



## Hvordan tegner fremtiden sig for FM?

Jensen, Per Anker

*Published in:*  
FM Update

*Publication date:*  
2012

*Document Version*  
Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link back to DTU Orbit](#)

*Citation (APA):*  
Jensen, P. A. (2012). Hvordan tegner fremtiden sig for FM? *FM Update*, (13), 20-24.

---

### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.



#13 MARTS 2012

# FM Update

Dansk Facilities Management netværk

DFM



**TEMA: DFM KONFERENCEN 2012  
FREMTIDEN FOR FM?**

# NU KOMMER EN MEGET VIGTIG GENERALFORSAMLING I DFM



MOGENS KORNBØ,  
Bestyrelsesformand DFM

Kære DFM'ere

DFM har i de senere år taget en strategisk drejning, hen mod en yderligere professionalisering af DFM som forening. En professionalisering, der dels skal komme medlemmerne til gode i form af bl.a. værktøjer, workshops, arrangementer, uddannelse og erfaringsudveksling og dels skal udbrede FM som strategisk ledelsesdisciplin i Danmark.

Den øgede opmærksomhed for Facilities Management er helt nødvendig og essentiel, når vi ønsker at opnå, at ledelserne i Danmark har opmærksomhed på den værdi, som FM kan skabe i såvel virksomheder som i samfund.

FM er en bred palet af ydelser, der spænder bredere end nogensinde før. I dag finder vi også FM udenfor bygningerne og i byrummene. At FM i dag er blevet et kendt begreb skyldes bl.a., at DFM skaber synlighed og sammenhæng mellem FM og organisationernes øvrige discipliner. I dag er FM en synlig del af de fleste mellemstore og store organisationer

Samtidig med at kendskabet til FM stiger, opstår behovet for en endnu mere professionel organisation bagved, som kan supportere os i de udfordringer, vi står overfor til daglig.

DFM's bestyrelse tog derfor beslutningen om ansættelse af en direktion, og i dag er DFM nu en del af huset på Borgergade 111, der bl.a. også huser Bygherreforeningen. Vores direktør er allerede langt i arbejdet med at videreudvikle medlemstilbud og kurser, men også på kommunikationssiden er der kommet mere blus på.

Nu er bestyrelsen så kommet til næste skridt i planen. Vi mener, at det er tid at ændre strukturen således, at vi supporterer og supplerer den nye daglige ledelse i DFM samtidig med, at vi sikrer foreningens videreudvikling bedst mulig.

Vi mener, at det er tid til at ændre bestyrelsens sammensætning, mødefrekvens og arbejdsopgaver så den i større udstrækning afspejler det professionelle setup, foreningen har fået. Med andre ord; Færre bestyrelsesmedlemmer og færre møder med en mere strategisk, økonomisk og forretningsmæssig dagsorden. Altså en mere forretningsorienteret foreningsbestyrelse med et mere strategisk fokus.

Konkret foreslår vi, at antallet af bestyrelsesmedlemmer nedsættes til 5 og at antallet af bestyrelsesmøder går fra i dag ca. 10 til fremover 4. Disse møder vil i hovedsagen fremover beskæftige sig med foreningens strategi, økonomi, direktionsindstillinger samt forretningsiden af foreningen.

Samtidig opretter vi nu en række stående udvalg samt fagudvalg, der med reference til DFM's daglige ledelse, og med support fra sekretariatet, – skal tage sig af de nøgleområder, vi har udpeget i DFM-regi. Der vil, med andre ord, være tale om en række nye udvalgsformandsposter og tilhørende udvalg, der skal sikre en fremdrift på de områder vi sammen har valgt.

Med det nye setup sikrer vi dels en mere stringent styring af foreningen og en forretning i stor udvikling, samtidig med at vi får lagt det store FM-udviklingsarbejde ud på flere hænder i dagligdagen.

Vi står ved endnu en vigtig milepæl i DFM's strategiske udvikling.

De foreslåede ændringer kræver en ændring af vore vedtægter. Derfor finder jeg det meget vigtigt, at så mange som muligt møder op til den kommende generalforsamling, der finder sted **torsdag den 22. marts 2012 kl. 16.00 på Hørsholm Gamle Rådhus, Rungstedvej 1, 2970 Hørsholm**. Det er efter medlemsmødet som er kl. 15. Hjælp os til sammen at tage dette vigtige skridt ved at møde op!

Jeg vil også benytte lejligheden, til at opfordre medlemmerne til at give sig til kende, hvis man ønsker opstille til den nye bestyrelse. Hvis vedtægtsændringerne bliver godkendt, skal vi vælge en 5 mand/kvinde bestyrelse. Alle der har interesse i det beskrevne bestyrelsesarbejde, er mere end velkomne til at give sig til kende. Det er en vigtig opgave – det er en del af DFM's fremtid. Skriv til mig (kornbo@gmail.com) eller dir. Eva Kartholm (eka@dfm-net.dk), hvis du er interesseret at stille op enten til bestyrelsen eller til et af de nye udvalg.

Med venlig hilsen  
Mogens Kornbo

Forsiden: DFM konferencen  
2012, Bella Sky  
Foto: Flemming Wulff Hansen

## FM UPDATE #13

KJELD NIELSEN,  
Redaktør, FM Update

DETTE NUMMER AF FM UPDATE har som tema den årlige DFM konference, der afholdtes i januar på hotel Bella Sky og samlede 150 deltagere. De enkelte refererende artikler er skrevet af journalist Jan Aagaard. Herudover er professor Per Anker Jensens indlæg omformet til en artikel.

Endvidere får vi en status beretning om FM i Norge beskrevet af en kender og i øvrigt en god ven af DFM – Olav Egil Sæbøe.

For andet år i træk bringer Preben Gramstrup en opgørelse over væsentlige FM tendenser i FM Survey 2012, hvor det konstateres at FM forbedrer organisationens bundlinie.

Endelig indføres en ny fast rubrik på bagsiden, hvor DFM's direktør Eva Kartholm vil sørge for "DFM indblik".

## INDHOLD

- Deltagerrekord på DFM Konferencen [Side 3 >>](#)  
Outsourcing er en tillidssag [Side 4 >>](#)  
FM i klimaets tjeneste [Side 6 >>](#)  
Klare roller giver bedre indkøb [Side 8 >>](#)  
Et godt tilbud kræver et godt udbud [Side 9 >>](#)  
Partnerskaber kræver engagement og dialog [Side 10 >>](#)  
Øget outsourcing er ikke vejen frem [Side 12 >>](#)  
Den svære vej til bestyrelseslokalet [Side 14 >>](#)  
Danmarks første Cradle to Cradle byggeri [Side 15 >>](#)  
Få mere ud af ejendomsinvesteringen med FM [Side 16 >>](#)  
Energikravene bliver stadig skrappe [Side 18 >>](#)  
To sider af samme virkelighed [Side 19 >>](#)  
Hvordan tegner fremtiden sig for FM? [Side 20 >>](#)  
Noen trekk fra Facilities Management i Norge – 2012 [Side 26 >>](#)  
FM2012 Survey: FM forbedrer organisationens bundlinje yderligere [Side 28 >>](#)  
EFMC2012 kommer til København [Side 31 >>](#)  
DFM Indblik [Side 32 >>](#)

## DFM KONFERENCE

# DELTAGERREKORD PÅ DFM KONFERENCEN



Se alle indlæg og slides  
fra DFM konferencen på  
[www.dfm-net.dk](http://www.dfm-net.dk)

Med 150 deltagere fra et bredt udsnit af private og offentlige virksomheder blev DFM Konferencen 2012 et tilløbsstykke.

Det overordnede tema for konferencen var FMerens rolle som proaktiv samarbejdspartner, og en række oplægsholdere satte i denne kontekst fokus på nogle af de problemstillinger, der optager virksomhederne og det omgivende samfund i disse år. Fra outsourcing og effektivitetsforbedringer til klimaudfordringer og bære-

dygtighed – samt et kig i krystalkuglen på fremtidens udfordringer inden for FM.

I løbet af de to dages konference på Hotel Bella Sky i Ørestad fik deltagerne også tid til at udveksle egne erfaringer og viden og knytte nye kontakter på kryds og tværs. Endelig bød konferencen på hyggeligt socialt samvær over en middag med underholdning, hvor blandt andre det forrygende Papkasseshow satte gang i festen.

Af JAN AAGAARD, journalist

# OUTSOURCING ER EN TILLIDSSAG

Fra Maarten van Engelands  
(ISS) indlæg

Der er penge at spare ved outsourcing af FM ydelser. Men udbyderen opnår først det fulde udbytte af at lægge opgaverne ud, når han formår at vise fuld tillid til leverandøren. Sådan lød budskabet på DFM Konferencen 2012 fra Maarten van Engeland, der er adm. direktør i ISS Facility Services og formand for DI Service.

Fra kundens side er outsourcing ifølge Maarten van Engeland oftest et ønske om at spare penge, og ISS mener ikke overraskende, at der er penge at spare ved outsourcing. En undersøgelse fra den verdensomspændende servicevirksomhed viser, at kunden potentielt kan skære 23 procent af sine omkostninger ved at outsource FM opgaver.

Op mod en femtedel af besparelsen kommer fra indirekte omkostninger, men den gevinst går mange virksomheder ifølge Maarten van Engeland glip af, fordi de ikke tør give slip på den sidste del og overlade hele styringen til leverandøren.

”Der sættes især i det offentlige et helt kontrolsystem op for at kontrollere ting, som man ikke kontrollerede, da man havde opgaverne i eget regi. Først ansætter man et hav af jurister til at lave udbudsmaterialet, og når udbuddet er vundet, ansætter man kontrollere. Kunden sætter en hel FM skyggeorganisation op og bruger en masse ressourcer til at lave det samme arbejde, som leverandøren kunne have gjort. De ressourcer kunne kunden have anvendt til mange andre ting,” sagde Maarten van Engeland.

Hvis kunden vil hente den sidste femtedel af besparelsen skal der noget helt andet til. Nemlig større tillid og øget samarbejde mellem kunde og leverandør, fastslog ifølge ISS direktøren og gav tre konkrete eksempler på ISS kunder, der får mere ud outsourcing ved gensidig tillid og samarbejde.

## En moden kunde

Det første eksempel var en såkaldt moden kunde – altså en kunde, som har stor erfaring med outsourcing. I dette

tilfælde CSC, som med Maarten van Engelands ord har formålet at tage livtag med de indirekte omkostninger ved at overlade styringen og kontrollen til ISS.

”Aftalen bygger på tillid. Det er os, der udarbejder budgettet og står for kontrollen. Vi udarbejder også brugerrapporter, hvor vi spørger slutbrugerne om deres tilfredshed med leverancerne,” sagde Maarten van Engeland.

Det andet eksempel drejede sig om en offentlig kunde – nemlig DSB. Dem hjælper ISS med at opnå en større punktlighed på togafgangene ved at levere klargjorte tog til tiden. I dette tilfælde handler tilliden om, at DSB har erkendt, at det er ISS, der er eksperter på området og har indgået aftalen som en funktionskontrakt.

”Vi har kunnet hjælpe DSB med prisreduktioner, fordi vi som eksperter i rengøring er kommet med metoder og processer, der reducerer det antal timer, vi skal gøre rent, og samtidig mindsker belastningen på vores medarbejdere,” sagde Maarten van Engeland.

Som det tredje kundefeksempel nævnte han Danish Crown, som han karakteriserede som en krævende kunde, da der stilles meget store krav til hygiejnestandarden på slagterierne, som samtidig skal kunne køre i døgndrift.

”Det er vores opgave at reducere den tid, der skal bruges til rengøring, så kunden kan udnytte sine produktionsfaciliteter mest muligt,” sagde ISS direktøren og fortalte, hvordan man gennem et tæt samarbejde med et Danish Crown slagteri og en lokal smed har udviklet en særlig dyse, der reducerer udledningen af vanddamp ved rengøring, hvilket forbedrer hygiejnen.

”Vi har set kundens behov og i samarbejde udviklet metoder, der opfylder dette behov. Lige som med CSC og DSB handler det om, at kunden formået at vise tillid til os som leverandør og på den måde sparer omkostninger,” sagde Maarten van Engeland.



### Svigermor i kontrol

ISS direktøren mener, at man allerede i udbudsfasen kan se, om kunden er parat til at vise tillid og hvordan samarbejdet vil udspille sig.

"Forestil jer, at I skal indgå et nyt ægteskab og jeres kommende partner siger: 'Jeg har de og de krav, ægteskabet skal kun løbe i fire år og jeg ansætter min mor til at kontrollere, at alle kommaer i kontrakten bliver overholdt.' Hvor godt tror I, det ægteskab bliver?"

Maarten van Engeland kastede sig herefter ud i at forudsige resultatet af to store, aktuelle udbud i Danmark. Dels en stor offentlig kunde, der vil lægge alt indkøb sammen. Kunden har hyret en "dyr konsulent", som har regnet ud, at omkostningerne kan reduceres fra 225 mio. kr. til 154 mio. kr. Endvidere har man udarbejdet en lang række betingelser og styrket sin egen organisation for at kunne kontrollere leverandøren.

"Det er et godt eksempel på, at en outsourcingproces går galt. Af samme grund har vi trukket os fra udbuddet. Kan ikke levere det, der kræves, uden at skulle begå rovdrift på vores virksomhed," fastslog Maarten van Engeland.

Helt anderledes forholder det sig med rådgivervirksomheden Rambøll, der i forbindelse med en kommende outsourcing af virksomhedens FM har besluttet at droppe den interne kontrol og overlade det hele til leverandøren med tillid til, at denne er bedre til at styre processerne.

"I modsætning til det andet eksempel, er dette udbud fra udgangspunktet baseret på tillid til leverandøren. Den leverandør, der vinder Rambøll, vil få et rigtig godt samarbejde med dem," forudsagde ISS direktøren.

### Styr på processerne

Det gode samarbejde skabes ifølge Maarten van Engeland ved hjælp af "tillid, forståelse og fælles mål". Hvis det skal lykkes, kræver det fra leverandørens side blandt

andet, at man har styr på sine medarbejdere, forstår at uddanne, træne og ikke mindst lede dem. Man skal også have styr på alle sine processer og koncepter, som skal være beskrevet og dokumenteret. Endelig er det afgørende at have en forståelse for kunderne, deres markeder og værdikæder.

For kunden og udbyderen kræver det også en del, at etablere et godt og tillidsfuldt samarbejde, som udnytter det fulde potentiale ved outsourcing af FM opgaver. For det første skal kunden definere og fokusere på sin kerneforretning. Ifølge ISS direktøren er mange kunder slet ikke bevidste om, hvad deres kerneforretning er.

Dernæst er kunderne nødt til at erkende, at de ikke er de bedste til alt. De bør fokusere mindre på input og mere på output, og lægge opgaverne ud i funktionsudbud. Overblik over de indirekte omkostninger er også vigtigt, og endelig er CSR (Corporate Social Responsibility, *red.*) en blivende trend, der skal inddrages meget mere i samarbejdet, påpegede Maarten van Engeland.

Overskriften på ISS direktørens indlæg var spørgsmålet, om kunden altid har ret, og Maarten van Engeland sluttede med at konstatere, at kunden netop ikke altid har ret. For ingen virksomhed er så dygtig, at den er ekspert på alle felter – og derfor må man være parat til at overlade ekspertrollen til leverandøren.

"Kunden er nødt til at have tillid til leverandøren og opbygge et ægte samarbejde. Hvis man hele tiden kigger efter hullerne i osten, kan man lige så godt ansætte sine egne medarbejdere til opgaven," understregede Maarten van Engeland.



Af JAN AAGAARD, journalist

# FM I KLIMAETS TJENESTE

**Menneskeheden står over for kolossale udfordringer som følge af den globale opvarmning. Som facilities managere kan I være med til at nedsætte CO2 udledningerne og dermed forebygge problemerne, lød det fra Thomas Færgeman, direktør i den grønne tænketank Concito**

Fra Thomas Færgemans  
(Concito) indlæg

De færreste er formentlig i tvivl om, at verden står over for enorme udfordringer som følge af den globale opvarmning. Alligevel kan det virke overvældende – og skræmmende – at se nogle af de vigtigste tal og grafer over udviklingen og fremtidsscenerierne præsenteret på en storskærm. Sådan som Thomas Færgeman, direktør i den grønne tænketank Concito gjorde det på DFM Konferencen 2012.

Den gode nyhed fra tænketank-direktøren var, at konferencedeltagerne i deres rolle som FM'ere kan være med til at bremse udviklingen og forebygge problemerne.

Det er Concitos formål, at medvirke til et lavere udslip af drivhusgasser og en begrænsning af skadevirkningerne af den globale opvarmning. Det gør tænketanken blandt andet ved at indhente og analysere viden om klimaproblematikken og formidle denne viden til politikere, erhvervsliv og borgere i en form, der kan omsættes til direkte handling.

Thomas Færgeman præsenterede på konferencen kortfattet den overordnede udvikling i menneskets forbrug af jordens ressourcer og udledning af CO2 samt de

væsentligste konklusioner fra verdens førende klimaforskere. De mange tal og grafer taler tilsammen et tydeligt sprog om en udvikling, der kun går i en retning: Mod øget forbrug og mere CO2 udledning.

”Siden 1950'erne har vi givet den et tryk 16 i udledning af CO2. Vi har gang i spændende forsøg, som aldrig er gjort før,” lød det sarkastisk fra Thomas Færgeman.

## En selvforstærkende spiral

Concito-direktøren fortalte, hvordan FN's klimapanel IPCC har konkluderet, at vi risikerer at gå ind i en selvforstærkende spiral, hvor det bliver meget svært at vende udviklingen. Hvis vi vil undgå det, skal CO2 udledningen toppe i 2015 og reduceres med 50-80 procent i 2050. Det er en kæmpemæssig udfordring, især på grund af den stærkt voksende asiatiske middelklasse, som imiterer vores livsstil med et højt forbrug.

Klimaforskere forudser på den baggrund en sandsynlig stigning i jordens temperatur på tre grader inden år 2100, mens andre forskere advarer om en stigning helt op til seks grader.

”Hvis det bliver tilfældet, så er der mange steder, hvor vi slet ikke behøver beskæftige os med facilities management mere,” sagde Thomas Færgeman – på samme tid spøgefuldt og alvorligt.

Tænketaank-direktøren illustrerede, hvordan rundt regnet 2/3 af CO2 udledningen skyldes energiproduktion, mens den sidste 1/3 kommer fra landbruget, inden han tog fat på at fortælle, hvad politikere – globalt og nationalt – så har gjort for at imødegå den negative udvikling.

### Konkrete EU-målsætninger

Politikerne på det seneste FN klimatopmøde – COP17 – kun kunne blive enige om, at der i 2015 skal der laves en plan for, hvad der skal ske fra 2020. Til gengæld presser både regeringer, virksomheder og borgere mange steder på for, at fastsætte konkrete mål og handlinger, som kan være med til at bremse udviklingen.

EU har eksempelvis et mål om, at 30 procent af energiforsyningen i 2020 skal komme fra vedvarende energikilder, mens vi herhjemme har et mål om, at vores CO2 udledning i 2020 skal være reduceret med 40 procent i forhold til 1990. Og i 2050 skal Danmark være omstillet til 100 procent vedvarende energi.

Den gode nyhed i 2011 var, at det kan lade sig gøre – og at det ikke vil koste noget. Det skyldes, at prisen på fossile brændstoffer forventes at stige betydeligt, og dermed vil det koste mindst lige så meget, hvis man ikke investerer i vedvarende energi og metoder til at nedsætte energiforbruget.

Den (nye) danske regering peger i sit energiudspil fra 2011 ”Vores Energi” på tre veje til at nå målene. Det første middel er energieffektiviseringer, hvor energiselskaberne fortsat skal stå for besparelser, mens bygningsrenovering – startende med de statslige bygninger – bliver et helt centralt element.

”Vi elsker at fokusere på nye teknologiske løsninger som bølgeenergi og lignende. Men den billigste energi er den, som vi ikke bruger. Det er ikke så sexet at spare på energien, men det er altså det, der batter mest, og i den forbindelse spiller bygningsrenovering en afgørende rolle,” sagde Thomas Færgeman.

De øvrige elementer i regeringens udspil drejer sig om vedvarende energi, hvor der skal sættes på vind, biomasse og biogas, samt elektrificering, så vi kan udnytte den ekstra elproduktion fra vindmøller. Her bliver det afgørende at være koblet på det nordiske elnet og udvikle den såkaldte smart grid-teknologi, så andre kan udnytte den del af vindenergien, som vi ikke selv har brug for, mens vi kan få el fra fx norske vandkraftværker i de perioder, hvor vindmøllerne ikke leverer nok energi.

### Energi og grønne indkøb

Mens indsatsen for at reducere CO2 udslippet herhjemme vil berøre stort set alle dele af samfundet, kan FMerne i Thomas Færgemans optik især komme til at spille en aktiv rolle inden for energirenovering, integreret styring, grønne indkøb samt i bestræbelserne på at mindske madspild.

”Når det gælder energirenoveringer, er der masser af muligheder derude. Men det er afgørende, at energiforbedringerne gennemføres, når man alligevel er i gang med renovering. Det viser den ene undersøgelse efter den anden. Nybyggeri er ikke svaret. For eksempel skal metroen i København være i drift i 49 år for at opveje CO2 udslippet fra produktionen af den beton, der er brugt til byggeriet,” sagde Thomas Færgeman.

Blandt udfordringerne inden for energirenovering pegede han på det private lejemarked, hvor ejerne af ejendommen ofte er bange for, om de får lov at lade omkostningerne ved en energirenovering afspejle i lejen. Det er straks nemmere på erhvervslejemarkedet, hvor Thomas Færgeman ser et stort potentiale for energirenoveringer ved hjælp af totalkontrakter.

Inden for integreret styring ser Thomas Færgeman frem til den videre udvikling af smart grid-løsninger, således at el til opvarmning, køling, servere mv. kan købes til lavere priser om natten, hvor der ikke er så stor efterspørgsel.

Grønne indkøb er også et område, hvor FMerne kan få indflydelse og være med til at øge andelen af disse indkøb. En rapport viser nemlig, at Danmark halter bag efter mange lande i EU på dette område, ligesom vi er det eneste land blandt de syv i undersøgelsen, der ikke har formået at reducere omkostningerne ved hjælp af grønne indkøb.

”I modsætning til for eksempel Storbritannien har vi i Danmark ikke tradition for grønne ydelser inden for byggeri. Det er interessant, at de andre kan tjene penge på det, når vi tilsyneladende ikke kan,” sagde Thomas Færgeman.

Som nogle af barriererne for flere grønne indkøb pegede han på mangel på etablerede miljøkriterier, mangel på informationer om levetidsomkostninger, ringe erkendelse af miljøvenlige produkters fordele og usikkerhed omkring de juridiske muligheder i udbud.

Som et sidste punkt fremhævede Thomas Færgeman på det noget oversete problem omkring madspil, der på verdensplan resulterer i en CO2 udledning svarende til den samlede CO2 udledning fra al vejtransport i verden.

”Madspild fra storkøkkener udgør en ikke uvæsentlig del af dette problem. På det område kan man gøre meget – og der er også penge i at gøre noget ved problemet,” lød det opfordrende til deltagerne på konferencen.

*Thomas Færgeman deltog på DFM Konferencen i stedet for Martin Lidegaard, der efter at være udnævnt til klima-, energi- og bygningsminister ikke længere er formand for Concito.*



# KLARE ROLLER GIVER BEDRE INDKØB

Af JAN AAGAARD, journalist

**Der findes flere modeller for, hvordan man kan organisere sine indkøb og samarbejdet mellem FMerne og indkøbsafdelingen. Det afgørende er at få rollerne defineret rigtigt og få medarbejderne til at samarbejde, sagde Vice President Verner Bentzen, der i sit indlæg på DFM Konferencen tog udgangspunkt i erfaringerne fra Novo Nordisk.**



Fra Verner Bentzens  
(Novo Nordisk) indlæg

## Relationer mellem FM og Indkøb i NN HQ



Hvordan kobler man FM's fokus på leverancer med indkøbsafdelingens fokus på at minimere omkostninger? Hvordan organiserer man samarbejdet mellem Facility Management og Indkøb? Disse komplicerede spørgsmål gav Verner Bentzen, Vice President i Novo Nordisk, et bud på i sit indlæg på DFM Konferencen 2012.

Verner Bentzen tog udgangspunkt i sin egen virksomhed, hvor der med over en million kvadratmeter fordelt på 86 lande, 32.000 fuldtidsmedarbejdere og aktiviteter i 179 lande er nok at holde styr på for både FMere og indkøbere.

”Jeg tror ikke på, at der findes en rigtig indkøbsmodel. Det afhænger af virksomheden, blandt andet af dens størrelse og hvad virksomheden har mest fokus på – er det for eksempel pris, kvalitet, kontrol eller noget andet,” sagde Verner Bentzen.

Det giver forskellige typer af modeller. Fra en opgave for en indkøber, over en fagligt funderet FM styring til at man vil udføre opgaven ved hjælp af egne ressourcer.

”I Novo Nordisk bruger vi flere forskellige modeller, så vi altid er i stand til at manøvrere og tage de nødvendige beslutninger. Vi tager udgangspunkt i vores kvali-

tetsmanual, hvor 'Indkøb og kontrakter' og 'Faciliteter og miljø' er to af supportprocesserne. Derudover har vi også en indkøbspolitik, som ikke bare er et spørgsmål om pris eller kvalitet, men en afvejning af en masse forskellige ting,” fortalte Verner Bentzen.

## Opdeling og samarbejde

Han kom videre ind på, hvordan der i det daglige arbejde i Novo Nordisk' hovedkvarter både er en opdeling mellem FM-funktionen og fire forskellige indkøbsfunktioner, men også forskellige relationer og samarbejder, der skal fungere.

”FMere og indkøbere kommer fra hver sin verden. Hvis samarbejdet skal fungere, er det et spørgsmål om at få defineret rollerne og respektere hinandens faglighed. På den måde kan vi udnytte hinandens kernekompetencer og sikre, at der bliver taget action på det, der skal leveres,” sagde Verner Bentzen.

Han påpegede, at man ved store sourcing er nødt til at organisere opgaven som et projekt med klare roller og ansvar og anvendelse af standardiserede projektstyringsværktøjer.

## To forskellige verdener

Det væsentligste dilemma i samarbejdet mellem FM og Indkøb er ifølge Verner Bentzen spørgsmålet om, hvordan de to verdener opfatter 'total cost of ownership'.

”Det er lige som forholdet mellem en kunde og en leverandør. Der er to parter, og de bliver ikke nødvendigvis målt på de samme ting. Men ved at have fokus på funktionsadskillelse og kernekompetencer kan vi få rollerne defineret rigtigt og få medarbejderne til at samarbejde. Og så skal det nok køre,” fastslog Verner Bentzen.

# ET GODT TILBUD KRÆVER ET GODT UDBUD

**Jo bedre man er klædt på, jo bedre udbud kan man lave – og jo bedre tilbud får man. Mere kompliceret behøver det ikke være, og man får generelt, hvad man betaler for. Det mener Merete Holst, der er direktør i Meyers Kantiner og var en af oplægsholderne på årets DFM konference.**

Af JAN AAGAARD, journalist

Hvordan får man et godt tilbud? Ja, man kan jo prøve at starte med et godt udbud. For jo bedre udbud, man udarbejder, jo bedre tilbud får man. Sådan lød budskabet fra direktør Merete Holst fra Meyers Kantiner, da hun talte på DFM Konferencen 2012 om "Kunder og Corporate' kommunikation".

Merete Holst havde også et bud på, hvad et godt udbud egentlig er, da hun ridsede fire spørgsmål op, som udbyderen er nødt til at tage stilling til:

- Ved du, hvad du vil have?
- Ved du, hvem det er til?
- Kender du aktørerne på markedet?
- Ved du, hvad det skal gøre for dig og din virksomhed?

Meyers Kantiner er en del af kokken Claus Meyers forretningsimperium, der omfatter en række virksomheder, som tilsammen har 550 medarbejdere og omsætter for 500 mio. kr. om året.

Fælles for Claus Meyers forretninger er, at de bygger på en vision om "at højne det gastronomiske niveau i Norden gennem en bred vifte af produkter, services og initiativer."

"Virksomhederne er Meyer er meget værdistyrede. Vi har holdninger til de produkter og systemer, vi anvender, til medarbejderne og hvordan vi påvirker omgivelserne. I Meyers Kantiner arbejder vi målrettet på at levere kvalitet. Vi forsøger at skabe det gode tilbud på det bedste grundlag," fortalte Merete Holst om virksomheden, der hver dag leverer mad til 130.000 mennesker.

Fra Merete Holsts  
(Meyers Kantiner) indlæg



## Hvad skal på bordet?

Tilbage til spørgsmålet om, hvad man skal huske for at lave et godt udbud – og dermed få et godt tilbud fra leverandøren – pegede Merete Holst på, at man i første omgang er nødt til at finde ud af, hvad man vil have på bordet og hvad der vil være et realistisk budget. Dernæst er det en god idé at afsøge markedet og invitere potentielle leverandører ind til en nærmere samtale.

"Man skal ikke være bange for at spørge – og man skal bruge sin sunde fornuft. Hvis en leverandør kan levere noget 30 procent billigere end den anden leverandør – ja, så er det noget bullshit! Det kan simpelthen ikke lade sig gøre, hvis tingene fungerer normalt. Man kan selvfølgelig også hyre nogle konsulenter til at finde ud af det, men det er i mine øjne det samme som at udskrive en blankocheck," sagde Merete Holst.

## Kend din kantine

At kende sine kantine-interessenters behov er også vigtigt. Der er ofte forskellige ønsker og behov, alle har en mening om mad, og det er man nødt til at tage alvorligt, så forventningerne bliver afstemt.

"Det er uheldigt, hvis indkøberne for eksempel går efter det billigste, mens brugerne har et ønske om økologisk mad. Det er væsentligt, at der er en forventningsafstemning mellem brugere, kunde og leverandør. Alle er nødt til at bidrage til, at kantineleverancen bliver en succes, og ingen har interesse i, at den ikke bliver det," sagde Merete Holst.

## Succes med fælles hjælp

Når det kommer til indgåelse af aftale, er det vigtigt at man sammen sikrer et godt samarbejde ved blandt andet at have udarbejdet nogle KPI'er, tage stilling til aftaleformen og overveje, hvordan eventuelle fremtidige udfordringer i samarbejdet kan løses. Udbyderen skal også kunne fortælle, hvordan de forskellige elementer i tilbuddet vil blive vægtet – er det pris, kvalitet, service eller noget andet, der lægges mest vægt på.

Der er masser at tage stilling til, men i Merete Holst øjne er det nu slet ikke så kompliceret: Du får, hvad du betaler for!

"Det lyder banalt, men er rigtigt. Det er svært at tage røven på nogen i dag, for alt er meget gennemsigtigt. Målet må være, at alle skal blive en succes, og det kan kun ske ved fælles hjælp," fastslog Merete Holst.

# PARTNERSKABER KRÆVER ENGAGEMENT OG DIALOG

Af JAN AAGAARD, journalist

**Hvis et offentligt-privat samarbejde eller partnerskab skal blive en succes, skal begge parter være indstillet på at engagere sig tæt i samarbejdet. Men så kan begge parter også høste gevinsterne i form af innovation og procesoptimering, fortalte Jakob Scharff fra Dansk Erhverv.**

Fra Jakob Scharffs  
(Dansk Erhverv) indlæg

Offentlige-private partnerskaber eller samarbejder – også kaldet OPP og OPS – er et af de aktuelle emner inden for FM på det kommunale område, hvor partnerskaberne kan være en vej til at øge kvaliteten og effektiviteten i den offentlige service.

Men hvad er det egentlig, der driver disse samarbejder? Det havde markedschef Jakob Scharff fra Dansk Erhverv nogle konkrete bud på i sit indlæg på DFM Konferencen, hvor han blandt andet præsenterede en række konkrete cases.

Med et potentielt marked på 270 mia. kr. om året er der masser af muligheder i OPP, OPS og forskellige andre samarbejdsmodeller med offentlige og private parter. Selv om der er forskelle i modellerne, bygger de ifølge Jakob Scharff alle på det samme mindset.

”Det handler om mennesker, der samarbejder i stedet for det klassiske mindset, hvor der er forskellige in-

teresser. Derfor er hovedopgaven i første omgang at få defineret det fælles projekt – altså partnerskabet. Her må man på den ene side anerkende, at nogen skal tjene penge på projektet, men på den anden side må man også tage hensyn til et stramt offentligt budget,” sagde Jakob Scharff.

## Det skal stå i kontrakten

I offentlige-private partnerskaber er der tale om et formaliseret samarbejde, der bygger på et kontraktligt grundlag. I den forbindelse er det helt afgørende, at man prioriterer dialog og samarbejde.

”Et partnerskab kræver, at begge parter engagerer sig, og det er nødt til at blive afspejlet i kontrakten. Der skal simpelthen stå, at vi skal mødes så og så mange gange om året, at vi hvert år skal komme med 100 ideer til at procesoptimere osv. Jo mere dialog, man kan få



## Fem modeller for OPS



## DFM KONFERENCE

bygget ind i de lidt stive udbudsmodeller, desto bedre kan samarbejdet fungere,” sagde Jakob Scharff.

For at drive partnerskabet er det ifølge Jakob Scharff vigtigt at få den rette viden og de bedste kompetencer på banen.

”Hvis man for eksempel vil energioptimere de offentlige bygninger, er man nødt til at købe sig til de skarpeste kompetencer på netop det område,” sagde Jakob Scharff.

Han påpegede, at kommunerne i disse år især vil have fokus på den økonomiske gevinst ved samarbejdet, og kommunerne får også noget ud af det, når den offentlige service optimeres gennem partnerskaber.

”Når vi gør tingene på nye måder og sætter innovationen i system, kommer det også kommunerne til gode. Det er en af driverne for det offentlige-private samarbejde,” sagde Jakob Scharff, som herefter fremhævede en række konkrete cases.

### Medarbejdernes ideer

I Holstebro Kommune har man lavet et partnerskab på park & vej området, hvor man fik en leverandør ind, som fokuserede på at inddrage medarbejdernes ideer. Partnerskabet gav kommunen mulighed for at spare penge og har samtidig betydet øget fleksibilitet og gjort det muligt at fastholde medarbejdere med høje faglige kompetencer.

Fra Syddjurs Kommune præsenterede Jakob Scharff en case om partnerskab om et plejecenter. Her har leve-

randørerne været med til at procesoptimere og udvikle på ydelserne, hvilket har været en ressourcekrævende, men også givende proces.

”Leverandørerne er på den måde med til at sætte dagsordenen og sikre sig indflydelse. De kan byde ind med nogle andre kompetencer end kommunen, da de driver plejecentre i flere kommuner og har en anden ekspertise end Syddjurs Kommune,” fortalte Jakob Scharff.

### ESCO-gevinster

Den tredje case handlede om energireovering via ESCO-projekter, hvor Jakob Scharff fremlagde resultaterne for ESCO-projekter på en række hospitaler i Sverige. Her havde man samlet set opnået en besparelse på varmeregningen på 28 procent og på otte procent på elregningen i projekter med en gennemsnitlig tilbagebetalingstid på 9,5 år.

”Når man kan optimere så meget på varme og el, er der altså virkelig noget at hente. På danske hospitaler ville det svare til en årlig gevinst på cirka 163 mio. kroner, og det smukke ved modellen er, at det offentlige ikke skal have penge op af lommen,” sagde Jakob Scharff.

Han pegede også på andre fordele ved ESCO-projekter som bedre indeklima og derved lavere sygefravær blandt personalet og kortere indlæggelsestid blandt patienterne.

## SERVICE *med* IQ

Intelligente serviceløsninger, som skaber forretningsfordele

Coor leverer intelligente serviceløsninger, som supporterer virksomheder i op- og nedgang og bidrager til deres lønsomhed og fremgang. Sammen med kunderne identificerer vi forbedringsmuligheder og implementerer nye løsninger. I et foranderligt forretningsmiljø tilbyder vi unikke og fleksible løsninger, som skaber forretningsfordele for din virksomhed. Vi kalder det Service med IQ.

[www.coor.dk](http://www.coor.dk)



COOR  
SERVICE  
MANAGEMENT

# ØGET OUTSOURCING ER IKKE VEJEN FREM

Af JAN AAGAARD, journalist

**Der er ingen sikker gevinst ved at lægge kommunale opgaver ud til private leverandører. Tværtimod indebærer det risiko for øgede udgifter og tab af egne kompetencer. Det mener Albertslunds kommunaldirektør Bo Rasmussen, som på DFM Konferencen 2012 slog til lyd for at ophæve konkurrencen mellem det private og det offentlige.**

Fra Bo Rasmussens  
(Albertslund Kommune)  
indlæg

Outsourcing er udbredt – også i den offentlige sektor. Men der er ikke nødvendigvis en stor besparelsesgevinst at hente for kommunerne ved at gå i udbud med en opgave. Tværtimod giver forskellige undersøgelser et samlet billede, som viser, at der ikke er så meget at komme efter ved udbud. Når man vælger udbudsvejen, handler det i højere grad om en politisk holdning.

Sådan lød det klare budskab fra kommunaldirektør Bo Rasmussen fra Albertslund Kommune, da han på DFM Konferencen 2012 fortalte om, hvorfor han forholder sig kritisk til tanken om at outsource en større andel af de kommunale opgaver.

Bo Rasmussen har tidligere udtalt sig kritisk om udbud af en lønopgave til KMD – et udbud, der endte med at koste Albertslund Kommune dyrt som følge af store transaktionsomkostninger ved udbuddet og en leverance, der ikke levede op til forventningerne og derfor krævede for megen kontrol.

## Ikke en hellig ko

”Det var ikke for at kritisere KMD, som vi har et fint forhold til i dag, men for at få en diskussion af, hvorfor vi vælger outsourcing,” sagde Bo Rasmussen og fortsatte:

”Udbud er ikke en hellig ko for Albertslund, men det skal give mening, og vi laver ikke et udbud, uden at rydde op først. Vi skal sikre os, at vi har lavet vores hjemmearbejde – altså været i bund med det vi lægger ud, så det kan beskrives grundigt i en kontrakt. Når vi går til biddet vil vi ofte se, at vi har en forretning, som er for-

nuftig i kommunal regi – i hvert fald rent økonomisk,” sagde Bo Rasmussen.

I Albertslund Kommune sender i dag 27 procent af de kommunale opgaver i udbud – hvilket er tæt på gennemsnittet i Danmark – og kommunen har løbende overvejelser om potentialer ved udbud. Alle indkøb af varer og tjenesteydelser på over en halv million kroner skal Albertslund lige som alle andre kommuner lægge i udbud.

Ifølge Bo Rasmussen viser en række undersøgelser – heriblandt en række svenske analyser – at der ikke er nogen betydelig besparelse eller anden effekt ved at konkurrenceudsætte opgaverne.

”Der er måske politiske interesser, der taler for det, men man skal ikke gøre det af økonomiske eller borgermæssige hensyn,” lød det fra kommunaldirektøren.

## Hvad med kompetencerne?

En af farerne ved outsourcing er ifølge Bo Rasmussen, at det er med til at fjerne kompetencer fra kommunerne. ”Hvad sker der med vores inhouse kompetencer, hvis vi lægger noget ud? Hvad er det for et udviklingspotentiale, der også lægges ud på andre hænder?”

Et andet problem er, at et vellykket udbud nødvendigvis gør et apparat til at udarbejde udbudsmateriale og kontrollere kvaliteten og niveauet af ydelserne.

”Når man går ind i den verden, skal man have medarbejdere, der er i stand til at tale på samme niveau som leverandørerne, og samtidig har kompetencer til at



indgå kontrakter og følge op på leverancerne,” sagde Bo Rasmussen.

### Opløs konkurrencen

Ifølge kommunaldirektøren er vejen frem ikke flere udbud, men at man i stedet går ind og opløser konkurrencen mellem det private og det offentlige og i stedet fokuserer på, hvordan man kan løse de samfundsmæssige udfordringer i samarbejde til gavn for borgerne.

Det forsøger man allerede i mindre målestok i Albertslund Kommune, hvor man for eksempel har etableret AlbertslundKonceptet, hvor man inviterer boligorganisationer, erhvervsliv, vidensinstitutioner og andre til at gå sammen om at energirenovere en nedslidt boligmasse.

Et andet eksempel, som involverer Albertslund, er Gate 21, hvor kommunen går sammen med forskningsinstitutioner og private virksomheder om at skabe nye bæredygtige løsninger og grøn erhvervsudvikling.

”Denne form for samarbejder kan vi alle få udbytte af at gå ind i. Vi skal ikke lægge vores fokus på udbud, men på hvordan vi skaber et godt samfund for hinanden,” lød det fra Bo Rasmussen.

# MCG Real Estate

## Integrated Workplace Management Løsning

### Avancert, enkelt og smart

- Planon er i brug hos nogle af Danmarks og Verdens største virksomheder. I alt over 1300 Kunder som har lagt særlig vægt på en komplet løsning med
  - Ejendomsdatabase og -administration
  - Registrering af ordre, rekvisationer og fejl samt håndtering af arbejdsopgaver
  - Indbygget integration til CAD tegninger
  - Forvaltning af tekniske anlæg, installationer og udstyr
  - Centrale registre med adresser, personale, håndværkere, leverandører og kunder
  - Arealforvaltning med visuelt overblik over arealer, bygninger, lokaler og arbejdspladser
  - Forebyggende vedligehold af bygninger og udstyr med langsigtet planlægning
  - Management af serviceaftaler med eksterne leverandører og interne kunder (SLA)
  - Management af omfattende driftsbudgetter
  - Asset og Key management
  - Kantine administration
  - Rapportering med nøgletal og Dashboard
  - Energiforvaltning
  - Rengøring og meget mere
- Friktionsløs integration til eksisterende systemer (SAP, Oracle, HR m.m.)
- Modulær, skalerbar og en standardløsning som er Web og Windowsbaseret
- Realisering fra A til Z. mcg fm understøtter kunden med implementeringen af løsningen hurtigt og effektiv.



**mcg fm**  
Your Productivity Partner

# DEN SVÆRE VEJ TIL BESTYRELSESLOKALET



Af JAN AAGAARD, journalist

**Det kan være svært for udenforstående at få styr på, hvad FM handler om, og bestyrelser og direktioner forstår ikke, hvorfor de skal beskæftige sig med FM. Men hvis FM'erne formår at løfte fagområdet op på det strategiske niveau, er der måske håb forude. Det fastslog tidligere koncernchef i SAS og ISS Jørgen Lindegaard i et underholdende causeri på DFM Konferencen 2012.**

Fra Jørgen Lindegaards (tidligere koncernchef i SAS og ISS) indlæg

Direktører er ikke meget for at sætte kontroversielle ideer på dagsordenen – det giver bare en masse besvær og arbejde. Bestyrelsesformændene har heller ingen interesse for komplekse problemstillinger – de beskæftiger sig med mere generelle ting som virksomhedens overordnede strategi.

Måske er det derfor, at det kan være svært af få FM ind i bestyrelseslokalet og op på direktionsgangen.

Sådan lød det fra med et slet skjult glimt i øjet fra Jørgen Lindegaard på DFM Konferencen 2012, da den tidligere koncernchef i blandt andet ISS og SAS og nuværende medlem af diverse bestyrelser afsluttede den første dags oplæg med et causeri med titlen: "Hvordan kommer FM ind i bestyrelseslokalet?"

Jørgen Lindegaard havde lige været nødt til at slå begrebet causeri op og havde fundet ud af, at et causeri skal være kort, oplysende og underholdende. Og på den baggrund kastede Jørgen Lindegaard sig ud i et mere eller mindre improviseret causeri uden brug af de PowerPoint-slides, som konferencens øvrige oplægsholdere støttede sig til

## En indforstået verden

Mens der ikke er den store interesse for FM i de private virksomheders bestyrelser, forholder det sig noget anderledes i den kommunale verden. For her er modstanderne af outsourcing meget interesseret i at sætte FM på dagsordenen, påpegede Jørgen Lindegaard.

Måske kan det også være svært for udenforstående at få styr på, hvad FM egentlig drejer sig om. Det kunne Jørgen Lindegaard konstatere efter et kig i programmet for DFM Konferencen 2012, hvor han var stødt på flere

indforståede begreber.

"Det kan være svært nok at finde ud af, hvad CSR går ud på, men CSO det måtte jeg virkelig hen at slå op i ordbogen. Det er svære odds, når det er ting, man gerne vil have på dagsordenen," sagde Jørgen Lindegaard.

Men så må man jo forsøge at gøre det interessant og komme med nogle argumenter for, at bestyrelsen skal beskæftige sig med det.

## Øget fokus på kernen

Tiden arbejder ifølge Jørgen Lindegaard for FM'erne, da virksomhederne i stigende grad er nødt til at fokusere på deres kerneydelser og nedbringe omkostningerne til alt det, der ligger uden for. På den baggrund skal FM'erne kunne dokumentere, at de er i stand til at skabe merværdi for virksomheden.

"Det skal have en strategisk betydning for at interessere bestyrelsen. Derfor handler det for FM om at få det op på et strategisk niveau. Et eksempel kunne være spørgsmålet om funktionsudbud, hvor man kan prøve at appellere til ledelsen og bestyrelsen om at stille krav på funktionsniveau," sagde Jørgen Lindegaard, som også er formand for Udbudsrådet.

Afslutningsvis måtte Jørgen Lindegaard med nogen beklagelse konstatere, at han med undtagelse af en enkelt gang i SAS og en enkelt gang i KTAS aldrig nogensinde har sat FM på dagsordenen i nogen af de tusindvis af bestyrelsesmøder, som han gennem årene har deltaget i.

Og således opmuntret kunne konferencedeltagerne gøre klar til den mere festlige del af DFM Konferencen med drinks, middag, underholdning og dans.

# DANMARKS FØRSTE CRADLE TO CRADLE BYGGERI

Af JAN AAGAARD, journalist

**Rådgivervirksomheden COWI er i samarbejde med en række andre parter i gang med at skabe Danmarks første demonstrationsprojekt for Cradle to Cradle byggeri, hvor der satses på kredsløb, genbrug og vedvarende energi i en flytbar pavillon. Martin Uhre Mandrup fra COWI fortalte om ideerne i projektet i sit indlæg på DFM konferencen.**



Fra Martin Uhre Mandrups (COWI) indlæg

Naturen er fuld af kredsløb, symbiose, effektive løsninger og overskud. Det kan vi som mennesker i det moderne forbrugersamfund tage ved lære af. Den nuværende samfundsmodel bygger på et lineært tankesæt, hvor vi forbruger og smider væk og dermed skaber negative fodaftryk på kloden.

Før at skabe positive fodaftryk, skal vi erstatte det nuværende tankesæt med et nyt tankesæt, hvor produkterne ikke går fra vugge til grav, men fra vugge til vugge i et evigt kredsløb. Det er den overordnede idé i Cradle to Cradle princippet, som der de seneste år er kommet stadig mere fokus på både herhjemme og i udlandet.

”Vores nuværende vej ender blindt. Som jægersamler samfund levede vi i balance, men vi skabte ingen udvikling og vækst. I dag har vi masser af udvikling og vækst, men ingen balance. Kan vi ikke tage det bedste fra de to scenarier og kombinere dem,” lød det spørgende fra Martin Uhre Mandrup, R&D Manager Chief Specialist i COWI, på DFM konferencen.

I sit indlæg på konferencen præsenterede han ideerne i Vugge til Vugge princippet og fortalte om Danmarks første demonstrationsprojekt med Cradle to Cradle byggeri, som COWI udvikler i samarbejde med 3XN og en række andre parter.

## Produkter med flere funktioner

”Fremover skal produkter kunne genbruges og de skal have flere funktioner. Når vi arbejder ud fra den tankegang kan det ikke undgå at føre til innovation. Flere virksomheder, som Nike og Phillips, har allerede arbejdet med Cradle to Cradle på produktniveau. Med bygninger bliver det straks mere kompliceret, og derfor har vi brug for nogle demonstrationsprojekter,” sagde Martin Uhre Mandrup.

Danmarks første Cradle to Cradle byggeri bliver en flytbar pavillon, som efter planen skal rundt i verden på diverse udstillinger, inden den får fast placering ved hovedindgangen til COWI i Lyngby.

”Vi vil skabe det Cradle to Cradle demonstrationsprojekt, som byggeriet har brug for. Vi vil løfte ressourcetegenvindingen til et nyt niveau, afprøve grønne forretningsmodeller og udvikle færdige systemløsninger til bæredygtigt byggeri,” fortalte Martin Uhre Mandrup.

”Vi vil også tænke drift og dokumentation ind i projektet ved hjælp af BIM (Bygnings Informations Modelering) og Caretakerfm (COWI system). Vi lægger alle oplysninger om pavillonen ind i BIM-modellen og trækker dem ind i Caretakerfm. Det er helt essentielt, for det nytter ikke noget at designe en grøn pavillon, hvis det hele skrider, første gang den skal renoveres,” sagde Martin Uhre Mandrup.

## Flere systemløsninger

Han fortalte videre om skitseforslaget til den nye pavillon, som 3XN har tegnet. Pavillonen bliver flytbar, da den designes, så den nemt kan adskilles og stilles op igen et andet sted. Det sker blandt andet ved hjælp af en bærende konstruktion i aluminium, et let montagesystem, facadeelementer i biokomposit og ”plug and play” løsninger for tilslutning til elnettet.

En anden systemløsning bliver dynamiske facader, der giver optimale indeklimaforhold på en energieffektiv måde. Det skal opnås gennem intelligent styring og automatisering af komponenter som naturlig ventilation og varmegenvinding i en samlet unit-løsning.

Vedvarende energi, som er integreret i bygningen i form af fx solceller og varmepumper, bliver en anden systemløsning i pavillonen, ligesom der er planer om at skabe et vandkredsløb med anvendelse af regnvand og genanvendelse af bygningens ”grå” spildevand.

Endelig håber parterne også på at skabe en systemløsning for interaktivt bygningsdesign, hvor man går i dialog med brugerne om skabelsen af de fysiske rammer og integrerer kommunikationsteknologi for at gøre bygningen til et informationscenter for Cradle to Cradle byggeri og bæredygtige systemløsninger.



---

**Ved at arbejde med FM som en integreret del af ejendomsinvesteringer kan man investorerne maksimere værdien af deres investeringer og samtidig opnå højere kundetilfredshed og loyalitet. Det fortalte Mikkel Skat Skov, Facility Direktør i Saxo Properties, på DFM konferencen.**

---

Af JAN AAGAARD, journalist

---

# FÅ MERE UD AF EJENDOMSINVESTERINGEN MED FM



Fra Mikkel Skat Skovs  
(Saxo Properties) indlæg

---

Facilities Management er måske ikke det, der står højest på dagsordenen hos mange ejendomsinvestorer. I Saxo Properties har man imidlertid for længst indset, at de traditionelle FM discipliner også kan skabe merværdi for ejendomsinvestorer.

Ved at fokusere på FM som en integreret del af ejendomsinvesteringerne formår Saxo Properties at maksimere værdien af investeringen og samtidig opnå høj kundetilfredshed og loyalitet. Det fortalte Mikkel Skat Skov, Facility Direktør i Saxo Properties, på DFM konferencen 2012.

”Principperne i FM på ejendomsmarkedet er de samme som i traditionel FM på B2B markedet, det er blot nogle andre ejere og kunder. Vi har blandt andet fokus på at optimere udlejning og reducere tomgang, skabe udvikling, optimere den daglige drift og sikre det langsigtede vedligehold,” sagde Mikkel Skat Skov.

## Den bedst mulige leje

Ved hjælp af FM instrumenterne arbejder Saxo Properties, der i disse år primært har fokus på lejligheder i København, målrettet på blandt andet at maksimere lejen, udvikle ejendommen og holde omkostningerne nede.

”Vi søger hele tiden at få den bedst mulige leje i markedet under hensyn til lejelovens bestemmelser. Der er tale om et område, som er meget beskyttet af lovgivningen og det er vi hele tiden nødt til at tænke ind i arbejdet,” sagde Mikkel Skat Skov. Han pegede endvidere på en proaktiv indsats for at få lejet boligerne ud, som et andet middel til at få det maksimale ud af investeringen.

Udvikling af ejendommene er et andet fokusområde, hvor Saxo Properties søger at få et udbytte ud af at modernisere og forbedre boligerne og eksempelvis tilføje altaner, tagboliger, elevatorer, skraldesug mv.

For at optimere omkostningerne ved driften af ejendommene udbyder Saxo Properties servicekontrakter efter foruddefinerede standarder og man arbejder gerne sammen med ”holistisk” orienterede leverandører – fx ved hjælp af funktionskontrakter.

Professionelle administratorer er et andet vigtigt element, da selv en lille afvigelse fra de lovpligtige krav over beboernes repræsentanter kan komme til at koste dyrt.

## Krævende kunder

I forhold lejerne arbejder Saxo Properties på en åben og proaktiv tilgang.

”Der er ingen tvivl om, at lejerne er nogle af de mest krævende kunder, man kan have. Vi satser på tilfredse lejerne ved blandt andet at sikre et pænt niveau for rengøring, snerydning og lignende, uanset om det er det mørke Nørrebro eller diplomatkvarteret på Østerbro,” sagde Mikkel Skat Skov.

”Vi lægger også stor vægt på løbende at kommunikere om planer og status. Det kan i det lange løb bedre betale sig at være åben om planer, investeringer, service og så videre,” sagde FM-direktøren.

For at sikre loyalitet blandt lejerne går Saxo Properties blandt andet ind og sponsorerer arrangementer som sommerfest og julefest, ligesom man tilbyder lejerne rabatter på fx privat rengøring, vagt og forsikring.

PER ANKER JENSEN

# HÅNDBOG I FACILITIES MANAGEMENT

FM branchens uundværlige håndbog i en ny, udvidet og ajourført udgave. Hvert firma-medlem og personligt medlem modtager et eksemplar af håndbogen. Dette gælder dog ikke for studentermedlemmer. For FM studerende sælges den til særpris.

Bestil den på [www.dfm-net.dk](http://www.dfm-net.dk)



## Værktøjer med faste standarder

Drift og udvikling af Saxo Properties ejendomme er baseret på en række foruddefinerede værktøjer med faste standarder for blandt andet udbudsproces, kontrakter med administratorer og leverandører, SLA'er, KPI'er, husorden og lejekontrakter.

”Det hele et tæt beskrevet, og derfor kan vi gøre det på samme måde på i alle vores ejendomme over hele byen,” sagde Mikkel Skat Skov.

På samme måde arbejder Saxo Properties med checklister for alt fra indkøb og business planer til kvalitetskontrol og kommunikation for at sikre, at alt bliver gjort rigtigt og at alle love overholdes.

## 80 procent værdiforøgelse

Som et eksempel på værdiskabelse fortalte Mikkel Skat Skov om ejendommen SD Karreen ved Søerne i København. Saxo Properties overtog den forsømte ejendom med 126 lejligheder og 41 erhvervslejemål i slutningen af 2010 og gik straks i gang med at udvikle den.

Siden har man opnået besparelser på driftsydelserne på mellem 10 og 40 procent, mens lejernes tilfredshed er steget mellem 20 og 50 procent.

”Da vi overtog ejendommen, var der 26 tomme lejemål. Alene ved at eliminere den tomgang kunne vi skabe en stor værdi. Med de forskellige tiltag forventer vi at vi i 2015 vil have forøget lejeværdien med omkring 80 procent,” sagde Mikkel Skat Skov.

**Nyhed**  
Læs om den nye prisbog  
på [byggecentrum.dk](http://byggecentrum.dk) >  
data og software

BYGGECENTRUM

Forskningschef Søren Aggerholm fra Statens Byggeforsknings Institut gennemgik på DFM Konferencen 2012 de overordnede krav til energieffektivitet og bæredygtighed i fremtidens byggeri. Han fortalte også om arbejdet med at etablere en international genkendelig certificeringsordning for bæredygtigt byggeri i Danmark.

Af JAN AAGAARD, journalist

# ENERGIKRAVENE BLIVER STADIG SKRAPPERE



Fra Søren Aggerholms (Statens Byggeforskningsinstitut) indlæg

I fremtiden vil der blive endnu større fokus på energieffektivitet og bæredygtighed i forbindelse med både nybyggeri og renovering samt ved drift og vedligehold. For eksempel er det i dag frivilligt, om man vil opføre bygninger, der lever op til den såkaldte lavenergiklasse 2015 i bygningsreglementet BR10.

Men fra 2015 forventes bygningsreglementet at blive strammet, således at lavenergirammen bliver et krav ved byggeri af kontorer, skoler, institutioner og andre bygninger (men ikke boliger, hvor der gælder andre grænser).

”Man kan lige så godt indstille sig på det og begynde at bygge efter denne standard allerede i dag, som mange da også gør,” sagde forskningschef Søren Aggerholm fra Statens Byggeforsknings Institut, da han på DFM Konferencen 2012 gennemgik kravene til energieffektivitet og bæredygtighed i fremtidens byggeri.

## Yderligere krav i 2020

Søren Aggerholm kom blandt andet ind på kravene til mindste isolering og bygningernes lufttæthed i 2015, inden han gik videre med at præsentere de endnu skrappe krav til energirammer, som ventes at gælde fra 2020.

Her ændres fx konverteringsfaktoren til primær energi, hvilket fjernvarmesektoren kan få svært ved at leve op til. Kravene til isolering blive også strammet en smule, mens der bliver en større stramning hvad angår lufttæthed.

Forskningschefen konstaterede i sit indlæg, at det ikke kun er Danmark, der skærper kravene. Der kommer også krav fra EU, ligesom de enkelte EU-lande arbejder med forskellige målsætninger, krav og initiativer. Ifølge

EU's Energy Roadmap 2050 skal næsten nulenergi skal være normen i 2050, og bygninger i almindelighed skal helst være energiproducerende.

## En bæredygtig standard

Søren Aggerholm fortalte videre om energikravene ved renovering af eksisterende byggeri, inden han sluttede med at fortælle om arbejdet i Green Building Council Denmark mod at etablere en international genkendelig certificeringsordning for bæredygtigt byggeri i Danmark.

Rådet, der omfatter et bredt udsnit af branchen, har gennem flere år undersøgt forskellige ordninger og endte i januar 2011 med at pege på den såkaldte DGNB ordning, der er en moderne tysk ordning, som bygger på europæiske standarder for bæredygtighed.

”Med ordningen forsøger man at flytte markedet i forhold til minimumkrav, for det drejer sig om at få noget bedre byggeri. I DGNB kan man opnå bronze, sølv eller guld niveau i forhold til bæredygtighed og bag hver af disse niveauer ligger en substans af rigtig mange ting, som giver bedre bygninger,” sagde Søren Aggerholm.

Se eventuelt Søren Aggerholms præsentation for en mere detaljeret gennemgang af fremtidens krav til energieffektivitet og bæredygtighed: [www.dfm-net.dk](http://www.dfm-net.dk) (under Seneste Nyt på forsiden – ”DFM konference satte fokus på aktuelle udfordringer”).

# TO SIDER AF SAMME VIRKELIGHED

Af JAN AAGAARD, journalist

**Forskning og praksis inden for FM forholder sig til den samme virkelighed, men med forskellige tilgangsvinkler. På Center for Facilities Management (CFM) på DTU bestræber man sig på at få de to "lag" til at spille sammen, men man skal holde sig for øje, at der er forskellige krav til forskere og praktikere, understregede COWI-direktør Steffen Gøth på DFM Konferencen.**



Fra Steffen Gøths (COWI) indlæg

Forskning og praksis i FM er ikke to forskellige verdener, men to forskellige "lag" af virkeligheden, og det er ikke målet, at de to lag skal flyde sammen.

Det fastslog Steffen Gøth, direktør for byggeri i COWI, da han på DFM Konferencen fortalte, hvordan man på Center for Facilities Management (CFM) på DTU udsætter FM i praksis for forskning og samtidig spurgte, hvordan man kan gøre resultaterne fra forskningen anvendelige og værdiskabende for praktikerne inden for FM.

"Forskning og praksis skal ikke flyde sammen, men de påvirker hinanden og på CFM forsøger vi at få så meget påvirkning som muligt. En hel del af det, centret beskæftiger sig med, handler om praksis – det er både forskning i praksis, for praksis og med praksis," sagde Steffen Gøth, der er medlem af centerkomiteen for CFM.

## Det skrevne ord tæller

Centret blev med støtte fra Realdania etableret i januar 2008 med henblik på at styrke forskningen inden for FM. CFM beskæftiger sig i dag med en række forskningsprojekter inden for forskellige FM-relaterede temaer – arbejdsmiljøer, bæredygtighed, innovation og partnerskaber, implementering af viden, marked og merværdi. Indtil videre har centret fået offentliggjort 136 rapporter og andre dokumenter om FM i teori og praksis.

"Det skrevne ord tæller i forskningsverdenen, og også på CFM er der et krav om at producere noget. 136 skriftlige bidrag er i mine øjne meget flot i forhold til, at der er tale om et nyt institut, hvor de fleste forskningsprojekter endnu ikke er afsluttede," sagde Steffen Gøth og fortsatte med at uddybe forskellen mellem forskning og praksis.

"For en praktiker er det ikke altid helt indlysende, at man skal igennem lange artikler. Men forskningen er en refleksion over virkeligheden, og man skal ikke gøre sig forhåbninger om at kunne forsimple det. Forskerne skal jo også opfylde nogle akademiske krav," sagde Steffen Gøth.

"Det er to lag af virkeligheden, hvor også dynamikkerne er forskellige. En af dynamikkerne i forskning er, at man går i clinch med andre forskningsområder, og det har CFM også gjort. Måske det noget af det, der er længst væk fra praksis, men nok også det, der giver flest nye input til praktikerne," konstaterede COWI-direktøren.

## Forståelige resultater

Steffen Gøth kom også ind på, hvilke krav FM-praktikere kan stille til forskerne.

"Det er rimeligt at stille som krav til forskerne, at deres forskningsresultater skal være forståelige og relevante. Som praktikere vil vi også gerne have, at resultaterne kan bruges direkte – at de er operationelle. Men det er måske en lovlig snæver tankegang og ikke et rimeligt krav at stille til forskere. Værktøjerne er noget, der kan udvikles bagefter," sagde Steffen Gøth, der sluttede med at opfordre til endnu mere kontakt mellem forskere og praktikere inden for FM.

"CFM er åben for kontakt med praktikere, men nogle gange har forskerne problemer med at få adgang til firmaer, når de skal studere noget. Måske er vi i erhvervslivet lidt for lukkede i forhold til at lukke fremmede ind," lød det fra COWI-direktøren.

# HVORDAN TEGNER FREMTIDEN SIG FOR FM?



Af PER ANKER JENSEN  
Center for Facilities Management – Realdania Forskning  
Danmark Tekniske Universitet  
[www.cfm.dtu.dk](http://www.cfm.dtu.dk)

## INDLEDNING

Ved CFM har vi i løbet af de sidste 1½ år gennemført et forskningsprojekt om fremtiden for FM i Norden. Det har vi gjort for at identificere, hvad vi i fremtiden skal forske i. Gennem 5 workshops med tilsammen 50 deltagere og en spørgeskemaundersøgelse i Danmark, Norge, Sverige og Finland har vi undersøgt tendenserne i FM sektoren og identificeret behov for ny viden og kompetencer. Vi har desuden set på hvilke andre studier af fremtiden, der er gennemført på det seneste, bl.a. af IFMA og ISS. Dette var emnet for et indlæg, som jeg holdt på DFM's konference i januar 2012.

I denne artikel vil jeg primært fokusere på resultaterne for Danmark fra CFM's projekt og sammenligne med resultaterne fra IFMA og ISS (i mine oversættelser). Sidstnævnte indeholder scenarier for den fremtidige globale udvikling af FM. Afslutningsvis vil jeg præsentere mit personlige bud på mulige scenarier for FM med fokus på de nordiske lande.

## FM FUTURES PROJEKTET

CFM's projekt blev gennemført med mig som overordnet ansvarlig i samarbejde med mine kollegaer: Professor Per Dannemand Andersen og seniorforsker Birgitte Ras-

mussen, begge fra sektionen for Innovationssystemer og Teknologisk Fremsyn ved DTU Management Engineering. De stod i fællesskab for at facilitere alle workshops, der hver havde ca. 10 deltagere. Workshops blev arrangeret af mig i samarbejde med DFM og NordicFM. Respondenterne i spørgeskemaundersøgelsen var deltagere i de nationale workshops samt i CFM's Nordiske konference i august 2011. En slutrapport fra projektet udgives af CFM foråret 2012, se [www.cfm.dtu.dk](http://www.cfm.dtu.dk).

Udgangspunktet for projektet var en innovationsmodel for FM sektoren vist i Figur 1. De nationale workshops var struktureret i 3 sessioner, hvor den første session fokuserede på de eksterne megatrends, som påvirker FM sektoren i de kommende 10-15 år. Den anden session fokuserede på de interne tendenser og udfordringer i FM sektoren, og den tredje session fokuserede på fremtidige behov for ny viden og kompetencer i FM sektoren. Alle sessioner bestod af en kombination af oplæg, brainstorm, diskussioner og prioriteringsøvelser. Spørgeskemaundersøgelsen bestod i stillingtagen til i alt 40 udsagn om fremtiden for FM opdelt i 6 temaer, og skemaet blev besvaret af 51 personer svarende til 46% af de adspurgte, og ca. halvdelen af besvarelsene var fra Danmark.

**Figur 1. Innovationsmodel for FM sektoren (Jensen og Dannemand Andersen, 2010)**



### Resultater fra den danske workshop

Workshoppen i Danmark foregik den 27. oktober 2010 på DTU med 12 deltagere udover de 2 facilitatorer. Deltagerne var en bredt udsnit af fagfolk fra private og offentlige virksomheder, interesseorganisationer og forsknings- og uddannelsesinstitutioner.

De fire klart vigtigste megatrends fra workshoppen i Danmark var:

- Øget fokus på bæredygtighed
- Globalisering
- Blanding af kulturer
- Demografiske ændringer – mangel på arbejdskraft

Udover at prioritere de forskellige megatrends blev deltagerne også bedt om at vurdere om de enkelte megatrends var sikre og usikre. Både "Øget fokus på bæredygtighed" og "Globalisering" blev vurderet som sikre, mens vurderingerne af "Blanding af kulturer" og "Demografiske ændringer – mangel på arbejdskraft" var mere blandede.

Med hensyn til tendenser og udfordringer for FM-sektoren blev deltagerne bedt om at angive en prioritering af de vigtigste på henholdsvis kort sigt og lang sigt.

På kort sigt blev følgende 3 forhold vurderet som de vigtigste – og som lige vigtige:

- Bæredygtighed: energi, miljø og branding
- Fokus på priseffektivitet (omkostningsbesparelser) – ikke merværdi
- Fra intern (nul-fejlskultur) til EU kontrakter og styring af usikkerhed

På lang sigt var der til gengæld en klar rangordning af de 3 vigtigste forhold

1. Bæredygtighed: energi, miljø og branding
2. Generel enighed om behovet for mere uddannelse på alle niveauer
3. Benchmarking. Strukturer. Standarder.

I relation til behov for ny viden og kompetencer var det klart vigtigste emne:

- Forstå klienters/kunders behov, specielt i udviklingsafdelinger, og overføre forståelsen til det operationelle niveau

Derefter fulgte en række andre emner:

- Forstå virksomheders organisation og deres FM strategi
- Portefølje og space management
- Intelligent brug af nøgletal
- Bæredygtighed
- Kvalificere folk til at foretage de rigtige valg

Der er således tale om en pæn blanding af behov for på den ene side mere generel og grundlæggende forståelse af og evne til at analysere organisationer, strategier og processer og på den anden side mere konkret faglig viden og kompetencer.

### Resultater af den nordiske spørgeskemaundersøgelse

Med udgangspunkt i resultaterne fra de nationale workshops og litteraturstudier blev der som grundlag for spørgeskemaundersøgelse identificeret 40 udsagn opdelt i følgende 6 temaer:

- Arbejdsliv og -stil
- Ressourcer og bæredygtighed
- Teknologi
- FM kompetencer
- Ledelse og nye services
- Værdi og professionalisering

I undersøgelsen blev respondenterne bl.a. bedt om at vurdere hvert udsagn med hensyn til deres vigtighed for FM sektoren og hvilke typer af aktiviteter, der kan understøtte udviklingen.

Resultatet af undersøgelsen viser at "Værdi og professionalisering" er klart det vigtigste tema fulgt af "Ressourcer og bæredygtighed".

Akademisk forskning har også størst betydning for "Værdi og professionalisering" efterfulgt af "FM kompetencer", mens akademisk forskning og industriel forskning og udvikling vurderes af nogenlunde samme betydning for "Teknologi". Uddannelse og formidling har ikke overraskende størst betydning for "FM kompetencer", mens offentlig regulering især har betydning for "Ressourcer og bæredygtighed".

Samlet set konkluderes, at FM-forskning fremover kan få størst betydning i relation til "Værdi og professionalisering" og "Ressourcer og bæredygtighed". Med udgangspunkt i de højst prioriterede udsagn kan disse temaer f.eks. omfatte nedennævnte fokusområder.

Værdi og professionalisering:

- Indførelse af metodologier til at FM bliver et kritisk, strategisk ledelsesværktøj, der kobler faciliteternes rolle til organisationens kernevirkningsstrategi
- Indførelse af et sæt principper for at måle og dokumentere merværdien af FM services

Ressourcer og bæredygtighed:

- Bæredygtighed som et grundlæggende krav i FM services på tværs af virksomheder
- Indførelse af metodologier til ledelse af energibesparelser i FM services

### IFMA FORECASTS

IFMA har siden 2000 udgivet en række fremtidsstudier, som typisk er baseret på oplæg fra en række, primært amerikanske, eksperter, som drøftes ved en faciliteret workshop. Tidshorisonten er typisk 5 år. Det seneste studie er fra 2011 baseret på en workshop i 2010 (IFMA, 2011).

Formålet med studiet var:

1. Give indsigt til at bistå IFMA med at fastholde sin ledende position med hensyn til professionens fremtid.
2. Identificere hvordan IFMA kan hjælpe medlemmerne til at være forberedt på de mest relevante forhold, der kan forventes i fremtiden.
3. Forstå de forandringer, som professionelle facilities managers vil møde i fremtiden.
4. Evaluere de kvalifikationer som professionelle facilities managers har behov for med henblik på at forblive konkurrencedygtige.
5. Anbefale hvad professionelle facilities managers skal gøre for at positionere sig selv i forhold til skiftende industri trends i de kommende år.

I sammenfatningen af studiet skriver IFMA bl.a. følgende:

*“Globalt fortsætter FM professionen med at modnes og udvikle sig med mange facetter. Facilities managers forventes i dag at forstå deres organisations kernevirkning og bidrage til bundlinjen – ikke bare ved at reducere omkostninger til faciliteter, men også ved at forbedre produktivitet, indkomstgenererende kapacitet og hele organisationens image. Nye opstående tendenser indikerer at FM professionelle har større muligheder for at bidrage med merværdi til deres organisationer ved effektiv ledelse, forbedret teknologi, og strategisk planlægning.”*

Studiet identificerer 10 trends opdelt i 3 hovedgrupper som vist nedenfor.

### Eksternt drevne trends

1. Bæredygtighed
2. Komplekse bygningsystemer
3. Ældrende bygningsmasse
4. Katastrofeberedskab og planlægning af forretningskontinuitet

### Internt drevne trends

5. Kvantitet og kompleksitet af data
6. Finde top talenter
7. Højne FM

### Organisatorisk drevne trends

8. Behovet for et nyt opstående sæt af kvalifikationer
9. Effektivitet, produktivitet og profitabilitet
10. Ændringer i arbejdsstile

I forhold til CFM's studie er megatrenden "Bæredygtighed" sammenfaldende og vigtigheden af fokus på "Værdi og professionalisering" går også igen både i det citerede uddrag af sammenfatningen fra IFMA's studie og i den internt drevne tendens "Højne FM". Derudover er der en række tendenser, der er forskellige i de 2 studier for henholdsvis Danmark og USA.

### ISS 2020 VISION

Hovedformålet med ISS's studie var at udvikle et sæt globale scenarier for fremtiden inden for FM og serviceindustri og skabe opmærksomhed omkring fremtidige tendenser, usikkerheder og muligheder, der har størst betydning for ISS og deres kunder.

Studiet blev gennemført af Institut for Fremtidforskning i København i samarbejde med GlobalFM og IFMA Foundation i løbet af vinteren og foråret 2010-2011 med anvendelse af følgende metoder:

- Workshops med ISS's executive ledelsegruppe
- Spørgeskemaundersøgelse med svar fra 308 ISS topledere fra hele verden og fra 50 eksterne, globale FM eksperter gennemført i januar 2011
- Dybdgående interviews med 6 industri talsmænd
- Evaluering af resultaterne ved en kundeworkshop i London i juli 2011

Studiet identificerede 10 megatrends opdelt i 3 grupper af eksterne trends og 2 industrispecifikke trends som vist nedenfor.

### Faktor Megatrends

1. Økonomisk vækst
2. Globalisering
3. Ældring af befolkning og urbanisering
4. Bæredygtighed

## Viden Megatrends

5. Teknologisk udvikling
6. Vækst af videnssamfundet

## Sociale Megatrends

7. Individualisering
8. Kommercialisering

## Tendenser specifikke for FM industrien

9. Nye arbejdsformer
10. Beredskab og befolkning under risici i tæt beboede byområder

I forhold til både CFM's og IFMA's studie er megatrenden "Bæredygtighed" sammenfaldende. Desuden indgår megatrenden "Globalisering" i både CFM's og ISS's studie. Temaet "Værdi og professionalisering" genfindes ikke direkte som en megatrend i ISS's studie, men temaet er stærkt fremhævet både i de refererede interviews med industri talsmænd og i selve rapportteksten. Derudover er der en række tendenser, der er forskellige i de 2 studier for henholdsvis Danmark og globale udvikling.

Baseret på analysen af megatrends identificeres i ISS's studie dimensionerne "Teknologi" og "Bæredygtighed" som de centrale usikkerheder, der vurderes at have størst betydning for den internationale FM og serviceindustri. Det førte til opstilling af de 4 scenarier vist i Figur 2.

Teknologidimensionen er repræsenteret ved den

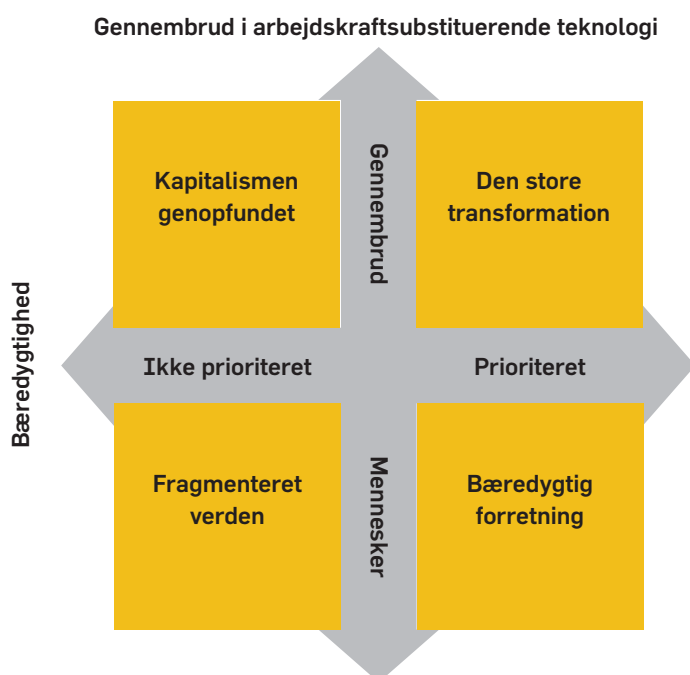
lodrette akse opdelt efter graden af gennembrud i arbejdskraftsubstituerende teknologi med høj i toppen og lav i bunden. Bæredygtighedsdimensionen er repræsenteret ved den vandrette akse opdelt efter graden af prioritering af bæredygtighed med høj i højre side og lav i venstre side.

De 4 scenarier er:

- **Kapitalismen genopfundet**, hvor en høj grad af teknologiske gennembrud er realiseret, mens bæredygtighed ikke er prioriteret
- **Den store transformation**, hvor en høj grad af teknologiske gennembrud er realiseret, mens bæredygtighed også er prioriteret
- **Bæredygtig forretning**, hvor kun en lav grad af teknologiske gennembrud er realiseret, mens bæredygtighed er prioriteret
- **Fragmenteret verden**, hvor kun en lav grad af teknologiske gennembrud er realiseret, mens bæredygtighed er prioriteret

Ved ISS's kundeworkshop i juli 2011 var deltagerne – stort set – enige om at "Fragmenteret Verden" bedst repræsenterer den aktuelle situation. Deltagerne mente alle, at bæredygtighed vil få øget betydning hen imod 2020 men kun vil vokse moderat. Hastigheden for den teknologiske udvikling og dens betydning for den globale FM og serviceindustri blev anset som meget usikker. De fleste deltagere troede, at der vil ske teknologiske gennembrud hen imod 2020, men de vil ikke være så radikale i de næste 10 år som mange teknologientusiaster giver udtryk for. Det mest sandsynlige scenarie for situationen i 2020 blev derfor anset for enten at være "Den Store Transformation" eller "Bæredygtig Forretning".

**Figur 2: Scenarios of ISS 2020 Vision (ISS, 2011)**



## MINE PERSONLIGE SCENARIER FOR FM I FREMTIDEN

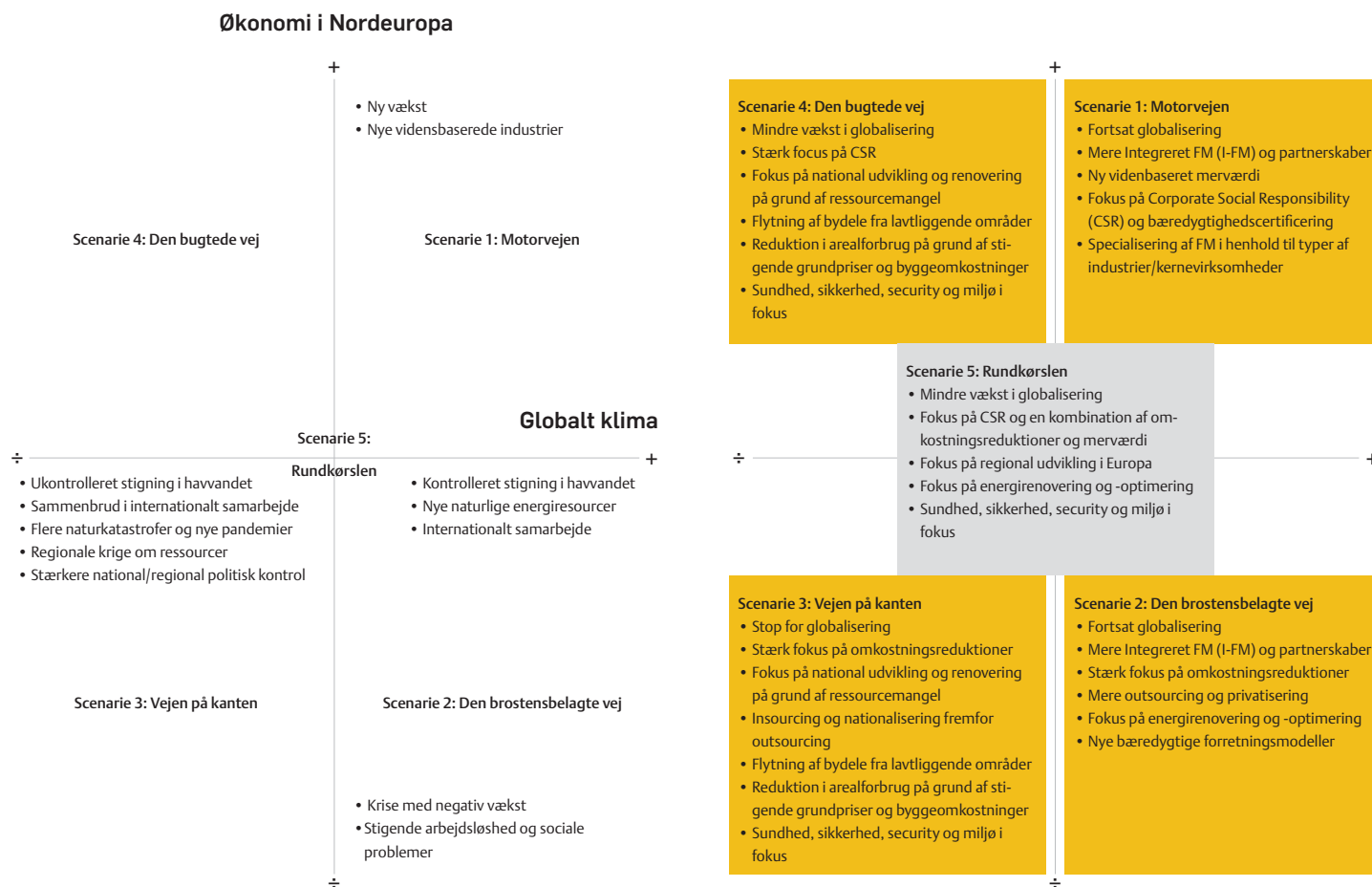
Da vi startede CFM's FM Futures projekt prøvede jeg med inspiration bl.a. fra EuroFM's FM Futures projekt (Alexander 2008 og 2009) at opstille mine egne scenarier for fremtiden for FM i de nordiske lande. Som de 2 dimensioner med størst usikkerhed af betydning for fremtiden for FM som profession og industri valgte jeg "Den økonomiske udvikling i Nordeuropa" og "Det globale klima. Jeg formulerede det strategiske spørgsmål:

*"Hvilke scenarier kan vi forestille os for de betingelser der har størst betydning for udviklingen i FM og hvordan vil de påvirke fremtiden for FM som industri og profession."*

Som tidsramme valgte jeg at se 10-20 år frem eller mere specifikt til 2025. Dette førte til opstilling af 5 scenarier navngivet med vejmetaforer som vist i Figur 3.



**Figur 3: Mine personlige scenarier for FM i fremtiden**



## AFSLUTTENDE KOMMENTARER

Da jeg studerede ISS's studie blev jeg overrasket over, hvor meget deres scenarier ligner mine. De lodrette dimensioner "Gennembrud i arbejdskraftsubstituerende teknologi" og "Økonomi i Nordeuropa" er ret forskellige, men de vandrette dimensioner "Bæredygtighed" og "Globalt klima" ligger tæt på hinanden.

Ved kundeworkshoppen i ISS's studie blev det vurderet af den nuværende situation mest ligner "Fragmenteret verden". Dette betragter jeg som det mest negative scenarie i ISS's studie i lighed med mit scenarie

"Vejen på kanten". Den vurdering på kundeworkshoppen kan tages som udtryk for at fremtiden næppe kan blive værre end i dag. Det opfatter jeg til gengæld som udtryk for en for optimistisk vurdering. Jeg frygter, at den globale udvikling meget vel kan risikere at blive stærkt forværret. Min vurdering er derfor, at den nuværende situation ligger tættere på midten af figur 2 og 3, og dermed det scenarie som jeg betegner "Rundkørslen". Men det er jo svært at spå – især om fremtiden, som Storm P. udtalte!

## REFERENCER

Alexander, K. (2008): *Facilities Management Futures*. Research Report. EuroFM and IFMA, December 2008.

Alexander, K. (2009): *European Facilities Management. The next generation. FM Futures*, Summary Report. EuroFM Research Project, Centre for Facilities Management (Manchester, UK), [www.eurofm.org](http://www.eurofm.org)

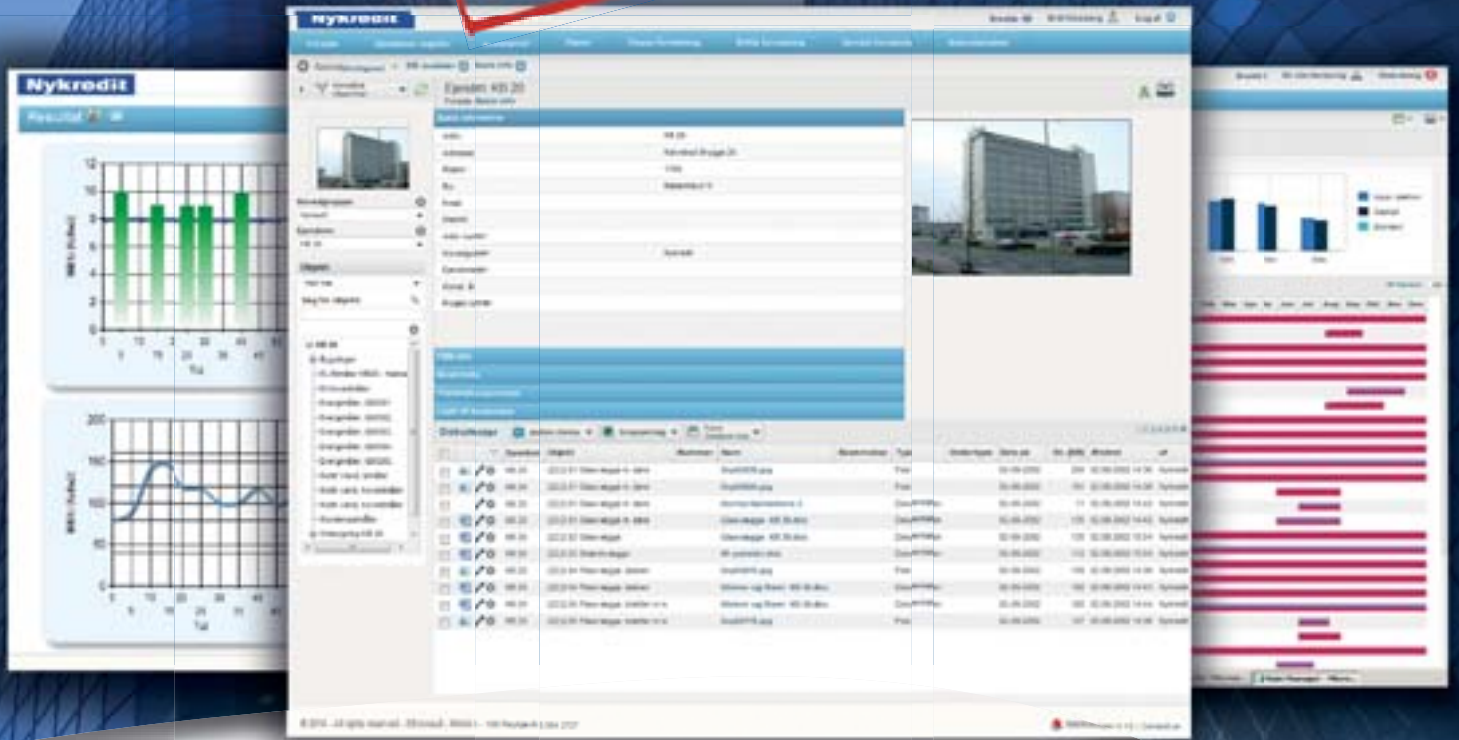
IFMA (2011): *Exploring the Current Trends and Future Outlook for Facility Management*. Facility Management Forecast 2011, International Facility Management Association, Maj 2011.

ISS (2011): *"ISS 2020 Vision – Scenarios for the future of the Global Facility Management Industry"*. White Book, ISS World Services A/S, Copenhagen, Oktober 2011.

Jensen, P.A. and Dannemand Andersen, P. (2010): *The FM Sector and its Status in the Nordic Countries*, Center for Facilities Management – Realdania Forskning, Danmarks Tekniske Universitet, Rapport 21.2010.

Rasmussen, B., Dannemand Andersen, P. and Jensen, P.A. (2012): *Foresight on Facilities Management in the Nordic Countries – Proposal for a Common Research Agenda*. Center for Facilities Management – Realdania Forskning, Danmarks Tekniske Universitet.

30%  
OFF



## Nøglen til facility excellence

MainManager reducerer ejendomsejeres drift og vedligeholdelseskostninger 10-30%. Med KPI-målinger foretages procesoptimeringer ud fra objektive kriterier. Det frigør ressourcer til kerneydelsen og øger medarbejdertilfredsheden.

MainManager 10.0 er udviklet med den seneste .NET-teknologi fra Microsoft. Det betyder mageløse processer og brugerflader, der er intuitive og brugervenlige. Og det er de også om 10 år, fordi MainManager løbende opgraderes.



Gert Mølgaard  
Direktør, ingeniør.  
Mobil: 2030 7623  
e-mail: gert@mainmanager.com

## Nykredit anvender MainManager

Med MainManager afvikler Nykredit energi-optimering, bygningssyn, forebyggende og afhjælpende vedligehold i mere end 100 ejendomme. Simple og effektive processer sørger for at Nykredit har styr på den interne kommunikation, ressourceallokering, og de daglige udfordringer på såvel strategisk, taktisk og operationelt niveau.

Besøg [www.mainmanager.com](http://www.mainmanager.com) eller ring til mig og lad os afdække dit effektiviseringspotentiale med MainManager.



# MainManager

Key to facility excellence

[www.mainmanager.com](http://www.mainmanager.com)

**Olav Egil Sæbøe er seniorrådgiver i Pro-Consulting etter at have været ejendomsdirektør i store virksomheder. Endvidere er han involveret i utviklingen af undervisningen i NTNU's masterprogram og en FM nøglespiller i nordisk og europæisk sammenheng.**

## NOEN TREKK FRA FACILITIES MANAGEMENT I NORGE – 2012



Af OLAV EGIL SÆBØE, senior-rådgiver, Pro-Consulting

### “Hva er FM – i Norge?”

Selv om begrepet etter hvert er kjent i brede lag av eiendoms- og servicebransjen i Norge så dukker dette spørsmålet fortsatt opp både i samtaler og på møter. Takket være rask reaksjon fra Standard Norge da den europeiske standarden EN 15221-1 “Terms and Definitions” og del 2, “Guidance on how to prepare FM agreements” var godkjent, så ble disse oversatt og etablert som norske standarder allerede i 2007. Dermed hadde vi en norsk – og internasjonal – definisjon på Facilities Management, eller “Fasilitetsstyring”, som er den offisielle norske oversettelsen av FM: *“integrasjon av prosesser i en organisasjon for å opprettholde og utvikle avtalte tjenester som støtter og forbedrer effektiviteten til organisasjonens primære aktiviteter”*. Denne definisjonen er imidlertid ikke uten videre akseptert i alle fagmiljøer, på grunn av ETT ord: *“avtalte”*. Begrunnelsen er at helt avgjørende managementprosesser for å definere blant annet en brukers behov, volumer og kvaliteter på de tjenester som det siktes til i definisjonen da faller utenfor facilities management begrepet: eksempelvis behovsanalyser, spesifikasjoner av service nivå og kvalitetskrav, avveining mellom egen produksjon av tjenestene eller kjøp av tjenester.

Det er derfor blitt slik at FM både i undervisning og praksis gjerne forstås i en mer omfattende form, som for eksempel:

*... analyser, spesifisering og ledelse av behovsdekning for service/støttetjenester til kjernevirksomheter i offentlig og privat sektor, fra forvaltning, drift og vedlikehold av bygninger og arbeidsarealer til en rekke ulike service/støtteytelser som skal være optimalt tilpasset behovene i en organisasjon, på en arbeidsplass eller til en individuell bruker.*

### Behov for bedre FM kompetanse?

I likhet med mange andre land, var det i Norge også tjenesteleverandørene som først introduserte FM-begrepet, og da gjerne forstått som ledelse av avtalte tjenesteleveranser.

Etter hvert som erkjennelsen av hvor stor betydning riktig tilpassede og effektive service- og støttetjenester har for blant annet økonomi, verdiskaping og trivsel i virksomhetene er det blitt sterkere faglig fokus på den bedriftsinterne del av FM og hvilken kompetanse som kreves, både ved internt organiserte og produserte tjenester og ved bestilling/kjøp av tjenester fra eksterne leverandører.

Det er likevel en generell oppfatning i bransjen at FM-kompetansen på bestillersiden gjerne bør bli sterkere.

### Medlemsorganisasjoner med FM-fokus?

I Norge er det primært to medlemsorganisasjoner som har fanget opp kompetansebehov som er blitt tydeligere som følge av denne utviklingen.

Norges Bygg- og eiendomsforening ([www.nbef.no](http://www.nbef.no)) har ca 150 medlemsbedrifter/medlemmer hvorav de fleste fra offentlig sektor. Foreningen har som hovedmål å bistå medlemmene i å ivareta og utvikle verdier samt skape og synliggjøre nytteverdi og effektiviseringsgevinst for samfunnet og medlemmene gjennom samarbeid og nettverksbygging og ved formidling eiendomsvirksomhetens betydning for samfunnet. NBEF driver en utstrakt kursvirksomhet og er det norske medlem i det nordiske FM-nettverket NordicFM.

Den andre foreningen, NfN – Norsk Nettverk for Næringseiendom – har vel 40 medlemsbedrifter, de fleste fra privat sektor ([www.nfn-fm.no](http://www.nfn-fm.no)). Siden NfN gjennom mange år har hatt glede av et godt samarbeid med DFM skal vi gå litt mer i detalj her:



NfN ble etablert i 1992 etter initiativ fra noen større private og offentlige norske virksomheter. De første årene var hovedaktiviteten benchmarking av interne drifts- og vedlikeholdskostnader, etter hvert har foreningen utvidet aktivitetsrammene og i dag kan vi lese følgende i formålsparagrafen:

*” ... bidra til en aktiv utveksling av kunnskap og erfaringer om forvaltning, bruk og utvikling av næringsseidom (Facility Management) mellom medlemmene, samt mellom medlemmene og relevante nettverk, organisasjoner og forskningsmiljøer”.*

En hovedaktivitet er fortsatt å fungere som en tilrettelegger av ulike former for benchmarking av tallmateriale og arbeidsprosesser, og omfatter nå også en rekke såkalte ”myke” tjenester.

Helt siden etableringen har NfN hatt et årlig ”Nøkkeltallmøte” hvor medlemmenes registrerte nøkkeltall presenteres og kommenteres samt konkluderes med handlingsplaner for forbedringsprosesser. De siste 10 år har disse møtene vært holdt på ”Oslobåden” og har også omfattet landarrangementer i Oslo og København. Det har etter hvert også blitt en vridning av programmet fra kun tallsammenligninger til sammeligning av de arbeidsprosesser som skaper tallene og hvilke krav som stilles til riktig tilpasset kompetanse. Møtets konklusjoner gir gjerne arbeidsoppgaver til NfNs mange faggrupper.

Landarrangementene i København har mange ganger vært fellesmøter med DFM.

I 2011 hadde NfN, tillegg til Nøkkeltallsmøtet og Årsmøte, 2 dagers Temadager i Trondheim i samarbeid med NTNU – Norges Tekniske Naturvitenskapelige Universitet og forøvrig til sammen 15 faggruppemøter i følgende faggrupper: Drift & Vedlikehold, Energi & Miljø, Kantine, Renhold, Servicesenter, FM-lederrollen. Dessuten ble det etablert en egen benchmarking-gruppe

for sykehusmedlemmene (de fem største i Norge) for benchmarking av ikke-kliniske sykehustjenester.

FM-lederrollen har i den senere tid fått spesiell fokus i NfN. Hvilke kompetansekrav skal stilles til en god Facilities Manager?

### **Kompetansegivende FM-utdanning?**

... og da passer det vel å avslutte denne Norges-rapporten med et blikk på noen av de FM relaterte utdannelsesstilbud som i dag finnes. Det er verd å merk seg at det kun er NTNU som bruker begrepet Facilities Management i programbeskrivelsene!

NTNU – Norges Tekniske Naturvitenskapelige Universitet har et eget Senter for Eiendomsutvikling og -forvaltning som også omfatter FM-relatert utdanning. NTNU tilbyr et 2-års heltidsstudium og et 3-års deltidsstudium i Eiendomsutvikling og -forvaltning – Master of Facilities Management ([www.metamorfose.ntnu.no](http://www.metamorfose.ntnu.no)). Deltidsstudiet tar opp studenter basert på en kombinasjon av studiepoeng og vektet praktisk erfaring og har hatt årlige opptak siden 2005.

Høgskolen i Oslo og Akershus [www.hioa.no](http://www.hioa.no) legger i disse dager sist hånd på et nytt 3-års Bachelor studieprogram. Studiet er en videreutvikling av tidligere studieplaner for bachelor i husøkonomi og serviceledelse og bachelor i kostøkonomi, ernæring og ledelse, og får en ytterligere styrket ledelsesprofil.

Senter for eiendomsfag [www.eiendomsfag.no](http://www.eiendomsfag.no) er en privat institusjon som har en rekke studietilbud innefor eiendomsøkonomi, -jus og -ledelse. De introduserer i høst en ny og oppdatert versjon av Eiendomsforvalterstudiet, over ca 12 måneder (fire moduler) som også har en sterk ledelsesprofil. Studiet er kompetansegivende og gjennomføres i samarbeid med Universitetet i Stavanger.

# FM2012 SURVEY

## FM FORBEDRER ORGANISATIONENS BUNDLINJE YDERLIGERE ...



Af PREBEN GRAMSTRUP, Driftsherrerådgiver og indehaver af fm3.dk

For tredje år i træk er der gennemført en undersøgelse blandt de professionelle FM'ere og resultatet viser, at Facilities Management bliver et stadig vigtigere strategisk område for mange organisationer, og at FM har bidraget positivt til at forbedre virksomhedernes bundlinje.

Facilities Management som fag og begreb er derfor trådt endnu mere i karakter og der sker, og er sket, en yderligere professionalisering af området til gavn for både faget og virksomhederne.

### Mere værdiskabelse med right-sourcing

Facilities Management er ikke længere 'bare' lig med outsourcing. Flere og flere arbejder med at skabe den rette balance mellem at gøre tingene selv og få andre til det.

Med right-sourcing sikrer FM'erne, at det er virksomheden selv, der optimerer FM processerne i en samlet helhed med organisationens strategi, og derigennem sikrer skabelse af den optimale værdi.

Rigtig mange har ikke oplevet de lovede besparelser og effektiviseringer efter en outsourcing, men til gengæld faldende serviceniveau og øgede krav om betaling for ydelser uden for kontrakt. Det har givet bagslag med formindsket medarbejdertilfredshed og større andel af skjult 'gør-det-selv', der stjæler tid fra kerneforretningen.

Næsten 40% er ved at undersøge fordele og ulemper ved at ændre fordelingen mellem interne aktiviteter og eksterne aktiviteter. Dermed er ganske mange FM'ere i gang med, at værdoptimere med rightsourcing. Dette skaber en ny balance mellem in- og outsourcing

Selvom tallene er små, kan man nu se, at hjemta-

gelse af opgaver (insourcing) forventes at bliver større end outsourcing i 2012. De opgaver der hjemtages er operationelle opgaver som rengøring, kantine, og håndværksydelser.

### Aktiviteterne stiger – Omkostningerne følger ikke med

FM organisationerne bliver større og udvider deres aktiviteter uden at omkostningerne bliver forøget. Produktivitetstigninger og effektiviseringer går således hånd i hånd.

95,6% af FM organisationerne vil udvide deres aktiviteter i 2012, mens 65,7% vil fastholde deres nuværende FM budget pr. medarbejder trods generelle nedskæringer. 13,9% vil få forøget deres budget pr. medarbejder, mens kun ca. en femtedel vil få reduceret deres budget.

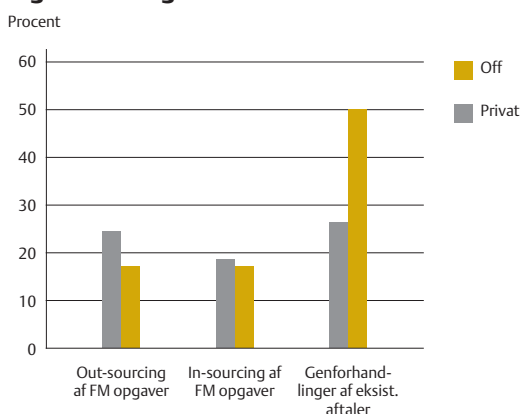
For tredje år i træk stiger FM aktiviteterne, mens FM budgettet pr. medarbejder fastholdes eller falder. Dette skyldes formentlig både en øget produktivitet som følge af effektiviseringer, men også at FM organisationerne overtager flere og flere enkeltstående FM-aktiviteter fra andre dele af organisationen og herigennem kan skabe stordrift og procesoptimeringer.

1/3-del forventer at deres FM-organisationen bliver større. I de fleste tilfælde, fordi der sker en hjemtagelse af aktiviteter, der tidligere har været udført af eksterne leverandører eller fordi der overtages aktiviteter fra andre del af organisationen.

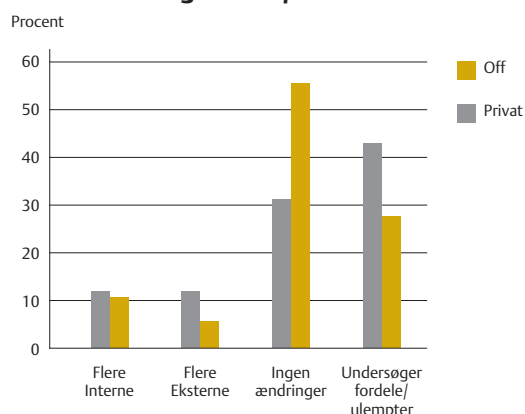
### Betydelige besparelser på energi og arealer

Energibesparelser og bedre udnyttelse af arealerne (Space Management) er igen højdespringerne i effektivisering af besparelser.

#### Right-sourcings aktiviteter i 2012



#### Ændre fordeling Interne/Eksterne aktiviteter



Med den øgede politiske bevågenhed og de stigende energi-priser er besparelser på energi igen årets højst prioriterede aktivitet hos i alt 68,6% af alle organisationerne.

Flest offentlige organisationer har energibesparelser højest på listen med ca. 75% ligesom ca. 15% af de offentlige organisationer vil indgå ESCO-aftaler med garanterede energibesparelser i 2012.

### Arealreduktioner kombineres med porteføljestrategi

Optimering af arealanvendelse er den mest effektive måde at effektivisere besparelser både på kort og langt sigt, fordi der spares både drift og husleje.

Over halvdelen af dem, der optimerer arealet, etablerer desuden en ny porteføljestrategi. Herigennem skabes der et grundlag for langsigtet fokus på anvendelse og reduktion af arealer, der over tid vil inddrive betydelige besparelser for de fleste porteføljeejere.

Det er især de offentlige organisationer, der er aktive på området, hvilket måske skal ses i relation til, at der nu ses en effekt af kommune sammenlægningerne. Dette har for mange betydet større porteføljer og behov for mere fokus på de skjulte værdier, samt betydelige omkostninger ved for stort arealforbrug.

### Større strategisk indflydelse – og ansvar

Knap 1/3 del af FM organisationerne vokser, hvilket kombineret med at over halvdelen af toplederne har en stor eller meget stor interesse for FM, øger den strategiske indflydelse. FM er blevet mere synlige i hele organisationen og betragtes nu mere og mere som et strategisk valg og mulighed.

Med indflydelse følger ansvar, som især kan ses forvaltet med øget produktivitet, øget service overfor kerneforretning og langsigtede strategiske beslutninger, der styrker virksomhedernes bundlinje.

Det strategisk ansvar skal fortsat løftes, og FM skal stadig i sit virke vise, hvordan de understøtter kerneforretningen samt medvirker til vækst, trivsel og produktivitet.

### Øget professionalisering gennem uddannelse og IT

Med den øgede strategiske indflydelse af FM er det nødvendigt med en opkvalificering, og historien viser at dette kommer tifold tilbage gennem en bedre bundlinje. Mere end 30% har fokus på videreuddannelse af medarbejderne. Der findes dog endnu ikke FM uddannelse i Danmark i samme omfang og på samme niveau som i f.eks. Norge og Sverige.

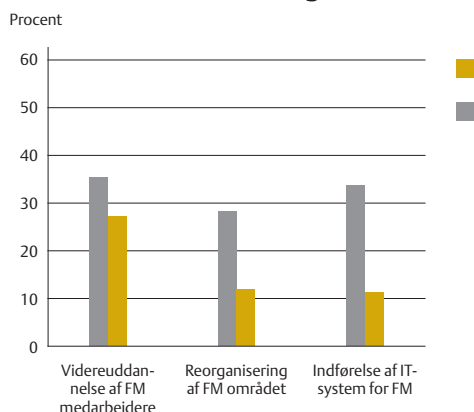
Næsten 30 procent vil investere i IT-værktøjer til FM organisationen, hovedsagligt til styring af drift og vedligehold samt til styring af ejendomsporteføljen.

Investering i IT-værktøjer er et sikkert tegn på øget professionalisering. FM afdelingerne er blevet større, så der nu er et rationalt i digitalisering af en række opgaver, opsamling og deling af viden i et fælles system, samt muligheder for yderligere optimeringer gennem analyse af data.

### 2012 bliver et endnu et spændende år

Konklusionen er således, at FM er rigtig godt på vej og 2012 tegner til, uanset fortsat lav vækst og begrænset økonomisk aktivitet, at blive endnu et spændende år – også for alle udøvere af Facilities Management.

### Fokusaktiviteter for FM organisationen i 2012



### Fakta

FM2012 survey er en årlig spørgeskemaundersøgelse, der gennemføres af fm3.dk. FM2012 survey blev gennemført i december 2011, hvor en kreds af personer med aktiviteter inden for FM har svaret på et webbaseret spørgeskema om egne FM aktiviteter i 2011 og forventninger til 2012.

67 personer aktive inden for FM (ikke leverandører, men brugere/aftagere) har deltaget i undersøgelsen. Ca. 30% af besvarelserne er fra private virksomheder, mens de resterende 70% er fra offentlig eller halvoffentlige organisationer.

Se hele FM2012 undersøgelsen på [www.fm3.dk](http://www.fm3.dk)

# Integreret Facility Service

Service løsninger for en bedre arbejdsdag.



Forenede  Service

WWW.FORENEDE.DK

# EFMC2012 KOMMER TIL KØBENHAVN

Nu får du muligheden for at opdatere dit internationale perspektiv, dit netværk og din viden inden for den profession, du er en del af.

DFM netværk er "Local host" for den næste EuroFM og IFMA "The European Facilities Management Conference 2012", EFMC2012 i København den 23.-25. maj med Informa/Euroforum som Conference Organizer.

EFMC2012 i København kan præsentere nogle af de ypperste aktører inden for Facilities Management som speakers, der hver for sig besidder den nyeste viden og erfaring. Derfor forventes konferencen – som det var tilfældet, da DFM netværk sidst var Local Partner i 2004 – atter at sætte rekord ved denne gang at samle mellem 550 og 800 deltagere i København; FM professionals fra hele verden med hovedvægten på Europa og især Norden.

Konferencens overskrift er "Facilities Management – a Global responsibility; Local acting", og temaerne på konferencen bliver:

- ICT impact on the Future Workplace, samt skabelse af lærende miljøer
- Corporate Social Responsibility (CSR) – supported by Facilities Management
- Sustainability – FM's bidrag til bæredygtighed; Bæredygtig FM
- Added Value – Merværdi for kernevirkomheden, skabt af FM
- Organisering af FM – Globalt, lokalt m.m.; samt værktøjer fra hele verden i denne forbindelse
- Risk Management. – Bl.a. FM under og efter terroren mod regeringsapparatet i Oslo
- FM's fremtidige rolle i ejendomssektoren – i internationalt perspektiv
- Service Management i Europa
- Præsentation af aktuel international forskning inden for FM

Desuden paneldiskussioner om Added Value, og om den "Multikulturelle forståelse af FM"; Hvad kan vi lære af hinandens forskellige tilgange til Facilities Management?

Konferencen kører i fire spor: To i "Business conference" spor, og to i "Research symposium". Det bliver i praksis muligt at krydse mellem sporene, hvis man er specielt interesseret i et eller flere temaer.

Omkring konferencen er arrangeret en række events:

- Onsdag den 23. maj eftermiddag: En række "Facility Tours", hvor eksempler på dansk og syd-svensk FM vises frem på sitet.
- Onsdag den 23. maj kl. 18 byder København konferencens deltagere velkommen med en reception på Københavns Rådhus.
- Torsdag den 24. maj kl. 19 holdes "Award-Galla Dinner" på Nationalmuseet.
- Fredag den 25. maj kl. 18:30, når konferencen er afsluttet, er der mulighed for sightseeing og havne- og kanalrundfart med efterfølgende middag under uformelle former i Nyhavn.

Så vil du udvide dit perspektiv, møde og danne netværk med internationale kolleger, vil du genopleve det internationale sus og inspirerende FM netværk fra 2004, eller var du ikke med dengang og vil opleve det, får du chancen på EFMC2012.

Husk, at prisen er lavere ("early bird"), ved tilmelding inden 16. marts!

Bemærk, at medlemmer af DFM netværk også medlemmer af EuroFM, og derfor deltager i EFMC2012 til medlemspris.

Yderligere oplysninger på DFM netværks hjemmeside; [www.dfm-net.dk](http://www.dfm-net.dk) og på [www.efmc-conference.com](http://www.efmc-conference.com).

## DFM UPDATE 2012

	<b>Deadline</b>	<b>Udsendelse</b>	<b>Temaer – foreløbigt</b>
# 14: Grøn	16. maj	primo juni	Temaforlag EFMC 2012 i København, Bæredygtighed og energioptimering.
# 15: Rød	17. august	primo september	Temaforlag: Portefølje management – porteføljestyring og space management af ejendomme og lokaler.
# 16: Blå	23. november	primo december	Temaforlag: udviklingstendenser og trends, nøgletal, totaløkonomi og benchmarking (DFM benchmarking).

Husk at forslag og ideer til artikler, gode cases m.v. er meget velkomne.

Sendes til redaktør af FM Update arkitekt m.a.a. Kjeld Nielsen, email: [nielsen.famconsult@gmail.com](mailto:nielsen.famconsult@gmail.com)

Vedrørende annoncering i FM Update, kontakt DFM sekretariatet.





Foto: Mads Westermann

Af EVA KARTHOLM, direktør  
DFM netværk

FM-Update introducerer en ny fast spalte i dette nummer. Spalten har fået navnet "DFM Indsigt", og vil give medlemmerne et indblik i, hvad der sker i foreningen her og nu set fra direktør Eva Kartholms skrivebord. Eva Kartholm er spaltens faste skribent.

Der har været to begivenheder i år, som påkalder sig særlig opmærksomhed. Den ene er af mere intern karakter den anden mere offentlig. Først i januar 2012 flyttede sekretariatet ind i den tidligere "Søetatens Pigeskole" i Borgergade 111 i centrum af København. Den store fredede ejendom rummer flere foreninger og organisationer, blandt andet Bygherreforeningen og BYFO. Det er et stort skridt, at foreningen nu har sin egen besøgsadresse, og adressefællesskabet med andre foreninger giver gode muligheder for samarbejde, sparring og dynamik. Samtidig med flytningen startede foreningens nye assistent, Karin Viuf, som blandt mange andre opgaver, også vil passe telefonen i sekretariatet og dermed være omdrejningspunktet for medlemmernes kontakt fx i forbindelse med møder, kurser og andre arrangementer. De medlemmer som indtil videre har lagt vejen forbi foreningens nye adresse, kan bekræfte, at DFM netværk (og benchmarking) nu kan bryste sig af at have sit eget sted, hvor kræfterne forenes til fordel for medlemmerne.

Den anden store begivenhed var den årligt tilbagevendende FM-konference. Det er på sin plads, her i denne spalte, at se tilbage på konferencen, og indvie medlemmerne i, hvordan flertallet oplevede de to dage på Bella Sky. Det gøres bedst ved at beskrive hovedpunkterne i de besvarede evalueringsskemaer. Der er modtaget i alt 59 evalueringsskemaer. I 85 % af besvarelsene angives det, at man er enig eller meget enig i, at de emner, som blev belyst på konferencen, var relevante for dem, og ingen var helt uenige i relevansen. 91 % af besvarelsene siger, at deltageren er enig i, eller meget enig i, at længden af indlæg er passende. Ingen er uenige. Sidst siger 89 %, af de som svarer, at de er enige, eller meget enige i, at mængden af indlæg er passende. Ingen er uenige.

Rigtig mange havde en god oplevelse af rammerne omkring konferencen, og det er også her, vi finder de absolutte højdespringere. Altså spørgsmål hvor 95 % el-

ler flere er enige eller meget enige. Så flotte scorer får: konferencensalen (100 %), morgenmaden, pauseserveringen, aftenmiddagen, hotellets service og sekretariatets service under konferencen.

Det er meget tilfredsstillende, at deltagerne har haft en positiv oplevelse både af konferencens indhold, form og rammer. Især i år, hvor der ydermere var et rekord højt deltagerantal. Det betyder imidlertid ikke, at vi kan hvile på laurbærerne. For der er også tilbagemeldinger, som giver anledning til at tænke nye tanker. Der efterspørges blandt andet en mere tydelig rød tråd gennem indlæggene. Der efterspørges længere pauser/mere tid til netværk, mere udviklingsfokus og mere fokus på strategi. Nogle af bemærkningerne kan naturligvis lægges i kassen med smag og behag, men flere af dem er ganske rimelige og drejer sig i øvrigt om ting, som kan ændres, uden at der går noget andet tabt. Det er fx rart for os at vide, at der synes at være for lidt tid til at dyrke netværket. Eller som en konferencedeltager sagde, da vi forsøgte at samle folk i konferencensalen: "Øv skal vi nu ind igen. Sådant er det hver gang, man lige er kommet godt i snak med de andre". Den gode snak skal vi selvfølgelig sørge for, at der er plads til, for det er en af de gode grunde til, at vi hiver to dage ud af en travl kalender.

Vi er allerede så småt i gang med planlægningen af konferencen i 2013. Eller rettere sagt; vi er ved at samle de rigtige folk til en arbejdsgruppe. Samtidig tænker vi over nye ideer, som kan give et friskt pust til konferencen uden at ændre den så meget, at de ting som giver værdi for deltagerne forsvinder. Konferencen er et puslespil, som skal gå op i en højere enhed. Det er puslespil som lægges i forvejen, men hvor den væsentligste brik, deltagerne, først kommer til allersidst.

Mange tak for sidst. Vi glæder os både til at ses til EFMC i København i maj, til DFM's medlemsarrangementer i løbet af året, og ikke mindst til FM-konferencen 2013.

FM Update udgives af DFM – Dansk Facilities Management netværk

Redaktion: Kjeld Nielsen

I redaktionen: Anja Kiersgaard

Foto: Flemming Wulff Hansen, Kjeld Nielsen m.fl.

Lay out: heddabank.dk