

EN AFSLUTTENDE RUNDE OM RIGHTSOURCING

Afslutningsdebatten til DFM netværks årskonference kredsede om fordele, ulemper og ikke mindst udfordringerne ved rightsourcing, outsourcing og partnerskaber mellem leverandør og kunde.

Af JAN AAGAARD, journalist

DFM netværks årskonference sluttede fredag middag med en paneldebat om rightsourcing. Seancen blev indledt med oplæg til debat fra Martin Gaarn Thomsen, adm. direktør i ISS Facility Services, under overskriften "Hvorfor outsource?"

Ifølge ISS-direktøren er der stor forskel på tilgangen til outsourcing i det offentlige og det private erhvervsliv.

"I det offentlige sættes effektivitetsforbedringer ofte lig med serviceforringelser. Det bliver et spørgsmål om, hvem der nu skal forringes for. I den private sektor skal effektivitet derimod altid give serviceforbedringer, for vi går til eksamen hver dag. Hvis vores kunder ikke oplever serviceforbedringer, stemmer de med fødderne og flytter til en af vores konkurrenter," sagde Martin Gaarn Thomsen.

For at opnå effektivitet må man – såvel i det private som det offentlige – identificere de kerneaktiviteter, som man skal fokusere sine ressourcer på.

"Det betyder næsten altid, at der er opgaver, som andre er bedre til at løse. Hvis det er tilfældet, skal de efter min mening også have lov til det," sagde Martin Gaarn Thomsen.

I ISS stiller man typisk tre simple spørgsmål, når man skal vurdere om en opgave er en kernekompetence eller ej.

1. Hvis vi startede forfra i dag, var denne opgave så noget, vi ville lave selv, noget vi ville bruge krudt på at opbygge kompetencer inden for?
2. Er vi så gode, at andre virksomheder kunne tænkes at ville købe denne ydelse af os?

3. Er denne del af vores forretning der, hvor vi forventer at vore fremtidige talenter og ledere vil komme fra?

"Hvis man ikke kan svare ja til disse tre spørgsmål, så er det IKKE en kerneopgave – og så bør man outsource. Kan man derimod svare ja til spørgsmålene – ja, så kan man tale om rightsourcing. Jeg kan derfor ikke være imod begrebet rightsourcing," sagde Martin Gaarn Thomsen.

RIGTIG OG FORKERT OUTSOURCING

ISS-direktøren pegede på en række forhold, man skal tage med i betragtning, når man outsourcer. Det handler om:

- Ekspertise – leverandøren skal være eksperten på området.
- Brand-beskyttelse – leverandøren skal kunne leve op til ens eget image.
- Konsistent leverance – ydelser leveres ensartet i hele organisationen.
- Fleksibilitet – mulighed for at justere på services, ydelser, bemanning mv.
- Finansiell sikkerhed – fast aftale om pris, man slipper for ekstra omkostninger ved fx opsigelse eller sygdom
- Enkel kontrakt – lettere at styre leverancer ved outsourcing af alle services til en leverandør.

Den forkerte outsourcing består som regel i, at man udelukkende fokuserer på input og ikke på output, mener ISS-direktøren.

"Mange offentlige institutioners eneste interesse er at købe eksempelvis rengøring så billigt som muligt.

- Buildings represent 20 percent of energy consumption
- Surveyed FM experts expect more regulations concerning sustainability
- Improving building performance is moving towards changing tenet behavior
 - Change employee behavior
 - Location of buildings compared to where employee live now part of LEED certification
 - In buildings with multiple organizations as tenants, FM providers are moving towards collaborative solutions

Det har ført til, at det offentlige i dag ofte køber rengøringstimer så billigt, at de ikke kan leveres lovligt eller i en ansvarlig forretningsmodel,” sagde Martin Gaarn Thomsen.

Man bør i stedet indgå partnerskaber, hvor man fokuserer på kvaliteten og output til den rigtige effektivitet og dermed den rigtige pris, mener ISS-direktøren.

”Det kræver mod og tillid, og det kræver, at vi fokuserer på, hvordan FM understøtter forretningens processer og strategiske mål. Det kræver en professionel leverandør, men det kræver i høj grad også en professionel kunde. Det kræver et partnerskab,” sagde Martin Gaarn Thomsen, som sluttede med at spørge: ”Hvorfor IKKE outsource?”

PROBLEMER SKAL IKKE OUTSOURCES

DFM netværks bestyrelsesformand Mogens Kornbo kvitterede med en replik om rightsourcing.

”I virkeligheden er vi ikke så uenige, for rightsourcing betyder, at man skal gøre det rigtige for sin organisation,” sagde Mogens Kornbo.

Han nævnte en række forskellige årsager til at benytte sig af rightsourcing. Det kan eksempelvis handle om:

- Core / non core business – altså fokus på kerneforretningen
- Økonomi
- Head Count
- Kvalitet
- Fleksibilitet
- Effektivitet
- Klarere rollefordeling og styring
- KPI
- Innovation

”Men det skal ikke være for at outsource et problem, og det kan godt være, at processen ender med, at man insourcer i stedet,” sagde Mogens Kornbo.

Han nævnte et konkret eksempel fra Københavns Lufthavne, hvor ISS gerne ville overtage rengøringen – en afdeling med 400 medarbejdere og ikke et kerneområde for lufthavnen. Samtidig ville der være udsigt til en årlig besparelse, ligesom kvaliteten formentlig ville kunne forbedres.

”Så hvorfor gjorde vi det ikke? Det viste sig, at rengøringspersonale i høj grad var med til at hjælpe passagererne i lufthavnen med at finde vej og andet praktisk. Det kunne man ikke lave en business case på. Det er et eksempel på, at man skal passe på ikke at tabe 20eren, når man bukker sig efter 1-kronen,” sagde Mogens Kornbo.

ER VI KLAR TIL PARTNERSKABER?

Ved outsourcing er der principielt to typer af kontrakter. Dels inputkontrakten, som typisk er baseret på frekvenser, dels output- eller funktionskontrakten, hvor rationalet er, at leverandøren må kunne optimere drift, vedligehold & services, da det er leverandørens kerneforretning.

Samtidig har leverandøren et større ansvar for egenkontrol og dokumentation, hvorfor denne form for kontrakter er udformet som et partnerskab.

”Et ægte partnerskab bygger på tillid, men forstår vi, hvad partnerskaber indebærer for begge parter? Kan vi skabe transparens på begge sider? Kan vi få leverandørerne til også at performe og udvikle, efter kontrakten er underskrevet? Og kan vi få driftsherren til at forstå sin rolle,” lød spørgsmålene fra Mogens Kornbo.

Hermed var debatten sat i gang. I panelet sad foruden Martin Gaarn Thomsen og Mogens Kornbo også FM-chef Steen Reinholt Sørensen, Odense Universitets-hospital, og afdelingsdirektør Jan Gustavson fra Datea.

Der var livlig deltagelse fra salen med en række spørgsmål til panelet og det blev til en god halv times debat. Den kredsede blandt andet om modstand mod outsourcing i det offentlige, fokus på pris kontra kvalitet, innovation og de mange forskellige udfordringer ved partnerskaber.