

01 Marts 2021

FM Update

Dansk Facilities Management netværk



FM handler
også om
mennesker

Helena Grøn Kähler
er Change Architect
hos Arla.

DFM





NESPRESSO®
PROFESSIONAL

IDEAS NEVER STOP

You sometimes just need to be
inspired by a new coffee experience.

NESPRESSO MOMENTO

DESIGNED FOR MEANINGFUL
COFFEE EXPERIENCES

Nespresso Professional - New partner to DFM Network

info@nespresso-pro.dk

Tlf.: 80 30 03 03

www.nespresso-pro.dk

what else?



Strategier for sourcing af styringsorganisationer

Covid-19 har testet enhver FM-organisation i forhold til omstillingsevne. DFM Benchmarking satte fokus på FM styringsorganisationer på velbesøgt webinar.

Af Karen Westergaard Nielsen, DFM og Susanne Balslev Nielsen, NIRAS

Strategisk sourcing er virksomhedens overordnede plan for at sikre services og produkter, som er essentielle for virksomhedens produktivitet og effektivt.

Susanne Balslev Nielsen, NIRAS gav på et webinar med DFM Benchmarking som vært en indflyvning til begrebet styringsorganisation og tre grundlæggende sourcing modeller: Inhouse modellen, den strategiske model og efterspørgselsmodellen. Den nye standard for FM-ledelse (ISO 41001) lister hele 16 forskellige designparametre, som kan have indflydelse på et sourcing-teams beslutning om, hvad der er den bedste sourcing-strategi for den konkrete virksomhed.

Forventningerne til styring og ledelse hænger sammen med FM-organisationernes modenhed. Jo tættere man kommer på at være en FM-organisation med fokus på værdiskabelse og innovation, må der investeres mere i strategisk ledelse i form af data, analyser og planlægning.

To eksempler på styringsorganisationer

Med en stor ejendomsportefølje og blot 11 interne medarbejdere delte Søren Prah, Head of Real Estate i Siemens Gamesa, sin erfaring med en strategisk styringsorganisation. Covid-19 blev en stresstest på alle drifts set-up og tydeliggjorde hvilke funktioner, som bare ikke må gå ned, når produktionen skal holdes i gang. FM's kerneforretning er, at der er styr på omkostninger per kvadratmeter, men det som skaber den egentlige værdi er, når FM bliver værdiskabende for kerneforretningen. Det kræver god ledelse og tillid. Derfor var Søren Prah optaget af, at leverandørerne skal bringe deres egen innovation i spil i dialogen med den strategiske organisation.

Driftschef for DR's ejendomsdrift Majbritt Karlsen delte sine tanker om FM-organisering på en anden bag-

grund. Hun var i DR, da driftsorganisationen blev outsourcet, og da den senere blev insourcet. Hun pegede på den menneskelige faktors betydning for motivation, ejerskab og produktivitet, og behovet for vedvarende at lære om bygningen og dens udviklingspotentialer. Hun nævner, at det ved outsourcing er vigtigt at vide, at fokus og loyalitet er forskellig afhængig af hvilket firma-navn, der står ryggen. I DR Ejendomsdrift prioriterer de at løse opgaven selv, hvis de kan lære af opgaven. Opgaver, der købes eksternt, køber de hellere hos mange forskellige specialiserede leverandører end hos få store. På den måde kan den enkelte medarbejder i DR selv tage ansvar for både bygning og leverandører inden for eget fagområde.

DFM benchmark for styring og ledelse

Flemming Wulff Hansen, formand for DFM og driftschef hos Heimstaden viste, hvordan styringsorganisationen kan måles på omkostninger i DFM benchmarkings analyseværktøj. Værktøjet er lavet til at indrapportere udgifter til styring og ledelse på strategisk, taktisk og operationelt niveau og gøre det muligt at sammenligne sit udgiftsniveau med andre. ■



Hvis du vil vide mere om DFM benchmarking – eller fik lyst til at se webinar, så kontakt sekretariatet på dfm@dfm-net.dk



Indhold

- 5 **Er forandringer altid til det bedre?**
- 6 **Driften spiller central rolle i renoveringen**
- 12 **Fra fælles kontor til fælles kultur**
- 16 **Facility Management handler også om mennesker**
- 20 **Indsigt af direktør i DFM Laura Lindahl**
- 22 **Bæredygtig facilities management gavner både hjerne og hjerte**
- 24 **Hvorfor designteams bliver høje af brugere og får migræne af driftsfolk**
- 28 **Arbejdspladsen efter corona: Empatisk og æredygtig**

FM Update

Udkommer fire gange årligt

Udgivet af

Dansk Facilities Management netværk
Gammel Kongevej 1, 1610 København V
Telefon 3138 0198,
dfm@dfm-net.dk, dfm-net.dk

Ansvarende redaktør

Laura Lindahl, direktør for
Dansk Facilities Management netværk,
lli@dfm-net.dk

Indsendte bidrag er ikke nødvendigvis
udtryk for Dansk Facilities Management
netværks synspunkter.

Grafisk produktion

JJ Kommunikation Aps

Tryk

Jørn Thomsen Elbo A/S

Oplag

400

Forside

Helena Grøn Kähler

Forsidefoto

Michael Vienø

Næste udgivelse: 11. juni

Deadline: 3. maj

Er forandringer altid til det bedre?

Med stor fare for at blive stemplet som bagstræber, maskinstormer og det, der er værre, så lad mig rejse spørgsmålet: Er forandringer altid til det bedre?

Det korte svar er vel nej, ja og ved ikke. Jeg kan i samme åndedrag tilføje, at det er svært at be-

visе noget, for effekten af en forandring påvirkes som oftest også af rigtig mange andre faktorer, som ikke er en del af forandringen. Men det kunne da være spændende, om vi kunne lære noget om forandringer ved at se på eksempler i vores branche.

I en ph.d.-afhandling, der undersøgte effekten af ISO-certificeringer, blev der konkluderet to forhold: Man kunne ikke påvise, at en certificering gav et bedre resultat for den enkelte virksomhed, men når man sammenlignede gruppen af ISO-certificerede virksomheder med dem, der ikke var ISO-certificerede, var der en højere grad af succes blandt de certificerede end dem, der ikke var.

DEAS har en ISO-certificering, og mig bekendt er de en af de meget få, hvis ikke den eneste, i ejendomsforvaltningsbranchen, der har det. Er det gået dem bedre end NEWSEC eller Center for Ejendomme i Region Hovedstaden, der ikke har? Det kunne være spændende at få belyst.

Forandringer, der ikke er sket

Hvis vi vender spørgsmålet om, er der også forandringer, der aldrig er blevet gennemført, selvom mange har efterspurgt det. Kan der være en god grund til det? Lad min nævne et tema: »Fra Anlæg til Drift«.

Her har alle i branchen skreget på forandringer i alle de år, jeg har været med. Det til trods, er der ikke sket en flyvende fis! Arh, lidt er der vel sket: Commissioning-processen, bygherreuddannelse, udgivelse af mange bøger og pamfletter om emnet, for ikke at tale om alle de konferencer, hvor dette emne er taget op. Men som Vidsenschef i Dansk Facilities Management, Helle Lohmann Rasmussen, påviste i sin ph.d., eksisterer problemet fortsat, så der kaldes stadig på forandringer her.

Forandringer og nyhedens interesse

I den lange række af spændende oplæg, jeg har hørt på vores årskonferencer gennem tiden, om nye tiltag og forandringer, har det været påfaldende, at det altid er i starten af forandringen, man er villig til at præsentere den.

Jeg mindes ikke, at nogen har fortalt, hvordan det gik fem eller 10 år efter. Jeg tror, der kan ligge en indre logik i forandringer, også dem, der ikke gennemføres, og som vi ikke kan se, men hvis vi fik dem synliggjort, kunne vi alle lære af dem. Problemet er at finde nogle, der vil stå frem og lægge deres businesscase til skue.

Dansk Facilities Management ønsker at tage initiativ til at finde cases, vi kan lære af, og skulle man have lyst til at bidrage, kontakt endelig sekretariatet. ■



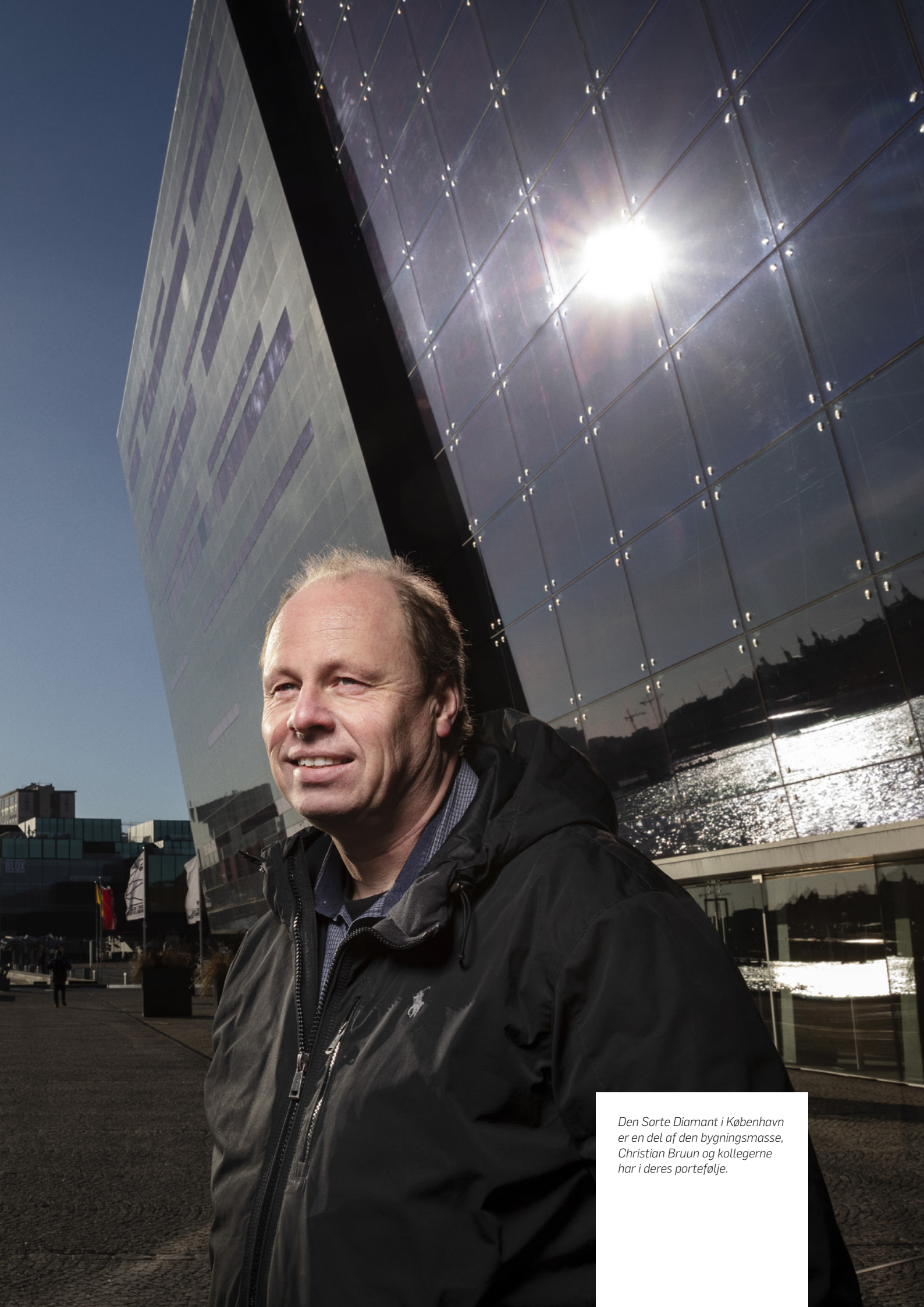
FLEMMING WULFF HANSEN

Bestyrelsesformand,
Dansk Facilities Management netværk.



Driften spiller central rolle i renoveringen

Renovering og ombygninger fylder meget hos bygningsdriftsafdelingen hos Det Kgl. Bibliotek. Ved hvert projekt er fremtidens drift et vigtigt parameter. »



*Den Sorte Diamant i København
er en del af den bygningsmasse,
Christian Bruun og kollegerne
har i deres portefølje.*

Bygningsdriftsafdelingen ved Det Kgl. Bibliotek har det daglige ansvar for drift og vedligehold af hele 120.000 kvadratmeter bygningsmasse. Den er fordelt over en række adresser i København og Aarhus, hvoraf den mest kendte bygning nok er Den Sorte Diamant i København.

Afdelingen står imidlertid også for ombygninger og tilpasninger af bygningsmassen og er en væsentlig spiller i forbindelse med nybyggeri. Opgaverne er mangeartede, men en fællesnævner er, at der altid tænkes drift med ind i løsningerne.

»Driften fylder meget, når vi gennemfører projektopgaver, og vi har heldigvis også en stor indflydelse igennem hele processen,« siger bygningschef Christian Bruun.

Projekterne kan typisk inddeles i to hovedgrupper, hvor den ene er genopretning og renovering af nedslidte bygninger og tekniske anlæg, mens den anden er ombygning eller konvertering af eksisterende områder til at udfylde nye funktioner. Som eksempler kan nævnes, at flere områder, der tidligere husede bogreoler, er transformeret til publikums- og studieområder, i takt med at brugernes behov ændrede sig. Et andet eksempel er, hvordan et nedlagt serverrum blev begyndelsen til en større transformering af studiemiljøet på biblioteket i Aarhus, og resulterede i, at Det Kgl. Bibliotek i 2020 blev tildelt Renoverprisen for Danmarks bedste renovering.

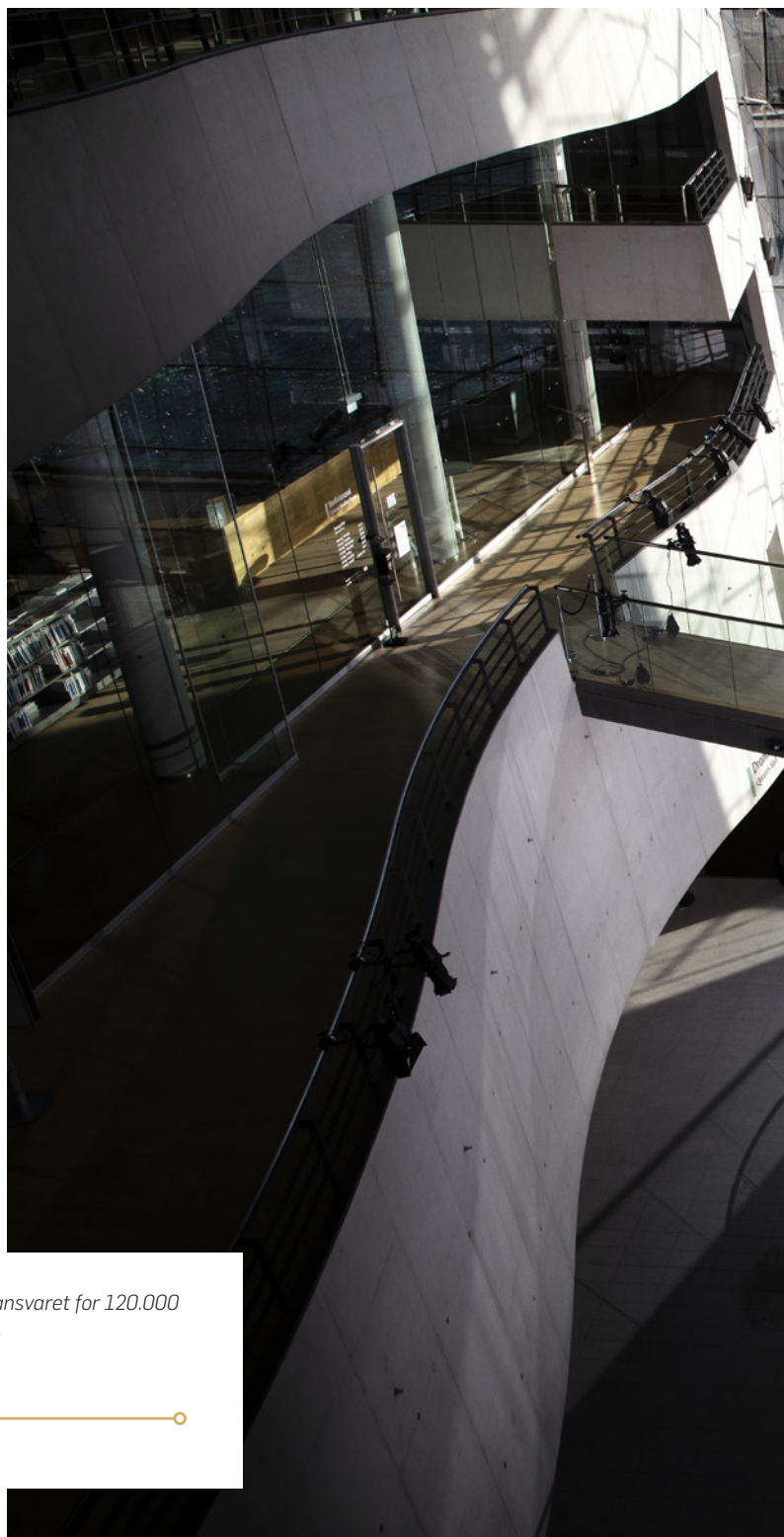
»Vi prøver altid at lave gode løsninger for brugerne, men holder samtidig fokus på robusthed og driftsvenlighed. Der kan ofte være lidt interessekonflikter i forhold til at den løsning, som umiddelbart er bedst for brugeren, ikke nødvendigvis er den løsning, som giver mest mening i forhold til driften. Skal det være den smarte indretning eller driften, som skal være i fokus? Det ender ofte med et kompromis, og ikke sjældent også med bedre løsninger end oprindeligt tænkt. De fleste udfordringer kan løses med en god dialog mellem interessenterne,« siger Christian Bruun.

Drift- og projektafdeling

Afdelingen består af 13 medarbejdere i København og Aarhus, der blandt andet tæller maskinmestre, arkitekter, bygningskonstruktører og ejendomsfunktionærer. Derfor er afdelingen heller ikke en almindelig drift- og

vedligeholdelsesafdeling, men løser alle slags opgaver lige fra at fikse et stoppet toilet til projektledelse af nybyggerier.

»Det er en kæmpe fordel, at vi både er en projekt- og driftsafdeling. Vi kan tænke hele vejen rundt omkring et projekt og trække på mange forskellige kompetencer. Det giver en stor gevinst i sidste ende, og det sparer os for mange driftsproblematikker, at vi både fungerer som projektledere, bygherre og driftsorganisation,« siger



Christian Bruun har til daglig ansvaret for 120.000 kvadratmeter bygningsmasse.

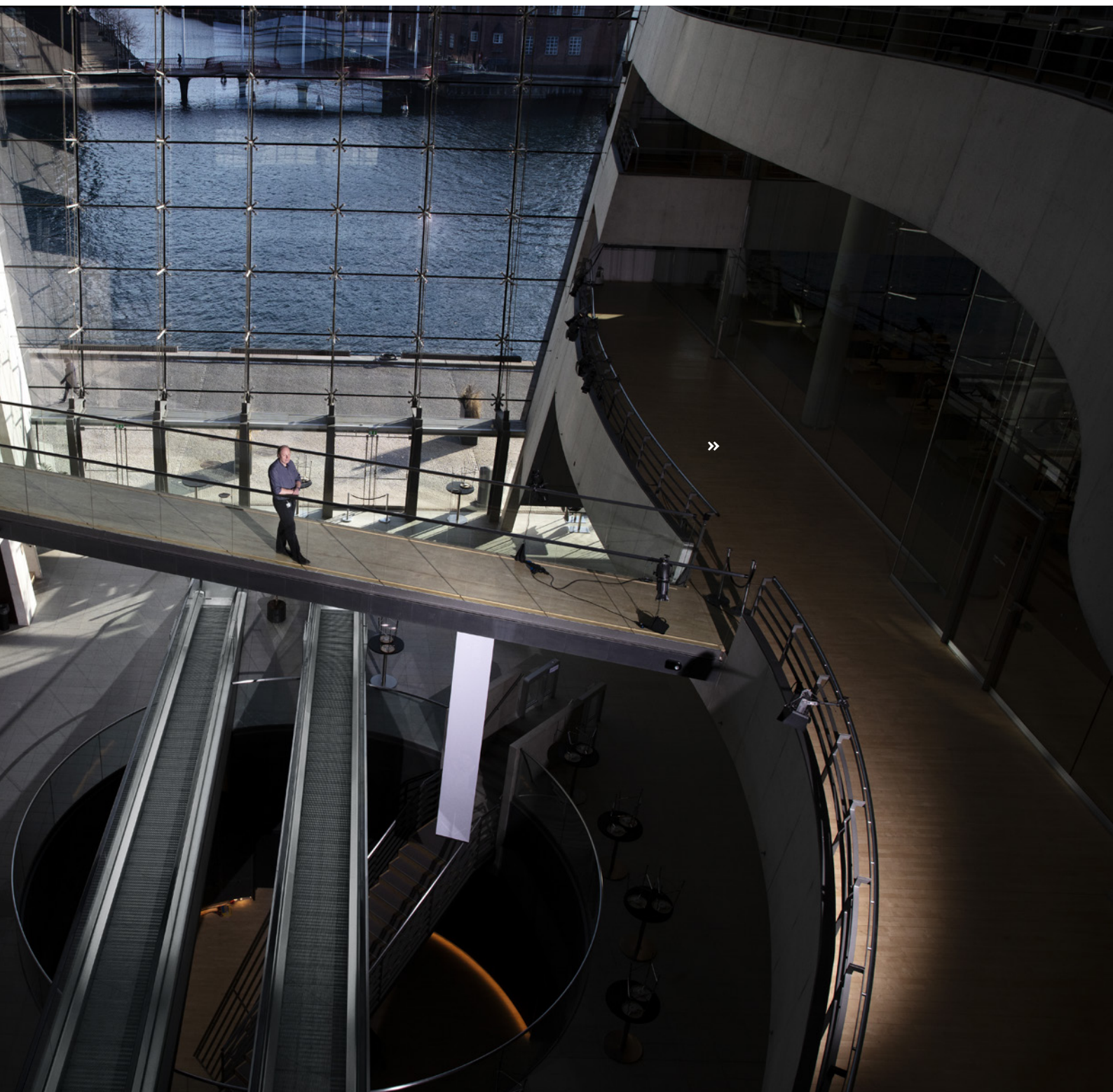
Christian Bruun og giver et konkret eksempel på et nuværende byggeri i Frederikssund, hvor afdelingen er helt med inde i materien af byggeprocessen.

»Vi er ikke bygherre på projektet, det er det for stort til. Der er tale om et magasinbyggeri, som opføres i samarbejde med Nationalmuseet, og som Slots- og Kulturstyrelsen opfører. Der er vi med i alle led fra styregruppe via forskellige arbejdsgrupper, til tilstedeværelse ude på byggepladsen for at sikre, at byggeriet op-

føres mest fordelagtigt i forhold til den fremtidige drift,« siger han.

En anden styrke er, at afdelingen er inhouse. Dem, afdelingen bygger og driver for, er alle kolleger, og samarbejdet slutter ikke, bare fordi et projekt er færdigt. Man kender sine "kunder" og deres behov, og alle har et tæt samarbejde, både i projekterne og i dagligdagen.

»Et meget konkret eksempel er, at vi netop har flyttet et konservatorværksted, som var placeret i et eks- »



ternt lejemål, der blev opsagt af udlejer. Der har vi sammen med brugerne afdækket ønsker og behov til nye lokaler og på den baggrund stået for et ombygningsprojekt, hvor også den fremtidige drift er indtænkt,« siger Christian Bruun.

Det er skalerbart

Mange af de opgaver, som havner i afdelingen, er forholdsvis store opgaver, der ikke er ressourcer til at klare inhouse. Derfor benyttes der også mange eksterne samarbejdspartnere. Det er en beslutning, der både er fordele og ulemper ved, men også en beslutning, der er givet på forhånd.

»Der er i staten et generelt ønske om, at opgaver bør outsources til private tjenesteydere i det omfang, det giver mening,« siger Christian Bruun, der dog også umiddelbart ser klart flere fordele end ulemper ved denne fremgangsmåde.

»Det gør det hele meget mere fleksibelt og skalerbart. Vi kan eksempelvis bruge 10 malere, når der er behov for det, uden at vi behøver at have malere gående, når der ikke er så meget at lave. Fremfor at have håndværkere gående hele tiden, bruger vi dem, når der er behov for det. Vi har dog to elektrikere ansat, hvilket giver god mening for os,« siger Christian Bruun.

Styringen er holdt internt

Selvom udførelsen ofte klares af eksterne, ligger styringen af opgaverne altid i bygningsdriftsafdelingen, der har rollen som projektleder og bygherre.

»Vi bruger typisk eksterne rådgivere til de store opgaver, men de går ikke bare rundt på egen hånd. Der er altid en projektleder fra vores afdeling, som følger med i sagen,« siger Christian Bruun, som også påpeger, at det er en gevinst for begge parter, da de eksterne ikke nødvendigvis kender det hus, de skal arbejde i.

Tidsfaktoren på driftsopgaver kan være en udfordring,



Vi prøver altid at lave gode løsninger for brugerne, men holder samtidigt fokus på robusthed og driftsvenlighed. Der kan ofte være lidt interessekonflikter i forhold til, at den løsning, som umiddelbart er bedst for brugeren, ikke nødvendigvis er den løsning, som giver mest mening i forhold til driften

Christian Bruun.



når arbejdskraften ikke er intern, og det er også en problemstilling, man kender til hos bygningsdriftsafdelingen ved Det Kgl. Bibliotek. Især på mindre her-og-nu-opgaver.

»Vores egne folk vil altid være de første på opgaven, og de vurderer, hvad der skal gøres. Hvis de vurderer, de ikke kan lave det selv, skal der tilkaldes eksterne håndværkere, og de står jo ikke nødvendigvis klar og venter på, at vi ringer. Der ville det være nemmere og mere smidigt, hvis arbejdskraften var inhouse, men vores egne folk vil altid have styring på opgaven, selvom den udføres af ekstern arbejdskraft. Og vi beholder den store



Christian Bruun er bygningschef for Det Kgl. Bibliotek, hvor man blandt andet har omdannet områder med bogreoler til studie- og publikumsområder.

fleksibilitet og skalerbarhed,« siger Christian Bruun.

»Vi prøver altid at lave gode løsninger for brugerne, men holder samtidig fokus på robusthed og driftsvenlighed. Der kan ofte være lidt interessekonflikter i forhold til, at den løsning, som umiddelbart er bedst for brugeren, ikke nødvendigvis er den løsning, som giver mest mening i forhold til driften,« siger Christian Bruun.

»Det er en kæmpe fordel, at vi både er en projekt- og driftsafdeling. Vi kan tænke hele vejen rundt omkring et projekt og trække på mange forskellige kompetencer,« siger Christian Bruun. ■

Fra fælles kontor til fælles kultur

For at komme i mål med denne transformation, er der behov for en langt mere undersøgende tilgang til rum og indretning.

Af Gitte Frederiksen Kjølby, ERIK arkitekter

Jeg er helt sikkert ikke den eneste, der i disse lockdown-tider kigger dybt i kry-stalkuglen og forsøger at forudse, hvilken indvirkning dette enorme kollektive adfærdseksperiment får på vores organisationer og deres rum fremadrettet.

Der er ingen tvivl om, at mange ledere og FM-organisationer i disse dage ser på den økonomiske gevinst, man opnår ved at reducere antallet af kvadratmeter, der fremadrettet skal driftes. For erfaringen har gennem det sidste år vist, at man sagtens kan drive forretningen hjemme fra medarbejdernes spiseborde. Produktiviteten er stort set intakt, og medarbejderne svarer positivt tilbage på vores spørgeskemaer om effektivitet (hvis de da ikke har små børn hjemme, eller bor småt).

Dog er der ofte ikke blik for gruppens, teamets eller organisationens effektivitet, men ene og alene den personlige effektivitet. Den logiske følgevirkning af vores erfaringer må da være at øge mængden af hjemmearbejde og skrumpe kontoret – ikke?

For nogle organisationer kan dette godt være løsningen, men for langt de fleste handler det om langt mere komplekse problemstillinger.

- Hvordan sikrer vi, at nye medarbejdere bliver ordentligt onboardede?
- Hvordan sikrer vi, at teamet arbejder mest effektivt sammen på distancen?
- Hvordan fornemmer man medarbejdere, der sidder bag en skærm i joggingtøj?
- Hvordan opretholdes engagement og ejerskab for opgaver og projekter?
- Hvad med de medarbejdere, der får skavanker på grund af dårlig ergonomi?
- Hvordan sikres det, at medarbejdere føler en loyalitet

for og samhørighed med virksomheden og ikke rejser efter 1,5 år?

Derfor er også ledelse sat i nye rammer.

Sammenhæng i organisation

Hvis vi ser på teorier om organisation og ledelse, skal der i en organisation være sammenhæng mellem struktur, processer og kultur.

Lang de fleste moderne virksomheder har fuldstændig styr på den overordnede struktur; hvordan gør vi, og hvilke procedurer følger vi. Det samme gælder for arbejdsprocesser; hvilken rækkefølge skal tingene udføres i, hvem skal involveres, og hvad er produktet. Disse to faktorer fungerer i princippet også glimrende på distancen. Vores digitale hjælpemidler øger måske endda vores evne til at fastholde ønskede strukturer og processer. Ofte dog desværre på bekostning af dynamik, innovation og de "gode" forstyrrelser.

Når det kommer til virksomhedskultur, er vi derimod virkelig på spanden, når vi ikke mødes.

Kultur handler om vores fælles forståelse af mange parametre: Hvordan taler vi sammen? Hvordan møder vi vores kunder? Hvad er vores fælles værdisæt og forståelse af grundværdier?

Hvad har virksomhedskultur så at gøre med indretning af arbejdsrum?

Arbejdsrummene er en helt afgørende del af vores fælles kultur. Ifølge Edgar Schreins kulturmodel er de fysiske rammer nemlig den synlige del af en virksomheds kultur, ligesom den adfærd, medarbejderne har, også er det. Hvis vi ikke længere opholder os i de samme fysiske rum, hvad sker der så med kulturen – og med adfærden? Netop derfor får de fysiske rammer en vigtig betydning også post-pandemisk!



FREMTIDENS ARBEJDSPLADS ER HYBRID

Hvordan designer man fremtidens arbejdsplads, når både tid og sted bliver mere og mere fleksibelt?

Fremtidens arbejdsplads er hybrid, og det stiller større krav til indretning af kontoret. Det handler om at skabe god workplace experience for medarbejdere. Flere virksomheder er allerede nu i gang med at planlægge hvordan de skal redesigne de fysiske arbejdspladser, så medarbejdere igen kan udnytte fordelene ved at samarbejde på kontoret. De fysiske rammer

skal imødekomme behovet for at kunne arbejde på kontoret, og for at mødes med kollegaer til projektarbejde og idéudvikling.

Pronestor hjælper din arbejdsplads med at fjerne udfordringer og skabe den nødvendige struktur, som skal til for at bringe mennesker sammen for at samarbejde, og gøre arbejdsdagen bedre – hver dag.



SÅDAN GØR VI

1. Vi sikrer nem tilgang og optimal udnyttelse af mødelokaler og de tilknyttede ressourcer, som din arbejdsplads stiller til rådighed.
2. Med en detaljeret indsigt i brugen af mødelokaler på kontoret, vil mødeprocesser og faciliteter blive optimeret.
3. Vi gør det muligt at frigive bookede mødelokaler, som ikke bliver brugt, og dermed lade kollegaer bruge mødelokaler til spontane møder.
4. Fleksible bookinger af skrivebordspladser – samt håndtering af kapacitetsbegrænsninger – sikrer, at medarbejdere kommer godt tilbage på arbejdspladsen.

Kom nemt i gang ved at kontakte vores rådgivere, og få inspiration til hvordan du kan skabe den bedste hybride arbejdsplads for dine medarbejdere:
sales@pronestor.com | Tlf. 88 53 48 84

pronestor
We make every workplace work – every day

Rum til fællesskab

Vi får brug for rum til fællesskab, menneskelig interaktion og sociale relationer. Vi skal have fokus på, hvad vi som mennesker kan berige hinanden med for at løfte vores fælles målsætning og skabe en fælles kultur.

I en verden, hvor kompleksiteten af vores arbejdsopgaver stiger, kombineret med en til stadighed voksende forventning til omstillingsparathed, er det yderst vigtigt, at arbejdspladsen kan tilbyde TRYGHED. Tryghed gennem en stor fællesskabsfølelse og klarhed både organisatorisk og i de fysiske rammer.

Entydighed er en afgørende faktor – entydighed og klarhed mellem vision, ord og handling og vigtigst af alt, skal ønsket om at skabe en følelse af samhørighed, engagement og fællesskab, være forankret i ledelsen, der således gennem empatisk ledelse går forrest og viser vejen. Så enkelt er det faktisk – og alligevel så svært!

Forskning fra The Loneliness Lab viser, at mange medarbejdere allerede før pandemien følte sig ensomme på deres arbejdsplads. Faktisk angav tre ud fem, at de manglede mening og relationer på arbejdet. Her kan de fysiske rammer enten være en med- eller modspiller i at skabe relationer mellem brugerne. Hvor man hænger sit overtøj, spiser frokost eller henter kaffe kan bruges som drivere for interaktion mellem mennesker. Ligesom hvordan man synliggør fødselsdage eller firmaet succeser også har en stor betydning.

Anden forskning fra Leesman Index viser, at virksomheder med en høj indtjening, er virksomheder, hvor medarbejderne gerne vil tilbage til arbejdspladsen fire-fem dage om ugen efter pandemien. Altså virksomheder, hvor medarbejderen føler en forbindelse til arbejdsstedet, også på et følelsesmæssigt plan. Det vil sige, at

man kan lide at være der, at det giver mening af mødes med kollegerne, at man er tryk. En klar indikator på at medarbejderengagement og forretning går hånd i hånd.

Det hele menneske i fokus

Set i lyset af forskning som dette, forudsiger jeg, at vi i fremtiden vil få mere fokus på medarbejdere som hele mennesker og ikke kun ressourcer i et regneark. Der vil blive fokus på faciliteter, der appellerer til vores sanser og følelser. Ligesom der vil blive et fokus på rum, der understøtter relationer. Det kan fysisk udmønte sig i, at arbejdspladsen stiller faciliteter til rådighed for medarbejdernes hobbyer – for eksempel et cykelværksted eller et foreningslokale. At man fysisk synliggør personen bag titlen, for at medarbejderne kan finde fælles interesser og relatere bedre til hinanden. I dag finder vi måske en cykel- eller løbeklub i mange virksomheder, men hvad med fællesskaber omkring grønne fingre, film, musik, bøger, håndarbejde eller madlavning?

Vi kan, allerede nu se, at biofili design og sansedesign vinder indpas i kontorindretninger verden over. Her kigger man på fordelingen af forskellige sansetyper blandt medarbejderne.

Har man brug for mange eller få stimuli, og hvordan kan vi som designere skabe rum til begge dele?

Vi ved at begrønning af vores arbejdsrum skaber øget trivsel og velvære, samt at det skaber en betydelig forbedring af kvaliteten af indeklimaet og dermed også har en positiv indvirkning på medarbejdernes effektivitet.

Det samme gør sig gældende for farver, når man målrettet arbejder med farver, materialer og teksturer, der taler til vores sanser og koncentrationsevne.



Samarbejde – hver for sig

Vi har alle gennem næsten et år nu lært at samarbejde på distancen, med de fordele og ulemper det følger med sig. Derfor er det mest åbenlyse, vi kommer til at se, et fokus på arbejdspladsindretning, uden tvivl også bedre digitale samarbejdsværktøjer. Optimerede fysiske faciliteter til Teams og Zoom, men også andre typer af rum. For eksempel rum med færre møbler, der muliggør bevægelse i virtual- eller augmented reality, og lignende værktøjer, der understøtter samskabelse på distancen. Det kan også være et mere professionelt set-up til lyd og videooptagelser, så virksomheden selv kan skabe content til både intern og ekstern kommunikation. I det hele taget må vi forvente en optimering af eksisterende IT- og AV-løsninger.

Udfordringen for fremtidens arbejdsrum er dermed, at værdiskabende arbejdsprocesser helt eller delvist flytter fra den fysiske og analoge arbejdsplads til den virtuelle arbejdsplads, og at dette ændrer selve begrebet "arbejdsplads".

Brug for mere viden

For at komme i mål med denne transformation, er der behov for en langt mere undersøgende tilgang til rum og indretning. Gennem tests, evalueringer og tilpasninger af de fysiske miljøer, hvor brugeren bliver eksperter, kan organisationer vokse og finde netop deres unikke behov både i forhold til en stærk kultur og til en fysisk indretning.

I dag ser vi, at tests ofte bliver udført i miljøer med de personer, der har opfundet de nye tiltag. Da de jo i forvejen er ambassadører, er det ikke nødvendigvis her, at man får den mest valide evaluering.

Jeg håber, at ledere og FM-medarbejdere får modet til at slippe disse processer fri og sikre en reel inddragelse af de medarbejdere, de gerne vil have med på vognen. Det kræver både tid, vilje, mod og tillid.

Med fokus på at skabe mest mulig værdi for både organisationen og medarbejderne er det muligt at skabe en helt ny type hybrid arbejdspladser. En arbejdsplads som er en essentiel del af virksomhedens kultur og employer branding og en vigtig drivkraft i at tiltrække og fastholde de rigtige medarbejdere. ■

Gitte Frederiksen Kjølby

- Gitte Frederiksen Kjølby er uddannet arkitekt og i dag associeret partner med ansvar for strategisk designrådgivning og indretning i ERIK arkitekter.
- Gennem de sidste 20 år har Gitte Frederiksen Kjølby arbejdet i spændingsfeltet mellem strategi, arkitektur, organisationer og mennesker. Fokuset i dette arbejde har været først at kvalificere spørgsmålet og behovet, inden der tænkes løsninger.

Det sker i erkendelse af, at de fleste spørgsmål og behov bliver stillet ud fra ens egen opfattelse af udfordringen og ikke altid afspejler det reelle behov. Denne afdækning sker ved at facilitere en engagerende dialog og proces med bygningens brugere, som så danner grundlag for en konkret rumindretning og bygningsudformning. Altså et fokus på at understøtte funktioner, flows, processer og arbejdsgange og ikke kun tilfredsstille brugernes subjektive ønsker.

Af større organisationer, som hun har hjulpet, kan nævnes Arla Foods, Norlys, Systematics, Novo Nordisk, Foss, Interacoustics, ÅF, Per Aarsleff, Erhvervsakademi Aarhus, Viborg Kommune, Lyngby-Taarbæk Kommune, Holbæk Kommune, Horsens Kommune, Oslo Kommune og mange, mange flere.

Erhvervserfaring

- | | |
|-------------|--|
| 2018 - | Kompetenceleder ERIK Arkitekter A/S |
| 2015 – 2018 | Leder af FORMSPROG ApS – en del af KPF Arkitekter A/S (Nu ERIK arkitekter) |
| 2008 – 2015 | Indehaver af FORMSPROG ApS (Selvstændig) |
| 2006 – 2008 | KPF Arkitekter A/S (Nu ERIK arkitekter) |
| 2001 – 2006 | Sahl Arkitekter A/S |

Primære uddannelser

- 2001 Arkitekt fra Arkitektskolen Aarhus



Facility Management handler også om mennesker

Arla har ansat en Change Architect, som skal have fokus på det menneskelige aspekt i Facility Management. For det drejer sig ikke kun om økonomi og bygninger, men også om medarbejdere. »

Af Martin van Dijk – Foto Ole Hartmann Schmidt

»Vi skal finde ind til, hvad der er nødvendigt for at afdække medarbejdernes behov. Hvilke data skal indsamles og analyseres, så vi er i stand til at skabe fremtidens kontor med udgangspunkt i medarbejdernes behov,« siger Helena Grøn Kähler.

Helena Grøn Kähler har gjort karriere inden for universitetsverdenen, hvor hun har en ph.d. i organisationspsykologi.

Hun har tilbragt meget tid med hovedet i bøgerne og studeret en masse teori, men hun kunne efterhånden godt mærke, at der manglede noget i hendes arbejdsliv. Derfor søgte hun væk fra den akademiske verden på udkig efter et job, hvor hun kunne bruge sine kompetencer, men hvor det hele ikke gik op i teori og teoretiske diskussioner. Som en overraskelse for hende selv viste det sig at være i Arlas Global Facility-afdeling, at der var brug for en med hendes kompetencer. Her skal hun være med til at skabe fremtidens arbejdsplads med udgangspunkt i medarbejderne og deres behov.

»Klassisk Facility Management har traditionelt handlet om økonomi og bygninger. Men Arla vil også have fokus på oplevelsesdelen. Derfor vi tager udgangspunkt i, hvordan vi giver medar-

mening med en Change Architect med en baggrund inden for arbejds- og organisationspsykologi.

»De kender måske godt deres egne ønsker og behov, men kan ikke nødvendigvis se den overordnede løsning for arbejdspladsen. Jeg plejer at give det eksempel, at man jo ikke kan sige, at man kan lide tomatsuppe, hvis ikke man ved, hvad en tomat er. Derudover gør denne særlige situation med corona, at medarbejderne faktisk ikke ved, om de i fremtiden får nogle andre behov, end de har haft tidligere,« siger Helena Grøn Kähler.

Derfor skal man også spadestikket dybere end blot at høre, hvad medarbejderne siger. Man skal møde dem på individniveau og finde ind til det, de reelt mener. Hvad er deres agenda og motivation, og det kan kræve en mere forskningsbaseret metode.

»Vi skal finde ind til, hvad der er nødvendigt for at afdække deres behov. Hvilke data skal indsamles og analyseres, så vi er i stand til at skabe fremtidens kontor med udgangspunkt i

medarbejdernes behov.

Det drejer sig om at balancere Change Management og medarbejderinddragelse, uden at medarbejderne bliver nervøse for forandringerne,« siger Helena Grøn Kähler.



Fremtidens kontor skal være omstillingsparat, vi skal være klar til at ændre, hvis medarbejdernes behov ændrer sig.

Helena Grøn Kähler

bejderne den bedste oplevelse, og det håber jeg, at jeg kan være med til at skabe,« siger Helena Grøn Kähler.

Data og analyse

Umiddelbart kunne det lyde som en simpel opgave, for det er vel bare at spørge medarbejderne, hvad de ønsker. Men det er ikke så simpelt endda, og det er derfor, det giver rigtig god

virksomheder skal fremadrettet finde den rette balance mellem arbejdsplads og hjemmekontor. En proces som Helena Grøn Kähler finder meget interessant at være en del af.

»Det er en rigtig spændende proces, hvor vi skal tænke medarbejdernes behov ind som det centrale. Vi arbejder med det, min kollega Kristian Hede har døbt en Espresso Experience, som skal være et billede på, hvad vi tror fremtidens arbejds-

Espresso Experience

En af de første primære opgaver var at se nærmere på den måde, Activity Based Working var integreret, og om det kunne optimeres ved små justeringer.

En proces som er blevet endnu mere aktuel og fremskyndet på grund af corona-pandemien, som i den grad har ændret den måde arbejdslivet indrettes, og

plads skal kunne,« siger Helena Grøn Kähler og uddyber, hvad der mere præcist gemmer sig bag denne formulering.

»Vi arbejder ud fra en tese om, at medarbejderne i fremtiden vil komme mindre på kontoret, så kontoret skal give en mindre, men stærkere oplevelse. I det ligger der, at det skal være et rum med plads til vidensdeling og netværk, og ikke mindst skal det inspirere og fremme virksomhedens kultur,« siger Helena Grøn Kähler.

En proces som Helena ikke står alene med, da hun arbejder tæt sammen med den resterende del af Global Facility afdelingen hos Arla. Hun kommer med nogle nye kompetencer til afdelingen, som samtidig besidder nogle andre kompetencer.

»Jeg kender absolut ingenting til eksempelvis møbler, og hvilke regler der er på facility-området. Jeg kommer til gengæld med nogle kompetencer, som gør os i stand til at forstå medarbejderne og deres adfærd, da jeg har arbejdet meget med forandringspsykologi og adfærdsdesign. Jeg er blevet en del af et stærkt team, der i forvejen var rigtig dygtige til både projektstyring, drift og service. Sammen kan vi forhåbentlig blive endnu stærkere til det ved at sætte medarbejdernes behov i fokus,« siger hun.

Bæredygtig omstillingsparathed

Helena Grøn Kähler er stadig ny i jobbet som Change Architect hos Arla, da hun først tiltrådte stillingen tilbage i oktober 2020. Derfor har hendes arbejde indtil videre også været en smule besværet af, at de fleste kontormedarbejdere hos Arla arbejder hjemmefra i øjeblikket, hvilket gør det svært at indsamle data internt. Dog har hun allerede haft 'fingrene mere nede i jorden', som var en af de ting, hun ønskede ved sit nye arbejde.

»Jeg trængte til at komme ud og se tingene inde fra en organisation og ud, fremfor at sidde oppe i mit elfenbenstårn og kigge ind. Det er superinspirerende at være ude, hvor der ikke er langt fra tanke til handling og respons. Der er Facility Management virkelig håndgribeligt, da tiltagene enten virker eller ej, og der er hurtig respons fra medarbejderne. Vi lavede blandt andet et forsøg, hvor vi undersøgte, hvor ofte de ansatte sprittede hænder. Data holdt vi op mod andre data på området, og dér kunne vi berolige medarbejderne og skabe øget tryghed. Vi kunne se, at de var gode til at spritte hænder, og internt i facility-afdelingen var resultaterne også værdifulde, fordi vi fik data på, at spritstationerne stod rigtigt,« siger Helen Grøn Kähler.

Ellers består hendes arbejde i øjeblikket meget af møder og vidensindsamling. Det er både ved at studere den forskning, der er på området, og selv indsamle viden og data, så vidt det er muligt. Hun har skullet være omstillingsparat, og det er også noget af det, fremtidens kontor skal være.

»Fremtidens kontor skal være omstillingsparat, vi skal være klar til at ændre, hvis medarbejdernes behov ændrer sig. Det passer også fint med, at man, i stedet for at snakke om the new normal, snakker om the next normal, hvor man netop skal være omstillingsparat. Så hvis jeg kan være med til at skabe et bæredygtigt og omstillingsparat kontor, der tager udgangspunkt i medarbejdernes behov, så er jeg kommet langt,« siger Helena Grøn Kähler. ■

»Klassisk Facility Management har traditionelt handlet om økonomi og bygninger. Men Arla vil også have fokus på oplevelsesdelen, så vi tager udgangspunkt i, hvordan vi giver medarbejderne den bedste oplevelse,« siger Helena Grøn Kähler.



Udnyt pandemien som FM'er – reducer kvadratmeter!

Jeg har tidligere i en indsigthier i FM Update skrevet om hvordan I alle i FM bør udnytte covid-19 til at indføre ønskede forandringer, for det er en mulighed, man har i krisetider.

Mange bolde kastes op i luften og der er et vindue til at gribe dem på en ny måde.

Gennem hele pandemien har mange virksomheder været lukket delvist ned. Medarbejdere har været hjemsendt og vi har lært en masse. Vi har lært, at vi måske ikke behøver så mange møder, vi har lært at sparre, brainstorme og udveksle viden med hinanden online, vi har indset, at vi er effektive på hjemmekontoret og nydt fordelene ved ikke at have transporttid til og fra arbejde. Vi er naturligvis også blevet klogere på hvornår vi har brug for at mødes fysisk og fordelene ved det, men der er næppe nogen, der tvivler på, at hjemmearbejde kommer til at fylde mere i fremtiden

end det gjorde før covid-19. Og dét er der spændende muligheder i for alle os i FM!

Hvis flere skal arbejde hjemme, er det helt oplagt at vi reducerer kvadratmeter. En konkret plan for hvordan jeres arbejdsplads skal se ud i fremtiden, bør FM-organisationen levere til direktionen.

Hvor meget skal vi arbejde hjemmefra, hvor mange skriveborde kan skrottes, skal vi have free seating, skal lejemål opsiges, ejendomme sælges/lejes ud eller skal vi dele vores faciliteter med andre? Det er den slags spørgsmål I skal overveje og komme med et konkret bud på.

En ambitiøst plan for hvordan din virksomheds arbejdsplads skal se ud i fremtiden vil få direktionen til at lytte til dig – og skubbe FM-organisationen ind på en helt central plads i planlægningen af fremtidens arbejdsplads.

Grib muligheden – og tag fat i os i DFM hvis du har brug for viden, cases, input eller andet. Vi vil gerne hjælpe! ■



LAURA LINDAHL

Direktør for Dansk Facilities Management netværk og Dansk Facilities Management Benchmarking.



Har I styr på jeres driftsøkonomi?

– NTI FM gør det nemt

Med et fremtidssikret Facility Management-system får I et samlet overblik over drift, vedligehold og økonomi i jeres ejendomsportefølje.

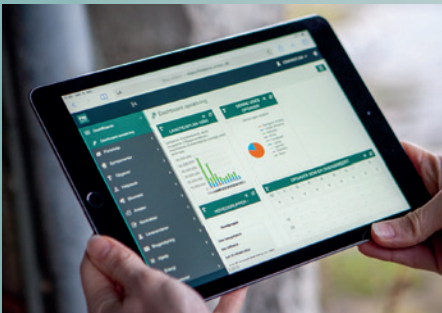
Vores kunder vælger os fordi vi udvikler selv, har mange års praktisk erfaring og kan rådgive om bl.a. IKT, BIM og digital aflevering. Vi gør det nemt for jer at komme i gang og lære at bruge.

**BOOK EN
GRATIS DEMO!**

Øst: Vibeke Petersen
4435 0715/vp@nti.dk

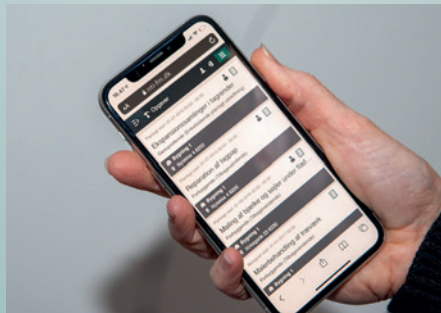
Vest: Christian Bøgelund
4435 0762/cbm@nti.dk

NTI FM gør det nemt:



Sæt dit eget dashboard

Få hurtigt overblik over fx jeres ejendommers daglige driftsopgaver. Det forbedrer jeres effektivitet i hverdagen.



Tilgå opgaver via mobil

Slutbrugerne kan indmelde opgaver via mobil, og alt kan tilgås af servicemedarbejdere i marken. Det er god kundeservice.



Vælg moduler til/fra

Måske har I brug for indblik i, hvilke lokaler står tomme og ikke bruges optimalt? Eller savner overblik over drift af udendørsarealer. Lav tilvalg efter behov.

NTI A/S udvikler og leverer omfattende løsninger til højteknologiske miljøer inden for bl.a. byggeri og har været i branchen i 75 år.

Læs mere om NTI FM på www.nti.biz

Bæredygtig facility management gavner både hjerne og hjerte

Bæredygtighed spiller en stadig større rolle for Facilities Management-organisationer. Læs her, hvordan I kommer fra ad-hoc-projekter til en plan, der sætter fart på indsatsen og forenkler hverdagen.

Af Susanne Baslev Nielsen, NIRAS

Når først man kommer i gang, er der et ual af muligheder. Mange virksomheder og deres Facilities Management-organisationer (FM) er ambitiøse og vil også bidrage til en bæredygtig udvikling. De fleste lægger ud med enkelte initiativer, som kan høste nogle åbenlyse gevinster, men når de lavthængende frugter er høstet, er der ofte tvivl om næste skridt. For hvordan kommer FM-organisationen i mål med egne ambitioner?

Svaret er, at alle funktioner, som er knyttet til ejendomme og ejendomsservices (investeringer, administration, space management, drift og service) bruger deres indsigt og opgaveløsning til en grøn omstilling. Der er brug for en helhedsorienteret indsats med eksplicite mål for en bæredygtig omstilling af organisationen for at fremme, at alle funktioner arbejder i samme retning og takt. Økonomisk er der også brug for at tænke nyt, for det som er billigst på kort sigt, er sjældent billigst på længere sigt.

Tag udgangspunkt i, hvor I er i dag

Selv om virksomheder og FM-organisationer er ens med hensyn til, at FM er en støttefunktion til kernevirkomheden, er der store forskelle på de rammer, som en bæredygtighedsplan skal tage udgangspunkt i. Nogle ejer selv de bygninger, som de bruger, andre lejer sig ind, og andre igen er bygningsejere af udlejningsejendomme.

Alle må overveje, hvem de er i dag, og hvem de vil være i fremtiden. Hvad er kernevirkomhedens behov i dag, og hvordan forventer vi, at de vil udvikle sig i fremtiden? Hvilke succesparametre arbejder vi med? Hvilke ri-

sici er der ved ikke at gøre noget? Sådanne strategiske rammer er helt nødvendige at få afklaret for at kunne sætte de rette mål og krav til FM-løsningerne. Dernæst er der hele sourcing-diskussionen. Hvilke interne kompetencer har virksomheden, og hvilke må man tilkøbe?

Se planen som et nyt skridt i en udviklingsrejse. Start med at kortlægge, hvor I er i dag, og dyrk jeres visioner samt mål for, hvordan I gerne vil ses af fremtidige kunder, samarbejdspartnere og kolleger.

Alle fagligheder skal i spil

En helhedsorienteret bæredygtighedsplan sikrer fælles retning på strategisk, taktisk og operationelt plan. Den skal sikre koordinering på tværs af funktioner (investering, administration, space management, drift og service), så funktionerne ikke spænder ben for hinandens indsats, eller bare flytter problemer fra en funktion til en anden. For at minimere restaffald er der for eksempel brug for gode placeringer af kildesortering, justering af rengøringservices, plads til affaldscontainere og ikke mindst kommunikation med brugerne.

Miljø- og klimaregnskaber hjælper med at kortlægge virksomhedernes påvirkning af det lokale og globale miljø og er vigtige redskaber for at udarbejde en effektiv plan. Desuden vil man arbejde med bæredygtige business cases, livscyklusanalyser og lignende for at vurdere hvilke initiativer, der er mest bæredygtige på kort og længere sigt. Det er ny viden, som man må indarbejde i virksomhedens beslutningsgrundlag, og typisk har virksomheder behov for kompetenceopbygning hos projektledere eller ekstern assistance.

Investeringsplaner og driftsøkonomi er vigtige for realisering af en bæredygtighedsplan. Visse tiltag kan med-

føre besparelser, mens andre snævert set har en merudgift. Derfor må businesscases give overblik over fordele og ulemper for alle interessenter i et passende tidsspektiv.

Men bæredygtighed skal udvikles både med hjerne og hjerte for at få medarbejdere og andre brugere med. Der skal også arbejdes med motivation, kommunikation og en fælles kultur. I fremtiden vil vi se FM-organisationer, som arbejder mere systematisk med at afklare behov og få feedback fra deres brugere.

Prioritering af indsatser

En god proces er at slippe idéer og kreativitet løs i virksomheden og derefter vurdere og prioritere indsatserne. Der må fakta på bordet i forhold til den aktuelle situation og mulige alternativer i fremtiden. Studiebesøg og pilotprojekter er en god idé for at konkretisere og afprøve alternative FM-løsninger, inden man ruller løsningerne ud i større skala.

På grund af ressourcebegrænsninger er der typisk brug for at prioritere mellem forskellige indsatser i årlige handlingsplaner. FM-organisationer må være godt klædt på til at argumentere for fordele ved de anbefalede tiltag og konsekvenserne ved, at man ikke gennemfører dem. En hjælp kan være at arbejde med FM's 12 værdiparametre, som blandt andet fokuserer på produktivitet, sundhed og sikkerhed, ejendomsværdi og image (jf. Jensen og van der Voordt 2017).

En meningsfuld indsats med gevinster på flere planer

Man skal lægge tid og ressourcer i at udarbejde en plan, men fordelene ved en god plan udmønter sig på flere planer:

- Cheferne er med til at sætte den generelle retning og økonomi. Det giver større autonomi hos mellemledere og projektledere.
- Bæredygtighedskoordinatorer får en overordnet plan som grundlag for projekter og opfølgning.
- Medarbejdere og brugere bliver informeret og forhabentlig tryggere ved, at en bæredygtighedsindsats er i gang.
- Virksomheden kan kommunikere om sin indsats til samarbejdspartnere, myndigheder, kunder, presse og potentielle medarbejdere.

At arbejde for en bæredygtig udvikling er for mange en meningsfuld og opbyggelig indsats, når man tilrettelægger arbejdet i en god proces med aktiv deltagelse på tværs af organisationen. Men kun med en dedikeret ledelse kommer FM-organisationer fra ad-hoc-projekter til en koordineret og helhedsorienteret indsats for en bæredygtig udvikling. Held og lykke på jeres udviklingsrejse! ■

Huskeliste, før du går i gang

Bæredygtig FM er en paraply for mange specialiserede FM-udfordringer på strategisk, taktisk og operationelt niveau. En plan sætter fart på indsatsen og forenkler hverdagen. Få her en huskeliste, før du går i gang:

1. Formulér succeskriterier ved at tage afset i virksomhedens FM-behov om for eksempel to-fem år, og oversæt dette til FM-succesparametre. Hvad er jeres vigtigste mål?
2. Er der brug for at redesigne FM-organisationen? Tag afsæt i topledelsens tanker om FM-organisering. Hvilket serviceniveau? Sættes der f.eks. på inhouse eller outsourcing? Samling af bygge- og driftsherreroller?
3. Hvis I ikke allerede har det, så få overblik over din ejendomsportefølje og services ved hjælp af analyser af FM-nøgletal, byggetekniske beskrivelser, service-evalueringer m.m. Tal med HR. Hvor er det vigtigst at fokusere? Har I den nødvendige indsigt, og er det i en form, som kan deles med andre?
4. Identificér de vigtigste indsatser for, at I kan komme i mål. Typisk er der behov for langvarige indsatser, som man må opdele i indsatser på kort og længere sigt.
5. Hent inspiration hos andre – nationalt og internationalt, og øs af egen erfaringer.
6. Investér i beredskab og planlægning. Stil krav om kvalificeret beslutningsgrundlag, og brug en digitaliseringsstrategi til at lette adgang til relevant data.
7. Sørg for kompetenceudvikling hos de medarbejdere og brugere, som skal blive ambassadører for planen, og minimér risiko for sager om green washing.
8. Sørg for at stille krav til jeres leverandører om bæredygtighedshensyn og dokumentation herfor. Check at I får, hvad I beder om.
9. Følg med i realiseringen af planen, og del dette med topledelse, medarbejdere og brugere. Sørg for at fejre fremskridt, og lær af eventuelle tilbageskridt.
10. Efter nogle år må bæredygtighedsplanen revideres med nye mål og indsatser for det næste kapitel i virksomhedens bæredygtighedsrejse. Hvad var styrker og svagheder ved denne plan, og hvordan kan I gøre både proces og plan bedre næste gang?

Når driftsviden skal inddrages i design

Inddragelse af driftsviden i udvikling og projektering af nye byggerier er højt på mange FM- organisationers ønskeliste. Og med god grund, for det er netop i de tidlige faser af et nyt byggeri, at fundamentet for en effektiv og bæredygtig drift grundlægges.

Mange har haft fokus på det længe, men det ser stadig ud til, at både er vanskeligt og konfliktfyldt i praksis. Helle Lohmann Rasmussen, Viden- og udviklingschef i DFM Netværk har skrevet en ph.d. om netop inddragelse af driftsviden i design af nye byggerier,

og her får du, i en serie på tre artikler, nogle af resultaterne.

Følg med i serien, og bliv klogere på udfordringerne i at integrere driftsviden i nye projekter, og få Helle Lohmann Rasmussens anbefalinger til at lykkes med det.

Hvorfor designteams bliver høje af brugere og får migræne af driftsfolk

Kan vi vinde noget ved at inddrage driften i nye byggeprojekter og udholde en fase, hvor der ikke stilles konkrete krav, men skabes rum for udvikling og innovation af både projektet og driften?

Af Helle Lohmann Rasmussen, Viden- og udviklingschef, DFM Netværk

Det ser ud til at designteams, altså for eksempel arkitekter og ingeniører, har mere succes med at involvere brugere i nye byggeprojekter, end med at involvere driftspersonale. Derfor observerede jeg i forbindelse med min ph.d. om integrering af driftsviden i design to møder, som umiddelbart kunne lyde

ens. Formålet med begge møder var at få deltagernes input til et byggeprojekt. Det ene møde var med brugere, det andet med driftspersonale. Til min store forbavselse viste møderne sig at være vidt forskellige.

Projektfolk elsker brugerinddragelse. Nogle har dedikeret hele deres faglige virke til brugerprocesser, der udvikles nye metoder, skrives artikler og vejledninger, og der udbydes kurser i brugerinvolvering i byggeprocesser.

De 3 artikler er:

- 1 Når driftsfolk bare kræver, og arkitekter alligevel ikke lytter.
- 2 Hvorfor designteams bliver høje af brugere og får migræne af driftsfolk.
- 3 Giv dit projekthold 'driftsfornemmelser' og spar på dine krav.

Dette er den anden artikel i serien. Den første blev bragt i FM Update december 2020, og den tredje bringes i næste udgave. Du finder dem selvfølgelig i artikelarkivet sammen med de øvrige FM Update-artikler på websitet.

Det er godt, ikke mindst for FM, for det er med til at sikre, at bygningen er designet til at imødekomme den fremtidige brug og funktion.

Anderledes ser det ofte ud for projektfolks entusiasme for driftsinvolvering. Her er ikke altid samme gejst at spore. Tværtimod aner man ofte en hovedpine under opsejling, når talen falder på at imødekomme den fremtidige bygningsdrift og serviceydelser, i forbindelse med byggeprojekter. Det er ikke så godt for FM, for den manglende entusiasme kan betyde, at det potentiale, der ligger i at designteams og drift sammen udvikler nye løsninger, går tabt.

Men brugere og driftsfolk er jo også meget forskellige, tænker du?

På mange måder ja, men både mine interviewpersoner og forskere beskriver ofte brugere og driftsfolk ret ens. For eksempel nævner de, at brugere/driftsfolk ved meget om, hvad der er sket inden for deres felt, men de kan, som alle mennesker, ikke forudse fremtiden.

Faglighed på hver deres felter

Begge har høj faglighed inden for deres felt, men har sjældent stor erfaring med design- og byggeprocesser, og de har hverken sprog eller kultur til fælles med projektfolkene.

Nogle driftsorganisationer har dog været med i så mange byggeprojekter, at det sidste ikke passer, men for mange driftsorganisationer, vil det være sandt.

Derfor er det interessant at sammenligne, hvordan processerne foregår, og derfor observerede jeg de to møder og interviewede efterfølgende repræsentanter fra projektteamet. Her er nogle af de ting, jeg lagde mærke til.

Mødet med driftspersonalet var om formiddagen og varede to timer. Mødet gik i al sin enkelhed ud på at arkitekterne, efter en kort præsentation af projektet, lagde konkrete løsningsforslag frem, for eksempel materialevalg på gulve, vægge og døre, som repræsentanterne fra driften, efterhånden som det blev lagt frem, enten nikkede til eller afviste. I de tilfælde, hvor det blev afvist, fandt en kort forhandling sted, og der blev enten besluttet en ny løsning, eller beslutningen blev udsat til, for eksempel arkitekterne havde fundet på et bedre alternativ. Faciliteringen blev varetaget af en ekstern konsulent og bestod i almindelig god mødeledelse. Der blev efterfølgende udsendt et notat om beslutningerne.

Personas og service blueprints

Mødet med brugerne var om eftermiddagen samme dag og varede, ligesom mødet med driften, to timer.

Faciliteringen af mødet med brugerne var anderledes og krævede to eksterne konsulenter, samt videooptagelse af diskussionerne til fastholdelse af input og senere analyse. Konsulenterne brugte to metoder: Personas og service blueprints, som er metoder til at arbejde med behov på en anden måde, end at bede brugerne liste op, hvad de har brug for.

Når brugere lister op, hvad de har brug for, er der risiko for, at de vil bede om det samme, de har, bare større. Vi orienterer os som mennesker indenfor en bestemt referenceramme, og det stiller store krav at komme i tanke om, at det samme behov kan opfyldes på en helt anden måde. Der er dog langt fra altid den bedste løsning at få mere af det samme, bare større og i mange byggeprojekter er det slet ikke en mulighed.

Metoder som for eksempel personas eller service »



- Helle Lohmann Rasmussen har en baggrund som arkitekt i 2003 og har en Master i Ledelse af Byggeri. Hun har i 2020 afsluttet en tre-årig ph.d.-uddannelse på DTU Management om vidensoverførsel mellem drift og byggeri. Per Anker Jensen har været hovedvejleder på studiet, der udover finansiering fra DTU har modtaget økonomisk støtte fra Den Danske Maritime Fond, Maskinmesterskolen København, Realdania og Sweco.
- Ph.d.-afhandlingen har titlen: Integrating operational knowledge in Design of new buildings to improve facility performance, A comparative study of building and large ship projects. Afhandlingen er præmieret med "Thesis of the Year" på konferencen for Scandinavian Academy of Industrial Engineering and Management (ScAIEM) 2020. En digital udgave af afhandlingen kan rekvireres ved at skrive til: hlr@fdm-net.dk

blueprints, afdækker behovene på et mere abstrakt niveau, inden der udarbejdes konkrete løsningsforslag.

Intentionen er at give arkitekter og ingeniører mulighed for at få deres kompetencer bedst muligt i spil, og det giver samtidig brugerne mulighed for at gentænke, om de kan opfylde deres kunder/elever/patienters behov på en ny måde i et nyt hus. Ofte vil den slags øvelser give anledning, ikke bare til overvejelse om bygningens udformning, men også til overvejelser om, hvorvidt organiseringen af arbejdet skal ændres, eller ny teknologi kan tages i anvendelse.

Præcis det skete på dette møde mellem brugere og projektteamet, hvor der – udover det nu konkrete forslag til rumfordeling – blev diskuteret, hvordan brugerne fremover ville arbejde mere på tværs af afdelinger. De foreslog selv at deles om udstyrstunge lokaler, så de kunne få plads til nogle nye funktioner, og det blev diskuteret, om en robot-receptionist var en mulighed for at spare ressourcer i afdelingerne.

På tegningen blev der skitseret ny placering af vægge, og funktioner byttede plads. Selvfølgelig var stemningen høj blandt både brugerne og projektteamet, da de gik fra mødet. De udviklede projektet – og fremtiden – sammen!

Nytænkning og udvikling går tabt

Den chance for nytænkning og udvikling går driften glip af, når vi går direkte til stålet, enten ved at bede driften om på forhånd at liste op, hvad de vil have, eller på et meget konkret grundlag bede dem godkende eller afvise konkrete løsninger.

Projektteamet forlod mødet med repræsentanterne fra driften med en del 'ommere', og jeg vil vove den påstand, at de opfattede nogle af forhandlingerne som 'tabte'. Rollefordelingen var klar: Driftspersonalet var lysslukker, og projektteamet havde ikke gjort deres forarbejde godt nok. Stemningen var ikke dårlig, men opløftet var den heller ikke.

Begge møder resulterede i ændringer i bygningsdesignet, som projektteamet skulle tilbage og tage sig af. Alligevel er mit gæt, at projektholdet vil være langt mere motiverede – måske ligefrem finde det inspirerende – at lave nye forslag på baggrund af ændringerne fra brugermødet end fra mødet med driften.

Mit spørgsmål er derfor, om vi kan vinde noget ved at være mere modige, når vi inddrager driften i vores nye byggeprojekter og udholde en indledende fase, hvor der ikke stilles konkrete krav, men skabes rum for at udvikling og innovation af både projektet og driften. Måske skal vi lære af brugerinddragelsen og fokuserer på at skabe sammen, og hver især bidrage med det, vi ved mest om.

Afslutningsvist er det måske rimeligt at spørge: Vil driftspersonalet være begejstret for at blive udsat for metoder som personas og service blueprints?

Nej, det vil de ikke, men bare rolig: Det var brugerne i denne fortælling heller ikke. I begyndelsen. ■

Rådgivning, facilitering og kurser i FM



Evaluering af FM i Frederiksberg Kommune.

Rådgivning

- Evaluering af FM-organisationer
- Optimering af virksomhedens FM
- Ledelses- og organisationsudvikling
- Bygningssyn
- Flyttelogistik
- Space Management.

Facilitering

- Når virksomhedens interne processer ”staller”

- Tovholder og inspirator
- Ledelse af forandringsprocesser.

Kurser

- Teknologisk Instituts FM-uddannelse
- Virksomhedskurser i FM
- Kurser i serviceaftaler.

Leif Hansen bygherrerådgivning ApS
Lautrupvang 8, 2750 Ballerup
www.leifhansenbyg.dk



Arbejdspladsen efter corona:

Empatisk og æredygtig

Arbejdsmiljøer kan i fremtiden blive både sundere, mere bæredygtige, i bedre live-work balance, mere produktive, empatiske og sjovere at være en del af!

Af Gitte Andersen, Global head of SIGNAL

Mens Covid-19 stadig raser, er der talt og skrevet meget om, hvad der post-corona kommer til at ændre sig i vores måde at arbejde på.

Hvad har vi lært af distancearbejdet? Noget alle de store globale FM-operatører synes at være enige om er: Hjemmearbejdet er kommet for at blive og kan reducere kontorarealet med 10-25 procent i en post-Covid-verden, afhængig af omfanget af distancearbejde, om det så er hjemme eller i en hub i lokalområdet (det tredje arbejdssted).

Enighed synes der også at være om, at vi vil rejse mindre og deraf afledt, at de virtuelle møder i mange formater også vil gøre sin permanente indmarch i vores arbejdsliv. Afstemt ser enigheden også ud til at være, når talen falder på teknologi: At det måske bliver den største disrupter, som vil revolutionere vores arbejdsliv efter corona med kontaktløs teknologi, robotter, kunstig intelligens og så videre.

Men måske er det ikke de nye teknologiers fremmarch, der bliver den største disrupter, men derimod forandringer i menneskers krav og forventninger til fremtidens arbejde. Det kan forandre den måde organisationer fremover vil fungere på?

Det skal ikke forstås som en anti-tech approach om, at teknologi ikke fremover vil fylde meget i vores arbejdsliv, for det vil det helt sikkert!

Mere er det udtryk for at teknologien formodentlig vil ekspandere helt af sig selv. Det betyder ikke så meget hvad vi tænker om det, det vil fortsætte sin fremmarch med eller uden os... og vil formodentlig ikke blive reguleret i samme hastighed, som nye teknologier spredtes globalt. Heraf afledt er en begyndende ny frustration opstået med fokus på at det er os og ikke teknologien, der skal styre og beslutte hvordan vores arbejdsliv skal udvikle sig. Det er et ønske om at bringe den sunde fornuft tilbage, hvor den enkelte – uden først at rådføre sig med

en digital tablet – kan skille rigtigt fra forkert, effektivt fra ikke effektivt, nyttigt fra meningsløst, værdifuldt fra ubrugeligt og så videre.

Slip fornuften løs

Under Mærsk's malware-attack i 2017, hvor hele Mærsk var globalt un-plugged, gik CEO Søren Skov ud



med følgende besked til alle ansatte: »Bare gør hvad der er rigtigt for kunder og for vores forretning!« Der slap han den sunde fornuft fri og havde tillid til at det kunne virke!

I den situation lærte Mærsk sikkert både hvor skrøbelig teknologien kan gøre os, når det er sat ud af kraft, specielt i en stor global organisation, men samtidig hvor stærke vi kan være ved at genindføre den sunde fornuft!

Purpose før profit

Vi kan se en ny tendens begynde at vokse sig stor. På SIGNAL har vi både før og under Covid-19 indsamlet data fra både eksisterende medarbejdere og næste generations medarbejdere omkring det gode arbejdsliv, dette både lokalt og globalt! Et nyt moralsk kompas for det gode arbejde er begyndt. Mening før alt andet! Vi vil vide, hvad vores daglige arbejde forbedrer i verden.

Vi forventer at mening sættes over profit og mener i øvrigt at profitten nok skal komme, hvis organisationen udretter gode ting med det, de er sat i verden for – særligt i forhold til bæredygtighed!

Det gode "unplugged" arbejdsliv

Den always on-kultur, mange oplevede inden Corona, har under de store lockdowns givet anledning til refleksion. Mange af os kom fra en kultur, hvor der blev presset noget produktivt ud af hvert eneste ledige øjeblik via smartphones og tablets, der konstant havde vores opmærksomhed.

Covid-19 gav os tid til at stoppe op og tænke, mange ønsker et arbejdsliv i bedre balance, hvor kontoret fremover er markedspladsen for samarbejde, innovation, dialog og udvikling mellem tilstedeværende kolleger, mens for eksempel hjemmekontoret kan give tid og plads til refleksion og fordybelse – men på den enkeltes egne betingelser: Mit arbejde, mit valg! Og med en forventning om, at jeg har en arbejdsgiver og er en del af et arbejdsfællesskab, hvor vi tager os af hinanden, og hvor min mening også tæller!

Den empatiske organisation

Nogen taler om innovationsøkonomiens tidsalder. Frie fugle, projektmedarbejdere, der er sin egen herre og skaber deres eget brand, vokser – især i den generation, der kommer på arbejdsmarkedet nu. Her regnes der med at »



de i gennemsnit vil have 30 jobs i deres arbejdsliv. I 2025, vil omkring 75 procent af den globale arbejdsstyrke være Millennials (født mellem 1980 og 2000), og de tiltrækkes ikke af stærkt siloopdelte organisationer, men derimod af organisationer organiseret omkring selvstyrende teams, struktureret omkring projektarbejdet.

De ser den attraktive organisation som en med høj grad af tillid, sund fornuft og empati og opfatter manglen på samme som noget, der bringer fremtidig innovation i fare og slår den sunde fornuft ihjel. Genindførelsen af den sunde fornuft har begyndt sin indmarch! Alt det vi intuitivt har lært fra basal menneskelig erfaring, ved at leve i en empatisk verden og ikke ved at have hovedet nede i en tablet 24/7.

Hvad gør mennesker produktive?

Vi har længe talt om "work-life balance" og et stigende pres på at etablere denne balance har måske også gjort, at rækkefølgen er byttet om, så vi nu taler om "live-work balancen" – sammen med en ny diskurs for hvad der egentlig gør mennesker produktive?

Det handler om så meget mere end den fysiske arbejdsplads, om alt det vi knytter til arbejdspladsen; fantastisk on-boarding programmer, der sikrer at nye kolleger hurtigt bliver del af et social og fagligt fællesskab, programmer for den fysiske og mentale sundhed, sund kost og rådgivning om det gode sunde liv i balance, det handler om bæredygtigt design og om at bringe naturen ind i vores kontorer, om virksomhedens CSR politik (Corporate social responsibility) og overordnede mening, og det handler om fleksibilitet – at sætte arbejdet frit, så den enkelte selv kan vælge, hvor de arbejder mest produktivt – afhængig af opgaven, med hvem man skal løse den, hvornår man skal stå til rådighed og endelig i et balanceret live-work perspektiv på egne betingelser!

Det fantastiske ved de investeringer, der nødvendiggør alt dette, og som mange topledelse måske vil synes er at skyde over målet for hvad de økonomisk skal forpligte sig til for at sikre medarbejdertiltrækning, fastholdelse og produktivitet, er, at det i et hav af robuste feltstudier allerede er dokumenteret, at dette fokus leverer mangedoblet på hvad vi på godt dansk kalder "return of investment", set i forhold til den oprindelige investering!

Vi ser en ny menneskefokuseret tilgang til omkostningsoptimering, hvor der ved investering i hvad der egentlig gør os produktive, efterfølgende leveres mangedoblet tilbage i øget produktivitet, øget sundhed, øget tilhørsforhold og meget andet. Der leveres både på produktivitet og holdes fokus på omkostninger!

Bæredygtighed er en voksende bevægelse for at gøre det gode! Klimaforandringer er efterhånden accepteret som en realitet der kræver action, det er blevet social uacceptabelt ikke aktivt at adressere klimaforandringer og deraf afledt have en aktiv politik for bæredygtighed. Medarbejdere vælger organisationer, der aktivt gør noget for klimaet, for bekæmpelse af jordens fattigdom, for livslang læring og uddannelse over de organisationer, der ikke forholder sig hertil. Næste generation ønsker hver dag, via deres arbejde, at have bidraget til en mere bæredygtig verden! Et begyndende fokus på en fremtid, hvor "Net zero energy" er afsættet for investeringsstrategier ser nu dagens lys, senest med Blackrock, der i alle fremtidige investeringer forlanger en klar strategi for bæredygtighed. Deloitte har netop gennemført en global survey blandt 2.200 topledere, som nævner bæredygtighed som den vigtigste udfordring de næste 10 år over sundhed og ulighed. Så det er nu!

Den menneskelige, empatiske organisation

At de forventede serviceoplevelser, du bliver mødt med på arbejdspladsen, skal levere på mere end en frokostordning med catering-tilbud, en renseriordning og en cykelsmed er der mange organisationer, der har lært for længe siden.

De mange tidligere nævnte tilbud, der tilsammen sikrer at organisationer leverer højt på at tiltrække, fastholde og holde fokus på produktivitet handler i allerhøjeste grad om at iscenesætte de mange tilbud omkring sundhed, velvære, kollegialt fællesskab, on-boarding, livslang læring, sund kost og ernæring, bæredygtighed og organisationens helt overordnede mening! Diskursen for service i en FM-verden bevæger sig fra Facility

Management til "Experience & People Management", fra "one-size-fits-all" serviceleverancer, til "on demand, individuelle, kundetilpassede serviceoplevelser"! Det vil fremover være den lim, der binder organisationens kultur sammen, som hver dag – konkret - anskueliggør

organisationens mening, som sikrer at en række initiativer dagligt bidrager til et bedre arbejdsliv i balance. De servicemedarbejdere, der leverer på denne opgave, har "licence to act". De skal ikke sætte flueben i en lang to-do-liste, men gøre det der giver mening i situationen! Det vil bringe service op i en ny liga, der sikrer at der leveres på både produktivitet & empati!

Lykkes vi med dette så er der ingen tvivl i mit sind om, at vores arbejdsmiljøer post Covid-19 vil blive både sundere, mere bæredygtige, i bedre live-work balance, mere produktive, empatiske og sjovere at være en del af! ■

Håndgribeligt facility management

Kundeorienteret facility management har brug for digitale processer til at skabe overblik og ro til at løse de daglige udfordringer bedst muligt.



Tag del i vores erfaring

Siden 1994 har MainManager software optimeret drift og vedligehold i tusindvis af ejendomme i Skandinavien.

MainManager er nu blevet en del af View Software i Norge. Sammen står vi stærkere i FM software markederne i Norden/Europa, og **MainManagers nye intuitive interface** fortsætter med at holde orden i en støt voksende ejendomsmasse.

Aftal et online møde på
www.mainmanager.dk

En samlet løsning giver det bedste overblik

Vores app gør det hele mobilt og mere håndgribeligt for dig, dine servicemedarbejdere, dine leverandører og alle brugerne.



BIM



GIS KORT



API



2D TEGNINGER



CHAT



MOBILITET

Nem adgang til fakta og nøgletal om dine bygninger, er første skridt mod bedre beslutninger og øget tilfredshed blandt brugerne af dine bygninger.

Facility managers rolle er under forandring – er du klar?

Arbejde var før corona tæt forbundet med et bestemt geografisk sted. Noget man gør "inde" på sin arbejdsplads. »Nu tager jeg på arbejde,« sagde man. Pandemien har imidlertid tvunget os til at ændre opfattelsen af vores arbejde. Her er fem gode råd til facility manageren i forhold til fremtidens arbejdsplads.

1

Se bredere på begrebet arbejdsplads

I fremtiden bliver vores arbejde mere fleksibelt, en hybrid mellem det fysiske arbejde på kontoret og det virtuelle arbejde hjemmefra eller fra andre lokaliteter. Med den hybride arbejdsplads skal facility manageren i fremtiden sikre en velfungerende arbejdsplads og gode arbejdspladsoplevelser, hvor end medarbejderen arbejder fra. Facility manageren skal med andre ord ikke blot sørge for, at den traditionelle arbejdsplads er velfungerende, men også understøtte, at medarbejderne kan arbejde godt og effektivt, uanset hvor de befinder sig. Dette kræver, at FM'eren breder sit fokus udover den traditionelle arbejdsplads og er opmærksom på de muligheder og krav, som følger af den nye arbejdsform.

2

Retænk anvendelsen af kontoret

Revurdér jeres space management-strategi for kontoret. Reducér antallet af individuelle arbejdspladser, da det fokuserede, individuelle arbejde lige så godt – eller måske endda bedre – kan udføres hjemmefra, og etabler i stedet flere områder for innovation og kreativitet og for socialt samvær, hvor medarbejderen kan styrke relationen til virksomheden og kollegaerne. Du skal således skabe nye og flere zoner for innovation, læring og socialt samvær.

3

Etabler virtuelle studier med mulighed for hybride samarbejdsformer

Det kan være vanskeligt at samarbejde effektivt på distancen, særligt hvad angår innovation og kreativitet. Etablering af virtuelle studier kan – med de rette teknologier og indretning – dog understøtte mere effektive innovation og kreativitet, eksempelvis når nogle medarbejdere er fysisk sammen i studiet, mens andre er på distancen. I tillæg ses flere virksomheder at oprette avancerede studier til optagelse og udsendelse af eksempelvis webcasts samt afholdelse af større møder, hvor kvaliteten i udtrykket er afgørende.

4

Udvikling af kantineordningen

Frokosten er en kerneservice i de fleste danske virksomheder, men hvad gør vi for dem, som arbejder hjemmefra? Flere virksomheder er begyndt at etablere "to-go" frokoster, så man kan hente en frokostpakke på kontoret og tage den med hjem, andre eksperimenterer med madkuponer til forskellige spisesteder i byen, som virksomheden har indgået et samarbejde med. Du kan skabe mere fleksible frokostordninger, der understøtter det fleksible arbejde.

5

Understøt sammenholdet i virksomheden

Mange virksomheder oplever, at medarbejdere kan blive ramt på motivationen og tilhørsforholdet til virksomheden i kraft af længere tids hjemmearbejde. Overvej, hvordan du kan understøtte kulturbærende aktiviteter. Eksempler omfatter at sende kasser med frugt og andre lækkerier hjem til medarbejderne, afholde online arrangementer med fælles madlavning, kaffesmagning og lignende

IMPLEMENT
CONSULTING GROUP_