

CASE PROJEKTPLAN

Etablering af rightsourcing-model for facility management ydelserne

Potentiale analyse og Intern afklaring
Fastlæggelse af omfang,
dialog med interne interessenter,
right sourcing workshop,
business case og afklaring af fremtidig organisering

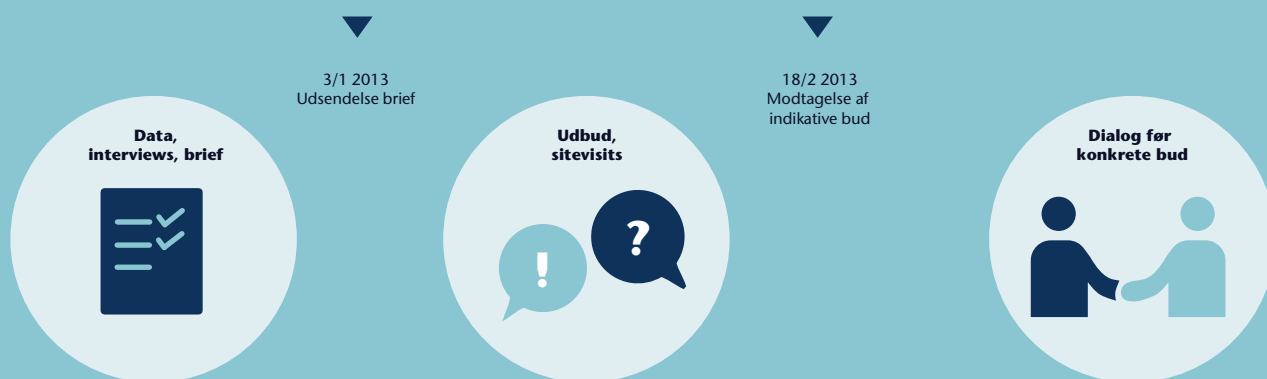
Brief
Udarbejdelse af udbudsmateriale
med kravs-/behovsspecifikation
med fokus på SLA'er, KPI'er og cost-drivers

Udbud
Spørgemøder, sitevisits
og udarbejdelse af Q&A

Leverancemodel
In-sourcing/out-sourcing,
afklaring af leverance modeller

**Evaluering og indstilling,
indikative bud**
Evaluering, benchmark
og indstilling til dialog

Dialog, indikative bud
Drøftelser, præciseringer
og justering til leverancemodel
og kravs-/behovsspecifikationerne



RIGHT-SOURCING AF ET FACILITIES MANAGEMENT UDBUD



AF PREBEN GRAMSTRUP, DRIFTSHERRERÅDGIVER,
fm3.dk

En større dansk produktionsvirksomhed har på otte måneder dels gennemført et matrix-udbud af deres facilities management ydelser dels reorganiseret den interne FM-organisation, og har herigennem sparet et stort millionbeløb.

I 2012 indså en større dansk produktionsvirksomhed, at de havde brug for en ny og bedre facilities management løsning. De iværksatte derfor et optimeringsprojekt – startende i sommeren 2012, cirka et år før facilities management kontrakten med virksomhedens daværende leverandør udløb. Forinden havde Louise, virksomhedens category manager med

ansvar for blandt andet FM-kontrakten, deltaget i DILFs kursus 'Indkøb af facility service og facilities management ydelser' og fået viden og metoder til at gennemføre et udbud af FM-ydelserne på en ny måde.

“Vi havde en femårig kontrakt med en leverandør, der leverede næsten alle FM-ydelser, bortset fra kantine, post og reception,” fortæller Louise. “Men vi var ikke

Tilbudsevaluering og indstilling, konkrete bud

Evaluering af konkrete bud, bl.a. mht. organisation, innovation og udviklingspotentiale. Indstilling til kontrakt.

Forhandling og kontrakt
Sikring af leveranceomfang, SLA og KPI, aftaler om bod/bonus, management rapport mv.

Mobilisering og transition

Understøttelse af valgte leverandør(er)s mobilisering og transition

Implementering
Projektsupport og opfølgning leverandør(er), opfølgning på aftaler

Opfølgning på drift og 1. management rapport
Projektsupport, opfølgning af leverandør, opfølgning på aftaler

25/3 2013
Konkrete bud

Kontraktforhandlinger



22/5 - 3/6 2013
Kontraktunderskrivelse

1/7 2013
Overdragelse

Opstart, implementering



særlig tilfredse med leverancen, dels fordi vi syntes, at vi betalte for meget for ydelserne, og dels fordi vi ikke oplevede den lovede intelligente FM-løsning. Samtidig oplevede vi over tid en uigennemsigthed i økonomien, og at optimering af leverancen udeblev.”

Det lå derfor klart fra start, at virksomheden, der har cirka 1.000 ansatte i Danmark, ikke ønskede at forlænge den daværende aftale.

Ekstern hjælp

“Vi var klar over, at vi ikke skulle fortsætte i samme spor, men vi vidste ikke helt, hvordan vi skulle gribe det an,” fortsætter Louise. “Vi havde godt styr på den økonomiske side af FM-kontrakten og kendte vores spend på de forskellige områder. Men vi manglede erfaring i facilities management og var i tvivl om, hvordan vi bedst kunne gennemføre en god proces.”

Virksomheden endte med at kontakte flere konsulentbureauer for at få deres forslag til, hvordan et facilities management-udbud kunne gennemføres. Valget faldt på fm3.dk. “Gennem den eksterne dialog har vi fået tilført viden om FM og er blevet

hjulpet igennem hele processen fra kravspecifikationer, udbud, dialog med leverandørerne og kontraktforhandlinger til igangsætning af de nye leverandører,” fortæller Louise.

Første skridt: intern afdækning

Det første skridt, inden FM-udbudet blev igangsat, var at kigge indad i virksomheden. Facilities management løsninger er nemlig ikke one-size-fits-all, som mange gerne vil gøre det til. Man er nødt til at tage hensyn til den enkelte virksomheds kultur, ønsker og særpræg. Således blev første skridt en intern afdækning, hvor en række af virksomhedens vigtigste interne interessenter blev interviewet.

“Vi havde haft den tidligere FM-kontrakt i flere år, og da leverandøren havde skiftet site-ansvarlig næsten hvert halve år, var vi aldrig rigtig kommet i gang med at drøfte andet end dag-til-dag-problemer,” forklarer Louise. “Men nu havde vi mulighed for at få ryddet op og organisere os på en ny måde.”

FM-brief – det faglige grundlag til udbuddet

Efter at have afdækket de interne forhold

blev det besluttet, at FM-udbudet skulle følge en right-sourcing-proces (læs mere om right-sourcing i artiklen ‘Rightsourcing af facilities management aktiviteter’, DILForientering, oktober 2012). En af de helt store forskelle mellem right-sourcing-processen og de traditionelle modeller for indkøb af FM-ydelser er, at man ikke skal lægge sig fast på en leverancemodel, før tilbuddene er modtaget.

Indledningsvist blev der udarbejdet et brief, som indeholdt beskrivelser af alle FM-ydelserne opdelt i en række beskrivende service level agreements (SLA). I alt blev der skrevet 11 SLA’er, en for hvert af hovedområderne af FM-leverancen, med omfang, krav til leverancen, miljøregler, adfærdskodeks og en række data om den pågældende leverance. Til hver SLA blev der desuden udarbejdet to-tre key performance indicators (KPI).

“Hver KPI er som et termometer, der fortæller, om den udførte FM-leverance har det godt eller skidt,” forklarer Louise. “Vi ville allerede i forbindelse med udbuddet fastlægge KPI’erne, således at de fremtidige leverandører kunne forstå, hvad det var, virksomheden lagde vægt på med FM-leverancen.”

KURSUS: INDKØB AF FACILITY SERVICE OG FACILITIES MANAGEMENT YDELSER

DILF udbyder både i maj og november et kursus i facility service og facilities management ydelser. Kurset giver dig viden og inspiration til at kunne vurdere muligheder og behov for sourcing af FM-ydelser i din virksomhed.

Læs mere og tilmeld dig på www.dilf.dk



Ud over SLA'er og KPI'er indeholdt briefet en række informationer om virksomheden, tidsplanen for hele processen, krav til hvordan leverandøren skulle besvare briefet, og ikke mindst hvilke kriterier man lagde vægt på i valget af den fremtidige leverandør.

“Forlovelsesperioden”

Næste skridt i processen var at gennemføre et matrix-udbud på baggrund af dette brief. “Vi udarbejdede en liste med over 30 serviceleverandører, som vi vidste, kunne levere de forskellige ydelser,” forklarer Louise. “Og ud fra denne liste indbød vi cirka 20 leverandører. Så kunne hver leverandør selv vælge, hvor mange eller hvor få SLA'er de ville byde på, og vi kunne bagefter vælge den kombination, som vi syntes, var den mest interessante.” Briefet blev udsendt primo december 2012, og medio februar 2013 afleverede serviceleverandørerne deres indikative tilbud.

Idéen med at virksomhederne afleverer deres indikative tilbud, er, at man får mulighed for at sætte sig sammen og drøfte tilbuddet nærmere. På den måde er der grundlag for en dialog mellem serviceleverandøren og kunden, således at der kan ske en ordentlig forventningsafstemning. Man kunne kalde det en “forlovelsesperiode”, fordi man hurtigt opdager, om serviceleverandøren er det rigtige match til kunden. Tænk på, at man skal til at indgå et samarbejde, som skal vare i mindst tre år og gerne mere. Det kræver lidt tid at lære hinanden at kende, og en af de bedste måder at gøre det på er at diskutere SLA'er og KPI'er. Så

kan man gemme nogle af de kontraktmæssige ting til senere. Hvis man ikke kan blive enige om leverancen, er det jo ligegyldigt, om man kan blive enige om 30 eller 45 dages betalingsfrist.

Matrix-udbuddet viste sig at fungere rigtig godt for virksomheden. “Vi kunne hurtigt opstille fire mulige leverancemodeller på baggrund af tilbuddene,” fortæller Louise. “Både en model med et firma i en integreret FM-leverance, en model med



Det kræver lidt tid at lære hinanden at kende, og en af de bedste måder at gøre det på er at diskutere SLA'er og KPI'er.



tre-fire virksomheder, som hver især havde bundlet (samlet) beslægtede SLA'er og kunne levere en del af pakken, en model med to-tre virksomheder, der havde bundlet nogle af SLA'erne, samt to-tre virksomheder, som kun havde budt på en SLA. Endelig havde vi en model, hvor vi kunne hjemtage (in-source) nogle af aktiviteterne.”

“Det var ret spændende, at vi på den måde kunne se, hvordan forskellige leverancemodeller kunne fungere, og hvilke krav det ville stille både til os selv og til leverandøren. Vi kunne også se, at en samlet leverance hos en leverandør var noget dyrere end at dele leverancen op blandt flere leverandører. Det ville give nogle få yderligere kontrakter, vi skulle holde styr på, men fordelen ved at tale direkte med dem, der vidste noget om leverancen, betød langt mere for os, og det var endda billigere. Så derfor valgte vi en model med en kombination af bundlede SLA'er og enkelte servicevirksomheder, som kun skulle levere en SLA.”

Fire kontrakter og ét område in-sourcet

Virksomheden endte således med i alt fire kontrakter, mens bygningsdrift blev

hjemtaget. Virksomheden har selv stået for bygningsdrift tidligere, og på de enkelte ejendomme er der teams, som tager sig af vedligehold af produktionsudstyr. Så det er ikke fremmed for virksomheden at håndtere driften selv. “Meget bygningsdrift er direkte påvirket af produktionen, så det gav mening at samle det under samme hat. Nu er der heller ikke længere diskussion om, hvem der har ansvaret, når en port ikke virker,” tilføjer Louise.

Efter at leverancemodellen var blevet fastlagt, blev de udvalgte serviceleverandører bedt om at afgive et konkret tilbud, hvor alle ændringer til SLA'er og KPI'er blev indarbejdet. Herefter udestod den endelige kontraktforhandling, hvor de sidste aftaler om blandt andet bonus, incitament, betalingsbetingelser, ophør af aftale mv. blev indgået.

“Ud over at vi fik foretaget en forventningsafstemning efter de indikative bud, sparede vi yderligere 5-8% ved, at vi allerede inden kontraktens indgåelse startede på optimering af FM-ydelserne. Vi fik desuden indbygget en aftale om fast pris over de næste tre år, kombineret med årlige revisioner af SLA'er og KPI'er,” fortæller Louise og uddyber: “Endvidere har vi udarbejdet en service performance matrix, hvor vi ved hjælp af trafiklys hele tiden kan følge med i, om leverancen er i orden. Det sikrer, at vi ikke igen sander til. Vi har indbygget en række muligheder for at opsigte de enkelte aftaler, hvis serviceleverandørerne alligevel ikke lever op til KPI'erne. Det giver os nogle rigtige gode muligheder for den fremtidige contract management. Og fordi vi har fordelt aftalerne på flere leverandører, bliver vi ikke så hårdt ramt, hvis vi bliver nødt til at skifte en leverandør. Men det tror vi nu ikke, bliver nødvendigt.”

Smertefri transition og implementering

Efter kontraktforhandlingerne var tilendebragt, gik de enkelte leverandører i gang med at forberede overtagelsen af leverancen, den såkaldte mobiliseringsperiode, og pr. 1. juli 2013 overtog de nye serviceleverandører ansvaret for den nye leverance.

“Resultatet af facilities management-udbuddet og de opnåede besparelser har overgået alle forventninger,” afslutter Louise. “Vi havde et mål på mindst 20%, men kan se, at vi har sparet langt mere og helt uden at ændre på kvalitetsniveauet – faktisk har vi på nogle områder endda fået et højere serviceniveau.” /

Virksomheden ønsker at være anonym, men har godkendt artiklens indhold.