

Indhold

Baggrund og formål

Kortlægning af samarbejdsformer: Survey

Fordele og udfordringer ved længerevarende samarbejder: Case analyse

Udfordringer for branche og forskning

Baggrund og formål

Forskningsprojekt: Driftspartnerskaber og strategisk samarbejde
Udført ved Center for Facilities Management, DTU

Undersøge forventede potentialer ved strategiske/længerevarende samarbejde

Typer af længerevarende samarbejder indenfor FM? Erfaringer fra byggeriet: fleksible strategiske samarbejder?

Fordele og ulemper ved forskellige samarbejdstyper?

Er der sammenhæng mellem:

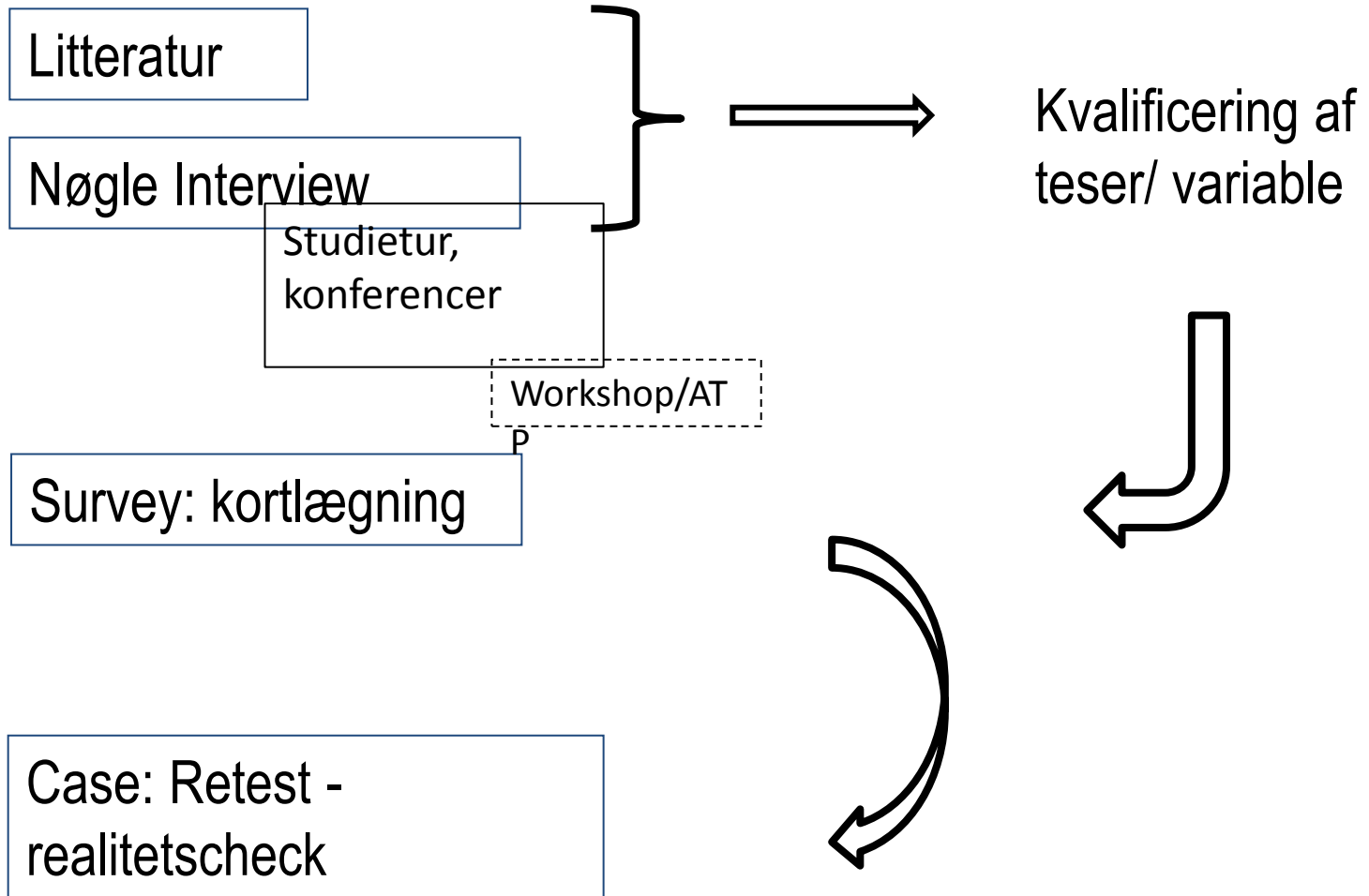
Opgaver

Organisation/samarbejde

Viden, vidensdeling og læring

Teknologi

Metode



Teori – første delrapporter

- Organisation og samarbejde
(Lehtonen, Kadefors, Rigby o.m.a. : samarbejdstyper, tillid, relationelle kapabiliteter)
- Vidensdeling og innovation
(Lundvall (Know: what, why, how, who), tillid...
Nonaka og Takeuchi (eksplicit og tavs viden(SECI
- Teknologi
(Bench marking, IKT/Digitalisering: Bim, Indlejret teknologi)
- Ydelse: Standardiseret – ikke standardiseret

Fig. 5: Ydelse, organisation, viden og teknologi

Ydelse	Standardiseret produktion	Ikke-standardiseret produktion
Samarbejdsform	Kontraktligt reguleret	Relationelle Kapabiliteter
Vidensdeling	Formel uddannelse, eksplicit viden	Kompetencer, tavs viden
Teknologi	SLA, KPI, Administration og kontrol	nD og visualisering, indlejret teknologi

Empirisk kortlægning - Survey

Internetbaseret: indsamling Juni - juli 2010

Netværk for Dansk Facilities Management

369 medlemmer; 214 individuelle enheder
(virksomheder, organisationer, enkeltpersoner)

Besvarelser

Delvis eller alle spørgsmål: 107 (50 pct)

Alle spørgsmål: 40 (19 pct)

Undersøgelsens samarbejdsformer:

- Engangsopgaver
- Fortløbende opgaver uden, at der er en aftalt tidsperiode
- Forløbende opgaver inden for en aftalt tidsperiode
- Driftspartnerskaber

I spørgeskemaet beskrives et driftspartnerskab på følgende måde:

I et driftspartnerskab indgår typisk aftale om fælles målsætninger for samarbejdet og opgaveløsningen mhp. proces og kompetenceoptimering. Der er vægt på dialog, åbenhed og tillid. Fælles målsætning for driftsopgaven tager afsæt i kravspecifikationen med efterfølgende gensidig afklaring og præcisering af forventninger til driftsopgavens resultater. Målsætninger for driftsopgaven kan omfatte brugertilfredshed, faglige mål, metodeudvikling, økonomiske mål, servicemål mv. Konfliktløsningsmodel typisk med løsning i dialog på det niveau, hvor konflikten er opstået og anvendelse af en beslutningstrappe.

Temaer:

Samarbejdsformer og:

- Produktivitet
- Kvalitet
- Tilfredshed
- Samarbejde
- Tillid
- Konfliktløsning
- Indtjening
- Innovation
- Vidensdeling

Behov for redskaber, der fremmer:

- Produktivitet
- Service Level Agreements
- Key Performance Indicators
- Planlægning og koordinering af opgaver
- Innovation
- Tillid
- Vidensdeling

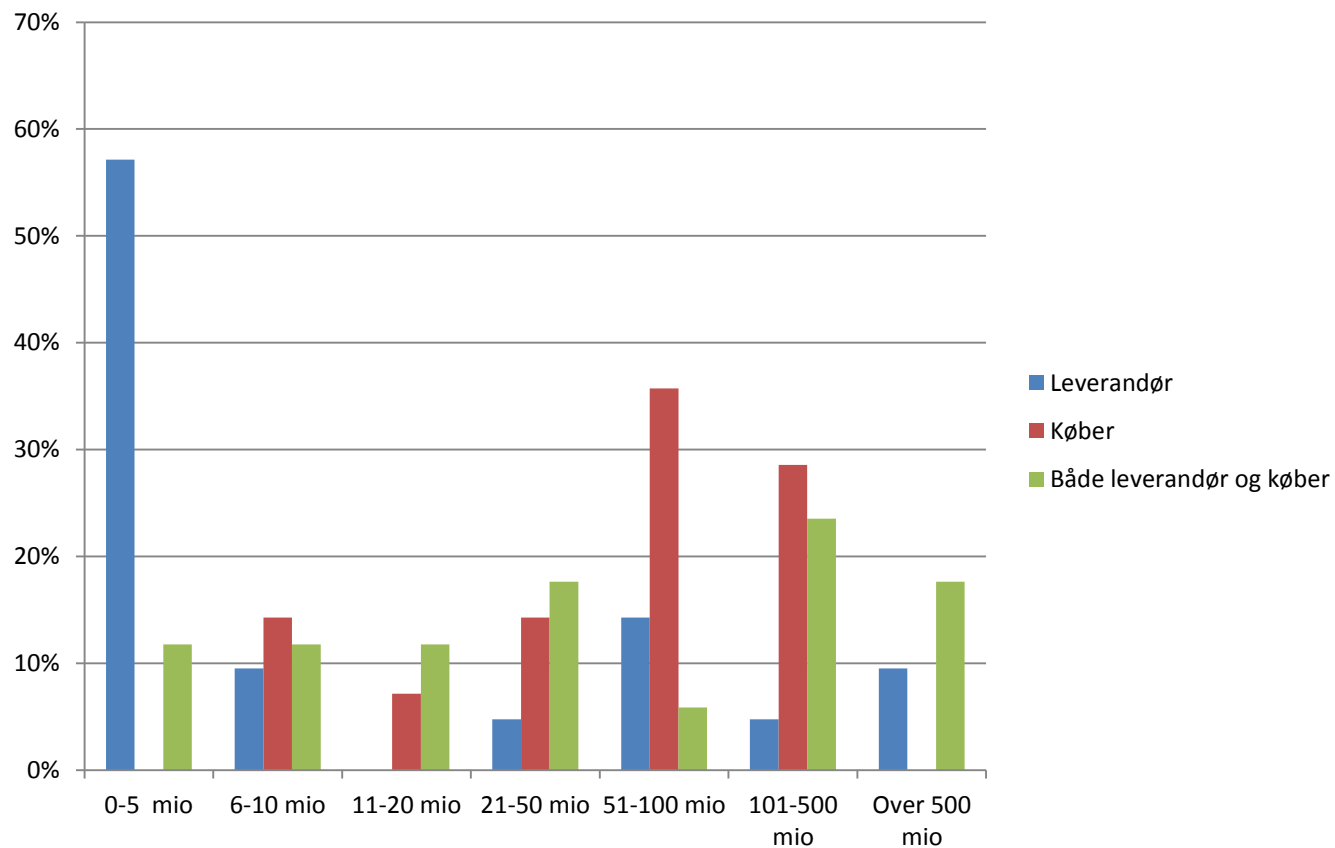
Respondenterne

Respondenter

Tabel 1. Undersøgelsens respondenter fordelt efter placering i værdikæden. (Spørgsmål 1: Er din virksomhed hovedsagelig leverandør eller køber af FM ydelser?)

	Respondenter	Procent
Hovedsagelig leverandør af FM ydelser (herunder rådgivning vedr. FM)	35	32,7
Hovedsagelig køber af FM ydelser	36	33,6
Både leverandør og køber af FM ydelser	36	33,6
I alt	107	100,0

Figur 1. Respondenter fordelt efter FM omsætning og leverandør/kunde status.(Spørgsmål 1 x spørgsmål 2).



Samarbejdsformens betydning for

- Produktivitet
- Kvalitet
- Tilfredshed
- Samarbejde
- Tillid
- Konfliktløsning
- Indtjening
- Innovation
- Vidensdeling

Det samlede mønster

Indvirkning på:	Samarbejdsform			
	engangsopgaver	Fortsat uden tidsbegrænsning	Fortsat med tidsbegrænsning	Driftspartnerskaber
Produktivitet hos leverandør	2,71	3,31	3,74	3,97
Produktivitet hos Køber	2,79	3,32	3,67	4,18
Kvalitet i leveret ydelse	3,05	3,38	3,64	3,91
Indtjening hos køber	3,08	3,25	3,46	3,72
Indtjening hos leverandør	3,39	3,69	3,61	3,96
Produktinnovation hos køber	3,00	3,34	3,49	4,17
Produktinnovation hos leverandør	2,91	3,29	3,43	4,11
Vidensdeling mellem køber og leverandør	2,67	3,37	3,62	4,24
Fremme samarbejde mellem køber og leverandør	2,97	3,38	3,79	4,03
Fremme tillid	3,05	3,41	3,53	4,10
Fremme konfliktløsning	2,70	3,11	3,62	4,03
Fremme tilfreds hos Køber	3,26	3,53	3,71	3,82
Fremme tilfredshed hos leverandør	3,22	3,57	3,68	4,15

Eks: produktivitet

Tabel 16. Vurdering af samarbejdsformens indflydelse på produktivitet hos **F M leverandør**, fordelt efter respondentens placering i værdikæden. (Spørgsmål 10 x spørgsmål 1).

	Respon denter	Total	Leveran dør	Køber	Både lev. og køber
Engangsopgaver	45	2,71	2,40	2,91	2,75
Fortløbende opgaver uden, at der er aftalt tidsperiode	42	3,31	3,42	3,27	3,25
Fortløbende opgaver inden for en aftalt tidsperiode	46	3,74	3,79	3,79	3,50
Driftspartnerskaber	34	3,97	4,33	3,57	4,13

Leverandørers og køberes vurdering af
samarbejdsbetydning hos leverandører og
købere
for:

Produktivitet
Indtjening
Innovation
Tilfredshed

Tabel 43. Samarbejdsformers indflydelse på produktivitet **hos leverandør og kunde, vurderet af leverandør og kunde.**

Produktivitet	Engangsopgaver		Fortsat samarbejde uden tidsbegrænsning		Fortsat samarbejde med tidsbegrænsning		Driftspartnerskaber	
	Leve- randør	Køber	Leve- randør	Køber	Leve- randør	Køber	Leve- Randør	Køber
Produktivitet hos								
Vurderet af								
Leverandør	2,40	2,50	3,42	3,36	3,79	3,69	4,33	4,36
Køber	2,91	3,14	3,27	3,42	3,79	3,68	3,57	3,87

Tabel 44. Samarbejdsformers indflydelse på **indtjening hos leverandør og kunde, vurderet af leverandør og kunde**

Indtjening	Engangsopgaver		Fortsat samarbejde uden tidsbegrænsning		Fortsat samarbejde med tidsbegrænsning		Driftspartnerskaber	
	Leve- randør	Køber	Leve- randør	Køber	Leve- Randør	Køber	Leve- randør	Køber
Indtjening hos								
Vurderet af								
Leverandør	3,42	2,85	3,45	3,50	3,75	3,62	4,09	4,23
Køber	3,30	3,35	3,70	3,25	3,60	3,35	3,92	3,15

Tabel 45. Samarbejdsformers indflydelse på **produktinnovation hos leverandør og kunde, vurderet af leverandør og kunde.**

Produkt- innovation	Engangsopgaver		Fortsat samarbejde uden tidsbegrænsning		Fortsat samarbejde med tidsbegrænsning		Driftspartnerskaber	
	Leve- randør	Køber	Leve- randør	Køber	Leve- randør	Køber	Leve- Randør	Køber
Innovation hos								
Vurderet af								
Leverandør	2,33	2,54	3,67	3,58	3,75	3,62	4,50	4,58
Køber	3,32	3,42	3,26	3,32	3,26	3,45	3,58	3,77

Samarbejdsformers indflydelse på **tilfredshed hos leverandør og kunde, vurderet af leverandør og kunde.**

Tilfredshed	Engangsopgaver		Fortsat samarbejde uden tidsbegrænsning		Fortsat samarbejde med tidsbegrænsning		Driftspartnerskaber	
	Leve- randør	Køber	Leve- randør	Køber	Leve- Randør	Køber	Leve- Randør	Køber
Vurderet af								
Leverandør	3,23	2,86	3,82	3,55	3,75	3,62	4,45	4,27
Køber	3,26	3,50	3,58	3,57	3,61	3,68	3,91	3,25

Samarbejdsform og behov for udvikling af redskaber

Tabel 61. De gennemsnitlige vurderinger af behov for redskaber fordelt efter formål og samarbejdsform.

	Samarbejdsform				
Redskaber der fremmer:	Engangsopgaver	Fortløbende uden tidsbegrænsning	Fortløbende med tidsbegrænsning	Driftspartnerkaber	Gnst
Produktivitet	3,38	3,76	3,66	3,76	3,64
SLA'er	3,22	3,70	3,91	3,96	3,70
KPI'er	3,30	3,67	4,00	4,07	3,76
Planlægning, mv	3,34	3,70	3,83	3,86	3,68
Innovation	3,24	3,73	3,82	4,07	3,72
Tillid	3,50	3,88	3,83	3,90	3,78
Vidensdeling	3,50	3,50	4,00	4,00	3,75
Gnst	3,35	3,71	3,86	3,95	3,72

Udfordringer til leverandører!

Overbevise køberne at

Driftspartnerskaber skaber fordele for køberne (added value)

Engangsgaver skaber ulemper for køberne (diminishing returns)

Forsknings opgave: Dokumentere og verificere de to vurderingssæt:

Driftspartnerskabers added values

Engangsgavers diminishing returns

Større enighed i vurderingen af de to andre samarbejdsformers potentialer.....

Case analyser

Det effektive samarbejde? Best practice

FM: Bygningsdrift og vedligehold

Leverandører: erfaringer med
længerevarende samarbejder

Virksomhed	Virksomhedens hovedproduktion	Interviewperson
DATEA AS	Ejendomsadministrationselskab. Indkøb af FM ydelser	Afdelingsdirektør Jan Gustavson Driftschef Flemming Wulff Hansen
ATP Ejendomme A/S	Ejendomsadministration. Drift og vedligehold af ejendomme. Indkøber af FM ydelser	Driftschef Svend Kristensen
E & P service a/s	Leverandør af samlet bygningsvedligehold	Direktør Erik Bech-Petersen
Coor Service Management A/S	Leverandør af integreret Service Management	Direktør Jacob Dohn

Bilag: Interview med Peder Stephensen, PS Experience, der var en central person i udviklingsarbejdet 1975 – 99 .

Undersøgelsen kan bruges til at bringe forståelse af nogle af de sammenhænge mellem samarbejde og serviceydelse, som survey-undersøgelsen kortlagde.

Undersøgelsen er i sin natur først og fremmest eksplorativ:

Kan bidrage til at der kan ses mønstre og rejses forslag om sammenhænge, som anden forskning måske kan undersøge videre.

Resultater:

Erhvervsejendoms FM: et kritisk marked. (Faktor 20 effekten)

Leverandører: Fordele ved sammensatte løsninger og ved længerevarende samarbejder

Fordele ved længerevarende samarbejde. Men hvilke typer?

Leverandører: Formelle, tidsbundne

Kunder: Tidsbundne, løbende, kort opsigelsesperiode

Formelle – ufleksible

Uformelle - fleksible

Bløde værdier og kompetencer på det operative niveau er afgørende:

At kunne løse opgaven +

- Ansvarlighed og samhørighed
- Tillid
- At kunne se kundens og brugernes behov
- Kommunikation/adfærd/opførsel
- Service mindset
- Vidensdeling og erfaringsopbygning

Benchmarking – og videnskabeliggørelse.

Ønsker om SLA og KPI

Især et retorisk redskab: Dokumentation og aftaleafklaring - synliggørelse af arbejdet

Men kan ikke bruges som styringsredskab i forhold til opgaveløsning: Krav om at kundens forretning styrkes – ikke at man lever op til SLA'erne.

Internt: forbedringsværktøj

Benchmarking: Sælger, men virker ikke

Bløde værdier: Virker, men sælger ikke

Digitale værktøjer: Bim, Indlejret
teknologi

Ikke valideret – ingen erfaringer hos
case,

men erfaringer fra andet projekt:
Indlejret teknologi i byggeriet, DI-Byg, DI-
ITEK, SBi)

Ydelse, organisation, viden og teknologi

Ydelse	Standardiseret produktion	Ikke-standardiseret produktion
Samarbejdsform	Kontraktligt reguleret	Relationelle Kapabiliteter hos virksomheder – og hos personer Fleksible samarbejdsformer
Vidensdeling	Formel uddannelse, eksplicit viden	Kompetencer, tavs viden At kunne løse opgaven + Ansvarlighed og samhørighed Tillid At kunne se kundens og brugernes behov Kommunikation/adfærd/opførsel Service mindset Vidensdeling og erfaringsopbygning
Teknologi	SLA, KPI, Administration og kontrol	nD og visualisering, indlejret teknologi

Udfordringer

1. FM ydelser: Standardiserede – ikke standardiserede produkter?

Der udbydes standardiserede opgaver – men der efterspørges ikke-standardiserede løsninger

2. Samarbejdstyper:

Formelle, men ufleksible

Uformelle, men fleksible

Leverandører:

Driftspartnerskaber

Overbevise kunder om at driftspartnerskabers fordele.

At de fordele det giver dem selv (leverandører) også giver fordele for kunderne.

Fortsatte samarbejder – med og uden tidsbegrænsning?

Større enighed i vurderinger – kan potentialerne udbygges?

3. Styringslogik:

- Management by Contracts (Law management, jura)
- Management by Bench-marking (Ingeenering management, djøfisering)
- Management by norms, values and roles (Sociological management)

Udfordring: Sociologisk styring:

Normer \leftrightarrow Tavs viden

Seci- modellen?

4. Udbud

Vanskeligt at formulere og dokumentere de bløde værdier – både for udbydere og for leverandører.

For udbydere er det lettere at udtrykke pris.

For leverandører er det vanskeligt at udtrykke den ekstra værdi, de bløde kompetencer medfører.

Perspektiver/ Udviklingstendenser

Opdelt marked ?

Private erhvervsbygningsmarked: Knivskarp økonomisk balance/afhængighed mellem udgifter, indtægter og værdi:
Brugskvalitet har direkte indflydelse på økonomi

Det offentlige byggeri:

Pris afgørende – ikke økonomisk mest fordelagtige.
Brugskvalitet har ikke direkte indflydelse på resultat.

Internationalisering?

Birds' eye: Udviklingstrend?

Service mindset and scientific management

	User orientation low	User orientation high
Efficiency low	<p>II. Integrated FM production; low degree of specialisation (Small FM-providers)</p>	<p>I. Dialogue-based collaboration, knowledge sharing (In house provision)</p>
Efficiency high	<p>III. High degree of specialised and division of labour; well-defined FM-services (Large FM firms)</p>	<p>IV. Combines scientific management methods with strong user-orientation; service mind-set Sociologiske styringsmekanismer Social kapital som aktiv (Collaborative FM-service- providers)</p>

Afledte forskningstemaer:

Præcisere/Operationalisere de bløde kompetencer

Resultat af bløde værdier = Added value

Sammenhæng mellem Typer af Social Kapital og FM kompetencer

IKT/Digitalisering/ BIM/ Indlejret teknologi:
Forsøgsprojekter!

FIN

Tak for jeres opmærksomhed