



Rightsourcing af facilities management aktiviteter

Flere og flere virksomheder er begyndt at fokusere på rightsourcing af deres facilities management aktiviteter i stedet for blot at outsource til eksterne leverandører. Det sker i voksende erkendelse af, at facilities management har stor betydning for kerneforretningen. Men hvordan griber man bedst rightsourcing an og hvad er fordelene?

KURSUS: INDKØB AF FACILITY SERVICE OG FACILITIES MANAGEMENT YDELSER

Den 9. oktober 2012 afholder DILF kurset Indkøb af facility service og facilities management ydelser i Kolding. På kurset ruster Preben Gramstrup dig til at vurdere muligheder og behov for sourcing af FM-ydelser i din virksomhed gennem værktøjer og metoder til at gennemføre behovsanalyse, foretage udbud, udarbejde aftaler samt foretage kvantitativ og kvalitativ leveranceopfølgning.

Læs mere på www.dilf.dk

ILLUSTRATION: THERESIA THORENHOLDT



AF PREBEN GRAMSTRUP, DRIFTSHERRERÅDGIVER OG INDEHAVER AF fm3.dk

“**I**mange år har et ledelsesmantra været at “fokusere på kerneforretningen”. Da facilities management (FM) per definition blot er understøttelse af kerneforretningen, er FM-processer og -aktiviteter blevet outsourcet til facility service leverandører uden yderligere differentiering. Det er sket til trods for, at mange FM-processer egentlig har stor indvirkning på kerneforretningen. Tænk f.eks. på, i hvor høj grad virksomhedens produktivitet afhænger af arbejdsindretninger eller kunderelationerne i receptionen. Netop FM-processernes store indvirkning på kerneforretningen har fået flere og flere virksomheder til at overveje, hvilke processer virksomheden skal have in-house, og hvilke der skal udføres af en ekstern serviceleverandør.

En undersøgelse gennemført af fm3.dk blandt professionelle FM'ere (FM2012 survey: www.fm2012.dk) viser, at næsten 40% af alle indkøbere af FM-

ydelser undersøger fordele og ulemper ved at ændre fordelingen mellem interne og eksterne aktiviteter. Endvidere viser undersøgelsen, at hjemtagelse af opgaver (insourcing) forventes at blive større end outsourcing i 2012.

Undersøgelsen vidner altså om, at frem for at outsource alle FM-aktiviteter kigger flere og flere virksomheder nu på at rightsource, det vil sige at skabe en balance mellem in-house FM og ekstern leverance i forhold til opgave- og ansvarsfordelingen.

De kendte sourcingmodeller

Traditionelt har man anvendt en bottom-up sourcingmodel: Et klassisk udbud, hvor kunden detaljeret beskriver behov, krav og ønsker for de enkelte serviceydelser og udarbejder mængdeskemaer til udfyldelse af priser fra leverandøren, således at man på den baggrund kan udvælge den bedste leverandør. Den “bedste” har ofte været den billigste leverandør, da alle andre elementer netop er beskrevet i udbudsgrundlaget og dermed ikke genstand for konkurrence.

En anden knap så gængs sourcingmodel er top-down-modellen, der som oftest starter med en potentialeanalyse af virksomhedens nuværende FM-aktiviteter. Ganske tit udføres denne analyse gratis af en serviceleverandør, der også kan levere ydelsen. Efter virksomhedens beslutning om go eller no-go underskrives en leverancekontrakt med klausul om den aftalte besparelse, hvorefter serviceleverandøren implementerer de aftalte FM-ydelser.

En ny sourcingmodel

Hverken bottom-up eller top-down-modellerne er dog egnet til håndtering af rightsourcing. Dels fordi man som kunde i bottom-up-modellen ofte begrænser konkurrencen til udelukkende at handle om pris, og dels fordi en top-down-model betyder, at der næsten altid skal træffes beslutninger på et spinkelt grundlag i starten af processen, hvor man som kunde ikke har tilstrækkelig indsigt.

Det ræsonnement skaber grundlag for

en ny rightsourcingmodel, der sikrer virksomheden, at det er virksomheden selv og ikke serviceleverandørerne, der tilpasser organisationens FM-processer til kerneforretningen og skaber optimal værdi i en samlet helhed med virksomhedens strategi.

Et bud på en rightsourcingmodel, der inkorporerer dette aspekt, består af tre delprocesser:

1. Afklaring af scope og baseline
2. Valg af leverancemodel og kontrakt
3. Levering og opfølgning

Afklaring af scope og baseline

De fleste sourcingprocesser starter med en afdækning af de nuværende omkostninger. Et af problemerne med mange FM-aktiviteter er dog, at omkostningerne ikke umiddelbart kan opgøres. Det er f.eks. svært at

I arbejdet med rightsourcing bør man sammen med ledelsen systematisk gennemgå hver enkelt FM-proces til kernevirkomheden

afgøre, hvor meget tid medarbejderne spiller ved en dårligt indrettet arbejdsplads, eller hvor mange kunder der er irriterede, allerede inden salgsmødet starter, fordi receptionen ikke har taget pænt imod dem. Erfaring viser, at FM-aktiviteterne påvirker kernevirkomheden i langt højere grad, end man umiddelbart skulle tro.

I arbejdet med rightsourcing bør man sammen med ledelsen systematisk gennemgå hver enkelt FM-proces til kernevirkomheden. Ved gennemgangen skal det drøftes, hvilke resultater man gerne vil opnå med den pågældende FM-proces, hvordan FM-processen påvirker kerneforretningen, og hvorvidt FM-processen er en del af kerneforretningen. Det er netop i denne del af rightsourcingprocessen, at en indkøber af FM-ydelser har mulighed for at vise strategisk overblik og knytte det til de operationelle FM-aktiviteter.

Måden at gribe rightsourcing an på illustreres bedst med et eksempel. I en virksomhed, der netop arbejder med rightsourcing, er receptionen ud over at være en traditionel reception også tovholder for en række uddannelsesaktiviteter og informationsarrangementer for virksomhedens kunder. I denne virksomhed blev det under en rightsourcingproces besluttet at beholde receptionen internt, idet receptionen er et vigtigt ansigt udadtil. Der udleveres eksempelvis en del virksomhedsrelateret materiale i forbindelse med arrange-

menter, hvilket kræver indsigt i virksomheden. Derudover skal receptionen ofte koble de rigtige interne ressourcer sammen med kunden, hvorfor et kendskab til kollegaerne er vigtigt. Spørgsmålet er, om en ekstern ikke kunne lære disse færdigheder? Jo, formentlig. Men virksomheden ville i så fald være "bundet" til en bestemt serviceleverandør, der omkostningsmæssigt er et fordyrende mellemlid, som ikke giver ekstraværdi, og de pågældende receptionister ville stadig ikke være integreret i virksomheden som medarbejdere. Derfor valgte man i den konkrete situation at beholde receptionen (og i øvrigt sikre, at der er mindst tre personer, der har de nødvendige kompetencer) samt at styrke samarbejdet mellem reception, kursusafdeling og salg/markedsføring.

Proces for proces skal rightsourcing

således munde ud i et oplæg til scope, det vil sige en beslutning om, hvilke FM-aktiviteter skal være in-house, og hvilke skal leveres af eksterne serviceleverandører.

Et brief som grundlag for dialog

Det første grundlag for den efterfølgende dialog med serviceleverandørerne er et brief. Det bør bl.a. indeholde forventet omfang og kvalitetsniveau, forventninger til samarbejdsmodel og opfølgning samt krav til serviceleverandørens svar på briefet.

På baggrund af dette brief modtages tre til fire indikative tilbud, hvor serviceleverandørerne hver for sig giver deres bud på, hvorledes de vil opfylde kundens forventninger. Ofte gives briefet både til servicefirmaer, der er single-service specialister, firmaer der har "bundled" flere services (f.eks. alle tekniske services) og firmaer med "hele paletten".

Med udgangspunkt i de modtagne indikative tilbud kan der nu etableres en dialog med de enkelte firmaer for at skabe fælles forståelse for krav, behov og ønsker til leverancen. Her har man tillige mulighed for at tilpasse leverancen, så det matcher både kundens forventninger og servicefirmaets produktionsapparat.

Valg af leverancemodel og kontrakt

På baggrund af de indikative bud og den efterfølgende dialog udvælges en til fir-

maer til at give konkrete bud, der herefter danner grundlag for valg af leverandør og indgåelse af kontrakt.

Efter at kontrakten er indgået, kan servicefirmaerne igangsætte mobilisering og transition, hvorunder der evt. også er en hel eller delvis overdragelse af interne FM-aktiviteter (outsourcing) eller overgang af FM-aktivitet fra et servicefirma til et andet (re-sourcing). Der kan også forekomme insourcing af aktiviteter fra en tidligere serviceleverandør.

Levering og opfølgning

De fleste FM-aftaler har en varighed på fire til fem år evt. med mulighed for forlængelse. Al erfaring viser, at det er nødvendigt med en løbende opfølgning af leverancer, SLA/KPI'er og kontrakt. Som tommelfingerregel bør service level agreements (SLA), key performance indicators (KPI) og kontrakt tages op til revision en gang om året (ud over ved større ændringer).

Den løbende opfølgning bør være aftalt, inden kontrakten underskrives ved etablering af en service performance matrix, der er baseret på de aftalte SLA'er og KPI'er.

Rightsourcing – et trumfkort til strategisk FM-indkøb

Rightsourcingprocessen er gennemprøvet i en række konkrete rightsourcingprojekter, og fordelene har vist sig at være mange. Processen sikrer, at FM-aktiviteterne matcher kernevirkomheden, idet alle aftaleparametre (prisstruktur, bod/bonus, betalingsbetingelser, incitament, prisudvikling, konsekvens ved ændringer etc.) afdækkes inden kontrakt. Desuden har kunden selv mulighed for at sammensætte leverancepakken. Kunden styrer selv processen fra start til slut og behøver ikke at tage en endelig beslutning, før et solidt datagrundlag foreligger, ligesom der er mulighed for "kulturmatch" mellem kunde og leverandør inden underskrivelse. Dialogen sikrer en fælles forståelse for leverancerne, og pris/kvalitet benchmarkes flere gange undervejs. Endelig optimeres sourcinggraden, mens virksomheden opnår en optimering af FM-ydelserne med yderligere 5-10%. Med rightsourcing har indkøberen og FM'eren således et trumfkort til strategisk indflydelse. /

Om forfatteren:

Preben Gramstrup er driftsherrerådgiver og har mange års erfaring inden for ejendoms- og servicerelateret facilities management med bl.a. rightsourcing, udvikling af FM-organisationer, space management og kursusaktiviteter.