funktioner
- Konkurrenceudsættelse & udlicitering
- Intern optimering
- Realiserede besparelser på ca. 15-40%
- Medlem af DFM netværk



FM optimering:
15-40% besparelser

Baggrund for besparelspotentiale

Stort Potentiale i FM

Potentiale afdækkes

Effektiv projektstyring

Metodeapparat

Langsigtede gevinster &
Partnerskab

- Der er generelt et stort potentiale - både i offentlig og privat sektor
- Decentraliseret og ikke tilstrækkeligt styret indkøbs- og kontraktstyring
- Decentraliseret FM tilgang i organisationen med varierende serviceniveauer og leverancemodeller

- Indledningsvis gennemføres potentialeanalyse
- Kendskab til marked og benchmark tal - priser for varierende serviceniveauer for sammenlignelige FM ydelser

- Vi assisterer med effektiv projektstyring igennem hele forløbet
- Kortlægning, Udbud, Forhandling, Implementering, Drift

- Vel afprøvet metodeapparat og skabeloner
- SLA skemaer, udbudsmateriale, kontraktparadigme, prismodeller mv.

- Ej blot fokus på her-og-nu besparelsen (kontraktindgåelse)
- Fasthold gevinsterne igennem hele kontraktperioden
- Partnerskabet

Hvordan gennemføres processen?

Forudsætning for at høste gevinster er en styret proces

FM konkurrenceudsættelse / Optimering

Potentiale Analyse

FM Strategi

Udbud / Intern optimering

Implementering

Drift

- Benchmarke nuværende FM leveranceapparat (serviceniveauer og baseline omkostninger) med marked
- Hvad er potentialet?

- Scope & Sourcing snit
- Bundling af FM ydelser
- Single sourcing ctr IFM
- Udbudsstrategi / Konkurrencesituationen

- Udarbejde udbudsmateriale / intern optimering (SLA)
- Virksomhedsoverdragelsen
- Gennemføre udbud (EU)
- Evaluere tilbud / forhandling
- Indgå kontrakt

- Forberede driftsfasen
- Etablere leveranceapparat
- Etablere den blivende interne styringsorganisation
- Samarbejdsmodel / KPI rapportering

- Påbegynde drift
- Realiser besparelser
- Fastholde samarbejdsprincipper
- Håndter udfordringer
- Udvikl samarbejde og kontrakt (innovation)

Fordele der opnås

Økonomiske og kvalitative gevinster

Besparelser

- 15-40 % i f.t. baseline
- Uændrede serviceniveauer

Professionalisering

- IT understøttelse (serviceportal / CAFM system)
- Procesoptimering og standardisering
- Slutkunden oplever serviceforøgelse

Gennemsigtighed & Dokumentation

- SLA beskrivelser og KPI målinger
- Leverer FM det den skal til kerne forretningen ?

Partnerskab

- Eksplicit ambition i alle store IFM kontrakter
- Slutkunde skal opleve at der fortsat er 'one-point-of-contact' – FM leverandør som integreret del af det interne leveranceapparat

Hvad siger parterne

Konsulentgruppen Strandgade

- Udtalelser fra kunder, leverandører og andre samarbejdsparter
- Baseret på evalueringer af implementerede partnerskabs aftaler

Hvad siger parterne

Indikatorer på godt partnerskab

”Partnerskabet virker når slutkunden direkte laver aftaler med FM leverandøren og sammen aftaler løsninger, som passer til hverdagen og hvor begge giver/tager lidt”

” Partnerskabet virker når den interne kunde (slutkunde) kun oplever én intern FM leverandør”

”Tillid til hinanden / betragt hinanden som kollegaer (som før udliciteringen) – for eksempel:

- Vi har et akut brev der skal sendes men kl. er over 17:00*
- kan I gøre det alligevel?*
- Er det ok at vi dropper rengøring i disse kontorer i denne uge, da de står tomme?”*

” Partnerskabet virker, når jeg oplever, at vi fælles er stolte af det, vi har opnået”

Hvad siger parterne

Faldgruber

”Et partnerskab går begge veje – arbejde internt med at få egen organisation til at give slip og aflevere tillid og ansvar til leverandør – men så er det også vigtigt at leverandøren tager dette ansvar”

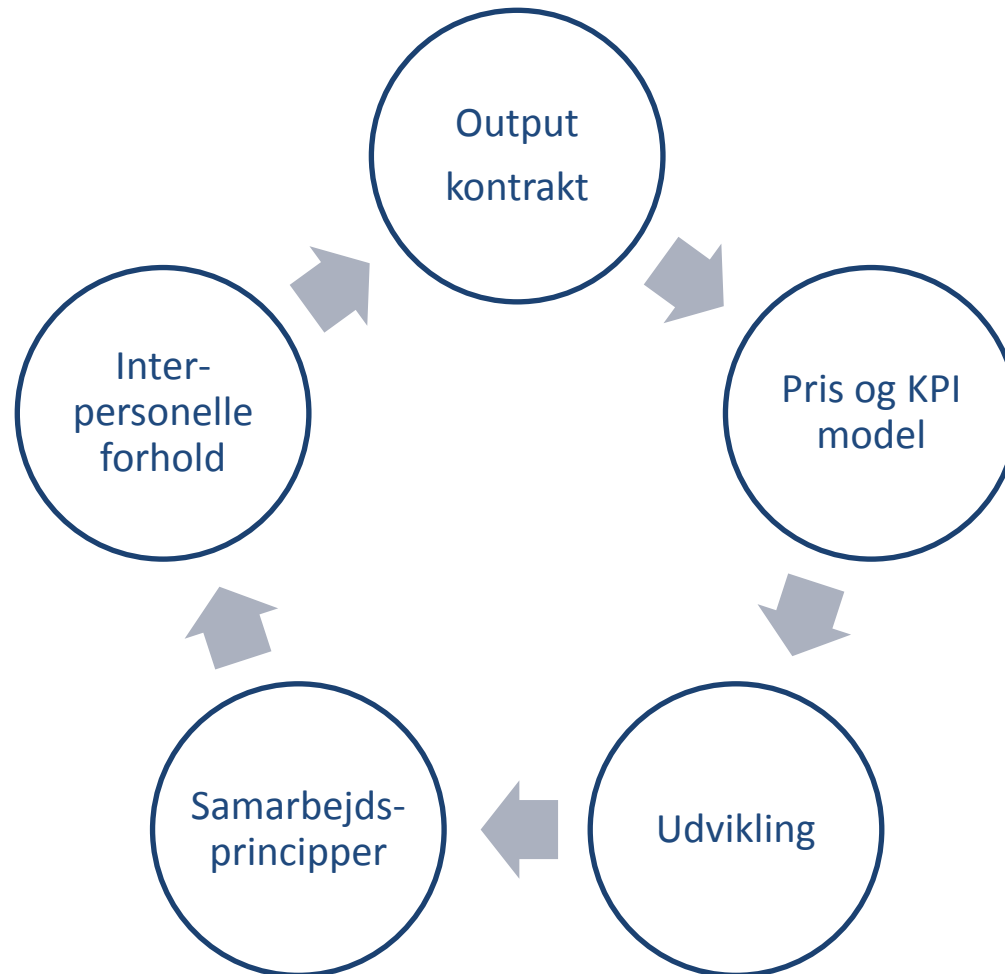
” Det er et konstant arbejde – og ikke bare i forhold til leverandøren / partneren – men især på de indre linier. Ofte har man som kunde en tendens til at overse din egen modenhed i forhold til at møde leverandøren på det, der er aftalt – dvs. vi skal som kunde også være klar til selv at justere vores organisation, hvis dette er påkrævet”

”Partnerskabet virker ikke tilfredsstillende hvis det udelukkende er drift og optimering af driften der har leverandørens fokus – Leverandøren skal bidrage proaktivt til udvikling af området (fx nye teknologier og metoder til optimering af real estate området)”

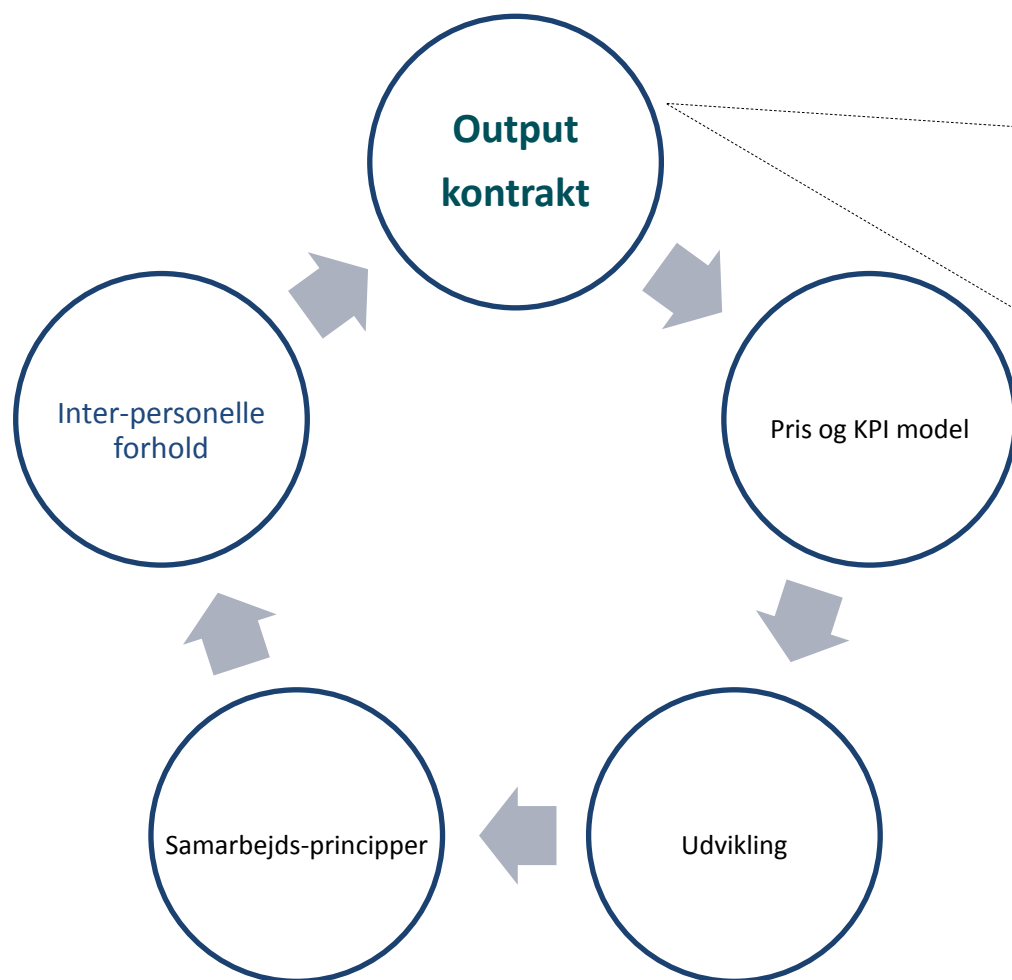
” Jeg vil undgå scenariet hvor der skal en ekstern managing agent ind for at styre aftalen mellem kunde og leverandør”

Opsummerende

Succes i forretningspartnerskaber

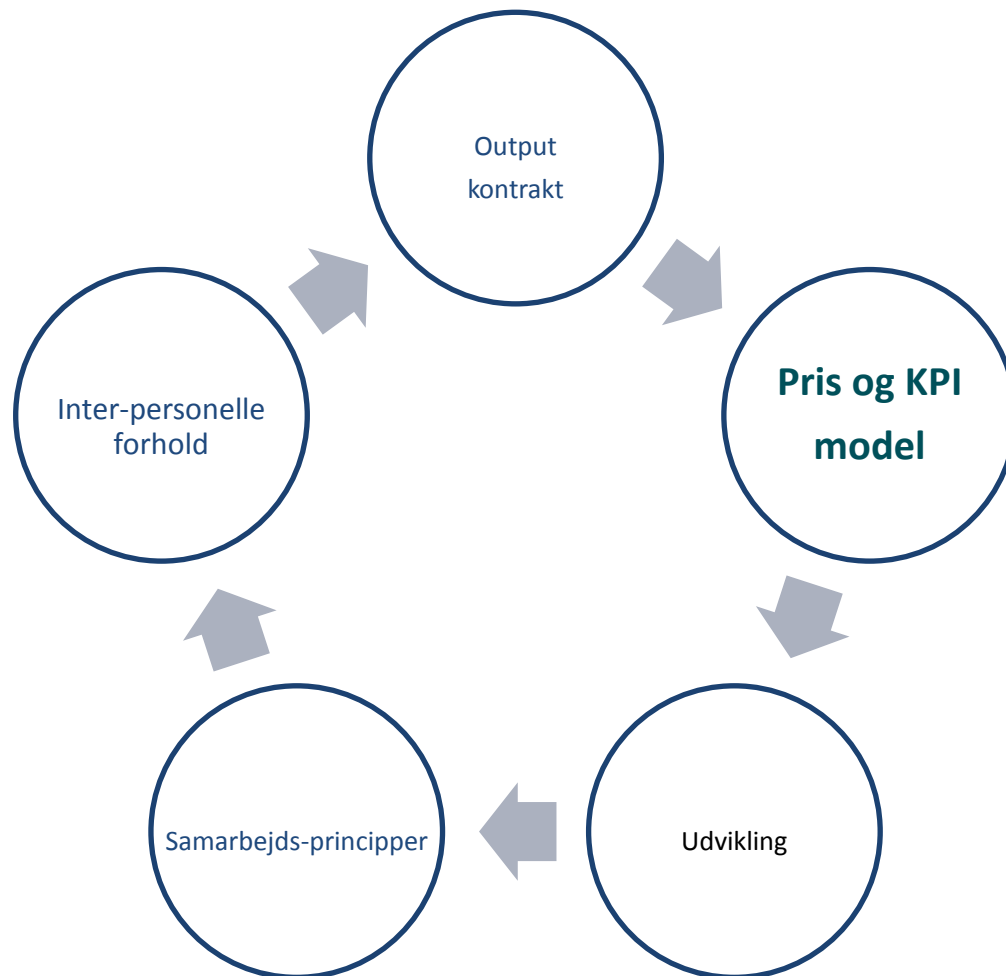


Kontrakten – win/win aftale



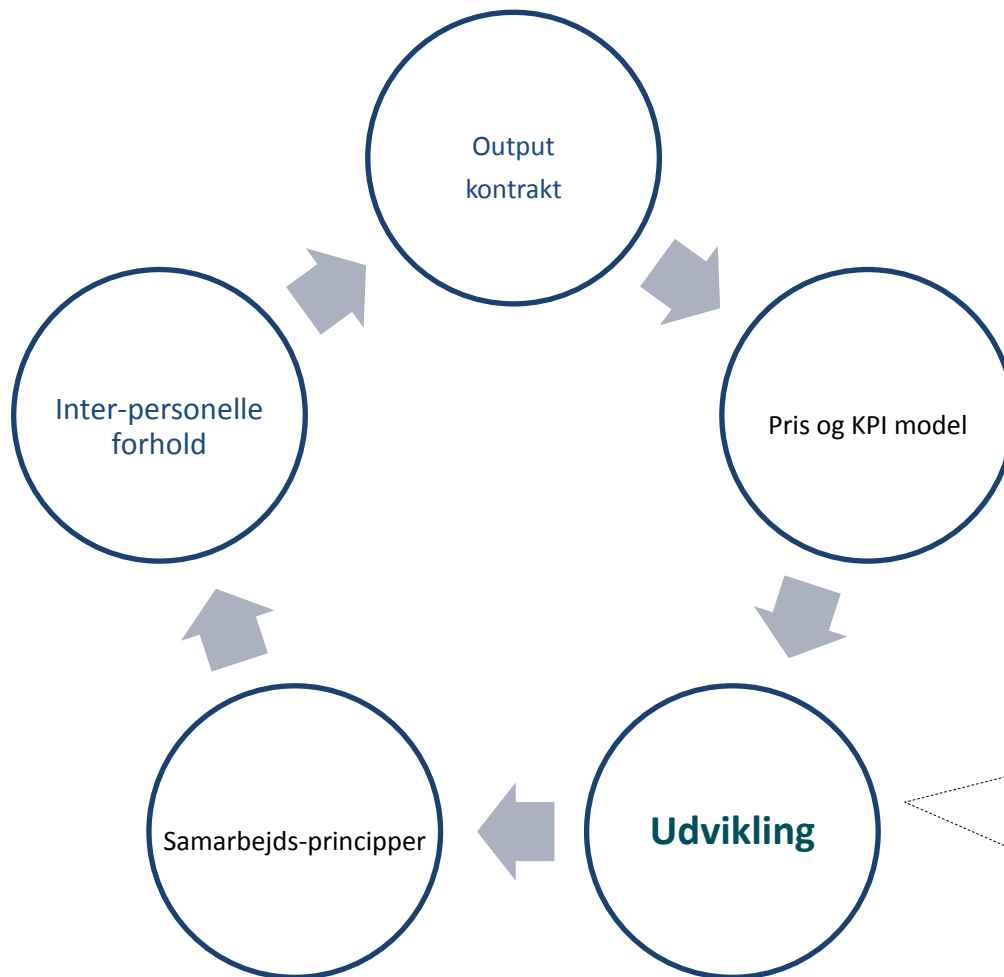
- Funktionskontrakt / Output
- Hvad skal leveres ikke Hvordan
- FM Leverandør er eksperten – frihed til valg af metode & organisering
- FM ydelser skal håndteres forskelligt, fx:
 - Udendørs hvid/grøn pleje – output styret
 - Rengøring aktivitetsstyret, fx 551/511 osv (ej INSDA)
 - Bygningsvedligehold, oprettende og forebyggende aktivitetsstyret (kunde igangsætter)
 - Bygningsvedligehold, afhjælpende – output evt. med økonomisk cap

Pris model – afgørende for stærk kontraktstyring



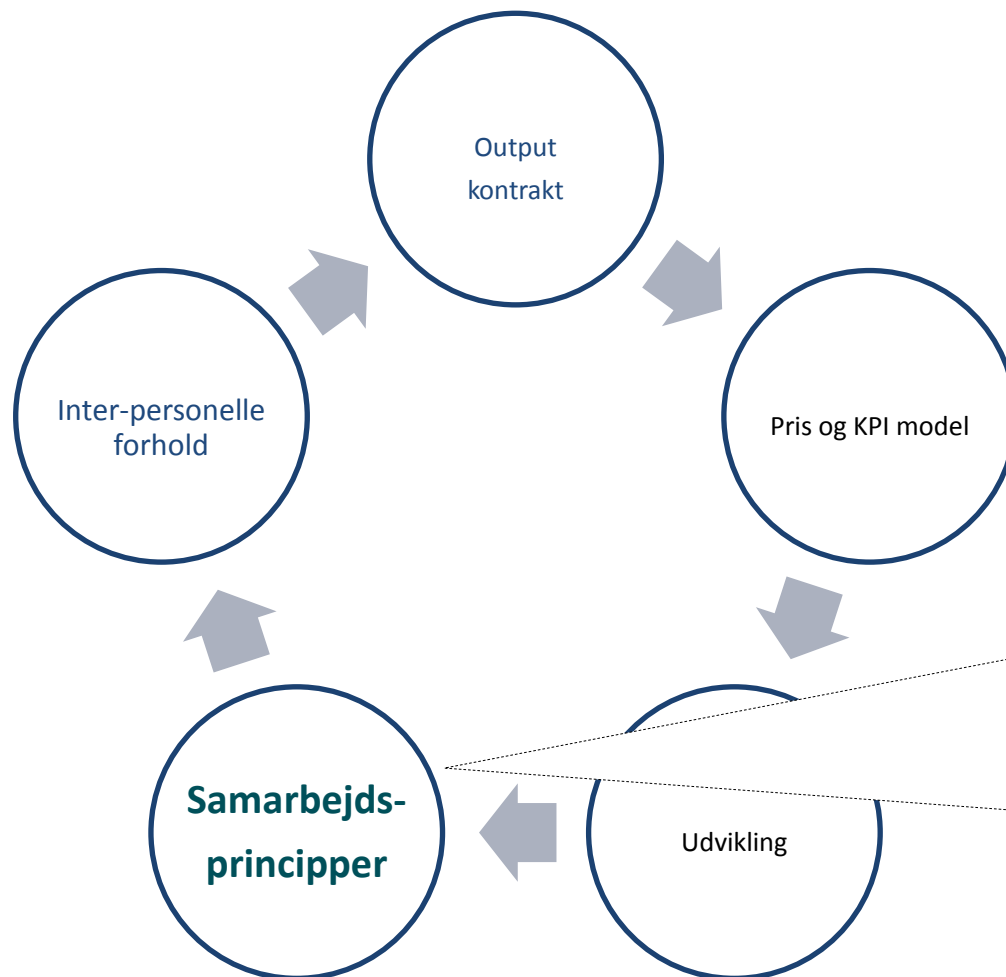
- Kontrakt fair for begge parter
- Worse case scenariet er at starte et langt samarbejde op på et dårligt grundlag hvor den ene part er økonomisk klemt
- Hav kendskab til marked og realistiske besparelsesmål (benchmark)
- Agér langsigtet også i forhandlingsfasen
- Faste priser, enhedspriser (enkel styring af volumen/aktivitets ændringer)
- Få, målbare og realistiske KPI mål – gerne med bonus element
- Bodsystem

Udvikling – undgå status quo i kontraktperioden



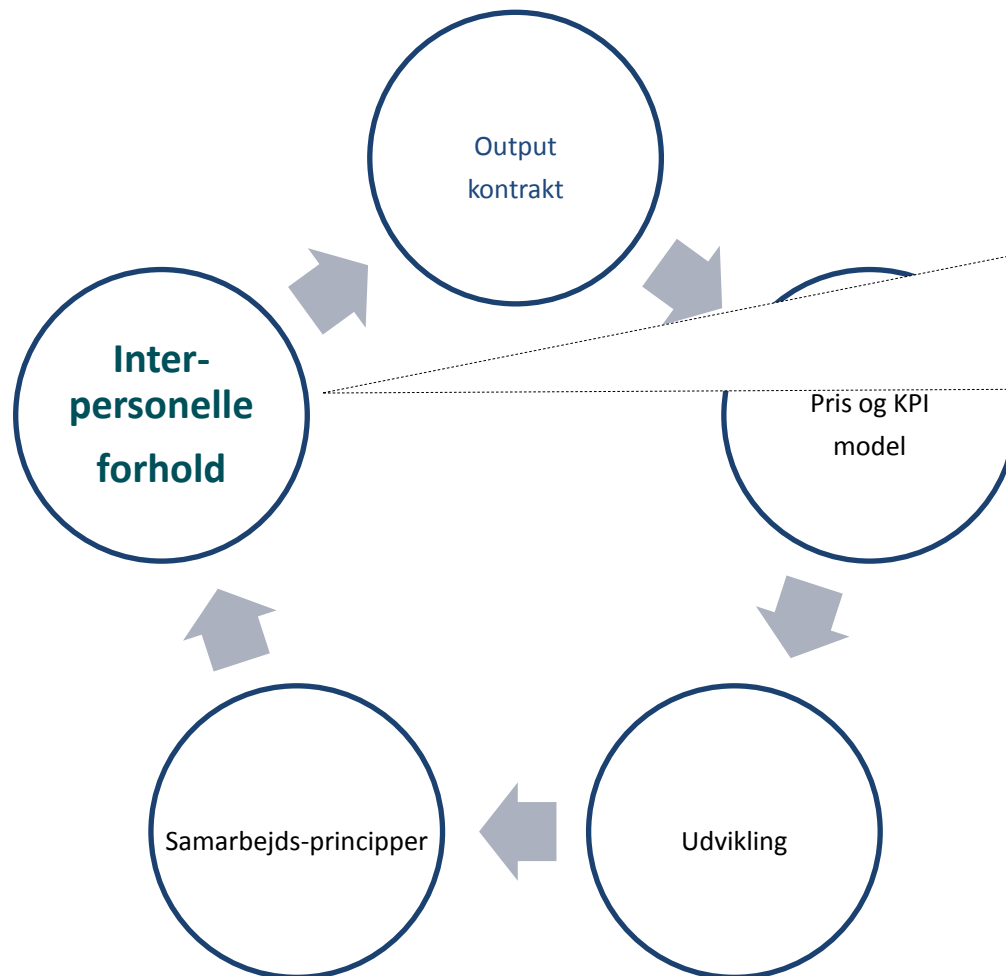
- Kontrakt skal indeholde incitamenter til løbende effektivisering og innovation
- Ikke nok med hensigtserklæringer herom i kontrakt
- Den økonomiske gevinst for FM leverandør (andel af effektiviseringen) skal være tilstrækkelig interessant
- Leverandør skal tænke langsigtet (ej kun dag-til-dag drift) – tilkøb, ny kontrakt

Samarbejdsprincipper – bløde faktorer



- Nøglepersoner fra kontraktfasen skal indgå i driftsfasen
- FM leverandør som integreret del af den interne serviceenhed (kontraktstyring) – slutkunde oplever dem som én enhed
- Håndter uenighed internt og fremstå som fælles enhed udadtil overfor slutkunde
- Tillid og loyalitet mellem parterne (nøglepersoner)
- Grib fat i og korriger ikke acceptabel adfærd med det samme

Personlige relationer og ageren – bløde faktorer



- Invester i de personlige relationer
- De virksomhedsoverdragede medarbejdere skal opleve en åben og god proces
- De interne medarbejdere i kontraktstyringsenheden skal ændre fokus fra drift til strategi og kontraktstyring
- Servicemedarbejderens ageren overfor slutkunden afgørende for den gode serviceoplevelse

Konsulentgruppen STRANDGADE

Erfaringer med partnerskaber

DFM, Konference om FM d. 17-11-2015
Christian Behrens