

Velkomst og introduktion til Facilities Management

Dansk Facilities Management-netværk's formand Ole Emil Malmstrøm, driftschef, civilingeniør, Kuben Ejendomsadministration A/S, [Præsentation \(247 KB\)](#)

Ole Emil Malmstrøm indledte med at beskrive konferencens formål, der overordnet var:

- ? at belyse, hvilken betydning Facilities Management har i Danmark i dag
- ? at sætte fokus på de udfordringer og krav, som udøvere af Facilities Management står overfor
- ? at belyse den markedsplads, som Facilities Management også er, med et omfattende køb og salg af rådgivning og specialviden
- ? at sætte fokus på benchmarking og den networking, der er en meget vigtig del af Facilities Management.

Ole Emil Malmstrøm gav et bud på en definition af Facilities Management: "Facilities Management er ledelse af faciliteter, d.v.s. af alt det, der omgiver os, for at vi kan drive virksomhed. Med Hindsgavl Slot som eksempel er faciliteterne alt fra mure, mad og senge til teknik og design."

"Facilities Management er virksomhedens omgivelser og infrastruktur. Populært sagt handler det om alle de ting, som ledelsen af virksomheden ikke bemærker i det daglige, hvis ellers det virker."

"Facilities Management har altid været der, og der er principielt ikke noget nyt i det. Men hvorfor skal vi så fokusere på det," spurgte Ole Emil Malmstrøm og gav straks selv svaret: "Det skal vi, fordi Facilities Management er en ledelsesdisciplin, som kan medvirke til at imødekomme forskellige faktorer som global konkurrence, stigende omkostninger, medarbejderforventninger, ny teknologi og IT og ikke mindst til at undgå omkostninger som følge af fejltagelser."

En strategisk ledelsesfunktion

Ole Emil Malmstrøm henviste til Dries van Wagenbergs definition af Facilities Management: "Facilities Management is a general management function responsible for the facility as a result of planning and coordinating the support processes, aimed at the promotion of the success of the core process of the organisation".

På den baggrund understregede Ole Emil Malmstrøm forskellen mellem Facilities Service og Facilities Management, hvor sidstnævnte er en strategisk ledelsesfunktion, der omfatter discipliner som investeringsforvaltning, finansiel forvaltning, areal forvaltning, driftsforvaltning og serviceforvaltning.

Facilities Management for 200 mia. kroner

Som strategisk ledelsesfunktion er formålet med Facilities Management at understøtte virksomhedens mål, at øge effektiviteten og at spare på omkostningerne. Og at der er noget at komme efter, dokumenterede Ole Emil Malmstrøm med en opgørelse over det danske marked for Facilities Management baseret på fem års nøgletal fra virksomheder i Dansk Facilities Management-netværk.

Opsplittes den årlige bygningsdrift for de omfattede erhvervsjendomme fremkommer følgende tal:

Vedligehold: 10,7 mia. kr.

Forsyninger: 11,7 mia. kr.

Ekstern renhold: 5,3 mia. kr.

Fælles drift: 8,1 mia. kr.

Skatter og afgifter: 7,7 mia. kr.

Årlig sum: 43,5 mia. kr.

Lægges alle de indvendige funktioner oven i (indvendigt renhold, vagt og security, reception, telekommunikation, interne services, post, IT, kantine, transport, etc.) skønnes Facilities Management på årsplan at løbe op i over 200 mia. kr. om året for de berørte virksomheder.

Store krav til professionalisme

"Derfor er Facilities Management et stort marked og en vigtig disciplin. Dette stiller store krav til

professionalisme, specielt set i lyset af, at der erfaringsmæssigt kan spares 10 procent om året gennem en systematisk og målrettet tilgang. Derfor er det vigtigt, at vi taler samme sprog og skaber løsningerne sammen," fastslog Ole Emil Malmstrøm.

Et vigtigt aspekt af Facilities Management er den faglige tilgang til at arbejde med disse ting. Ole Emil Malmstrøm rejste spørgsmålet om, hvem og hvad en Facilities Management Manager er.

"Er han bygningsuddannet, økonom eller er han den gamle næsten pensionerede bogholder, som man ikke ved, hvad man skal bruge til," spurgte Ole Emil Malmstrøm og pegede dermed på, at den danske Facilities Management disciplin på dette felt halter efter de toneangivende lande, f.eks. Holland, hvor der hvert år uddannes 250 Facilities Managers, som alle går direkte ud i job.

Aktuelle trends i Facilities Management i Danmark

Ole Emil Malmstrøm rundede sit indlæg af med at give et bud på trenden inden for Facilities Management i Danmark lige nu. Her er fokus især på fire temaer, nemlig:

- ? bygningsdrift, hvor tendensen går i retning af totaløkonomiske løsninger
- ? outsourcing med den konsekvens, at behov, ydelser og økonomi synliggøres
- ? de bløde værdier i form af miljø, indeklima, design og arkitektur tillægges i stigende grad betydning for produktivitet og image
- ? service management

Facilities Management Internationalt

Nancy Johnson Sanquist, Director of Strategic Initiatives, Peregrine Systems inc., San Diego
[Præsentation 1 \(5.10 MB\)](#), [Præsentation 2 \(5.16 MB\)](#), [Præsentation 3 \(6.35 MB\)](#), [Præsentation 4 \(5.73 MB\)](#)

Nancy Sanquist lagde ud med at fastslå, at arbejdstitlen på hendes indlæg ikke var helt retvisende. I stedet for "The Transformation in Facility and Real Estate Management – An international perspective" ville hun hellere have brugt udtrykket "revolution", fordi det er mere dækkende for den udvikling, der sker. Og dermed for de krav, der må stilles til Facilities Management-disciplinen.

Nancy Sanquist slog fast, at den anden fase af den nye økonomi er hårdere, bl.a. fordi der i stigende grad anlægges livscyklusbetragtning på virksomhedernes faciliteter og ejendomsportefølje. Især Internettets betydning for Facilities Management er voldsom.

"Vi ser, at der er placeret uhyrlige summer i ejendomme til e-virksomhederne inden for den nye økonomi. Og vi kender ikke engang fremtidens krav til vore bygninger," understregede Nancy Sanquist, idet hun dog henviste til The Gartner Group, som har gennemført en meget interessant studie af, hvorledes Internettet påvirker kravene til erhvervsejendommenes udformning.

Transformationen til videnarbejde

Nancy Sanquist pegede på, at fokus over de senere år er forskudt fra "people, places and things" til "people, systems and settings". En afgørende faktor for denne udvikling skal findes i eksplosionen inden for videnarbejde, som har haft den direkte konsekvens, at den nye arbejdsplads og de nye arbejdsystemer er blevet individorienterede i stedet for stedorienterede.

Transformationen til stadig mere videnarbejde er p.t. tydeligst bl.a. inden for den nye økonomi, hvor arbejdet foregår i såvel fysiske som virtuelle rammer. Men alle andre viden-brancher følger hastigt efter.

I kølvandet på denne udvikling er der i USA meget stor fokus på disse faktorerers betydning for virksomhedernes Facilities Management og for deres konkurrenceevne. Ifølge Nancy Sanquist har denne udvikling skabt en ny "kampplads" mellem virksomhederne, hvor kampen handler om evnen til at etablere en "high performance work environment", der understøtter virksomhedens fortsatte fokus på nye produkter, nye kunder, nye markeder, produktivitet, besparelser etc.

Den nødvendige revolution

En position i front på denne kampplads kan efter Nancy Sanquists mening ikke skabes gennem en

transformation af de gamle organisationsformer. Der skal en revolution til, og kun de virksomheder, der med held gennemfører denne revolution, vil være blandt de førende.

Ud fra en Facilities Management-synsvinkel er det kritiske spørgsmål for virksomhederne med Nancy Sanquists ord, om man er en 21. århundredes virksomhed, der er fanget i og begrænset af en 20. århundredes bygning.

Værdien af at fokusere på organisation og fysiske rammer er indiskutabel, fastslog Nancy Sanquist i øvrigt, idet hun henviste til Harvard Business Review, der har beregnet, at en 15 procent besparelse på kapitalen typisk vil modsvare værdien af en forøget markedsandel på 30 procent.

Sun Microsystems spildte 30 % af 750 mio. USD

Nancy Sanquist omtalte Sun Microsystems som et eksempel på en virksomhed, der med held har revolutioneret virksomheden i overensstemmelse med de nye krav.

Da Bill Agnello fra Sun Microsystems i sin tid begyndte at fokusere på virksomhedens organisation og fysiske rammer, blev det konstateret, at der i gennemsnit kun var 24.000 ud af virksomhedens 34.000 medarbejdere på kontorerne. I runde tal betød det, at virksomheden reelt spildte 30 procent af de 750 mio. USD, der hvert år blev anvendt på ejendomme.

Efter en gennemgribende og målrettet proces, der som målsætning havde at erstatte "bricks" med "clicks", er Sun Microsystems i dag blandt de toneangivende inden for New Ways of Working.

Facilities Management tendenser i USA

Nancy Sanquist omtalte en række af de hovedtendenser, der præger Facilities Management i USA i øjeblikket.

Mange af de store internationale virksomheder gennemfører en global centralisering af styringen af ejendomsporteføljen og ejendomsdriften. Som følge heraf ses i mange virksomheder en magtkamp om, hvor i organisation ansvaret og kompetencerne skal ligge.

Ifølge Nancy Sanquist ses p.t. to nye modeller for ejendomsdrift: den meget store og den mindre model.

Cisco arbejder med den store model i sit Global Networked Applications Framework, hvor målet er at bringe organisationens mange forskellige Facilities Management databaser til at spille sammen. Mange af de værktøjer, der skal bruges til dette, er allerede udviklede.

Den mindre model implementeres af Fidelity Investments i Boston, der er førende med hensyn til systemer for videndeling. Her har virksomheden vendt tingene på hovedet og lagt beslutningsprocesserne i forbindelse med Facilities Management helt ned i de enkelte forretningsenheder.

IT'en skal være enkel og brugervenlig

Fælles for begge modeller er den teknologiske trend, som går på , at alt skal være ekstremt enkelt og brugervenligt.

"Her bliver udfordringen at skabe en IT-løsning med en portalstruktur, der er skræddersyet til de individuelle opgaver, der arbejdes med. Målet er, at den enkelte i Facilities Management-setuppet checker de komponenter, vedkommende har brug for – helt uafhængigt af om, de fysiske lokaliteter er spredt over hele verden. Den kritiske faktor i tilrettelæggelsen heraf vil blive data integration i realtid," konstaterede Nancy Sanquist.

Hun rundede af med at fastslå, at Facilities Management er kommet for at blive. Med en anslået udgift til bygninger, faciliteter m.v. på i gennemsnit 30.000 USD pr. medarbejder (nogle analyser taler om helt op til 40.000 USD) vil virksomhedernes fokus på disse ting kun kunne øges.

FACILITIES MANAGEMENT – ORGANISERING

Organisering af Facilities Management – i offentlig virksomhed
Carsten Jarlov, direktør, Slots- og Ejendomsstyrelsen
[Præsentation \(2,06 MB\)](#)

Carsten Jarlov satte fokus på den del af Slots- og Ejendomsstyrelsens portefølje, der havde størst interesse for konferencedeltagerne, nemlig kontorejendommene. Denne del af porteføljen består af mange ældre, bevaringsværdige bygninger og relativt få nye bygninger.

Slots- og Ejendomsstyrelsen har sat fokus på den kommercielle del, og der er således indført nye principper for den offentlige ejendomsadministration.

For at synliggøre omkostningerne arbejdes nu med en intern husleje, der tager udgangspunkt i en markedsbaseret pris for en tilsvarende bygning. Samtidig har brugerne fået frit leverandørvalg, således at de ikke er forpligtet til at blive boende i en given ejendom.

Som noget nyt stilles krav om forrentning af den bundne kapital på i alt 4,3 mia. kr. Desuden kan der optages lån til forbedringer, hvis Slots- og Ejendomsstyrelsen kan få lejeren til at betale en husleje, der modsvarer omkostningerne.

Endelig er ejerskabet af bygningerne samlet, og der er fastlagt krav om udlicitering af drift af ejendomme i et omfang, der i 2000 svarede til ca. 200 mio. kr.

Strategi med fire fokuspunkter

For at systematisere arbejdet med Facilities Management og for at skabe optimale rammer om implementeringen af de nye principper for den offentlige ejendomsadministration arbejder Slots- og Ejendomsstyrelsen med en strategi, der sætter fokus på følgende fire punkter:

- ? Glad ejer
- ? Glade brugere
- ? Gode processer
- ? Viden og vækst.

Fokusområde 1: glad ejer

For at sikre sig, at staten er en glad ejer, har Slots- og Ejendomsstyrelsen lagt vægt på at identificere, hvilke krav man som ejendomsadministrator må forventes at skulle leve op til i de kommende år.

Ifølge Carsten Jarlov præges det offentlige af stadig hyppigere og hurtigere organisationsændringer. Samtidig arbejdes generelt med færre men større enheder. Derudover er Centraladministrationen kendetegnet af et voksende antal tværgående aktiviteter, samt af en stigende centralisering af støttefunktioner som IT, service og administration.

Endelig skal Slots- og Ejendomsstyrelsen som udlejer kunne tilbyde faciliteter, der tilgodeser de fysiske behov, som vokser frem i takt med, at det offentlige inddrager fleksible og projektorienterede arbejdsformer.

Fokusområde 2: glade brugere

At have tilfredse brugere er ifølge Carsten Jarlov ét af de felter, hvor Slots- og Ejendomsstyrelsen har størst fokus. I tråd hermed gennemfører Slots- og Ejendomsstyrelsen tilfredshedsundersøgelser blandt brugerne.

"Tilfredse kunder skabes ved at kunne tilbyde de rigtige lokaler og det rette udlejningskoncept. En forudsætning for at kunne dette, er at disponere over stor viden om disse ting. Branchen kommer til at leve af viden, rådgivning og konsulentbistand. Det er der, væksten og værdiskabelsen ligger," sagde Carsten Jarlov.

For Slots- og Ejendomsstyrelsens vedkommende ligger der i disse år en stor udfordring i at kunne tilbyde de rigtige lokaler og det rette udlejningskoncept.

"Staten er meget vant til cellekontorerne. Men fremover er den rigtige vare et fleksibelt kontor og et fleksibelt setup," anførte Carsten Jarlov, idet han samtidig gav sit bud på det rette koncept for staten: 30 procent fast lejet, 50 procent lejet på 1-2 års sigt og 20 procent lejet på dag-til-dag basis.

For at sikre sig glade brugere er Slots- og Ejendomsstyrelsen nødt til at kunne tilbyde konkurrencedygtige priser. Men ifølge Carsten Jarlov vil det ske, uden at der dog bliver tale om ren discount. Det vil kunne lade sig, fordi Slots- og Ejendomsstyrelsen har stor fokus på at skabe et partnerskab med brugerne gennem parametre som aktiv dialog, let adgang og hurtig reaktion, når der er behov for det, samt anvendelse af åbne data og digital dialog, bl.a. via Slots- og Ejendomsstyrelsens dedikerede website.

Fokusområde 3: gode processer

Slots- og Ejendomsstyrelsen lægger stor vægt på at agere i overensstemmelse med den opgave, der er stillet.

"Tidligere har staten lidt forenklet sagt haft fokus på at samle stadig flere enheder, hvor det vil være relevant. I dag ser vi ikke vores opgave som at eje eller leje. Tværtimod er opgaven at stille bygninger og rammer til rådighed," fastslog Carsten Jarlov.

For at løse denne opgave optimalt lægger Slots- og Ejendomsstyrelsen stor vægt på at skabe gode processer fra porteføljeplanlægning over bygge- og indlejeproces til driftsprocessen. En god kundedialog hører naturligvis med til disse processer.

Fokusområde 4: viden og vækst

Viden og vækst er et naturligt fokusområde for Slots- og Ejendomsstyrelsen i kraft af styrelsens kunde- og projektorienterede organisation.

"De enkelte medarbejdere er kernen i kundedialogen. Vore kundekoordinatorer løser mest muligt i kontakt med kunden og er i det arbejde understøttet af videncentre, der stiller kvalificerede medarbejdere til rådighed som back-up. Fundamentet for dette er en fokuseret videndeling på en række felter, bl.a. finansiering og indkøb, kunde og behovsforståelse, projektledelse og Facilities Management. Vort mål er at skabe et vidennetværk med de bedste internt og eksternt," sagde Carsten Jarlov, der sluttede med følgende beskrivelse af den udvikling og de niveauer, Slots- og Ejendomsstyrelsen er i færd med at arbejde sig igennem:

Oprindeligt var styrelsen en teknisk orienteret bygningsejer. Næste trin var den analytiske controller, der efterfulgtes af den problemløsende købmand. Næste trin er entreprenøren med fagspecifik rådgivning og sidste niveau og dermed målet er at blive en helhedsorienteret strategisk partner.

Planlægning og forvaltning af serviceydelserne

Knud Erik Christiansen, Chefkonsulent, Dansk Service Rådgivning ApS

[Præsentation \(71.1 KB\)](#)

Knud Erik Christiansen gjorde sig til talsmand for at gå særdeles systematisk til værks i forbindelse med tilrettelæggelse og gennemførelse af outsourcing. Han beskrev således det, han kaldte "landevejen for outsourcing", der bør omfatte følgende faser:

- ? Strategiske overvejelser
- ? Afklaringsfasen
- ? Udvælgelsesfasen
- ? Kravspecifikationerne
- ? Udbudsfasen
- ? Analysefasen
- ? Eventuelt en forhandlingsfase
- ? Acceptfasen
- ? Fysisk opstart

I afklaringsfasen gennemgås de enkelte serviceområder systematisk. Det sker gennem en række initiativer, f.eks. fysisk besigtigelse, medarbejderinterviews, registrering af udstyr, registrering af servicekvalitet og registrering af ressourceforbrug.

"På basis af afklaringsarbejdet udarbejdes en statusbeskrivelse, som skal danne grundlag for beslutningen om et eventuelt udbud. Erfaringen viser, at afklaringsarbejdet bringer mange ting frem, som man ikke var klar over. Der er som følge deraf al mulig grund til at gå grundigt til værks, så beslutninger træffes på et retvisende grundlag," konstaterede Knud Erik Christiansen.

"Sæt mål og vægt på alt, der kan måles og vejes"

Han opfordrede til samme grundige tilgang, når processen eventuelt er nået frem til udbudsfasen.

"Når udbudsmaterialet med kravspecifikationer, udbudsbetingelser, kontraktvilkår, kalkulationsoplysninger og tilbudsspecifikationer skal udarbejdes, er det afgørende, at man tager højde for alt. Der bør sættes mål og vægt på alt, hvad der kan sættes størrelse på, og man må ganske enkelt ikke tage noget for givet," påpegede Knud Erik Christiansen, idet han dog understregede, at det er vigtigt, at man gennemfører processen med ønsket om et godt samarbejde som det primære mål.

I selve udbudsfasen rådede Knud Erik Christiansen til, at man er meget omhyggelig med at sørge for dokumentation af både ændringer, der måtte opstå, og fejl, der måtte være opdaget i udbudsmaterialet. Enslydende dokumentation skal i så fald tilgå samtlige deltagere i udbudsrunder.

En vigtig fase ligger i forbindelse med den fysiske opstart af den outsourcete opgave.

"Her taler erfaringerne deres eget tydelige sprog, så overlad intet til tilfældighederne. Alt skal beskrives og aftales, og der skal holdes opstartsmøder med alle de valgte leverandører. Tilsvarende er det vigtigt fra start at inddrage brugerne, så alt er på plads," sagde Knud Erik Christiansen.

Virksomhedsoverdragelsesloven gør tingene komplicerede

Som det altafgørende grundlag for hele arbejdet ligger virksomhedsoverdragelsesloven, hvis bestemmelser skal sikre beskyttelse af medarbejderne i forbindelse med en overdragelse. Lovens vigtigste punkt er, at medarbejdere overflyttes med eksisterende overenskomstmæssige og individuelle vilkår i overenskomstperioden.

Knud Erik Christiansen fastslog, at virksomhedsoverdragelsesloven gør tingene meget komplekse. Men problemer kan som hovedregel undgås gennem et grundigt og systematisk arbejde.

Knud Erik Christiansen rundede af med et godt og kontant råd:

"Sørg for at have baglandet i form af medarbejdere og organisationer på plads, så der ikke opstår problemer omkring disse faktorer."

Vedligeholdelsen af Rigshospitalets bygninger - 1

John Bendix, centerdirektør, Rigshospitalet, chef for Udbudssekretariatet i Hovedstadens Sygehusfællesskab [Præsentation \(683 KB\)](#)

På Rigshospitalet anvendes op mod 800 medarbejdere og 500 mio. kroner på Facilities Management-relaterede aktiviteter. I Hovedstadens Sygehusfællesskab kan Facilities Management-arbejdet summeres op til ca. 2.500 medarbejdere, et areal på ca. 1 mio. kvadratmeter og et budget på ca. 1 mia. kroner.

John Bendix anførte, at sygehusene ved at indgå kontrakt med en ekstern leverandør sikrer, at der er de nødvendige økonomiske midler og den nødvendige fokus på det pågældende område. For at sikre at kontrakterne vedblivende er økonomisk effektive, skal de vurderes hvert femte år, hvilket typisk kan ske gennem udbudsforretninger.

Økonomi frem for ideologi

John Bendix fortalte, at der ikke arbejdes på basis af politiske ideologier i bestyrelsen for Hovedstadens Sygehusfællesskab. Det er altså ikke et spørgsmål om at definere kerne- eller periferiydelser.

"Økonomi er afgørende for vore beslutninger. Og jo højere skidtet ligger, jo flere kan vi få helbredt," konstaterede John Bendix lakonisk.

I Udbudssekretariatet i Hovedstadens Sygehusfællesskab arbejdes systematisk med at stille forslag til hvilke opgaver, der kan udbydes. Efterfølgende udarbejdes tids- og aktivitetsplaner. Desuden gøres en stor indsats for at sikre, at der arbejdes efter ens standarder. Metoderne hertil omfatter bl.a. kontrolbud, rådgivende funktion og økonomisk kontrol.

Myter og virkelig ved udbud på hospitaler

John Bendix tog fat i en række af de myter, der præger diskussionen om udbud inden for det offentlige og især inden for hospitalssektoren.

"Kvaliteten falder. Dette udsagn har intet reelt indhold, for det offentlige har ingen erfaring med kvalitetsmåling. Den første kvalitetsmåling gennemføres først efter udbudet."

"Nogle tilbudsgivere vil dumpe prisen. I stedet for at bekymre os om dumping, skal vi hellere passe på, at vi får fat i de rette ved prækvalifikationen. Vi har i forvejen donationer fra mange virksomheder, og hvis en stor virksomhed gerne vil forære os noget i forbindelse med en outsourcing, er det da i orden."

"Funktionelle sammenhænge ødelægges – f.eks. ved bygningsvedligeholdelse. Problemet er ikke så stort, som nogen vil gøre det til. Det forhindres af, at der anlægges en mere forretningsmæssig tilgang."

"Medarbejdere nedslides. Dette bør ikke være et problem, da det kan reguleres gennem arbejdsmiljøloven, f.eks. via Arbejdstilsynet."

"Sikkerheden sættes over styr. Jeg har ikke set nogen dokumentation for dette."

"Motivationen falder. Det tror jeg ikke."

"Dette hospital er noget unik og noget særligt, og det kan ikke outsources. Ja, men de særlige krav kan jo beskrives, således at det unikke tilgodeses," sagde John Bendix, idet han dog opfordrede til at være tilbageholdende med detaljeringsgraden i udbudene.

"Jeg har set gartnerudbud på 10 sider og på 700 sider. Og gad vide, hvem der får det bedste resultat. Jeg synes, at man skal passe på ikke at have for mange "videnskabsmænd" med, når der udarbejdes udbud."

"Chicago-modellen, hvor tilbudsgivere har tre dage til at se på stedet, hvorefter de afgiver et tilbud på et A4-ark, forekommer mig ganske fornuftig," tilføjede John Bendix.

Det offentliges konkurrenceevne

På baggrund af erfaringerne med de hidtil udbudte opgaver gav John Bendix en status på det offentliges konkurrenceevne.

"Det offentlige er præget af en ledelse, der har haft fokus på andet end bundlinien. Medarbejderne i det offentlige arbejder nok lige meget som medarbejderne i det private, men det sker ikke nær så målrettet i det offentlige. Vi kan se, at alene det at tale om udbudet, har en tendens til at øge effektiviteten."

"Kulturen er forskellig. Blandt de store forskelle er den demokratiske tradition i det offentlige. Endelig er fagforbundene stadig et problem, når vi taler udbud. Men det er ved at blive bedre," sagde John Bendix, der derefter opsummerede de erfaringer, som indtil nu er gjort omkring udbudet af Rigshospitalets vedligeholdelse.

"Vi vil arbejde videre på det grundlag, der er skabt, og som rummer både positive og negative aspekter. Vores overordnede erfaring er, at man skal sikre, at der skabes en give-and-take situation. Samarbejdet skal gavne begge parter, og derfor er det vigtigt at prøve at se det som en helhed."

Vedligeholdelsen af Rigshospitalets bygninger - 2

Jørgen Huno Rasmussen, adm. direktør, H. Hoffmann & Sønner a/s [Præsentation \(1,71 MB\)](#)

Jørgen Huno Rasmussen fortalte, at Hoffmann & Sønner har arbejdet med Facilities Management i forbindelse med en række opgaver, bl.a. driften af Thule Air Base, vedligeholdelsen af et aluminiumsværk med medarbejderby i Dubai samt drift og vedligeholdelse af et renseanlæg i Farum.

Dermed havde Hoffmann & Sønner opbygget den ekspertise, som var nødvendig for at varetage service og bygningsvedligeholdelse på Rigshospitalet. Alt i alt omfatter udliciteringen 45 bygninger med i alt 320.000 kvm., ca. 7.000 ansatte og ca. 8.600 forskellige opgaver.

Hoffmann & Sønner varetager de fysiske opgaver som styring, personaleledelse, håndværksarbejde og underleverandører, mens Dan-Ejendomme as håndterer de administrative opgaver som planlægning, eftersyn, kvalitetsstyring og rapportering.

Tilbudsstrategi med fokus på kvalitet

Jørgen Huno Rasmussen oplyste, at Hoffmann & Sønner og Dan-Ejendommens tilbudsstrategi gik ud på at skabe en situation, hvor alle parter ville blive vindere. Som følge heraf satsede konsortiet fra starten på at sikre kvalitet, hvilket bl.a. skete gennem detaljeret bearbejdning af arbejdsdeling og organisering samt gennem fokus på kvalitetsstyring.

Dernæst havde konsortiet stor fokus på de bløde aspekter og lagde stor vægt på overtagelse og integrering af medarbejdere. Som led heri fremsatte konsortiet allerede i tilbuddet konkret forslag til implementering af Hoffmann & Sønners personale- og arbejdsmiljøpolitikker.

Endelig valgte konsortiet at tage forbehold for at give tilbud på fast pris på en opgave med variabel volumen.

Varetagelsen af opgaverne på Rigshospitalet er bygget op omkring et call-center, hvor alle opgaver skal tilmeldes. Samtidig er som noget nyt for Rigshospitalet fastsat krav til færdiggørelse, kvalitet og dokumentation.

Den systematiske opgaveregistrering giver en række fordele, f.eks. i relation til måling af varighed og forbrug på de enkelte opgaver, erfaringsopsamling omkring opgaverne samt mulighed for viderefakturering af visse opgaver. Samtidig skaber opgaveregistreringen et værdifuldt grundlag for den prioritering, der er en vigtig nøgle til at kunne gennemføre opgaver til fast pris.

Vedvarende måling af kvaliteten

Et vigtigt element i udliciteringen er en vedvarende måling af kvaliteten. Her arbejdes med en række faktorer, bl.a. responstid og udførelshorisonter, håndværksmæssig kvalitet, service over for brugerne og antallet af klager.

Jørgen Huno Rasmussen oplyste, at målingerne viser, at 92-95 procent af opgaverne løses inden for den fastlagte tid.

Samtidig er antallet af klager reduceret voldsomt i forhold til tidligere. I løbet af de første otte måneder med den aktuelle serviceaftale er ifølge Jørgen Huno Rasmussen kun indkommet 20 klager, hvilket er en brøkdel af det tidligere omfang. De få klager skal endvidere bedømmes på baggrund af aftalegrundlagets bestemmelse om, at Rigshospitalet ville acceptere klager i forbindelse med 2-5 procent af opgaverne.

Jørgen Huno Rasmussen forklarede det gode resultat med en systematisk indsats, hvor målopfølgningen checkes på forskellige måder, bl.a. gennem en løbende egenkontrol, systematiske stikprøvekontroller og deltagelse i kundetilfredshedsanalyser.

Desuden har det en positiv effekt, at håndteringen af klager er systematiseret gennem fastlæggelse af rammer for registrering, behandling og opfølgning, samt rapportering.

En mangfoldighed af erfaringer

Jørgen Huno Rasmussen opsummerede, hvilke erfaringer Hoffmann & Sønner hidtil har høstet gennem opgaven på Rigshospitalet.

Udbyderen skal indstille sig på, at udbudet udover en økonomisk gevinst også indebærer forandringer. Dernæst har processen på Rigshospitalet vist, at en lang beslutnings- og udbudsproces skaber mange frustrationer hos medarbejderne. Når processen endelig kommer i gang, er det vigtigt, at forandringerne gennemføres stille og roligt.

"Det er også tydeligt, at brugerne relativt hurtigt har mærket, at jungleloven er sat ud af kraft, og at opgaverne prioriteres og løses efter saglige kriterier," sagde Jørgen Huno Rasmussen.

Samtidig kan det konstateres, at den højt prioriterede målsætning om at reducere de enkelte opgavens varighed blev nået. Tilsvarende bliver den egentlige totaludgift synlig for kunden, hvilket indebærer en dokumentation, som udbyderen kan have glæde af.

Noget kan imidlertid også gøres bedre, påpegede Jørgen Huno Rasmussen.

"F.eks. skal samspillet om den løbende og meget nødvendige orientering til brugerne styrkes, og en kontraktperiode på 3 år er i underkanten," fastslog han.

Outsourcing af Facilities Management ydelser – eller ikke?

Olav Egil Sæbøe, direktør, Celexa Eiendoms kapital AS, Norge [Præsentation \(129 KB\)](#)

Olav Egil Sæbøe gennemførte i 1998-99 et projekt for Norges næststørste bank, Christiania Bank og Kreditkasse, hvor målsætningen var at forvalte bankens driftsejendomme som driftsobjekter. I konsekvens heraf blev der sat fokus på omkostningen pr. arbejdsplads, hvor der tidligere kun havde været fokus på omkostningen pr. kvm.

Med 2.700 medarbejdere, som disponerede over knap 90.000 kvm, var det en kompliceret proces, som derfor blev tilrettelagt med stor fokus på de enkelte faser: forprojekt, forbedringsfasen, udbudsfasen og endelig iværksættelsen.

"Undervejs lærte vi meget nyt. Især i forbedringsfasen lærte vi meget, som var med til at ændre fokus for noget af processen. Bl.a. blev vi nødt til at rydde op i vores egen organisation og skabe en mere moderne og mere effektiv organisation," fortalte Olav Egil Sæbøe.

Gennem forprojektet blev identificeret 34 forslag til forbedringer. Besparelspotentialet ved disse forbedringer var ca. 16 mio. kroner, svarende til knap 20 procent. Dertil kom forventninger om, at der ville kunne spares yderligere 5 mio. kroner ved at gennemføre forbedringerne via outsourcing.

Den interne driftsorganisation slog de eksterne tilbydere

I udbudsfasen var 8 konsortier med, blandt disse var den interne driftsorganisation i banken, som bød efter samme regler som de eksterne.

"I udvælgelsen var der stor fokus på kvalitet gennem brugerorientering, fleksibilitet og evne til innovation. Men efterhånden som processen skred frem, fik omkostningseffektivitet stadig højere prioritet, og der lå en stor udfordring i at finde sammenlignelige omkostningsbilleder," fortalte Olav Egil Sæbøe.

Som resultat af udbudsrunder blev den interne organisation valgt til at gennemføre opgaven. Det skete alene ud fra de objektive præmisser, der var stillet op.

Opgaven blev tilrettelagt med en 5-årig investeringshorisont for at sikre en investerings- og vedligeholdelsescyklus, som ville gøre det sværere for opgaveløseren at skubbe opgaver ud over en kontraktperiode på f.eks. tre år.

En lang, krævende og lærerig proces

Ifølge Olav Egil Sæbøe var den interne proces både lang og krævende, men også meget lærerig.

"Frustrationer kom og gik. Ukendte udfordringer, usikkerhed, fordomme og opfattelser af, at der slet ikke var tale om et reelt udbud måtte håndteres, efterhånden som de opstod. Men processen har samtidig været udviklende for den interne organisation, som fra at leve i skjul pludselig skulle til at opstille tilbud i konkurrence med de bedste i landet. Det tilbudsmateriale, som den interne organisation udarbejdede, er det bedste teambuildingspapir, jeg har set," fastslog Olav Egil Sæbøe.

Mange havde mindre erfaring med Facilities Management end ventet

"Det forhold, at vi tillod et internt tilbud, komplicerede processen meget. Men den positive effekt oversteg langt den negative effekt," konstaterede Olav Egil Sæbøe, der på baggrund af sine erfaringer er blevet mere kritisk overfor Facilities Management-branchen.

"De eksterne deltagere i udbudsrunderne havde mindre Facilities Management-erfaring end ventet. Samtidig tog de ikke tilstrækkelige hensyn til det, der var bankens primære forretningsområder og kerneprocesser. På den baggrund måtte vi uundgåeligt stille os selv spørgsmålet: sælger virksomhederne på det norske Facilities Management-marked produkter, de ikke kan levere," sluttede Olav Egil Sæbøe.

AREALFORVALTNING, SPACE MANAGEMENT

The Impact of the New Economy on Workplace Design

Bethany Davis, Director, Workplace Strategy, Arthur Andersen Real Estate, Chicago

[Præsentation \(1.70 MB\)](#)

Arthur Andersen beskæftiger 77.000 medarbejdere i 80 lande og har en lejet ejendomsportefølje på over 1 million kvm. Bethany Davis er ansvarlig for virksomhedens globale strategi på "work place design", og i samspil med de lokale Arthur Andersen-kontorer er det Bethany Davis' opgave at sikre effektiv udnyttelse af pladsen ved etablering af nye kontorer.

Bethany Davis tager i sit arbejde udgangspunkt i den indflydelse, den nye økonomi har på "workplace design". Hendes hovedtese er, at "workplace design" kan være et effektivt redskab til at introducere den nye økonomi i en virksomhed. Et element heraf er i langt højere grad at fokusere på virksomhedens immaterielle værdier som f.eks. viden frem for de materielle værdier.

Bethany Davis betragter virksomheden som et minisamfund (community), og hun understreger betydningen af, at kontoret fungerer som moderskib for og ramme omkring minisamfundet for at sikre, at det fungerer.

Fokuserer i stigende grad på værdier

"Hvor vi tidligere fokuserede på space management, fokuserer vi nu mere på de værdier, der skal gøre det tiltrækkende at være tilstede. En helt afgørende udfordring i den sammenhæng er, at medarbejderne i stigende grad bliver mobile," konstaterede Bethany Davis.

"Den typiske medarbejder tilbringer 30 procent af tiden ved skrivebordet. Meget lang tid tilbringes ude ved kunderne, men en stor del tilbringes forskellige steder på kontoret. Derfor er rammerne så vigtige."

Tilsvarende er det afgørende, at virksomheden sender ensartede signaler i dens design for ikke at undergrave det etablerede image. Bethany Davis' pointe er, at designkravet omfatter alle aspekter af virksomhedens synlighed, også på Internettet. For som hun sagde: "Our website is our front door."

Evnen til at tiltrække og fastholde talentet

Realiteterne i den nye økonomi er høje vækstrater og hurtige omskiftelser, og nøglen til succes vil ligge i evnen til at tiltrække og fastholde talent i form af kvalificerede medarbejdere. Samtidig vil nye arbejdsformer og nye forventninger stille virksomhederne overfor krav, som man ikke tidligere så.

I konsekvens heraf har Arthur Andersen valgt at knytte Facilities Management tæt til strategi, IT og Human Resource-funktionerne.

"Disse ting hænger meget sammen, og i den intensiverede kamp om talentmassen er det nødvendigt for virksomhederne at fokusere på og demonstrere dens værdier, også gennem work place design," sagde Bethany Davis.

I den nye økonomi er der ifølge Bethany Davis færre statussymboler og færre fysiske og pladsoptagende ting til at afspejle hierarkiet. Samtidig bliver der stadig mere autonomi med hensyn til, hvorledes medarbejderne udfører deres arbejdsopgaver. Størrelsen af teams til de enkelte opgaver skifter hele tiden, og som følge heraf stiger behovet for mere åben og fleksibel plads i virksomhedens "community".

Space management er blevet til environment management

"Den direkte dialog, som bliver mulig gennem åbne kontorlandskaber, understøtter tutor- og mentor-rollerne, men det virker naturligvis også den anden vej. "Space management" er blevet til "environment management", hvor kodeordene er videndeling, processer og praktik, interne ressourcer, menneskelige netværk, teknologi og mobilitet," konstaterede Bethany Davis.

"Vi fokuserer på at forstærke interaktionen mellem medarbejderne, at nedbryde territorier og skabe den fleksibilitet, der er nødvendig for vækst. Overordnet handler det om at arbejde med den indbyrdes modsætning mellem funktion og hierarki."

Her fokuserer Arthur Andersen på begrebet "urban planning", som også vil blive grundlaget for indretningen af virksomhedens kommende kontor i København.

Kontante fordele ved "urban planning"

De kontante fordele ved at tage afsæt i "urban planning" er efter Bethany Davis' opfattelse, at virksomheden opnår meget stor elasticitet i forhold til at håndtere den organisatoriske udvikling. Samtidig vil virksomheden drage fordel af at have den plads og det rum, der matcher virksomhedens opgaver og behov. I konsekvens heraf maksimeres udbyttet af investeringer i lejet eller fast ejendom.

Men også på de blødere værdier er der gevinst ved at fokusere på "urban planning". Bethany Davis pegede her på værdien af at udfordre gamle normer og skabe nye rammer for kreativitet, hvilket kan skærpe medarbejdernes følelse af fællesskab og kropsånd.

Udfordringerne fra den nye økonomi vil fortsætte

Bethany Davis påpegede, at den nye økonomi vil fortsætte med at blive stadig "nyere".

"De nuværende udfordringer fra den nye økonomi vil ikke forsvinde. Tværtimod vil nye teknologier, nye værktøjer og ikke mindst balancen mellem arbejde og fritidsliv fortsat udfordre virksomheden. De sociale aspekter af arbejde vil fortsat få stadig større betydning," sagde Bethany Davis, der forudsagde, at nye værktøjer vil blive udviklet til at sikre socialisering og gruppekabelse blandt medarbejderne.

Workplace Design fra urban skala til den individuelle arbejdsstation

Steen Enrico Andersen, direktør, arkitekt m.a.a., PLH arkitekter as [Præsentation \(2.81 MB\)](#)

Steen Enrico Andersen slog under overskriften "Kontoret er byen, og byen er kontoret" fast, at kontoret i vore dage er blevet en koordinat i et netværksbaseret samfund. Det hurtigt opståede behov for plads dækkes af udbydere, der for længst har identificeret den underliggende tendens.

Som dokumentation for udviklingen henviste Steen Enrico Andersen til den internationale udbyder af kontorfaciliteter – Regus, der åbnede sit første business center i 1989. I dag har Regus 320 business centre, der er fordelt på 48 lande og har tilsammen 56.000 arbejdsstationer. Alene i 1999 åbnede Regus 91 nye business centre.

Regus arbejder ud fra den bedømmelse, at når der er en kritisk kontormasse på ca. 60.000 kvm, så vil der være plads til et business center.

Virksomheder lokaliserer sig i klynger

Steen Enrico Andersen omtalte en anden af tidens trends, nemlig det tydelige lokaliseringmønster, der kommer til udtryk gennem etableringer af klynger, d.v.s. grupper af ens virksomheder i et fællesskab til gavn for den enkelte virksomhed.

Som eksempel pegede Steen Enrico Andersen på Lautrup Parken i Ballerup, der rummer mange IT-virksomheder, Tryg Baltica, flere mindre virksomheder i fælles bygninger, Ingeniørhøjskolen Københavns Teknikum, hotel og kontorhotel.

Tilsvarende er Tuborg-området i Hellerup et godt eksempel på klynger. Det samme gælder den kommende Ørestad City.

"A resort for work"

Blandt de vigtigste fællestræk for disse og kommende projekter er, at arkitekturen er designet for mennesker, som lever for at arbejde, og som lever på deres arbejde. Betegnelsen "a resort for work" signalerer, hvad arkitekturen lægger op til.

En typisk fordeling for byggerier som disse er, at 25 procent af arealet anvendes til supportfunktioner, mens resten er delt mellem fælles arbejdsmiljø og individuelle arbejdsstationer.

Steen Enrico Andersen nævnte et par eksempler på udenlandske byggerier, der er vidtrækkende på disse felter.

Chiswick Park i London er en klynge af bygninger omkring et stærkt landskabselement. Her er lagt stor vægt på en omfattende fælles support og service til medarbejderne, bl.a. café, take away, renseri service, blomster service, levering af dagligvarer, fitness center etc.

"Konceptet med alle disse støttefunktioner er at gøre livet så let som muligt for medarbejderne, så de ikke skal spille tid på ting som bilcheck, læge, tandlæge etc.," fortalte Steen Enrico Andersen.

8,24 kvm. pr. arbejdsstation

Et andet eksempel er British Airways hovedkvarter Waterside ved Heathrow. Indflytning skete i juli 1998, hvor man samlede medarbejdere fra 6 lokationer. Byggeriet er på 57.000 kvm., og der arbejder i alt 3.400 medarbejdere i bygningen.

I øjeblikket er der en gennemsnitlig bruger "ratio" pr. arbejdsstation på ca. 1,25, men man arbejder på at hæve dette tal til 1,5.

"Det vil modsvare bygningens kapacitet, således at der i alt vil være ca. 4.080 mennesker, der arbejder i huset. Omregnet indebærer dette, at en typisk arbejdsstation fylder 8,24 kvm. Det er meget lavt, og jeg er sikker på, at der ikke er nogen danske virksomheder, der er så langt nede," fastslog Steen Enrico Andersen, der konkluderede:

"Når man begynder at tage organisationsudvikling og kultur med ind i planlægningen af bygningerne, så viser erfaringerne, at dette flytter utroligt meget i hele organisationen."

Ledelse og praktiske erfaringer fra et fleksibelt arbejdsmiljø i Slots- og Ejendomsstyrelsen

Karen Mosbech, planlægningschef, arkitekt m.a.a., Slots- og Ejendomsstyrelsen
[Præsentation \(3.99 MB\)](#)

Slots- og Ejendomsstyrelsen har gennem en periode arbejdet systematisk med at implementere et fleksibelt arbejdsmiljø i overensstemmelse med principperne bag New Ways of Working. Det var derfor egne erfaringer af såvel positiv som negativ karakter, der dannede udgangspunktet for Karen Mosbechs indlæg om Slots- og Ejendomsstyrelsens erfaringer med aktivitetsbaserede arbejdspladser.

"Da vi gik i gang, var et af de største incitamenter ønsket om at skabe en attraktiv arbejdsplads, hvor medarbejderne bl.a. kommer, fordi de vil arbejde med at dele viden med hinanden. Samtidig var Slots- og Ejendomsstyrelsen en organisation med behov for forandring," fortalte Karen Mosbech.

På den baggrund tog man fat med ildhu og forventninger om, at målet relativt hurtigt var indenfor rækkevidde. Men processen forløb ikke helt som planlagt.

"Hele organisationen gik ganske enkelt i granatchok, da vi flyttede ind i lokalerne, der var indrettet i overensstemmelse med de nye organisationsprincipper," fortalte Karen Mosbech, der åbent erkendte, at ambitionsniveau og forventninger måske var for høje.

"Efter at have set, hvilke vanskeligheder, der er forbundet med så kraftige forandringer, og efter at have set udfordringer, ingen havde forudset, er jeg lidt mere ydmyg over for emnet."

Fleksibilitet på fire niveauer

Som udgangspunkt havde Slots- og Ejendomsstyrelsen ønsket om at skabe fleksibilitet på fire niveauer: bygningsmæssig fleksibilitet, fleksibel arbejdspladsindretning, fleksibel organisation og fleksibel tilstedeværelse i form af bl.a. telearbejde.

"Vi kan konstatere, at det ikke er en fordel for ledelsen af at have medarbejdere, der arbejder hjemme. Den eneste fordel kan ligge i, at det i nogen tilfælde kan være en mulighed, der gør medarbejderne gladere," konstaterede Karen Mosbech.

Slots- og Ejendomsstyrelsens bevæggrunde til at sætte forandringsprocessen i gang var ønsket om at skabe et bedre forretningsmæssigt resultat, at løse de primære opgaver uden forsinkelser samt at søge at etablere partnerskab med brugerne.

Midlerne, der blev taget i brug, var fysisk ombygning af styrelsens lokaler, fokus på videndeling, projektarbejde og net-working, som etablering af integrerede IT-løsninger.

Drivkræfterne blev defineret som treenigheden mellem ledelse, medarbejdere og de teknologiske muligheder.

Processen kræver mange ledelsesressourcer for ikke at gå i stå

"Vi har lært, at i forandringsprocessen er forarbejdet næsten lige så stort som opfølgningen. Det har overrasket os meget, at der skal postes så mange ledelsesressourcer i, for at projektet ikke sander til eller gå i stå. Det til trods for, at alle medarbejdere sad med i arbejdsgrupper, der skulle planlægge de forskellige aspekter af forløbet. Vi har brugt og skal fortsat bruge mange ressourcer på at samle op, herunder i forbindelse med introduktion af nye medarbejdere," fortalte Karen Mosbech.

"Samtidig indebærer den nye organisationsform, at ledelsens status forsvinder. Det betyder, at man skal lede mere med sin personlighed, og status, der mistes, er svær at bygge op andetsteds."

Enormt potentiale i centraladministrationen

Hvis erfaringerne fra Slots- og Ejendomsstyrelsen bruges som målestok for hele Centraladministrationen, tegner der sig et meget stort potentiale i forbindelse med etablering af fleksible arbejdspladser.

Centraladministrationen har ca. 12.000 medarbejdere, som i gennemsnit har 35 kvm. til rådighed. Omkostningen pr. kvm. er ca. 1.000 kroner om året, og målinger i bl.a. Slots- og Ejendomsstyrelsen viser, at ingen medarbejdere har en pladsudnyttelse over 50 procent.

Positiv evaluering blandt medarbejderne

Slots- og Ejendomsstyrelsen gennemførte i maj 2000 en evaluering af erfaringerne med det fleksible arbejdsmiljø. Et stort flertal mente, at det åbne kontor var en gevinst for virksomheden, og mange gav udtryk for, at arbejdsdagen var blevet sjovere i det aktivitetsbaserede miljø.

"Vi har fået den åbne kultur, som er en forudsætning for at gennemføre den kultur, der skal til. Og vi har lært, at denne forandringsproces ikke skal præsenteres, som at man afgiver sit kontor. Tværtimod skal der tages udgangspunkt i, at man får en masse andre ting," pointerede Karen Mosbech.

"Nogle medarbejdere vil gerne have en fast plads, andre vil flytte hele tiden. Men efterhånden er vi holdt op med at være "space police"."

"Endelig har støj været et meget stort problem, fordi medarbejderne har vidt forskellige støjtærskler. Men vi har løst en stor del af problemet gennem fysiske og mekaniske indgreb."

Ledelsens frygt for at ende som en junta

Slots- og Ejendomsstyrelsen har prøvet flere forskellige modeller for ledelsens placering i de nye rammer.

"Man kan ikke arbejde med sin organisation, hvis man ikke har sine rammer med sig, og det er vores kæmpefordel, at det intet koster at flytte rundt og teste nye modeller," sagde Karen Mosbech.

"P.t. sidder ledelsen sammen på fjerde måned i en såkaldt ledelsesbase. Det negative ved en ledelsesbase er imidlertid, at det er svært at bevare kontakten til medarbejderne. Der opstår hurtigt en frygt for at blive en junta, og udfordringen er at sikre, at kommunikationen fungerer optimalt. Derfor skal man formalisere den interne mødestruktur," påpegede Karen Mosbech.

Behovet herfor dokumenteres af de interne målinger, som viser, at flertallet af medarbejderne mener, at de har fået en bedre kommunikation med kollegerne. Til gengæld mener de fleste, at de også har fået længere vej til ledelsen.

Point-of-no-return

Blandt de øvrige konkrete erfaringer, der er høstet i Slots- og Ejendomsstyrelsen, er, at caféen som møde- og arbejdsforum er et hit. Samtidig har det vist sig, at der ikke er et særligt stort behov for stillerum.

Med hensyn til selve arbejdsprocessen viser målingerne, at langt de fleste har skiftet arbejdsmetoder, og at de er tilfredse med det.

"Man kan sige, at vi har nået et point-of-no-return, for vi får aldrig denne organisation ind i et cellekontor igen," fastslog Karen Mosbech.

IT-PORTALEN

IBM's Global Service Outsourcing af IT

John Hansen, direktør, IT-Services, IBM Danmark A/S
[Præsentation \(911 KB\)](#)

John Hansen fastslog indledningsvist, at tre elementer er helt afgørende for en virksomheds IT-infrastruktur – kapacitet, tilgængelighed og sikkerhed.

"Hvis IT-motorvejen ikke er bred nok, vil det aldrig komme til at fungere. Tilsvarende skal der være high

availability, og sikkerheden er et stadigt stigende problem, efterhånden som det hele bliver mere og mere integreret," konstaterede John Hansen.

Han opridsede en række af de udviklingstendenser, der allerede er på vej, eller som på sigt vil ændre den nuværende tilgang til og anvendelse af IT.

Først og fremmest er der ingen tvivl om, at de brede bånd vil blive udvidet. For nutidens og fremtidens krav til IT er stadig hurtigere transport af stadig større datamængder.

"Vi vil også se et skifte over mod, at mange virksomheder vælger total outsourcing af deres IT-opgaver, og i takt hermed vil der blive udviklet mere eller mindre standardiserede pakked løsninger på dette felt," oplyste John Hansen.

IT-indkøb fra virksomhedernes business lines

Mange nye virksomheder vil vælge en løsning med Web-hosting, hvor de køber sig til en IT-infrastruktur. Andre vil vælge co-location hosting, hvor virksomheden placerer sit basale IT-udstyr hos en host, som derefter varetager og er ansvarlig for driften.

"Gennem 2000 ændrede markedet sig på et interessant felt. Tidligere var det så godt som altid virksomhedernes IT-afdelinger, der varetog indkøb af IT-løsninger. Nu ser vi i stigende grad, at indkøberne kommer fra virksomhedernes business lines. Det betyder, at man er begyndt at prioritere og købe løsninger, hvorefter man tjekker, om IT-infrastrukturen er på plads," fortalte John Hansen.

Et gigantisk vækstområde i de kommende år bliver trådløs kommunikation. Eksempelvis går England i 2. kvartal 2001 i produktion på UMTS, som kræver seks gange så mange master som det nuværende system.

"Plug and GO IP Services, hvor telefonen anvendes til indkøb, er i stor vækst. Samtidig vil vi komme til at bruge e-Tablet, altså telefoner med større skærm til at vise alle de mange informationer, der skal hentes," forudsagde John Hansen.

En målrettet IT-strategi og –struktur er væsentlig

En overordnet tendens i disse år er, at virksomhederne går fra de store mainframes til en netbaseret infrastruktur. Også dette fundamentale skifte understreger, at en målrettet IT-strategi og IT-arkitektur er en meget væsentlig forudsætning for virksomhederne for at skabe den rette løsning.

"Der er mange IT-muligheder og dermed mange muligheder for at gå helt galt i byen. Derfor er det utrolig vigtigt, at man sikrer, at infrastrukturen er på plads fra starten. Ellers går det galt, og kunderne kommer ikke igen," advarede John Hansen, der samtidig anførte, at virksomhedernes store udfordring – også på IT-området – er til enhver tid at kunne forudsige morgendagens behov.

Et af morgendagens indiskutable behov inden for IT er tilgængeligheden.

"I store virksomheder er kravet en tilgængelighed på 99,999. Når der opstår problemer, skal tingene switche automatisk og dynamisk. Det afgørende parameter inden for System Management er derfor at sikre maksimal automatisering," konstaterede John Hansen.

Valg af IT-løsning - en strategisk beslutning

Flemming Nielsen, økonomidirektør, Kuben A/S [Præsentation \(1.09 MB\)](#)

Med en efterhånden bedaget IT-løsning, hvoraf store dele daterede sig tilbage til 1989, stod Kuben A/S over for at skulle investere i en ny løsning. Den nye løsning skulle samle 18.000 enheder, 350.000 kvm., 619 ejendomme og 7 driftssteder med tilsammen 160 medarbejdere om opgaver inden for husleje og drift, kontor og web-siden.

"I afklaringsfasen, hvor vi har sonderet marked og muligheder, har vi hørt meget fra leverandørsiden om

fremtiden. Det har betydet, at vi står tilbage med et meget stort uafklaret spørgsmål – hvad skal vi, og hvad kommer det til at betyde for vores arbejdssituation. For som basis for alle overvejelserne ligger kravet om, at det hele skal være meget mere enkelt, selv om det underliggende bliver mere og mere kompliceret," fortalte Flemming Nielsen.

Samarbejder med konkurrenter om udvikling

For at udnytte ressourcerne bedre indgik Kuben et samarbejde med ATP Ejendomme og Datea, og en tværgående styregruppe deler projektansvaret.

Målet er i fællesskab at udvikle en ny IT-løsning, som efter endt udvikling anvendes individuelt af selskaberne i deres normale indbyrdes konkurrence.

"Vi tror ikke, at vi i dag kan lave et system, der kan holde i 12 år som det gamle. Men vi tror, at vi kan udvikle et system, der kan holde nogle år – måske med udskiftning af delprogrammer," oplyste Flemming Nielsen, der beskrev valget af leverandør og samarbejdspartner som værende vanskeligt.

"Løsningen var det svære valg mellem den unge sælger og den tørre ingeniør. Når Powerpointtoget kører, bliver valget ikke nemmere."

Flemming Nielsen skitserede de fordele, som Kuben og samarbejdspartnerne lagde vægt på ved den valgte løsning.

For det første var der tale om kendte komponenter og et standard finanssystem. Derudover byggede løsningen på en fælles database med den rationalitet, der ligger heri.

"Dernæst viste leverandøren vilje til at indgå i den brugerstyrede udvikling, som vi lagde vægt på. Og endelig mente vi, at vi med vort valg fik optimal leverandørsikkerhed," oplyste Flemming Nielsen.

Webbaseret projektarbejde har overflødiggjort papir

I selve projektarbejdet har deltagerne haft stor glæde af, at hele projektarbejdet foregår via den website, der er oprettet direkte til projektet. I konsekvens heraf foregår projektarbejdet uden anvendelse af papir, hvilket har betydet en hurtigere og mere rationel proces.

En spørger ville vide, hvordan projektdeltagerne ser på den latente risiko for at være prøveklud i udviklingsarbejdet. Flemming Nielsen svarede, at risikoen for at blive prøveklud ikke er så stor.

"Det er ikke spritnye programmer, vi arbejder med, og vi mener, at der er afsat de nødvendige ressourcer. Desuden håber vi naturligvis, at vi får flyttet så megen viden over til os, at vi bliver mindre leverandørafhængige," sagde Flemming Nielsen.

INVESTERING OG FINANSIERING

Indkøb af domicil, kontor- og produktionslokaler

Donald McKinnon, Partner, MacKenzie Partnership, Glasgow [Præsentation \(2.58\)](#)

Alisa McGregor, Associate, MacKenzie Partnership, Glasgow

I takt med et stigende pres på den engelske regering økonomiske handlefrihed opstod ideen om at minimere statens lånebehov ved at finansiere tidligere offentlige ejendomme og deres drift via private økonomiske midler.

Den model, der blev udviklet, kaldes PFI - Private Finance Initiative. Det første PFI-projekt blev gennemført i 1987, og efter en lidt afventende start kom der fra 1995 for alvor skred i anvendelsen af denne model, hvis mål ikke er isoleret drift af bygninger, men drift af services.

Ifølge Donald McKinnon er der i dag etableret flere end 350 PFI-projekter til en samlet kapitalværdi på mere

end 200 mia. kr. Disse omfatter projekter inden for så forskellige felter som sundhed, uddannelse, politi, brandvæsen, fængsler, infrastruktur, vand, boliger, IT og administrationsfaciliteter.

Donald McKinnon oplyste, at MacKenzie Partnership har indgået en aftale for 25 år om driften af et nyt Broadcasting Centre for BBC, der har valgt PFI-modellen ud fra argumentationen: "Hvorfor skal vi drive ejendomme, når vores forretninger er at lave radio- og TV-programmer?".

Også den private sektor anvender i stigende grad PFI-modellen, der kan skrues sammen på flere måder på basis af DBFO-elementerne: Design, Build, Finance, Operate.

Både økonomiske og "bløde" incitamenter for PFI

Donald McKinnon redegjorde for den buket af incitamenter, der kan ligge bag at anvende PFI-modellen. For det første er der typisk tale om aftaler over op til 25 år, hvilket giver mulighed for langsigtet planlægning. Dernæst vil konsekvensen af PFI-modellen ofte være nye faciliteter eller bedre service.

Med hensyn til de økonomiske aspekter er den altoverskyggende fordel ved PFI-modellen, at risikoen overflyttes til den private sektor. Samtidig får det offentlige vished for det fremtidige udgiftsflow og får i det hele taget value for money.

Sammenlignes PFI-modellen med den traditionelle model for drift af offentlige bygninger og services tegner der sig et billede med store forskelle.

Mens den traditionelle model bygger på "build and disappear", arbejder PFI-modellen med "design, build, finance and operate". Den traditionelle models modsætningsforhold "os/dem" erstattes i PFI-universet af et partnerskab. Tilsvarende erstattes lave kapital omkostninger af "value for money", og store løbende vedligeholdelsesomkostninger erstattes af planlagt vedligehold.

Risiko-kontrol bliver til risiko-overførsel, og hvad der er allervigtigst – i stedet for at være ejer af aktiver bliver det offentlige indkøber af services.

Facilities Management i relation til PFI-processen

Alisa McGregor beskrev de forskellige stadier af Facilities Management i forbindelse med gennemførelse af PFI-projekter, og hverken konkrete aktivitets- eller serviceområder adskiller sig fra traditionel Facilities Management.

Tilsvarende er hovedproblemet ved Facilities Management i forbindelse med PFI-projekter håndteringen af medarbejderne, lige fra overflyttelse fra tidligere arbejdsgiver, fastlæggelse af antallet af ansatte, konditioner for ansættelse samt overflytning/fastlæggelse af rettigheder.

I forbindelse med PFI-projekter er der fokus på at indbygge fleksibilitet i betalingsmodellen og i finansmodellen, der typisk løber over 25 år. Blandt elementerne i disse modeller er årlige honorarer, målinger af tilstedeværelse af de omhandlede faciliteter og services gennem "key performance indicators".

"Desuden er fastlagt økonomiske sanktioner for ikke at levere varen, og det er en vigtig faktor i aftalegrundlaget," sagde Alisa McGregor.

Hun pegede endvidere på et interessant nyt moment, som PFI-modellen bringer på banen – indtægter fra tredje part. De to hovedinteressenter har nemlig fælles interesser i at maksimere udnyttelsen gennem udlejning, etablering af andre aktiviteter end de primære, og hvad der ellers ligger inden for mulighederne i det konkrete projekt. Rammerne om fordeling af indtægter fra tredje part er typisk fastlagt på forhånd.

PFI-modellen har dokumenteret sin berettigelse

Alisa McGregor sluttede af med at konstatere, at PFI-modellen nu er testet i England, hvor den har bevist sin berettigelse ved at flytte den økonomiske risiko til dem, der er parat til at acceptere den. Samtidig har modellen bevist sin evne til at reducere kapitalbehovet inden for det offentlige, og det var som tidligere nævnt i

den sammenhæng, at ideen til modellen i sin tid opstod.

En spørger ville vide, hvad der sker, når kontraktperioden på 25 år udløber. Alisa McGregor svarede, at der principielt er tre muligheder.

"Kontrakten fornys, faciliteten forbliver ved den private driftshaver, eller faciliteten går tilbage til det offentlige. Normalt går forhandlingerne i gang et par år før kontraktperiodens udløb. Desuden har man allerede i tilrettelæggelsen af den finansielle model taget højde for, hvilken værdi faciliteten vil have ved kontraktperiodens udløb," oplyste Alisa McGregor.

Virksomhedens muligheder for finansiering af sine faciliteter – herunder Sales and Lease Back
Jørgen Mathiesen, direktør Boplan A/S [Præsentation \(2.51 MB\)](#)

"Boplan stod bag den første sale-and-lease-back aftale, og siden er gennemført aftaler i otte kommuner," oplyste Jørgen Mathiesen, der med det samme slog fast, at sale-and-lease-back ikke er det samme som en Farum-model.

"Sale-and-lease-back er et finansieringsværktøj, og de 12-13 aftaler, der eksisterer, har betydet, at en kapital på 3 mia. kroner er blevet sat i sving. Alle de kommuner, der har indgået sale-and-lease-back aftaler, har fået penge ind, som de ellers ikke ville have fået," understregede Jørgen Mathiesen.

"Målet i de kommuner, der har brugt modellen, er at sikre finansiering af planlagt vedligeholdelse og forbedringer. Rentedelen af sale-and-lease-back er sekundær, selvom om pressen altid fokuserer på dette," konstaterede Jørgen Mathiesen.

PFI-modellen kan ikke umiddelbart bruges i Danmark

Han slog fast, at PFI-modellen ikke umiddelbart kan bruges i Danmark, fordi kommunen er bundet til at deponere i sin egen kasse et beløb, der svarer til prisen for det opførte. I denne bestemmelse ligger en reel blokade for PFI-projekter.

"Selv om der p.t. er lukket for sale-and-lease-back aftaler i det offentlige, er der stadig stor politisk opmærksomhed i Danmark om modellen, og det skandinaviske marked er præget af stigende interesse," oplyste Jørgen Mathiesen, der pegede på, at sale-and-lease-back også er interessant på det private marked.

"Modellen rummer en række kvaliteter, som gør den interessant på det private marked, bl.a. indebærer den systematik, der ligger i modellen, en højere kvalitet," sagde Jørgen Mathiesen.

Han forudså i øvrigt større politisk accept af sale-and-lease-back modellen, da der på Christiansborg er meget stor fokus på, hvordan man fortsat kan finansiere den danske velfærdsmodel.

De strategiske overvejelser ved investering i erhvervsejendomme og de tilhørende faciliteter
Lars Frederiksen, direktør, ATP Ejendomme A/S [Præsentation \(330 KB\)](#)

Lars Frederiksen gjorde sig indledningsvist nogle overvejelser om samspillet mellem fast ejendom og den ny økonomi.

"Er den nye økonomi så banebrydende? Er det ikke blot en udvikling, der accelererer? Et er i hvert fald sikkert – den nye økonomi genererer efterspørgsel efter ressourcer fra den gamle økonomi. Og det er paradoksalt, at samtidig med at mobiliteten øges, bliver betydningen af virksomhedernes lokalisering stadig større."

"Vi ser i stigende grad virksomheder, der samler sig med konkurrenter i klynger, valleys eller strips. De gør det, fordi de kvalificerede medarbejdere findes i samme område. Jobskiftefrekvensen øges, og kravene til livskvalitet stiger. Alt dette er med til at understøtte tendenserne til, at virksomhedernes lokalisering får stigende betydning, på trods af mobiliteten," konstaterede Lars Frederiksen.

Ny økonomi betyder ikke meget for ejendomsmarkedet

Efter Lars Frederiksens mening betyder den nye økonomi og de nye teknologier reelt ikke ret meget for ejendomsmarkedet.

"Vi kan jo se, at mange af de ejendomme, der i dag er rammer om virksomheder i den nye økonomi, er 10 eller måske 100 år gamle og bygget til noget helt andet," fastslog han.

Den største risiko i ejendomsinvestering er efter Lars Frederiksens mening at investere i teknologi, der er forældet, inden investeringerne er tilbagebetalt.

De vækstrige brancher som IT, medico og telekommunikation efterspørger mere nu en nogensinde før. Generelt er efterspørgslen efter kvadratmeter steget parallelt med fremkomsten af den nye økonomi.

Kampen om arbejdskraft kan være med til at fjerne fokus lidt fra huslejen. Men der er ingen tvivl om, at nærhed til de store kabler og bredbåndsnet hæver prisen.

Usikkerhed om e-handlens betydning for ejendomsmarkedet

Lars Frederiksen gav udtryk for usikkerhed omkring en vurdering af e-handelens påvirkning af ejendomsmarkedet.

"Den helt afgørende parameter er de enkelte arbejdspladser holdning til indkøb på arbejdspladsen. Hvis man kunne bestille f.eks. dagligvarer fra sin arbejdsplads, ville mange gøre brug for det, og det ville kunne booste e-handelen," konstaterede Lars Frederiksen.

Han pegede på en række vindere på de kommende års ejendomsmarked. Inden for detailhandelen vil store velbeliggende indkøbscentre, mærkevareforretninger på de bedste gågader samt discount-butikker være mest interessante.

Tilsvarende vil lagerbygninger til e-handel blive attraktive, og lager- og logistikejendomme vil yderligere blive interessante i takt med detailmarkedets igangværende skifte fra supply chain til demand chain.