

FACILITY MANAGEMENT I KOMMUNERNE ER UNDER UDVIKLING



Facility management skal understøtte kerneforretningen i landets kommuner. Og så skal den være værdiskabende og brugerorienteret. Det må være ambitionen. EY har i foråret 2017 udarbejdet en stor analyse af facility management-området i landets kommuner. Analysen blev udført for KL og Finansministeriet med det formål at kortlægge kommunernes organisering, indkøb og struktur på FM-området. Til dette har EY udarbejdet en række klare anbefalinger til kommunerne.



Af JONAS GROES, Partner
og FREDERIK KRARUP,
Director, EY

Anbefalinger peger på, at der skal arbejdes målrettet og strategisk med facility management i den enkelte kommune og på tværs af kommunegrænser. De store potentialer, der gemmer sig i at have data på bygninger, arealer og medarbejdere på facility management-området, skal indfries. For at indfri potentialerne skal kommunerne arbejde med flere fokusområder på én gang og ikke stille sig tilfreds, når målsætningen for ét område er nået.

EY har i arbejdet med landets kommuner oplevet facility management-organisationer, der er modne på nogle fokusområder, men som måske samtidig er umodne på andre områder. Herudover er der store forskelle på, hvor kommunerne har deres styrker og udfordringer. På baggrund af analyserne har EY opgjort et stort og realiserbart potentiale hos kommunerne, der dog forudsætter målrettet arbejde fra kommunerne med at skabe og videreudvikle en facility management-organisation, der er gearret til at finde og indfri potentialer på alle de udviklingsområder, som er identificeret.

Alle kommuner er i større eller mindre omfang påbegyndt rejsen og flere med rigtig gode resultater til følge, som alle øvrige kommuner kan søge inspiration i. Der er således kommuner, der ved at have fuld fokus på gevinstrealisering har flyttet sig betragteligt og opnået betydelige besparelser ved at gennemføre tværgående organisatoriske forandringer, ved at professionalisere og centralisere styring af facility management-området. Fx har en enkelt kommune således formået at opnå besparelser på over 30 % ved at foretage netop denne organisatoriske rejse.

Øvrige kommuner har ligeledes oplevet betydelige positive resultater ved målrettet arbejde med pro-

fessionaliseringer af facility management-området, og fælles for alle er, at der kan spores relativ sammenhæng mellem udvikling i organisationens modenhed og evnen til at realisere gevinster.

Der kan således observeres sammenfald mellem anvendelse af konkrete løftestænger, og det relative modenhedsniveau kommunerne befinder sig på. Med andre ord følger kommunerne samme udvikling som det øvrige marked, set i det store billede, fra indledende projekter om volumenkonsolidering, begyndende dataoverblik og nøgletalsstyring, henover videreudvikling af datastyring og systemunderstøttelse til eksempelvis større integration af serviceydelser, procesoptimeringer og brugerorienterede leverancer. Denne bevægelse omfatter fremover også flere eksempler på anvendelse af teknologi og digitale løsninger fx droner til bygningsinspektion, analytics med sensorbaseret bygningsstyring, mobilaktiveret QR-koder til brugerkommunikation og fejlmelding m.fl. Digitale intelligente løsninger findes således allerede på markedet, og flere af disse kan med rette anvendelse både aflaste udførende medarbejdere, lette rapporterings- og opfølgingskrav fra ledelsen og højne effektiviteten samt bidrage med dataunderstøttelse og videndeling på tværs af organisationen. Digitalisering bør i vores øjne indledningsvis integreres som en del af facility management-strategien, uanset på hvilket modenhedsniveau man befinder sig, og indarbejdes som en naturlig del af de nye løsninger. For at skabe mest mulig værdi og bibeholde gevinstrealiseringen på længere sigt bør teknologien og digitaliseringen ansues som et samlet koncept. Det bør således integreres ud fra en strategisk retning og anvendelse, så løsningerne ikke bliver tilfældige knopskudte digitaliseringsprojekter.

Hvad kræver det så? Organisationen omkring facility management skal udvikle sig, så der opnås kendskab til de behov, der stilles fra brugerne. Og så skal tiltagene operationaliseres i de enkelte kommuner. Tag for eksempel én af EY's anbefalinger: Etabler strategi for facility management. Skaber en strategi værdi i sig selv? Nej. Skaber en strategi værdi, hvis den kan sætte en fælles retning på tværs af flere forvaltninger, danne rammerne for ensretning af arbejdsgange, for det nødvendige datagrundlag til at prioritere ressourcer ud fra, til at kortlægge og fastsætte fremadrettede serviceniveauer og valg af eventuelle eksterne serviceleverandører? Ja. Ligeledes gælder det for dataoverblik og nøgletal, der isoleret ikke giver værdi, men i høj grad kan bidrage til etablering af et bedre overblik over fx kvadratmeter, bygningstyper, lønomkostninger, indkøbsomkostninger og leverandører, vil kunne give mulighed for overvågning og sammenligning af nøgletal for fremtidige benchmarks. Det vil give mulighed for at følge udviklingen og igangsætte initiativer baseret på et stærkt datagrundlag, som gør det muligt at identificere væsentlige besparelser eller skabe kvalitativ værdi for kommunen. Benchmarking (både performance- og procesbenchmarking) er vigtige værktøjer, som i denne forbindelse kan bruges til at dokumentere udviklingen og gevinstrealiseringen samt fungere som udgangspunkt for dialog mellem forskellige organisationer med henblik på læring og til at holde fokus på effektmåling.



Det er EY's opfattelse, at der netop nu er et momentum for udvikling af facility management- organisationerne.

Mulighederne er der bestemt i kommunerne for at realisere de potentialer, der blev afdækket i analysen, og det er således EY's opfattelse, at der netop nu er et momentum for udvikling af facility management-organisationerne. Det er nu muligheden er til stede for at accelerere udviklingen, så kommunerne i de kommende år kan levere effektiv facility management af den rette kvalitet. At timingen er god nu

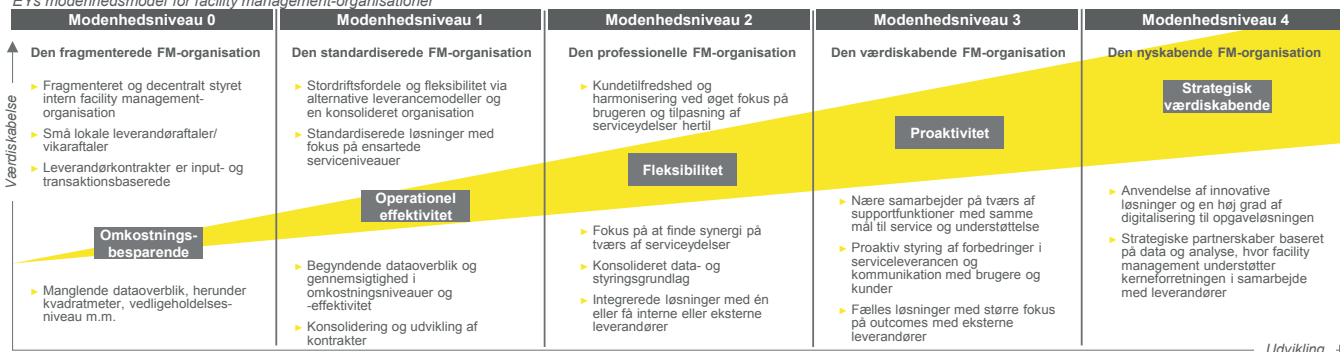
skyldes, at løsningerne med hensyn til digitale platforme, den politiske velvilje og behovet for at frigøre ressourcer er tre gode grunde til at starte og fortsat målrette udviklingen af facility management-organisationerne i dag.

SPECIFIKKE TRÆK VED FACILITY MANAGEMENT I KOMMUNERNE

Analysen bekræfter, at facility management i en kommunal kontekst adskiller sig på flere områder fra facility management i andre organisationer. Især den politiske kontekst og de forskelligartede områder adskiller kommuner fra andre organisationer. Med hensyn til det politiske fokus er det især faktummet, at kommunerne arbejder med borgernære ydelser i forbindelse med deres services såsom rengøring på skoler og institutioner, der gør facility management-ydelsen i kommunerne speciel. Når facility management-serviceydelser er stærkt knyttet til den politiske agenda, kan kravene til for eksempel serviceniveau og lignende være særlige. Derudover leverer kommunerne ofte mange forskellige ydelser på flere forskellige lokaliteter med varierende kvadratmetertyper. Det stiller krav til de løsninger, der kan sikre en hensigtsmæssig organisering lokalt.

Ud over det politiske fokus og de forskelligartede kvadratmetertyper ligger kommunernes udfordring endvidere i, hvordan man kombinerer decentralt økonomiansvar og mål- og rammestyring med koncerntilgangen for facility management, som ofte er en forudsætning for øget modenhed på området. En centraliseret facility management-organisation kan i mange tilfælde være den optimale løsning for selve opgaven, men kan være udfordrende i en kommunalpolitisk kontekst. Den ofte komplekse kommunale kontekst gør, at der ikke er nogen standardløsning for organisering af facility management, som kan anbefales til alle kommuner. EY har derfor lavet et inspirationskatalog med henblik på at skabe et udgangspunkt, som kommuner uafhængig af eget modenhedsniveau skal kunne gøre brug af og hente inspiration fra i arbejdet med facility management. Forbedringsforslagene, der præsenteres i kataloget, skal derfor ses som tiltag, der kan bruges uafhængig af hinanden.

EY's modenhedsmodel for facility management-organisationer



Analysen har identificeret, at der er hentet store gevinster i kommuner, hvor der er arbejdet strategisk med udviklingen af facility management. Analysen viser også, at politisk fokus og strategisk udvikling af facility management kræver en målrettet indsats. EY vurderer, at der kan realiseres et stort effektiviseringspotentiale ved gennemførelse af de foreslåede forbedringsforslag. Implementering af tiltagene vil medføre en øget modenhed på facility management-området. Indsatsen kræver bl.a. etablering af datagrundlag, gennemførelse af organisatoriske forandringer, herunder medarbejdernære ændringer, konsolidering og genforhandling af kontrakter m.m. Det er EY's håb og ambition, at det øgede politiske fokus kan lede til en fastholdelse af momentum i kommunerne med udviklingen af facility management-området, og at de initiativer og forbedringsforslag, der er i inspirationskataloget, kan danne det rette grundlag for kommunernes videre arbejde.

MODENHED SOM UDVIKLINGS- OG POTENTIALEINDIKATOR

Med anvendelse af modenhedsvurdering som et analyseværktøj var formålet at finde et fælles udgangspunkt for kommunerne, uanset hvor lang tid man hver især har arbejdet med udvikling af facility management-området, et fælles sprog om man vil, der ikke var baseret på antagelser og rå tal, men på kvalitative parametre og virkelige historier. Formålet og muligheden har således ikke været der til at gennemføre enkeltstående, dydborende og bagudskuende dataanalyser af omkostninger, serviceniveauer og brugertilfredshed, men i stedet i højere grad fremadrettet udvikling og inspiration til såvel de kommuner der var med som casekommuner, som alle de der ikke havde muligheden for at deltage.

Modenhed blev således anvendt som kvalitativ standard for analysen for på denne måde at rumme den store forskellighed, der er i de danske kommuner, samt for at give mulighed for at identificere mere målrettede anbefalinger og potentialer. Det, der er vigtigt at pointere i denne sammenhæng, er, at analysens

kvalitative elementer og forbedringstiltag til inspiration er tilvejebragt igennem dybdegående caseanalyser og en efterfølgende bredere spørgeskemaundersøgelse baseret på fælles overordnede parametre.

KOMMUNERNE KAN REALISERE POTENTIALET

Det altoverskyggende formål med rapporten og i særdeleshed inspirationskataloget for EY's vedkommende har været at støtte alle landets kommuner til at fortsætte den udvikling, vi ser er gået i gang flere steder og hjælpe dem, der ikke er nået så langt, til at finde lidt struktur og inspiration til at tage de første skridt.

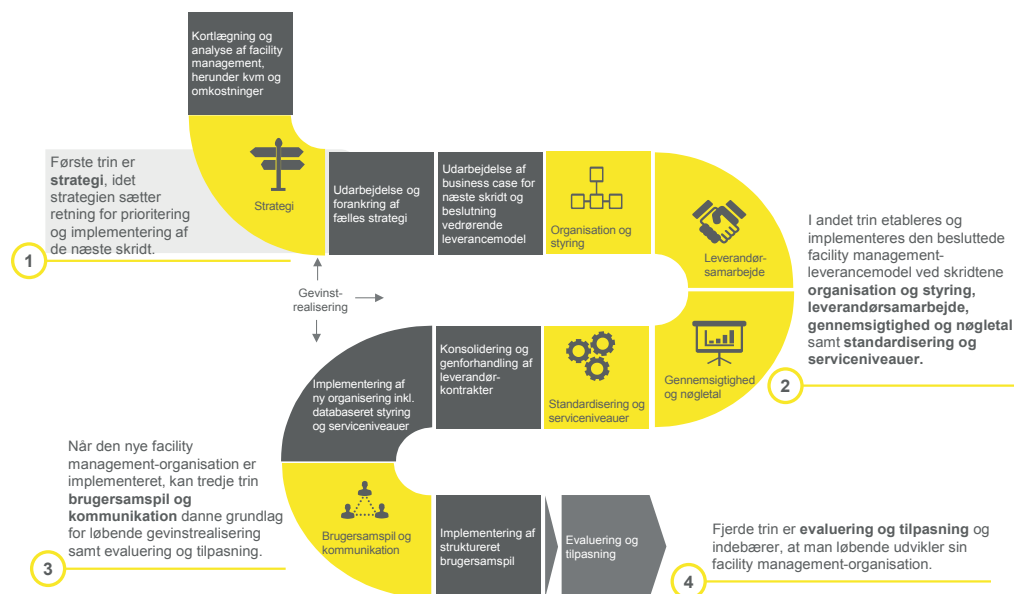
Uanset om man som kommune har en mere effektiv facility management-organisation og eksempelvis har udarbejdet en strategi, skabt et dataoverblik og effektiviseret sine serviceleverancer er formålet med inspirationskataloget, at der fortsat skal være hjælp at hente i det udarbejdede materiale. Det anbefales, at kommunerne strukturerer arbejdet med udvælgelse af udviklingstiltag, eventuelt i form af en femtrinsmodel:

1. Kommunerne bør derfor, uanset modenhedsniveau, gennemgå alle områderne i inspirationskataloget idet kommunerne på hvert modenhedsniveau givetvis vil være organiseret og styret forskelligt, samtidig med at gennemførelse af udviklingstiltag ikke nødvendigvis følger samme trin- og faseplaner.

2. I forlængelse heraf er det vigtigt at overveje nøjagtig, hvilke tiltag der er relevante for den enkelte kommune, både således at man så vidt muligt arbejder efter de samme overordnede mål som resten af kommunen samt for at sikre, at man har den rette organisation til at indfri det fulde potentiale ved gennemførelse.

3. Selvom kommunerne er forskellige hver især, så er der masser af inspiration og hjælp at hente rundt om i landet, så gennemgå de eksempler der er forud for igangsættelse af egne tiltag.

FIGUR 2. TRINMODEL



FORSLAG TIL FREMGANGSMÅDE FOR BRUG AF INSPIRATIONS KATALOG

1. Gennemgå alle områder i inspirationskataloget.
2. Udvælg områder, der vurderes relevante for din kommune.
3. Læs kommuneeksempler på tiltag på de udvalgte områder.
4. Tilpas tiltagene, så de passer til din kommune og jeres planer for facility management-området.
5. Lav en prioriteret plan for, hvordan din kommune kan komme i mål med at realisere de udvalgte tiltag.

4. Tilpas de tiltag og læringspunkter, der er at hente hos de øvrige kommuner til egen kommune, da gennemførelse kræver lokalt ejerskab og tilpasning for, at man opnår det fulde potentiale.

5. Til slut er det vigtigt, at der fokuseres på målet og gevinstrealiseringen hele vejen igennem både analyse, udvikling og implementering af de prioriterede tiltag. Hvis ikke kan det skade fremdrift og indfrielse af de fulde potentialer.

Hver kommune skal selv gribe handsken og arbejde i dybden med udgangspunkt i den situation, som de står i. Vi hjælper naturligvis gerne, men udviklingen bør i første omgang igangsættes efter et internt ønske om at ville finde værdiskabende forbedringer og modne facility management-området. Det er vigtigt at pointere, at ikke alle effekter kan måles fra dag ét efter endt udviklingsprojekt. Der vil ofte være behov for opfølgingsarbejde og kontinuerlig forandringsledelse, førend endelig vedvarende gevinstrealisering sikres.

Der skal herfra desuden lyde en anbefaling om, at man løbende foretager benchmarking af både performance og modenhed samt prioriterer løbende uddannelse af FM-medarbejderne. Dette gælder ligeledes på de overordnede linjer, hvor det anbefales, at man eksempelvis genbesøger strategien jævnligt

for at sikre, at gennemførte tiltag bidrager med den tiltænkte værdi til den samlede kommunale udvikling, og at man fortsat arbejder i samme retning som den organisation, de brugere og den kerneforretning, man helt grundlæggende søger at supportere.

Det er nu, at kommunerne skal tage beslutningen om at udvikle facility management-området til de nye standarder for facility management. EY ønsker at bidrage til denne udvikling og har derfor igangsat flere initiativer, som kan hjælpe kommunerne i gang. Det drejer sig bl.a. om et kommunalt benchmarking-program på tværs af serviceydelser, omkostning og brugertilfredshed, individuelt udarbejdede modenhedsanalyser samt kursusmoduler inden for facility management, som skal give kommunerne de rette værktøjer til at sikre gevinstrealiseringen, i takt med at tiltag for facility management udvikles.

Slutteligt skal det nævnes, at uanset hvor konsekvent og målrettet kommunen har arbejdet med udvikling af facility management-området indtil nu, så kræver permanent understøttelse af kerneforretningen og brugerne løbende forbedringsarbejder og ofte nytænkning og anvendelse af de relevante digitale løftestænger.

Fremtiden er på vej, i høj grad også for kommunerne, og vi vil meget gerne hjælpe alle på rette vej.

Se mere her:

