





ANDERS MUSSMANN, EY. Anders har adskillige års erfaring med projektledelse og forandringsledelse inden for facility management for private virksomheder i ind- og udland samt for stat og kommuner. Primære fokusområder er arbejdet med optimering, effektivisering, analyse og strategiudvikling inden for REFM samt design og udvikling af outsourcingkoncepter, forretningsmodeller, udbudsmaterialer og incitamentsstrukturer inden for REFM.

# Organisering i en digital tidsalder

## Abstract

Når man stiller sig selv spørgsmålet, om vi er organiseret rigtigt i FM til en digital tidsalder, så bør man først og fremmest tænke udad: Hvordan arbejder den organisation, som FM er en del af, og hvad gør den for sine kunder? Enhver FM-organisation bør forholde sig til spørgsmålet – hvad er vi sat i verden for, hvad giver vi af værdi til vores organisation – hvad er vores berettigelse, hvordan påvirker forandringerne i vores omgivelser kravene til os? Når man begynder at arbejde struktureret hermed, forandres fokus fra at være operationelt til at blive mere strategisk – og det er, når en organisation arbejder fokuseret strategisk, at reel værdi begynder at blive skabt til kernevirkomheden – medarbejdere, produkter og kunder. For at blive en integreret strategisk del af forretningen kræver det, at FM må være organiseret på en måde, så funktionen er gearret til at spille sammen med de øvrige funktioner – opadtil i organisationen såvel som horisontalt mellem øvrige interne afdelinger.

Dette gør sig også gældende for Digitalisering, Analytics og Cyber (DAC) inden for FM – og måske mere end nogensinde tidligere. Digitalisering og Big Data kræver, at data

kan bruges på tværs, og derfor vil digitaliseringen medvirke til at nedbryde silotænkning og til at standardisere forretningssystemer på tværs af økonomi, logistik, HR og FM. Forandringer er ikke nye – digitalisering er heller ikke nyt. Det nye er, at hastigheden, hvormed forandringerne sker, til stadighed bliver øget, hvilket øger kravene til at kunne omstille sig.

Konsekvensen af forandringerne bliver, at organiseringen af FM internt og i forhold til leverandører skal passe ind i en overordnet strategi for alle supportfunktioner. FM er ikke længere en ekstern enhed, men er en funktion, der på godt og ondt interagerer kraftigere med de øvrige forretningsområder. Områder, der tidligere var analoge, bliver digitaliseret og forsvinder fra de arbejdsopgaver, vi kender. Modsat betyder udviklingen også, at nye opgaver opstår. Arbejdsopgaver og processer, der ikke nødvendigvis kan passes ind i en traditionel silo/afdeling i en virksomhed, men som går på tværs og kræver samarbejde og forandring på tværs for at kunne gennemføres – bliver styrende frem for organiseringen.

I de efterfølgende kapitler vil vi tage udgangspunkt i at se på, hvordan udviklingen af organiseringen af facility management har udviklet sig gennem de sidste 15-20 år. Dette for at forstå, hvilke mekanismer der har påvirket organiseringen. Herefter vil vi se på, hvilke trends og teknologier der er i markedet i dag, og foretage en vurdering af, hvorvidt disse vil påvirke organiseringen fremover. Afslutningsvist vil vi komme med et bud på, hvad der kan være en fremtidig model for organisering af facility management.

## Indledning: Den historiske udvikling af FM-organisationen

Arbejdet med begrebet facility management accelererede i Danmark for ca. 20 år siden, hvor en række af leverandørerne påbegyndte en vertikal integration af services, da de så et marked for mersalg til deres eksisterende kunder. Samtidig pågik der i virksomhederne et arbejde med at professionalisere og konsolidere ansvaret for leverance af indirekte ydelser og optimering af processer i den gængse linjeorganisation.

Resultatet blev, at serviceområder, der var forankret forskellige steder i organisationen, blev reorganiseret, da de ikke blev vurderet at være relevante inden for rammerne af, hvad organisationerne skulle levere. Kerneforretningen blev hermed mere strømlinet, hvilket medførte, at typiske facility management-services, der havde ligget decentralt, nu blev reorganiseret i en stadig mere fokuseret enhed.

Processen medførte, at serviceområderne hermed blev mere synlige, da ledelsen nu havde et mere konsolideret overblik over, hvilke services man havde, omkostninger, kontrakter og leverandører. Det blev samtidig synligt, at der var stor forskel på, hvad man betalte for samme service, at serviceniveauer ikke var ensartede, samt forskel på mængden af leverandører og den tid, der internt skulle anvendes til at styre området.

Det var dermed et resultat af organisationernes interne pres for produktivitetsforbedringer sammen med leverandørernes ønske om at integrere sig mere horisontalt for at kunne tilbyde flere services til deres kunder, der blev drivende for en ændring af, hvordan man organiserede sig på facility management-området.

De typiske resultater af reorganiseringen af facility management-området kan kategoriseres i:

- Reduktion af leverandører, hvilket bl.a. kan føre til lavere TCO, større transparens m.v.
- Reduktion af management attention (fokus på kerneforretningen)
- Standardisering på tværs af sites, lande og regioner
- Fleksibilitet via bedre muligheder for at skalere op og ned
- Øget leverancekvalitet
- Omkostningsreduktioner

Ændringerne medførte, at der opstod et behov for at organisere sig anderledes, og der opstod behov for nye kompetencer. Ledelse af FM-området gik dermed fra at være meget operationelt – daglig drift, dialog med eksterne håndværkere o.l. til at indeholde en række andre kompetencer.

Ledelse – herunder ledelse af ledere, måske distanceledelse af ledere på andre sites i et regionalt eller globalt set-up.

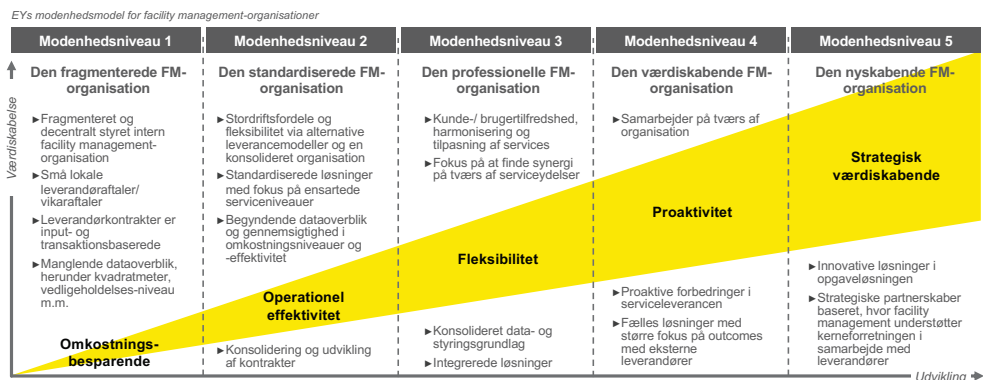
Forhandling – konsolideringen indebar omfattende og ofte komplekse kontrakter, der skulle forhandles på plads med en professionel modpart.

Sourcing – indebar definering af scopes på tværs af services, kommercielle modeller samt kontrakter med varierende kompleksitet og forskellighed.

Interne kompetencer på fx rengøring og kantine blev lagt ud til leverandører, hvormed den resterende opgave ændrede sig fra at være operationel til at blive mere taktisk, udviklende og styrende og ofte i samarbejde med andre interne organisationer, fx procurement.

Nedenstående figur viser den typiske udvikling, der sker inden for modningen af facility management fra en decentral, fragmenteret organisation uden dataoverblik til et partnerskabsniveau med fokus på værdiskabelse.

**Figur 1 – Udvikling i modenhedsniveauer og karakteristika**



I gennem de seneste år er markedet blevet stadig mere professionelt eller modent. Forskellige leverancemodeller er implementeret fra en single-servicestrategi, bundled til en fuldt integreret facility management-løsning. Helt centrale fokusområder for udviklingen har været følgende tre spørgsmål:

1. Outsourcing eller in-house?
2. Scope (geografi og services)?
3. Single service, bundled eller IFM?

Hvor der således i de seneste mange år er blevet fokuseret på leverancestrategier og hvordan FM-afdelingerne har kunnet bidrage til at realisere løbende, og ofte betydelige, besparelser og sikre effektive løsninger, er der nu i langt højere grad fokus på at vælge de rigtige løsninger for hele organisationen. Således er der ved at ske et bredt skift fra primært at måle på kvantitative parametre alene til nu eksempelvis også at vægte kvalitative KPI'er, fleksibilitet, proaktivitet og omstillingsparathed.

For organiseringen af facility management-området har det betydet, at der i højere grad tænkes på tværs af alle niveauer, både strategisk, taktisk og operationelt, samt at hver FM-afdeling således skal indeholde et bredere kompetencefelt for ikke blot at sikre understøttelse af, men også positiv indvirkning på, kerneforretningen.

For at kunne realisere disse kvalitative gevinster er der kommet mere fokus på gen-tænkning af de eksisterende styringsmodeller, der primært tog højde for de ovenstående spørgsmål. Nu favner de således bredere og indeholder flere genstandsfelter. Disse genstandsfelter kan inddeles i tre primære lag: eksekveringslaget, hvor der fastlægges strategisk kobling med kerneforretningen og målsætninger fastsættes. Herefter kortlægges fremtidige processer, og målsætninger nedbrydes til performancemål og KPI'er. Roller, ansvar og mandater fastlægges i det organisatoriske lag, herunder også centraliseringsgrad og valg af sourcingmodel. Databehov, den teknologiske understøttelse og eksisterende såvel som manglende kompetencer afdækkes i ressourcelaget.

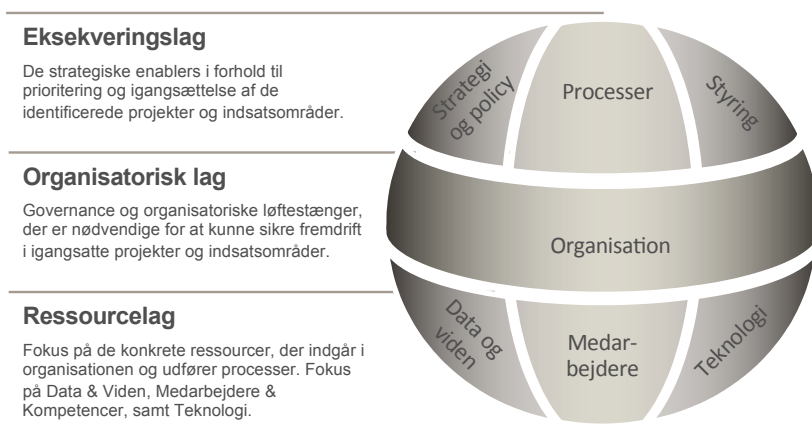
FM-afdelingen er således i højere grad blevet strategisk agerende, men vil fortsat skulle besvare de ovenstående spørgsmål om sourcing, scope og geografi. Særligt valg af sourcinggraden er fortsat væsentlig for den fremtidige organisering, idet valget påvir-

ker størrelsen af den tilbageværende organisation. Vil man således selv have faglig indsigt og selv udvikle services, kræver det en stillingtagen til sammensætningen af egen organisation, hvilket vil medføre større behov for større intern organisation samtidig med egeninvesteringer og løbende opkvalificering og udvikling.

Endelig skal der tages stilling til, om der ønskes en IFM-løsning, hvor intentionen er, at der skal være så få områder som muligt tilbage, der skal dækkes/håndteres eller single service, hvoraf man typisk har væsentligt mere selv, herunder administration, koordinering, udvikling og it-systemer.

I de senere år er udviklingen med andre ord gået i retningen af, at facility management-organisationen skal forstå den strategiske ramme, man arbejder i, og ikke kun levere services, som brugerne er tilfredse med, men services, der understøtter virksomhedens strategiske behov. Konsekvensen heraf bliver, at kompetencer og organisation i facility management endnu engang forandres fra et mere taktisk til et strategisk fokus, hvor brugere og kunder er i centrum.

**Figur 2 – EY's styringsmodel for REFM**



## Hvilke trends driver udviklingen i de kommende år?

At facility management fremover får større strategisk betydning, betyder samtidig også, at de nøglefaktorer, virksomhederne i dag bruger som afsæt for de strategiske og organisatoriske transformationer, i højere grad tilpasses de overordnede mål og værdier, virksomheden prioriterer. Det er de facility management-organisationer, der forstår, at det ikke udelukkende er eget facility management-budget, der skal optimeres.

Det betyder, at isoleret fokus på optimering af arealer, besparelser og konsolidering af leverandører alene ikke bidrager med tilstrækkelig værdi til forretningen. I stedet er der ved at brede sig en anerkendelse af, at virksomheden, for at finde tilstrækkelig effekt i videreudviklingen, skal udfordre de etablerede strukturer i funktionerne. Således udvikles et bredere funderet supportapparat, der herigennem kan bidrage med mærkbar værdiskabelse i form af eksempelvis nedbringelse af sygefraværet eller øget medarbejderproduktivitet. Dette vil samtidig bidrage til direkte optimering af en betydelig andel af organisationens samlede omkostningsbase.

## Medarbejderne er en knap ressource – tiltrækning og fastholdelse af talenter

En af de vigtigste nøglefaktorer i forhold til den udvikling, der sker i øjeblikket, kan henføres til forsøg på at tiltrække og fastholde talenter. Vi lever længere, og vi bliver som følge heraf længere på arbejdsmarkedet. Det betyder, at arbejdspladsen fremover for første gang skal kunne omfatte fire generationer ad gangen, hvilket stiller umådelige krav til virksomheden, omgivelserne og bygningerne, herunder bl.a. i forhold til brugeroplevelse og digitale løsninger.

For nærmere inspiration om, hvorledes bygningerne danner rammerne for fremtiden, henvises til kapitel 2 af Gitte Andersen, Signal.

Se tillige yderligere inspiration om medarbejdercentricitet i en digital tidsalder i kapitel 3 af Trine Thorn, Nordea.

## Der er behov for nye modeller for at facilitere værdiskabelse

Som grundlag for udviklingen af de nedenfor nævnte faktorer ligger udviklingen af nye forretningsmodeller. Dette være sig inden for såvel energieffektivisering, asset og facility management, smarte bygninger og smarte byer. Udviklingen af nye forretningsmodeller sker på bagkant af den eksponentielt stigende teknologiske udvikling, vi har set de seneste år. Dette sker for at give den bedste understøttelse til de nye tekno-



logier og herigennem maksimere værdiskabelsen over for brugere og kunder, hvilket i realiteten er grundlaget for enhver facility management-organisation.

Den største indvirkning vil derfor forventeligt ske inden for brugercentrerede og outcome-baserede serviceløsninger, hvor det, som beskrevet ovenfor, er brugerens tilfredshed og oplevelse, der er i fokus. Dette faciliteres af nye samarbejdsmodeller for partnerskab og loyalitetsbaserede økonomiske kontraktstrukturer. Det er således ved anvendelse af disse nye modeller, at virksomheder og organisationer kan understøtte kerneforretningen bedst muligt og, hvis alt går vel, ligeledes påvirke flere nøgleelementer som eksempelvis effektiviteten eller sygefraværet i positiv retning.

### **Brugerne inddrages som kvalitetsmål for leverancerne**

Det er specielt i relation til servicering af brugere og kunder, at udviklingen inden for facility management går fra alene at være supportfunktion til nu i langt større omfang at agere som leverandør af understøttende løsninger, der sikrer en bedre oplevelse i og omkring arbejdspladsen. Brugertilfredshed etableres derfor som et ultimativt kvalitetsmål, hvor en eventuel ekstern leverandør måles og honoreres efter evnen til at levere kvalitet til den rette pris. Dette sker bl.a. i anerkendelse af, at facility management er til for at understøtte kerneforretningen, og at brugerne er et helt centralt element heri.

Det er ligeledes i denne sammenhæng tendensen, at facility management samarbejder og koordinerer med øvrige støttefunktioner (især IT og HR) for at sikre den gode, gnidningsfri brugercentrerede oplevelse.

### **Produktivitet i stedet for effektivitet som primært mål for medarbejderen**

Der sker i øjeblikket et generelt skift fra at se på effektivitet som et pejlemærke for værdiskabelse til i højere grad at fokusere på ressourceanvendelsen, og hvor den giver det størst mulige afkast. Dette være sig i relation til reduktion af stress og sygefravær, højere generel medarbejdertilfredshed m.v.

Det er ikke længere tilstrækkeligt at se på, hvor meget der kan nås, men i stedet på, om det, der produceres, giver tilstrækkelig værdi for den enkelte og for virksomheden generelt. Der bruges nu mere tid på at vurdere, om opgavens slutværdi kunne være optimeret i forhold til den arbejdsindsats, der er lagt i udførelsen, og så lære heraf.

### **Fra årlige budgetbetragtninger til totale levetidsomkostninger**

Fra tidligere at have fokuseret på rene omkostningsreduktioner er der de senere år sket et skift til at betragte nødvendigheden af større tilpasninger af eksempelvis anvendelse af bygningsmassen ud fra et totalt levetidsprincip eller totalomkostningsprincip, TCO. Skiftet er endnu under udvikling i Danmark, og virksomheder, offentlige som private, driver og vedligeholder fortsat bygningerne ud fra kortsigtede budgetbetragtninger. En ændring er dog, at man nu i højere grad fokuserer på prioriterede risikovurderinger. Således fokuseres der i højere grad på at anvende de til tider begrænsede budgetter på de højeste prioriteringer i stedet for på ”brandslukning” alene.

### **Bæredygtighed og miljø skal markedsføre virksomheden over for omverdenen**

Et centralt element i skiftet fra at tage udgangspunkt i omkostnings- og effektivitetsbetragtningerne til værdiskabende produktivitet for forretningen er bæredygtighed. Dette gælder bæredygtighed i bred forstand, idet virksomheder således både er blevet langt mere miljøbevidste i produktion og footprint, langt mere fokuserede på medarbejdernes fysiske velfærd og langt mere fokuserede på anvendelse af miljøvenlige produkter på tværs af forretningen.

Konsekvensen af skiftet er, at virksomheder og organisationer i højere grad nu anvender deres positive resultater inden for bl.a. miljøpåvirkning til branding af virksomheden generelt. Dette bidrager ligeledes til at gøre virksomheden attraktiv for både investorer og medarbejdere.

### **Virksomhedens data og brand skal beskyttes**

Brandbeskyttelse er en nødvendighed nu mere end tidligere, og det er en helt naturlig udvikling af, at virksomheder og organisationer i højere grad anvender deres brand til at tiltrække kapital. Da dette således er blevet et langt mere strategisk værktøj, er man samtidig blevet mere sårbar over for negativ omtale. Som konsekvens af, at negative nyheder spredes ekstremt hurtigt via sociale medier, bliver beskyttelse af virksomhedens varemærke og identitet stadig vigtigere.

Den samme udvikling ses i forhold til databeskyttelse, dog blot i langt mere eksplosiv grad. Databeskyttelse er nu et helt grundlæggende element, som virksomheder skal tage seriøst og forholde sig aktivt til.

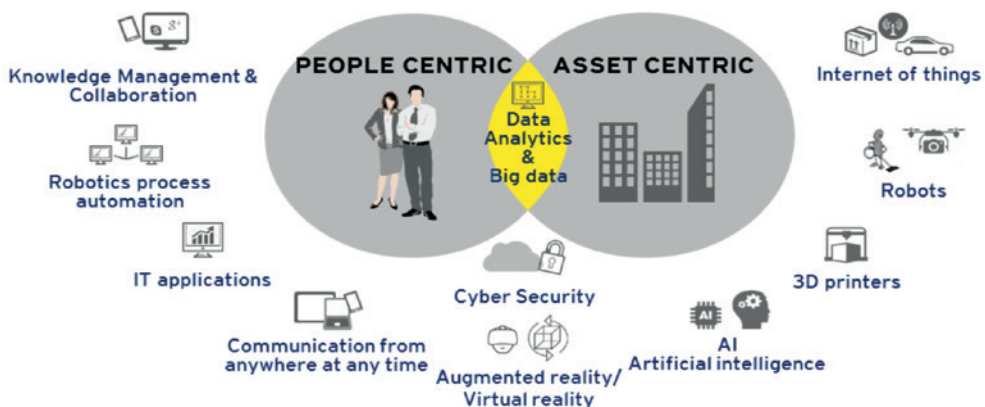
## Den digitale agenda: Digital, Analytics and Cyber (DAC)

### Digitale løsninger skaber både muligheder og udfordringer for facility management

Vores arbejdspladser vil i løbet af de næste år gennemgå en drastisk transformation, hvilket er drevet af forandringer i medarbejderdemografi, nye teknologiske devices og nye måder at arbejde på. Konvergensen af disse trends skaber en unik mulighed for nytænkning af organisering inden for facility management. Det er nu tiden til at skabe den nye generations organisering og arbejdsplads, som er værdiskabende og understøttende for kerneforretningen.

Nedenstående figur illustrerer, hvordan digitaliserings-, analytics- og cyber- teknologierne kan centrerer omkring enten medarbejderne eller de fysiske aktiver. De forskellige teknologier bidrager med hver deres unikke egenskaber og innovative løsninger, som med den rette strategi og implementering kan gøre facility management i stand til at understøtte kerneforretningen og derigennem skabe værdi. Det kan fx bidrage til at tilpasse serviceleverancerne, procesoptimere, øge medarbejderengagement, lette rapporterings- og opfølgingskrav fra ledelsen, sikre bedre udnyttelse af kvadratmeter, nye kommunikationskanaler, CO<sup>2</sup>-reduktion og bedre kontrol med virksomhedens aktiver.

Figur 3 – Teknologier, der kan benyttes på REFM-området



Et af de helt centrale elementer, som vi vurderer har et stort potentiale til at få en effekt på de drivende trends, der er behandlet ovenfor i afsnit 3, er knowledge management. Dette skyldes, at knowledge management i meget høj grad er af tværgående karakter og således kan have effekt på flere områder.

### **Knowledge management**

Knowledge management (KMC) opleves af flere organisationer som en udfordring, og de søger derfor at integrere det i facility management-løsninger. Dette gøres med brugernes behov i centrum, hvor kommunikationsmuligheder ofte er en væsentlig faktor i at kunne samarbejde og arbejde effektivt. De rette digitale løsninger er med til at løse de udfordringer.

Ved at skabe nem adgang til forskellige kommunikationskanaler, som altid er tilgængelige, uanset hvor medarbejderen befinder sig, understøtter det organisationen i at skabe en fleksibel og effektiv kerneforretning.

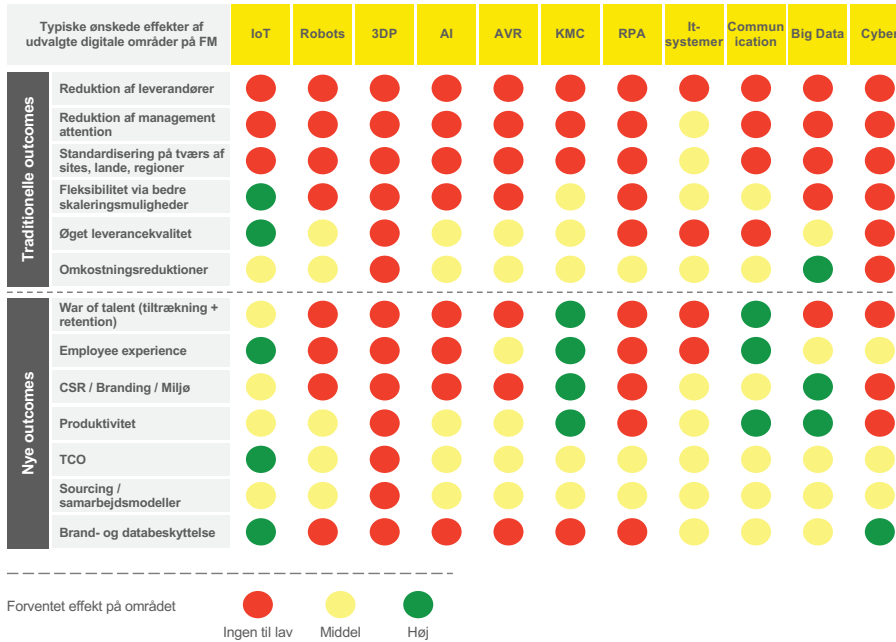
Eksempelvis føler 91 % af deltagerne i en undersøgelse, gennemført af EY i 2017, at REFM har en forpligtelse til at bidrage til en udvikling af knowledge management og samarbejde i organisationen.

Øget fokus på fleksibilitet og agile arbejdssegenskaber slører grænserne mellem arbejde og hjem. Software, der understøtter en samarbejdskultur, skal gøre det muligt for folk at arbejde problemfrit på tværs af platforme, devices og lokaliteter.

### **Effekt af nye teknologier**

Nedenstående figur viser en indikativ sammenhæng og effekt mellem typiske nøglefaktorer (outcomes) for facility management og de nye digitale løsninger.

Figur 4 – Hvilken effekt de nye teknologier kan have på de typiske ønskede FM-gvinster



Kilde: EY

Vurderingen er, at IoT, KMC, Communication anywhere any time og Big Data har potentialet til at have den største påvirkning på de typiske ønskede outcomes for en facility management-organisation.

IoT kan fx være en drivkraft, som kombineres med CSR og en strategisk retning om, at facility management skal repræsentere en organisation, der har fokus på miljø og bæredygtighed igennem energibesparende tiltag. IoT kan også fungere som en driver til at organisere facility management efter en TCO og en intelligent asset management-tankegang med risikostyring og life cycle-perspektiv (vugge til grav-princip) i centrum.

KMC, der understøtter læring, videndeling og samarbejde, vil bidrage til øget produktivitet, lavere omkostninger, en mobil arbejdsstyrke og skabe en kultur, båret af innovation, som styrker medarbejderengagementet.

## Generelle udfordringer ved de digitale løsninger

Ved implementering af digitale løsninger er der løbende nye udfordringer og spørgsmål, som er centrale at adressere. Diskussioner om håndtering og sikkerhed af personfølsomme data ved at benytte sensorer, hvad dataindsamlingen leder til, og hvad systemerne aktivt skal måle og indsamle af data? Hvordan bør investeringsbehovet prioriteres i forhold til andre kritiske områder af organisationen? Desuden medfører ny teknologi ofte høje forventninger fra brugerne, som kan være vanskelige at håndtere og imødekomme. Hackerangreb og it-nedbrud er en væsentlig risikofaktor. Man bør derfor tilføje digitalisering som element i sin facility management-strategi og udarbejde denne sammen med IT.

Cyber: Ved transformation med digitale løsninger som løftestænger er en veludviklet strategi og kompetenceopbygning inden for cybersikkerhed essentiel for brand- og databeskyttelse. Facility management er ofte en gatekeeper til bygningen og dens medarbejdere. Fx viser undersøgelser for en række nordiske organisationer, foretaget i 2017 af EY, at:

33 % finder det usandsynligt, at de ville være i stand til at opdage målrettede og komplekse angreb

74 % anser uforsigtige medarbejdere som den primære indgang for cyber-angreb

56 % siger, at mangel på de rette ekspertressourcer inden for det digitale område udfordrer datasikkerheden og værdien heraf for organisationen

Det er derfor vigtigt, at der er et tværgående samarbejde mellem IT og FM. Derudover er det centralt, at der er en klar struktur og proces for kontrollen med de serviceleverandører, der benytter netværket. Det kræver, at der er overblik og overvågning over, hvilke informationer de har adgang til, hvordan de benyttes, og at de selv har de rette sikkerhedsforanstaltninger på plads.

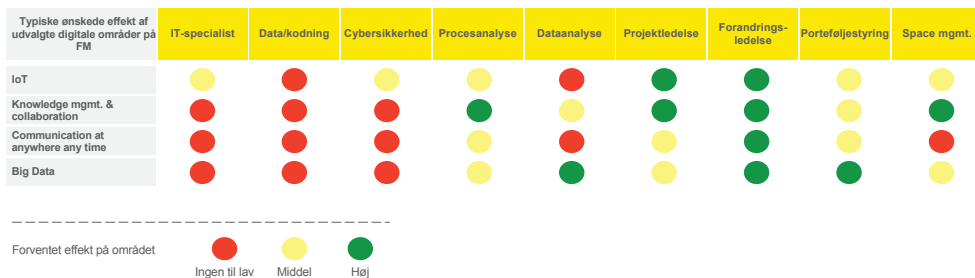
## Hvilken effekt vil trends og nye teknologier have på kompetencer og organisering?

Som det fremgik af kapitel 4, var vurderingen, at det primært er IOT, Knowledge management, Communication anywhere any time og Big Data, der indeholder potentialet til at realisere de største effekter af de nye digitale teknologier.

Det interessante er, om vi skal forvente, at det får indflydelse på, hvordan facility management-enheder organiserer sig, samt ikke mindst om det medfører behov for nye kompetencer og kapaciteter. Vil facility management-organisationer for at kunne generere de ønskede business outcomes, der bedst kan opnås med implementering af de nye digitale teknologier, skulle ansætte andre typer af medarbejdere og forandre den typiske facility management-organisering med en konsolideret portefølje af services og et centraliseret leveranceapparat?

Af figur 4 fremgår en vurdering af, hvilke faglige kompetencer der kan forventes at være behov for i forbindelse med fire udvalgte teknologier, samt en vurdering af, i hvor høj grad de vil være relevante for en facility management-afdeling.

Figur 5 – Teknologiers mulige effekt på behovet for faglige kompetencer



Kilde: EY

Vores vurdering er, at for it-specialistområdet vil der være lavt behov for egne kompetencer. Årsagen er, at kompetencerne alt andet lige vil ligge internt i virksomheden i forvejen, og det ikke vil være rationelt at opbygge egne kompetencer. Derudover vil behovene i stigende grad blive dækket af leverandørerne, der ikke kun vil tilbyde produkter, men løsninger, der kan implementeres direkte. Det vil dog være forventeligt,

at den igangværende generelle it-kompetenceopbygning, der sker hos medarbejdere, generelt vil være tydelig for at kunne indgå værdifuldt i samarbejder.

Et andet kompetenceområde er analysekapaciteter. Her ser vi et klart behov for proces- og dataanalytikere, der kan analysere, mappe og forstå processer internt i organisationerne. Det må forventes, at der på baggrund af meget store mængder af datapunkter fra forskellige IOT vil opstå et behov for at kunne konsolidere, analysere og foretage beslutninger på baggrund af de genererede data. Hvorvidt denne kapacitet kommer til at ligge internt eller hos leverandørerne af løsninger, er endnu uklart. Som det ser ud i dag, er der få leverandører, der leverer komplette systemer med opsamling af konsoliderede data og algoritmer, der kan analysere og optimere. Det må dog forventes, at markedet for at levere merværdi vil gå i retning af ikke kun at levere en device men totale løsninger eller stand alone-løsninger, der er integrerbare med eksisterende systemer. Fx har Microsoft i dag i produktet Microsoft 365 et indbygget analyseværktøj, "Workplace Analytics", der kan aktiveres direkte og anvendes som en løsning til at analysere og optimere måden, workspace anvendes på.

Et kompetenceområde, som vi forventer der vil blive større behov for, er projekt- og forandringsledelse. Alle teknologier vil indeholde et stort behov for styring, planlægning, gennemførelse og opfølgning – traditionel projektledelse. Men mere vigtigt vil det kræve forandringsledelseskompetencer. Brugerinvolvering, kommunikation, uddannelse, ledelses buy-in, stakeholder management og kontinuerlig fastholdelse vil være gennemgående nødvendige kompetencer for alle fire teknologier. Der vil være en helt anden opgave i at kunne forstå og agere i hele virksomheden og ikke kun i baggrunden, som mange facility management-afdelinger har været vant til.

Det vil således være forventeligt, at der bliver et behov for nye eller supplerende kompetencer og forventeligt kompetencer, der ikke typisk vil være i en facility management-afdeling. Der vil skulle foretages en vurdering af make or buy og kritisk masse, hvor nogle forventeligt vil alliere sig med leverandører og rådgivere i stedet for selv at fastansætte. Mere modne facility management-organisationer vil givetvis bære ansvaret på tværs af hele ejendomsporteføljen, hvorfor disse forventes at supplere med kompetencer inden for strategisk porteføljestyling tillige med space management. I højere grad tænkes real estate (RE) og facility management (FM) sammen for at give større samlet værdi til organisationerne.



Med hensyn til, hvor de nye teknologier vil influere på organisationernes ønskede resultater, er vurderingen, at det primært vil influere på de nyere effekter som: produktivitet, total cost of ownership, sourcing/samarbejdsmodeller og som tidligere – generelle omkostningsreduktioner. For at kunne levere disse resultater er det forventeligt, at facility management-organisationer vil komme til at indeholde samme specialister som i resten af organisationerne: controllere, HR-partnere, HQSE-ressourcer (Health, Quality, Security, Environment).

Vi tror, at de primære drivere for, hvordan man er organiseret, fortsat vil være beslutningen om, hvorvidt man skal have in-house/outsourcet, single service/bundled/IFM og scope i form af services og geografi. Der er ligeledes intet, der peger på, at der bliver skabt værdi ved at decentralisere facility management. Man bør derfor med de nye teknologier og trends stille sig spørgsmålet om, hvorvidt man skal skille sig af med nogle mere operationelle kompetencer for at fokusere kræfterne andre steder – eller om der kan opnås synergier med den eksisterende organisation. Vil egen gammel driftsorganisation være en disableder for at kunne fokusere anderledes? Kan facility management-enheder fungere med de ”gamle” operationelle ressourcer, eller vil det være nødvendigt at fokusere ressourcerne og ledelseskraften mod mere taktisk/strategisk værdiskabende tiltag, herunder porteføljestyring, asset management og space management?

Et andet perspektiv er, om den nuværende organisering er en barriere for nye tiltag. Hvem har fx ansvaret for at initiere og drive et ABW-projekt? Er det IT, fordi der er meget teknologi involveret, er det HR, fordi det drejer sig om medarbejdere, og hvordan vi arbejder sammen, eller er det facility management, fordi FM har ansvaret for workspace? Dette er ikke klart i de fleste virksomheder; udfordringerne bliver tydelige, fordi projekter bliver tværorganisatoriske.

Vores vurdering er, at de mest forandringsparate organisationer fremover vil organisere sig mere efter processer end i traditionelle afdelinger med ansvar for delopgaver i en proces. Denne tendens ser vi fx med etableringen af GBS-enheder – Global Business Services – hvor mange af en organisations støttefunktioner vil være samlet i samme organisatoriske enhed men opbygget omkring de overordnede processer i organisationen.

## Den næste generation af shared services og outsourcing

Virksomheder begyndte at anvende shared service-centre og outsourcing til at forbedre effektiviteten af deres supportfunktioner for mere end to årtier siden. Det var typisk finans, der banede vejen, efterfulgt af IT. Intentionen var at flytte rutineprægede og transaktionelle arbejdsopgaver til specialister, der var dedikeret til at håndtere opgaverne til lavere omkostninger. Dette frigav ressourcer og tid i resten af forretningen til at fokusere og servicere virksomhedens eksterne kunder. Shared services er interne løsninger, mens outsourcing-leverandører tilbød det eksterne valg.

Over de sidste 20 år er både shared service-centre og outsourcing-løsningerne blevet mere sofistikerede. Virksomheder har anvendt offshoring af arbejdsopgaver til fx Indien og Filippinerne samt draget fordel af nye teknologier som fx softwareroboter til automatisering af processer og digitale selvbetjeningsløsninger til chatbotter.

Resultaterne har været imponerende, og virksomheder har været i stand til at realisere højere kvalitet til lavere omkostninger i deres supportfunktioner. Mange virksomheder er nu klar til den næste generation af shared services og outsourcing og er begyndt at implementere en multifunktionel tilgang til deres supportløsninger. Typisk håndteres dette ved at udvikle én fælles, ensrettet organisation, der er i stand til at håndtere virksomhedens processer end-to-end på tværs af funktioner – mange store virksomheder kalder organisationen Global Business Service.

Modellen og tilgangen til en Global Business Service-organisation varierer signifikant – efter graden af integration mellem funktioner, efter få eller adskillige leverancecentre, efter brugen af outsourcing eller shared services (eller en hybrid af de to) eller måden, hvorpå governance, roller og ansvar er forankret. De deler dog typisk altid den samme primære drivkraft. Omkostningsbesparelse er således stadig et centralt mål, men dette suppleres i dag også af fordele som skalering, standardisering, proceseffektivitet og nye attraktive karriereveje for organisationens medarbejdere.

### Rejsen mod Global Business Services

Rejsen mod globale, multifunktionelle service-centre er ofte en evolution snarere end en revolution for de fleste virksomheder. Dette betyder ikke, at virksomheder ikke kan flytte sig hurtigt, hvis der er et ønske og en ambition om at gøre dette, eller at de præ-

cis samme steps skal følges. Det er snarere en erkendelse af, at stort set alle virksomheder kan kategoriseres inden for en af fire modenhedsniveauer.

### **Niveau 1: Den normale tilgang**

I denne model har virksomhederne separate enheder, der leverer shared services til individuelle funktioner, fx indkøb eller finans. De separate enheder har relativt begrænset kontakt med hinanden, og lederne rapporterer typisk hver især til deres respektive chefer, fx indkøbsdirektøren eller finansdirektøren.

Men selv i disse separate enheder findes der ofte yderligere opdelinger mellem teams, der servicerer forskellige delfunktioner, og dette er især tilfældet, hvis services leveres på tværs af adskillige lokaliteter. Det vurderes i dette niveau svært at håndtere processer, der er tværfunktionelle af natur på grund af den strukturelle opdeling mellem enhederne.

### **Niveau 2: På vej mod multifunktionel tilgang**

I denne model er virksomheder begyndt at integrere deres shared service-enheder, men udelukkende på regional basis. Enhederne kombinerer to eller flere funktioner på adskillige lokationer rundt i verden. Lederne af disse enheder refererer hver især til en Leder af Shared Services, der er ansvarlig for monitorering af performance samt service management på tværs af regioner.

De regionale enheder er i højere grad i stand til at drive integration mellem funktionsområder ved at trække synergier fra infrastruktur, teknologi og lokation. Disse regionale enheder har dog stadig en tendens til at operere individuelt med integration til andre regioner begrænset til enkelte identificerede svagheder i det eksisterende set-up.

### **Niveau 3: Globalisering**

I denne model er to eller flere shared servicefunktioner ensrettet på tværs af alle regioner på et globalt plan under en enkelt Leder af Global Business Services. Global business services-enheden tilbyder et ensrettet koncept til de interne kunder og arbejder med et leverancenetværk af globale procesejere. Alle funktioner opererer under et samlet service management framework.

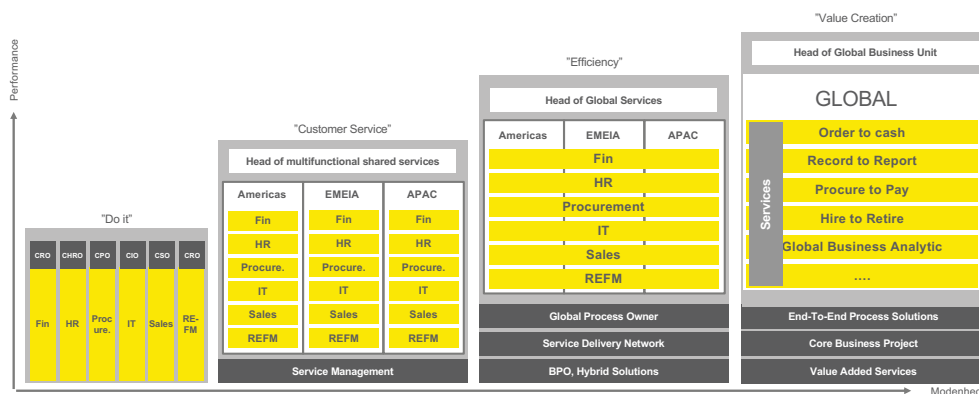
En Global Business Services-enhed vil typisk sættes med regionale centre i forhold til at imødekomme forskelle i tidszoner og sprog for de interne kunder.

**Niveau 4: Avanceret multifunktionalitet**

Denne model repræsenterer – i forhold til, hvad vi ser i øjeblikket – endestationen for evolutionen mod Global Business Services. På nuværende tidspunkt er det kun en lille håndfuld af de allerstørste danske virksomheder, der succesfuldt har nået dette stadie af integration af deres shared services.

Dette niveau deler mange af de samme karakteristika som niveau 3 med én enkelt shared serviceorganisation, der opererer ud fra regionale og globale servicecentre. Til gengæld er enheden ikke længere organiseret rundt omkring de funktioner, der serviceres, men fokuserer i stedet for på slutprodukter. Denne model muliggør fuld integration af end-to-end-processer på tværs af hele organisationen. På dette niveau ledes enheden af én enkelt Leder af Global Business Services, der rapporterer direkte til direktionen.

Figur 6 – Udvikling af modenhed for Global Business Service organisation



Kilde: EY

## Værdien af Global Business Services

EY's erfaring viser, at der er fire grundlæggende faktorer, der danner grobund for succes i dagens konkurrenceprægede globale økonomi – og udviklingen over mod en multifunktionel tilgang og Global Business Services understøtter hver af disse faktorer:

- **Kundefokus** – organisationerne har et detaljeret kendskab til deres kunder og deres geografiske markeder og bruger dette kendskab til at være innovative og skabe vækst. Global business services er en central faktor i dette gennem fx data analytics eller indirekte ved at frigive ressourcer, der kan fokusere på den strategiske agenda.
- **Operational fleksibilitet** – organisationerne reagerer hurtigt og intelligent på forandringer og nye trends i markedet. Global business services er en central faktor i forbindelse med at levere denne fleksibilitet og skalerbarhed
- **Omkostningseffektivitet** – organisationerne forstår, hvad der driver omkostninger og værdi, og hvordan disse optimeres. Medarbejdere i Global Business Services-organisationen fokuserer nu på begge.
- **Tillid fra interessenter** – organisationerne engagerer sig mere og med flere interessenter og skaber den tillid, der er essentiel internt og eksternt. Integrationen af fx HR- eller REFM-organisationen ind i Global Business Services kan hjælpe med at accelerere dette.

Der er således mange gode strategiske grunde til at bevæge sig over mod den næste generation af shared services og outsourcing. Det er en lang rejse og kræver solide investeringer, men gevinsterne overstiger typisk disse, hvorfor det er på tide at tage det næste skridt.

