

## DFM Konference 2014

### Cases

## Right-Sourcing der har skabt værdi og tillid

23. januar 2013

Preben Gramstrup  
fm3.dk



M: +45 23 20 27 45  
@: preben@fm3.dk

## Program

Erfaringspunkter fra tre forskellige cases præsenteres. Procestrin for Right-Sourcing, metoder til værdiskabelse og opstart af partnerskaber. Erfaringspunkterne sættes i perspektiv i hele forløbet både før, under og efter aftalens indgåelse.

Partnerskab ?

Right-Sourcing med Brief-proces

Case 1 : Fra 'sort box' til indsigt

Case 2 : Fra egenproduktion til ekstern leverance

Case 3 : Fra i(rriterende)FM til en ny leverancemodel

Erfaringspunkter

## CV – Preben Gramstrup



Bygningsingeniør  
HD(U)  
Process Master  
Harvard Business School

M: +45 23 20 27 45  
@: preben@fm3.dk



GLADSAXE



TEKNOLOGISK  
INSTITUT



AARHUS UNIVERSITY



LEO Pharma



European Environment Agency



BRØNDBY KOMMUNE

### Driftsherrerådgivning – Facilities Management

- Portefølje Management og Space Management (færre arealer og bedre anvendt)
- Outsourcing, Insourcing og Rightsourcing af FM-ydelser
- Anskaffelse og implementering af IT og CAFM værktøjer
- Projekt- og procesledelse

### Videnformidling

- Kurser, konferencer og artikler for at øge kendskabet til Facilities Management

### FM Professionalisering

- Strategisk og faglig sparring til den FM-ansvarlige
- Uddannelse og 'on-the-job' træning
- Organisering og faglig udvikling af FM-afdelinger

## Stor forskel i opfattelse ... Hvorfor mon ?

Assessment of the quality of delivered FM. 1(least) to 5 (most)

Type of collaboration	Repon- dents	Supplier	Custom er
Spot-market arrangements	42	2,85	3,23
Long-term non-contractual agreements	39	3,64	3,33
Long-term period-based contractual agreements	42	3,69	3,59
Long-term operational partnership agreements	33	4,27	3,40

Kilde: Kresten Storgaard, AAU

## Stor forskel i opfattelse ...

**PAR** tnerskab forudsætter ligeværdighed, men:  
Der er altid en køber og sælger ...

Desuden :

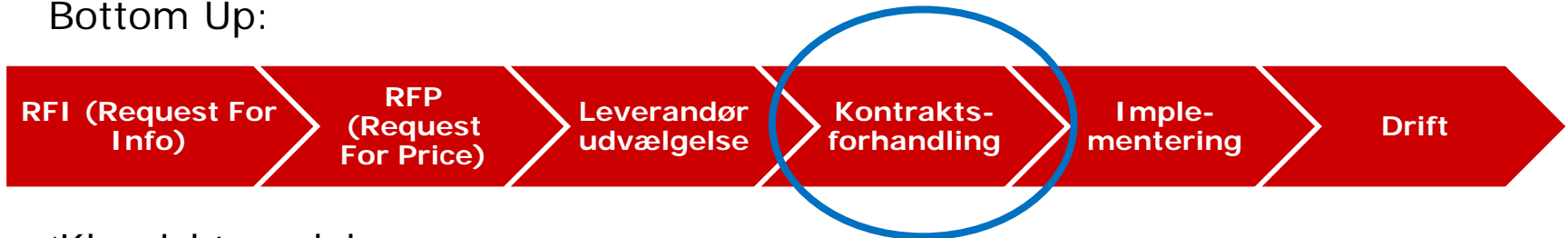
- Leverandørens site-managers bedømmes på sidste måneds resultat, ikke på den lange bane
- Site-managers skifter ofte indenfor en kontraktperiode, måske hvert år

Så hvordan skabe mulighed for et bedre samarbejde ?

=> tid til dialog, forventningsafstemning og opbygning af relationer

## Tid til dialog i traditionelle sourcing-modeller ?

Bottom Up:



'Klassisk' model

Kunden beskriver leverancen i detaljer (instruktionsudbud)

Leverandør udfylder priser i mængdeskemaer

Aftale forhandles og leverandør implementerer

Top-down:



Virksomhedens nuværende service set-up analyseres (ofte af leverandøren ...)

En benchmark og 'best practice' analyse udarbejdes

Aftale forhandles og leverandør implementerer

# Right-sourcing med Brief Proces™

## 1: Afklaring og dialog



## 2: Leverancemodel og kontrakt



## 3: Implementering



## 4: Levering og opfølgning



## **CASE 1: Fra 'sort box' til indsigt**

Eksisterende (iFM)-aftale ved at udløbe efter 6 år.

Oprindelige en top-down proces med overtagelse af næsten alle FM services.

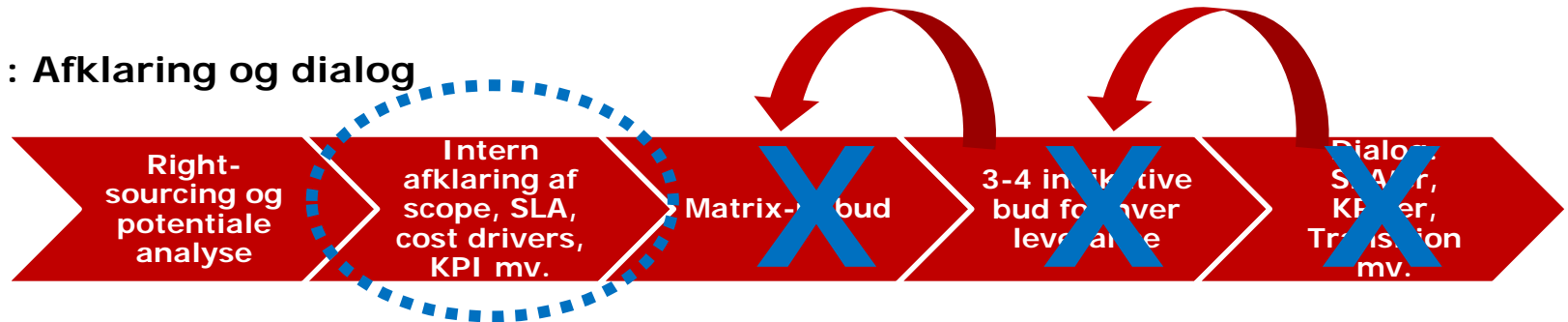
Primære problemstillinger:

- SLA'er kun med få overskrifter og ikke opdateret
- Kunde stort set uden data om leverancen
- KPI'er valgt af leverandør og kun i begrænset omfang relevante for kunden
- Benchmark viste pris til den høje side



# CASE 1: Fokus områder

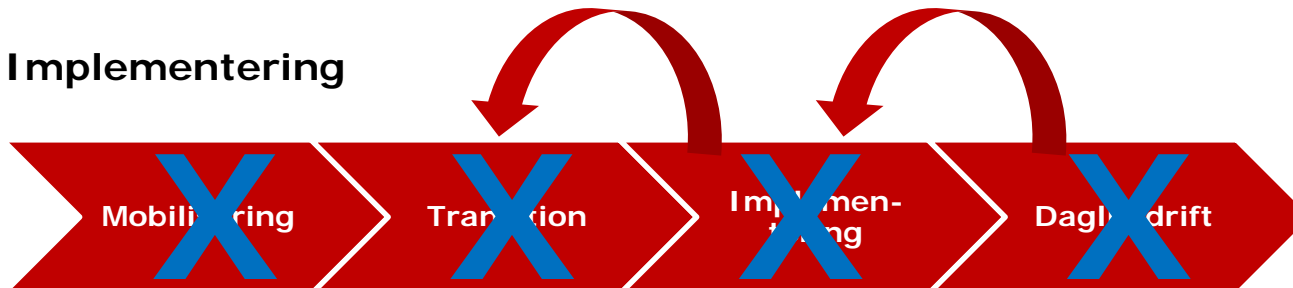
## 1: Afklaring og dialog



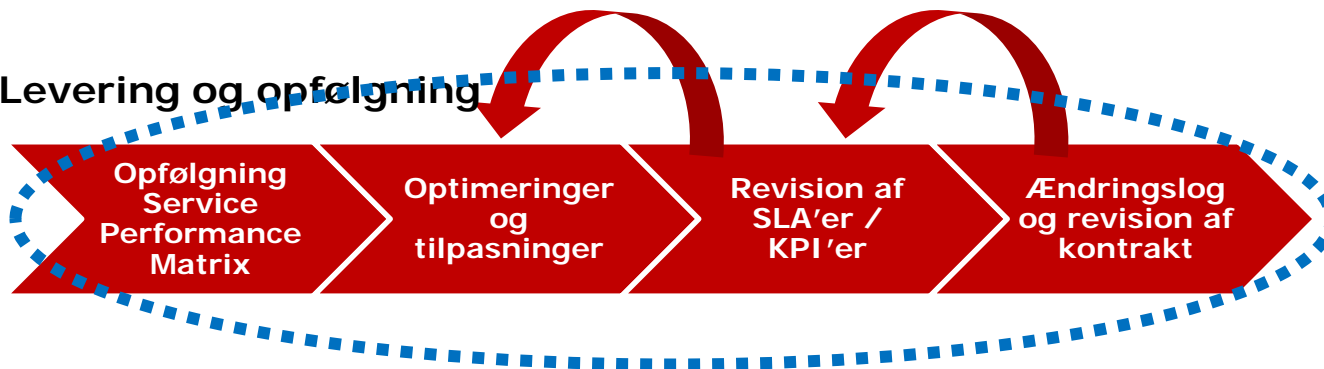
## 2: Leverancemodel og kontrakt



## 3: Implementering



## 4: Levering og opfølgning



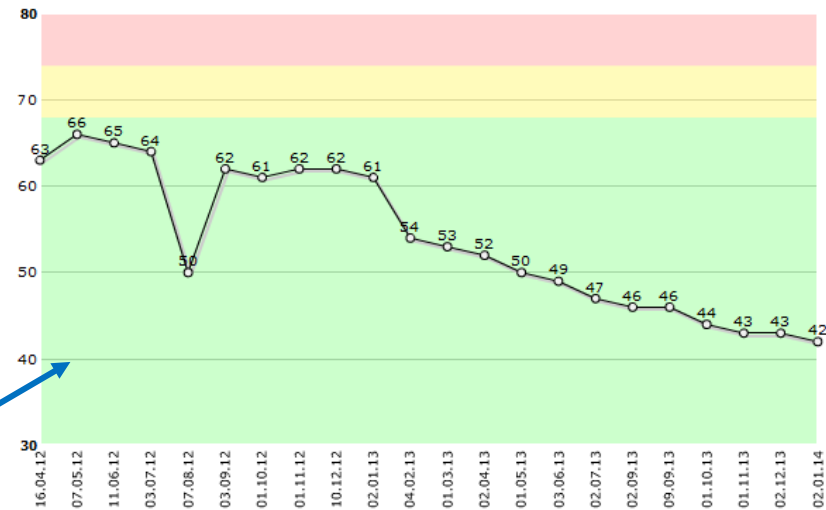
# Web-portal m. Service Performance Matrix

Leverandør:			
Management			
Q: Vurdering Management	85 (02.01.14)	↑	70 90
Q: Brugertilfredshed	2 (15.04.13)	↑	1 2
Post-, pakke- og godsservice			
Q: Vurdering Post-, pakke- og godsservice	88 (02.01.14)	↑	70 90
C: Godsvolumen, truckørsler	139 (31.12.13)	↑↓	100 +/-20
Rengøring			
Q: Vurdering Rengøring	50		
Intern Affaldshåndtering			
Q: Vurdering Intern affaldshåndtering	95		
C: Affaldsmængder	77		
Kaffeautomater			
Q: Vurdering Kaffeautomater	90		
C: Forbrug af kaffe	95		
Arbejdsbeklædning			
Q: Vurdering Arbejdsbeklædning	95		
C: Tøjvolumen	88		
C: Antal servicebrugere	92		
Udemiljø og spildevandssystemer			
Q: Vurdering Udemiljø	95		
Procesrensning			
Q: Vurdering Proces-rensning	95		
Indretning			
Q: Vurdering Indretning	100		
C: Antal flytninger	50		
Skadedyrsbekæmpelse			
Q: Vurdering Skadedyrsbekæmpelse	100 (02.01.14)	↑	70 90
Leverandør:			
Kantine			
Q: Medarbejdertilfredshed	4,08 (08.11.13)	↑	3,75 4,00
C: Årsanvendelse	69 (13.01.14)	↓	105 100
C: Bioaffald	42 (02.01.14)	↓	74 68
Q: Ikke smiley	1 (01.11.13)	↓	3 2

### Formål

Formålet med nærværende KPI er at sikre, at svind i form af mad/bioaffaldsmængder er på et rimeligt niveau.

### KPI data



## **CASE 2: Fra egenproduktion til ekstern leverance**

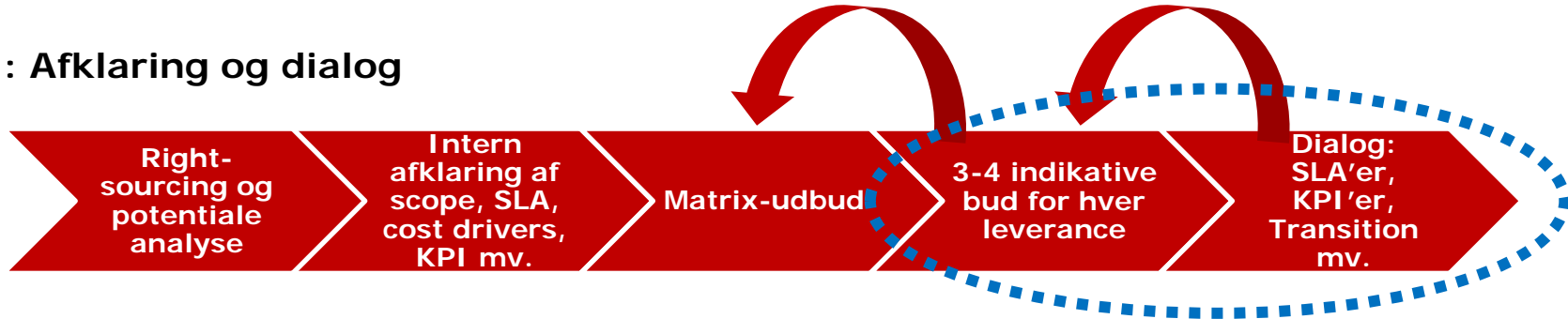
Bestyrelses/direktionsbeslutning om,  
at egen FM-organisation skal out-sources.

Primære problemstillinger:

- Begrænsede interne erfaringer med FM-leverandører
- Presset på tid mht. afklaring af medarbejderoverdragelse
- Stor fokus fra HR og fagforeninger
- Mange interessenter med hver sin (skjulte) dagsorden

## Case 2: Fokus områder

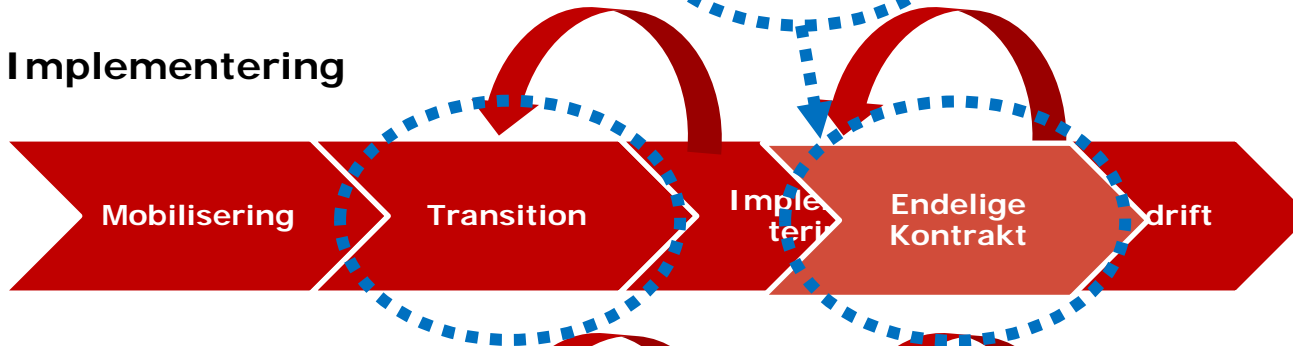
### 1: Afklaring og dialog



### 2: Leverancemodel og kontrakt



### 3: Implementering



### 4: Levering og opfølgning



# Out-sourcing af medarbejdere ~ VOL

Oversigt (indholdsfortegnelse)

Den fulde tekst

Beskyttelse af lønmodtager, bl.a.

- Samme løn
- Samme rettigheder
- Samme anciennitet
- §5 samtaler inden overførelse

## Bekendtgørelse af lov om virksomhed

(Virksomhed)

Herved bekendtgøres lov nr. 111 af 21. marts 1979 om lovændringer, der følger af lov nr. 441 af 7. juni 2001.

**§ 1.** Loven finder anvendelse ved overdragelse af en virksomhed i henhold til traktaten om oprettelse af Det europæiske økonomiske Fællesskab.

*Stk. 2.* Denne lov finder anvendelse på offentlige og private virksomheder, som de virker med gevinst for øje. En administrativ eller virksomhed, der er underlagt myndigheder eller en overførsel af administrative funktioner, er ikke omfattet af overførsel i denne lovs forstand.

*Stk. 3.* Denne lov finder anvendelse ved et konkursbo.

*Stk. 4.* Loven finder ikke anvendelse på søgående skibsværter.

**§ 2.** Overdrages en virksomhed eller en del heraf, indtægter og udgifter, der bestod på overtagelsestidspunktet i henhold til 1) kollektivt overførselsforhold, der er fastsat eller godkendt af offentlig myndighed.

Fra medarbejder til leverandør:

Egne medarbejdere bliver nu leverandørens ansatte og der skulle ske en reduktion i antal.

Derfor valgte Case 2 virksomhed bl.a.:

- 2 måneders 'fredning' efter overflytning, så medarbejderne havde en fair chance for at vise deres kvalifikationer
- Ved afsked aftalt jobtilbudsgaranti indenfor samme branche og indenfor 50 km. af arbejdsplads
- Alle fik min. 3 måneders opsigelse uanset faktiske anciennitet eller ansættelsesvilkår
- Ekstra gode frivillige fratrædelsespakker
- Bibeholdelse af en række tidligere goder (anvendelse af fitness lokaler, deltagelse i julefrokost, deltagelse i firma-sportsklub..)
- HR hot-line

### **CASE 3: Fra i(riterende)FM til en ny leverancemodel**

Eksisterende (iFM)-aftale ved at udløbe efter 5 år.

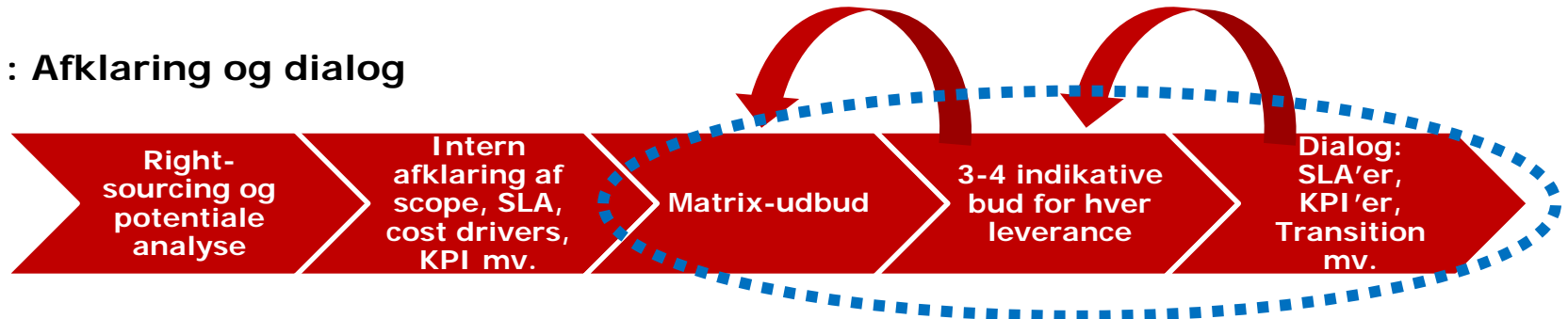
Oprindeligt en top-down proces med as-is overtagelse af de fleste FM services.

Primære problemstillinger:

- SLA'er kortfattede og ikke opdateret
- KPI'er valgt af leverandør og ikke relevante for kunden
- Benchmark viste pris meget til den høje side og i tidens løb mange krav om betaling uden for kontrakt
- iFM som 'mellemand' forsinkede og fordyrede det daglige arbejde

# Case 3: Fokus områder

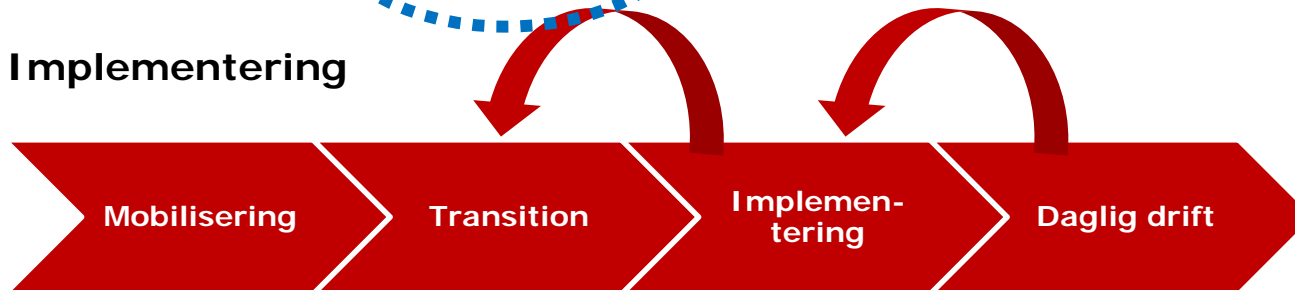
## 1: Afklaring og dialog



## 2: Leverancemodel og kontrakt



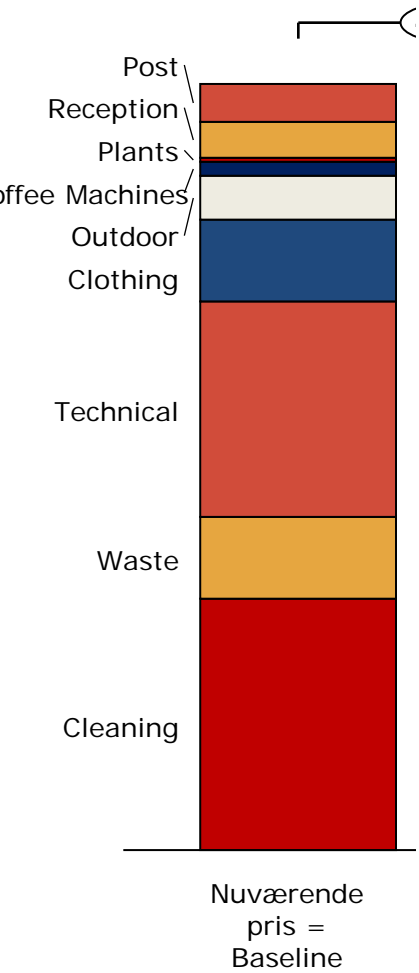
## 3: Implementering



## 4: Levering og opfølgning



# Samme Leverage - Forskellige leverancemodeller





## Erfaringspunkter

Samarbejdet er et fælles ansvar og har gode chancer når:

- Kunden ikke på forhånd er låst til en given leverancemodel
- Fokus på projektets specielle udfordringer, ikke 'one-template-fits-all'
- Der er god tid til forventningsafstemning inden opstart af opgave
- Man ser leverandøraftale som en 'medarbejderansættelse'
- Dem der skal udføre opgaven også deltager i udarbejdelse af tilbud og aftalegrundlaget (ikke kun salgsafdelingen)
- Der ikke oversælges eller loves urealistiske lave priser (f.eks. 600-800 m<sup>2</sup> grundig kontorrensning på en time)
- Der er professionalisme og FM-indsigt på begge sider af bordet
- Der ikke kun er fokus på penge, men også på resultat af leveret service
- Kunden ikke er en 'meget-lille-guldfisk' i forhold til leverandøren
- Der anvendes en Service Performance Matrix, hvor KPI'er tages alvorligt og SLA'er bliver opdateret
- Kunden bevarer indsigt med data og ressourcer til dialog/opfølgning

**Tak for opmærksomheden**

**Spørgsmål ?**



M: +45 23 20 27 45  
@: preben@fm3.dk

# Samme Leverance - Forskellige leverancemodeller

