

01 Februar 2022

FM Update

Dansk Facilities Management



Optimale fysiske rammer for en virksomhed omfatter også beliggenheden, men det er tit kun en teoretisk mulighed at ændre den, selvom logikken måske taler for det.

DFM



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.

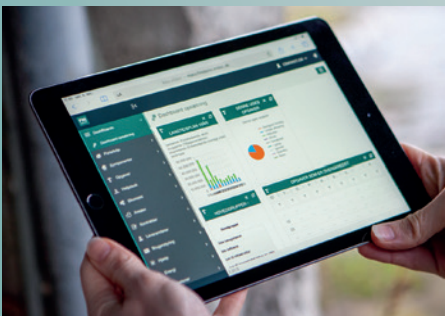
Vores kunder vælger os fordi vi udvikler selv, har mange års praktisk erfaring og kan rådgive om bl.a. IKT, BIM og digital aflevering. Vi gør det nemt for jer at komme i gang og lære at bruge.

”

NTI FM er et godt planlægningsværktøj. Vi kan arbejde bedre på tværs og har opnået en langt mere effektiv proces og bedre opfølgning på opgaverne, som har bidraget til en mere effektiv administration af 15.000 lejemål.

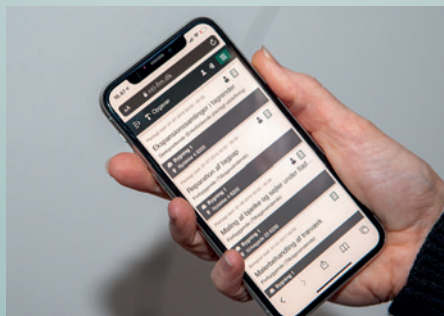
Adam Brun Andersen, driftssekretariatschef, Boligkontoret Danmark

NTI FM gør det nemt:



Lav jeres egne dashboards

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



Tilgå opgaver via mobil

Brugerne kan indmelde opgaver via mobil, og alt kan tilgås af service-medarbejdere i marken. Det er god kundeservice.



Digital aflevering

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.

BOOK EN GRATIS DEMO!

Øst: Vibeke Petersen, 4435 0715/vp@nti.dk og **Vest:** Christian Bøgelund, 4435 0762/cbm@nti.dk

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**

Workplace of the future

Deltag i forløb med Dansk Facilities Management og Institut For Fremtidsforskning og bliv skarp på, hvordan I fremtidssikrer arbejdspladsen!

Arbejdspladsen er under massiv forandring og er blevet en hybrid mellem det fysiske og det digitale kontor. Computeren har for længst overhalet skrivebordet i vigtighed for vidensarbejdere, og det digitale arbejde udgør derfor i stigende grad fundamentet for arbejdslivet.

Vi kan, med andre ord, arbejde hvor som helst og når som helst. Det har store konsekvenser for måden vi arbejder på, og derfor også måden vi griber vores fysiske arbejdsplads an på. Den fysiske arbejdsplads skal tænkes!

Men hvordan skal arbejdspladsen tænkes, designes og faciliteres i en stadig mere digital virkelighed? Hvordan imødekommer man både medarbejdere og virksomhedens behov, samtidig med at produktivitet, effektivitet og trivsel kontinuerligt fastholdes og øges? Hvordan skabes der en arbejdsplads som tiltrækker, fastholder, og udvikler medarbejdere?

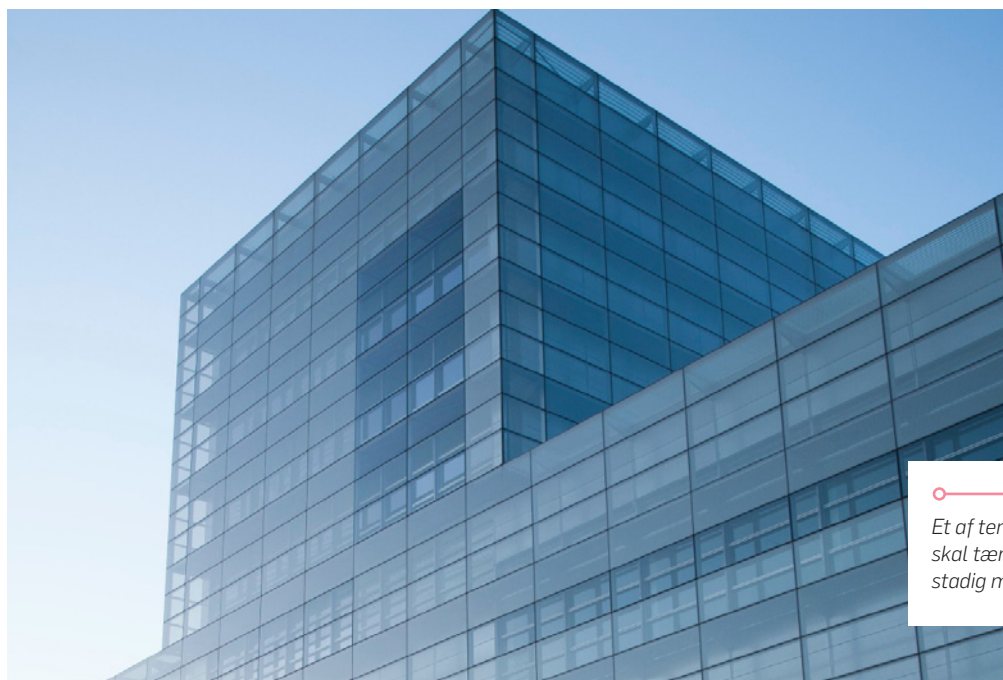
Kort sagt: Hvordan faciliterer vi medarbejdernes arbejde, når arbejdet udføres mange forskellige steder, og stadig mere og mere digitalt?

Fremtidssikring af arbejdspladsen

Dansk Facilities Management og Institut For Fremtidsforskning gentager succesen og tilbyder igen i 2022 et forløb om fremtidens hybride arbejdsplads. Forløbet er målrettet organisationer, der ønsker at blive klogere på fremtidens arbejdsplads og har brug for at fremtidssikre deres egen arbejdsplads.

Forløbet giver de deltagende organisationer indsigt i udviklingstendenser og fremtidsscenarioer for arbejdspladsen og mulighed for at diskutere hvilke konsekvenser, det har for deres egen organisation. Deltagerne inddrager deres egne, konkrete udfordringer og planlagte initiativer i diskussioner internt blandt organisationens deltagere, med deltagere fra de andre virksomheder og i en individuel afklaring med fremtidsforsker Claus Sneppen.

Forløbet faciliteres af fremtidsforsker og Associeret Partner på Institut For Fremtidsforskning, Claus Sneppen, og tager afsæt i rapporten "Fremtidens kontorarbejde i en digital virkelighed" (publiceret september 2021), der blandt andet indeholder ledelses- og FM-anbefalinger om fremtidens hybride arbejdsplads. Kontakt Helle Lohmann Rasmussen på hlr@dfm-net.dk, hvis du vil høre mere.



Et af temaerne er, hvordan arbejdspladsen skal tænkes, designes og faciliteres i en stadig mere digital virkelighed.



Indhold

- 5** Beliggenhed, beliggenhed, beliggenhed
- 6** Nyt projekt om BIM-standarderne
- 9** Et mindset om data er det vigtigste
- 12** FM kan hjælpe detailhandlen med digitalisering
- 19** Sådan hjælper FM-området Arla til bedre bæredygtighed
- 20** Fremtidens arbejdsplads – en svær opgave, men DFM giver indsigt
- 22** Workplace Management er en del af den nye hverdag
- 28** Trends i Facilities Management
- 32** Corona satte nudging på dagsordenen
- 34** FM skal understøtte vækst og hjemmearbejde i Ørsted
- 38** Klassisk kontor på pension
- 40** Vil du netværke mere i 2022?

FM Update

Udkommer tre gange årligt

Udgivet af

Dansk Facilities Management
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,
lli@dfm-net.dk

Indsendte bidrag er ikke
nødvendigtvis udtryk for
Dansk Facilities Managements
synspunkter.

Grafisk produktion
JJ Kommunikation Aps

Tryk
Jørn Thomsen Elbo A/S

Oplag
400

Forside

Bestyrelsesformand for
Dansk Facilities Management,
Flemming Wulff Hansen, skriver
om virksomhedernes beliggenhed
på side 5.

Næste udgivelse: Maj
Deadline: April

Beliggenhed, beliggenhed, beliggenhed

Realestate og Facilities Management eller REFM, som vi har kaldt denne disciplin i DFM, kombinerer ejendomsmæglerens, indretningsarkitektens og driftens kompetencer, og handler om at tilvejebringe de bedste fysiske rammer for virksomheden – inkl. beliggenhed.

Jeg oplever imidlertid tit, at det ikke er rationelle parametre som bygningens indretning, fleksibilitet, potentielle udvidelses/indskrænkningssmuligheder eller økonomi, der styrer beslutningen. Det er ofte komplekse, og set udefra, irrationelle parametre, der driver beslutningen. Hvad får en virksomhed, der ved, at den vil vækste 50% om året de næste 10 år i hele landet, til at lægge sit hovedsæde i det indre København i en ejendom, der ikke levner mulighed for udvidelse? Jeg kan kun finde en primær parameter: Beliggenhedens brand! Alle andre parametre pegede på, at andre lokationer vil være mere optimale, men i centrum blev det.

I min karriere har jeg i flere omgange været med til at indrette virksomheden optimalt, men én parameter har imidlertid aldrig været i spil, eller kun som en teoretisk mulighed, og det er beliggenhed. Og det selvom bygningsfysikken har krævet, at der blev hugget rigtig mange hæle og klippet rigtig mange tæer for at finde en fornuftig indretning.

I Københavns Ejendomme lavede vi et relationsdiagram for at se hvilke afdelinger, der burde sidde tæt på hinanden, så informationerne kunne flyde frit mellem dem. Konklusionen blev, at den mest optimale bygningsindretning ville være et rundt hus i ét plan, for stort set alle interagerede med hinanden. Men grundplanen i kontorbygningen i Hans Nansens gård var skabt til en lang gang med cellekontorer på hver side, og selvom vi åbnede op, så skulle medarbejderne bevæge sig meget fra den ene ende til den anden ende af kontoret for at få vidensdelingen op at køre (Sundhedsmæssigt var det måske ikke så tosset, for motion er jo godt!).

Men selv om en parameter ikke lader sig veje og måle, endsige putte ind i et regneark, så er de jo reelle nok, og man begår en stor fejl, hvis man ikke tager højde for dem. Så når ledelse og medarbejdere gerne vil bøvle ind til centrum af storbyen, lede efter p-plads og betale en tårnhøj husleje, så må der jo være en grund til det.

Netop derfor vil DFM starte et nyt netværk op med fokus på REFM, som skal give deltagerne mulighed for at styrke forståelsen mellem de følelsesmæssige og irrationelle parametre og dem, der kan puttes ind i et regneark.

Og lad mig afslutningsvis pege på os selv: Vi flyttede fra World Trade Center i Ballerup med uendelige mødefaciliteter til 4. sal på Gl. Kongevej – hvorfor ;-)



FLEMMING WULFF HANSEN

Bestyrelsesformand,
Dansk Facilities Management.



Nyt projekt om BIM-standarderne

Dansk Facilities Management samarbejder med Dansk Standard og Moli om implementering af de udenlandske standarder i den danske bygge- og anlægsbranche.

mange år har den danske bygge- og anlægsbranche arbejdet efter et best practice udgangspunkt, hvor man har gjort tingene på sin egen måde. Men det er måske på vej til at slutte nu.

Dansk Standard og Molio har

i samarbejde med Dansk Facilities Managements digitaliseringsudvalg og mange af byggeriets brancheforeninger igangsat et nyt projekt, hvordan de internationale standarder, BIM, kan implementeres i den danske bygge- og anlægsbranche til det formål at give leverandører,

BIM-standarderne kan være med til at understøtte den grønne omstilling og bæredygtig drift af bygninger.



bygherrer med mere fælles retningslinjer og derved skabe mere bæredygtighed og merværdi for hele branchen.

Mogens Bundgård Andersen, BIM og tegningsansvarlig i Dansk Almennyttigt Boligselskab (DAB) og medlem i DFMs digitaliseringsudvalg, uddyber BIM-standarderne, og hvad FM-branchen kan forvente, at de nye standarder kommer til at betyde.

Værktøj til effektivisering

BIM står for 'Building Information Model' og er digitale bygningsmodeller, som i dag indeholder informationer omkring vores byggeri. BIM har til formål at sætte rammen for digitalisering og den generelle brug af data, når vi bygger og anlægger på tværs af Europa, og dermed til at understøtte den grønne omstilling og den bæredygtige drift af bygninger. BIM er ikke et mål men et værktøj til effektivisering.

Men hvad indeholder BIM-standarderne overordnet set, hvad går de helt præcis ud på og hvordan vil det påvirke FM-branchen på længere sigt? Dansk Facilities Managements har indgået i et samarbejde med Dansk Standard og Molio samt et større udvalg af brancheforeninger for at afdække, hvordan 19650 standarderne kan være til gavn i Danmark. BIM-standarderne vil nemlig i sidste ende blive til mange forskellige publikationer, som vil fortælle os en helt masse forskellige ting om konkrete områder indenfor bygge- og anlægsbranchen.

»På nuværende tidspunkt er det kun en international standard, det er ikke en som skal anvendes i Danmark, men det er jo alt lige fra hvordan man organiserer byggearbejde digitalt set, hvordan man udveksler data imellem forskellige parter i byggeriet og hvordan man afleverer data over til driften. Og det er her vi har en særlig interesse i standarderne som DFM,« siger Mogens Bundgård Andersen.

EU vil øge de frie markeds kræfter

Ønsket om at lave en fælles international standard udspringer fra EU, da man ønsker at øge de frie markeds kræfter, så vi får ens vilkår at arbejde efter rundt omkring i de forskellige lande. Afhængigt af, om man er entreprenør eller bygherrer, betyder det, at hvis man følger de internationale standarder, kan man udbyde sine bygge- og driftsopgaver på en mere profitabel måde og på et europæisk plan.

»Der er rigtig mange FM-virksomheder, som er ude og yde FM ved forskellige aktører, og de er også internationale. Så det er superinteressant for virksomheder som dem at kigge ind i BIM-standarderne, da de kan have stor avance for dem,« fortæller Mogens Bundgård Andersen.



BIM-STANDARDERNE

- Vil du vide mere om BIM-standarderne, kontakt Kim Jacobsen, formand i DFMs digitaliseringsudvalg og kommunikationsudvalget for BIM-standarderne, eller Mogens Bundgård Andersen, medlem af DFMs digitaliseringsudvalget og repræsentant for DFM i S-808 og BIM-handlingsplanen.
- DFM vil løbende kommunikere opdateringer ud omkring BIM-standarderne. Hold derfor øje med DFMs nyhedsbrev, LinkedIn og website.

Lettere med internationale udbud

BIM-standarderne skal altså gøre det nemmere og mere profitabelt at udbyde sine bygge- og driftsopgaver på et internationalt plan. Men selvom udbuddet måske ligger i den private sektor, forventes det altså at det bliver den offentlige sektor, som først vil kunne stifte bekendtskab med de nye standarder, på samme måde som den offentlige sektor er underlagt IKT-bekendtgørelserne.

»Jeg forestiller mig, at det er det offentlige, der i første omgang kommer til at mærke det, og så bagefter bliver det de private,« siger Mogens Bundgård Andersen.

Men selvom Mogens Bundgård Andersen fremhæver den offentlige sektor som formentlig first movers, er det nogle helt konkrete titler, som vil blive påvirket af BIM-standarderne.

»Det kommer til at påvirke dem, som bygger husene, og dem, der på et strategisk eller lidt højere operationelt plan kommer til at drifte bygningerne. De vil mærke de her standarder, fordi det bliver en ny måde, som man skal planlægge afgivelse af ordre på, man skal planlægge på forhånd, når man bygger på et hus, hvad for nogle ting skal der driftes, og i hvilket omfang, og hvordan regner man med at gøre det. Der skal med andre ord tænkes mere fremad, end vi har gjort hidtil,« siger Mogens Bundgård Andersen. ■



ATP Ejendommens asset management-afdeling tæller omkring 10 medarbejdere, som administrerer selskabets godt 120 ejendomme.

For mig er det meget mere et mindset end et end goal. Hvis vi strukturerer vores indsats på den rigtige måde, så behøver vi ikke kigge på scoreboardet. Så kommer det til at passe sig selv.

Michael Mose Midtgaard,
chef for Risk & Valuation,
ATP Ejendomme.

Et mindset om data er det vigtigste

ATP Ejendomme er begyndt at gøre deres bygningsdata mere tilgængelige for ikke mindst driftspersonalet. Der er ikke sat nogle konkrete mål for processen, men med et struktureret mindset omkring anvendelsen af den øgede viden er det heller ikke nødvendigt, mener chef for Risk & Valuation, Michael Mose Midtgaard.

Af Anders Kampmann – Foto Michael Viø

Med 120 ejendomme til en værdi af adskillige milliarder kroner i porteføljen er optimal bygningsdrift lidt af et omdrejningspunkt for ATP Ejendomme. For at sikre netop det er selskabet i høj grad afhængig af de store mængder data, som de har om deres ejendomme, og den data har de sat sig for at udnytte endnu bedre.

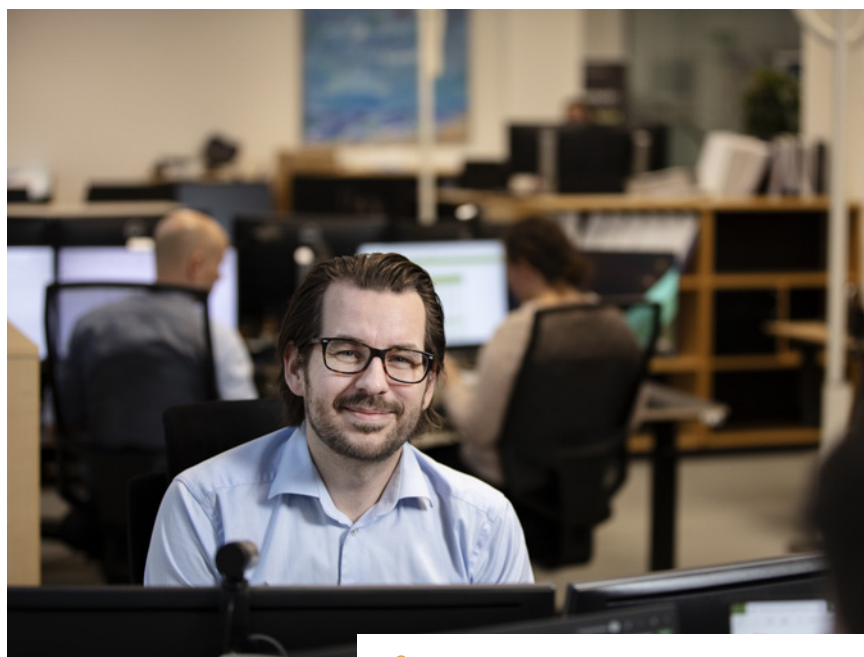
Gennem mange år har den viden været samlet i en næ-

sten endeløs række Excel-ark, som imidlertid ikke har været specielt tilgængelige for folk på tværs af organisationen. For godt to år siden begyndte teamet Risk, Valuation & Performance Management derfor at sortere, arrangere og automatisere de mange data for derefter at hive dem ind i et mere visuelt og ikke mindst søgbart program i form af Microsofts Power Business Intelligence.

»Hvor det tidligere har været meget svært for os at kombinere og sammenligne data om vores ejendomme, så får vi fremover et helt andet overblik gennem Power BI, som hele huset får adgang til.

Lige nu er vi meget deskriptive i vores dataudstilling men ikke så prædiktative, som vi gerne ville være. Jeg forestiller mig en verden, hvor vi kan forudse, at hvis X sker, så sker Y og Z også, og der er vi overhovedet ikke endnu,« forklarer chef for Risk & Valuation, Michael Mose Midtgaard.

Skridtet i retning af at blive mere forudseende er både stort, vigtigt og rigtigt, understreger han. Processen mod fuldautomatisk opdatering af rapporter i forskellige frekvenser, fra daglige til månedlige, er i fuld gang. Dertil kommer et kontrolsetup, som giver de ansvarlige besked, hvis der måtte være forstyrrelser. »



Som chef for Risk & Valuation er Michael Mose Midtgaard meget involveret i ATP Ejendommens store projekt om bedre og mere tilgængelige driftsdata.

Michael Mose Midtgaard foran
ATP Ejendommers hovedsæde på
Gothersgade i København.



»På den måde er vi sikre på, at når vi går ind for at se på omkostninger, eller hvad det måtte være, så er det de sidste nye data, de får. Og det frigiver jo en masse tid både for dem – men i virkeligheden også for os bagved. Så kan vi begynde at bruge tiden på at lave nogle analyser og støtte dem endnu mere i at træffe de rigtige beslutninger,« fortæller Michael Mose Midtgaard.

Analysere leverandørerne

Udover egne data er ATP Ejendomme også begyndt at trække data fra eksempelvis CVR-registret, hvorigennem man kan hente viden om blandt andet selskabets leverandører og hvilken branche, de opererer i til verifikation af leverandørens egne oplysninger – ligesom man generelt har ryddet op i sine data.

»Når du så har 1.000 leverandører, så kan vi begynde at lave nogle analyser af, hvad det egentlig er for nogle leverandører, vi har, hvad har de leveret til os, skal vi træffe nogle andre beslutninger, er der nogen, der er markant billigere end andre? Det bliver muligt, når vi anvender data på tværs af ejendomme og omkostninger med mere,« siger Michael Mose Midtgaard.

Sammenlagt har det gjort, opsummerer han, at selskabets fokus omkring håndteringen af ejendomme er blevet flyttet op på et mere holistisk niveau omkring drift i stedet for – bare – de klassiske investeringsovervejelser i forhold til at få brugere ind, der betaler den rigtige husleje.

»Jeg synes, at det er rigtigt forfriskende, at vi er med til at påvirke udviklingen på en måde. Jeg tror i virkeligheden, at FM-branchen skal se sig selv som en service frem for en ejendomsadministrationsforretning, og der er det vigtigt, at vi har nogle data på driften af vores ejendomme, så vi ved, at vi bevæger os i den rigtige retning – har vi de rigtige leverandører, de rigtige ressourcer og er der nogle ejendomme, der bliver forsømt?« spørger han retorisk.

Den slags udfordringer er ATP Ejendomme også ved at få et bedre overblik over, fordi de tidsregistrerer arbejdet med opgaverne på de enkelte ejendomme (hvis de er der mere end én time), så de kan se, hvordan ressourcerne bliver brugt og fordelt mellem komplekse ejendomme og de mere simple.

Nye perspektiver ude fra

Det er i sagens natur først og fremmest de ansatte i driften, der skal have adgang til de mange data, som er ved at blive gjort tilgængelige i Power BI, hvor især medarbejderne i ATP Ejendomes Asset Management og driftsafdeling vil kunne anvende de mange oplysninger i deres arbejde i tæt samarbejde med den respektive ejendomsinspektør.

»Det vi så prøver at gøre fra centralt hold er at sige



Jeg tror i virkeligheden, at FM-branchen skal se sig selv som en service frem for en ejendomsadministrationsforretning.

*Michael Mose Midtgaard,
chef for Risk & Valuation, ATP Ejendomme.*

'hvad er det, der er sket ude på ejendommen, hvad kan vi forvente, der vil ske, og kan vi lave nogle sammenligninger'. Det kunne eksempelvis være, hvis vi har to rimelig ens ejendomme, men den ene har et markant bedre resultat end den anden. Er det så fordi, at vi bruger uforholdsmæssigt meget på driften, er det, at fordi lejeniveauet er lavere, eller hvad kan vi gøre anderledes, så vi på den måde benchmarker ejendommen i forhold til de andre,« forklarer Michael Mose Midtgaard.

På lidt længere sigt vil ATP Ejendomme også gerne kunne sammenligne ikke alene internt i sin egen portefølje men også eksternt med andre aktører på markedet og se på, hvordan de håndterer deres drift, og om der måske var noget inspiration at hente.

»På den måde kan vi få et outside-in-perspektiv på vores performance i stedet for at tænke meget inside-out. For selvfølgelig kan vi blive bedre og lade os inspirere af andre. Det er bare rigtig svært at få de data i den her branche, men vi tager det ind, som vi kan finde, og vi prøver at få noget indsigt i, om vi gør tingene rigtigt,« siger Michael Mose Midtgaard.

Selvom der uden tvivl er økonomiske gevinster at hente i den datadrevne driftsoptimering, så har ATP Ejendomme faktisk ikke sat sig nogle konkrete mål i forhold til besparelser på udgifter, fortæller Michael Mose Midtgaard, og det er egentlig heller ikke nødvendigt, mener han.

»For mig er det meget mere et mindset end et end goal. Hvis vi strukturerer vores indsats, konverterer data til information og information til indsigt og beslutningskraft og gør det på den rigtige måde, så behøver vi ikke at kigge på scoreboardet. Så kommer det til at passe sig selv og bevæge sig fremad med nogle glade kunder, der bliver hos os i længere tid og ser mere værdi i vores services,« forklarer Michael Mose Midtgaard. ■

FM kan hjælpe detailhandlen med digitalisering

Den danske detailhandel er bagud på digitalisering, og FM er en del af vejen mod en mindre analog fremtid, mener Kim Hein, der er direktør for RetailTech Lab, hvor retailerne kan teste deres digitale løsninger. Detailbranchen kan blandt andet lære af FM-industriens styrke på dataindsamling.

Af Anders Kampmann

Danskerne kan se frem til mere digitalt inkluderende og interaktive shoppingoplevelser i fremtiden. Eller – det burde de i hvert fald kunne. Dansk

detailhandel halter nemlig bagud, når det gælder digitaliseringen, mener folkene bag udviklingsprojektet RetailTech Lab i Lyngby.

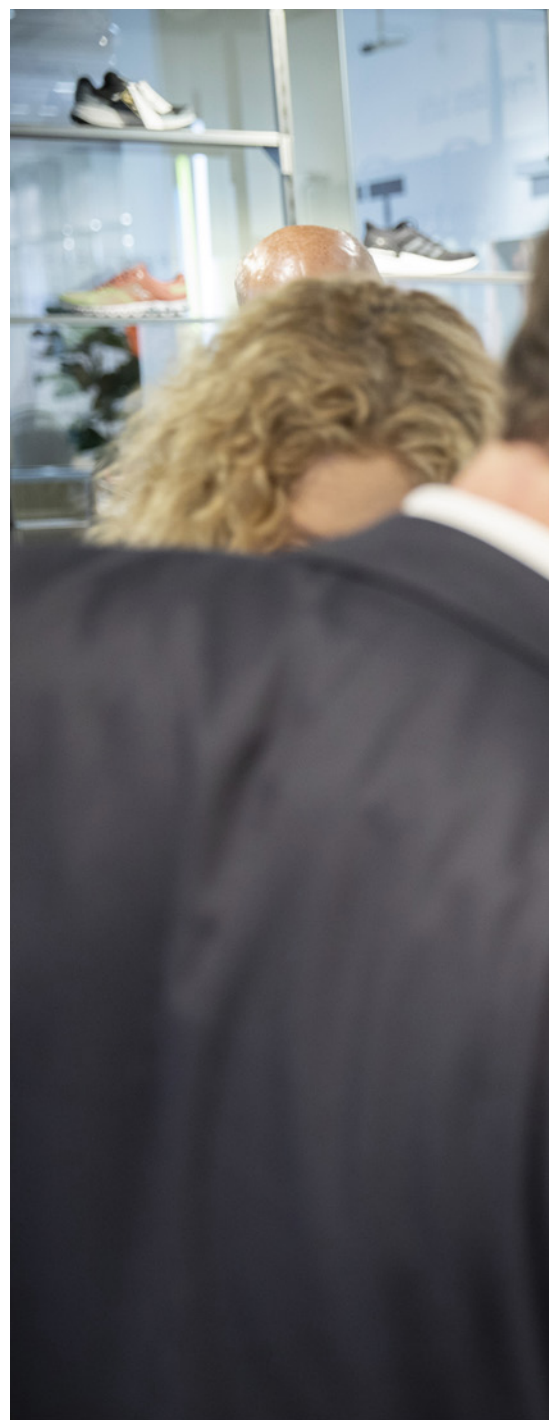
Det forsøger man at rette op på gennem et laboratorium i Lyngby Storcenter, hvor forskellige retailere kan teste digitale løsninger af over for rigtige kunder og forbrugere. For de mindre aktører i detailhandlen kan det være svært at komme i gang med digitaliseringen – lige fra at få en webshop på plads til at overvåge sin varebeholdning – og selv for de store er der stadig nye teknologier, de endnu ikke har taget til sig.

»Hvis jeg kigger rundt på de store kædeoperatører i Danmark med over

50 butikker, så siger de alle sammen, at de er omnichannel. Men her i centeret vil jeg påstå, at der reelt kun er to af dem, der er true omnichannel. Det handler jo ikke kun om salgskanaler men også om at være mobile first. Nutidens kunder har været online først, inden de besøger den fysiske butik, men hvis systemerne de to steder ikke snakker sammen i forhold til priser, tilgængelighed og så videre, så er butikkerne ikke lykkes,« siger direktør for RetailTech Lab, Kim Hein.

Opgaven for retailerne fremadrettet handler ifølge Kim Hein om at skabe oplevelser. Den fysiske butik er under forandring, og den skal blive bedre til at levere noget socialt og anderledes end onlineverdenen kan tilbyde – for eksempel gennem digitalisering. Det kan facility management hjælpe med, mener Kim Hein.

»FM og retail har jo i realiteten samme målsætning, altså at skabe gode oplevelser samtidig med, at man gerne vil effektivisere sin forret- »





Co-branding giver noget værdi, som man godt kan overføre til FM. Igen handler det om brugeroplevelsen, og den vil alt andet lige blive forbedret af for eksempel en god kaffebar.

Kim Hein, Lab Director, RetailTech Lab



Etablerede brands, for eksempel fra beklædningsindustrien, kan få direkte feedback på nye, teknologiske løsninger i RetailTech Lab.



Kim Hein er Lab
Director for
RetailTech Lab i
Lyngby Storcenter

ningsmodel. Der er en række teknologier, der er adapterbare begge steder, og specielt dataindsamling kommer vi ikke udenom. Her er FM langt fremme i forhold til at arbejde med sensorer og IoT, og så er teknologien også ved at modne omkring kameraer,« forklarer han.

Lys, kamera, handling

Når det gælder kameraerne, ser Kim Hein store muligheder for, hvordan man som FM-operatør kan overvåge lagerbeholdningen i rengøringsafdelingen, så man som butiksejer ved, hvornår der skal bestilles toiletpapir, rengøringsartikler og så videre. Alle parter får på den måde et mere intelligent grundlag at drive forretning på.

Tager vi skridtet videre og inddrager en teknologi som ansigtsgenkendelse i overvejelserne, åbner der sig endnu flere muligheder – for eksempel omkring afregning i kantiner og adgangskontrol i bygninger med øget komfort og sikkerhed til følge. Og så er de mange indsamlede oplysninger et vigtigt biprodukt.

»Når vi samler alle de her data, ligesom en stor retailer der kan optimere med IoT på tværs af sine butikker, så kan facility management gøre det samme. Det kan være helt ned til

kaffemaskinen, hvor FM kan centralisere noget styring. I stedet for at have en klassisk vicevært, så kan man drive kontrollen med bygningerne fra centralt hold, fordi man med de her data og IoT kan se, hvor man skal sætte ind,« siger Kim Hein.

En lang række funktioner og processer kan på den måde automatiseres og optimeres, fordi diverse enheder selv kan give signal om, hvornår eksempelvis opfyldning eller vedligehold er ved at være påkrævet. Analoge arbejdsgange kan på den måde gøres langt smartere og mere mobile.

»Viceværten skal i fremtiden kunne se alt på telefonen, styre alt, få notifikationer med AI (kunstig intelligens, red.) der kan fortælle, hvornår han skal gøre hvad og hvor henne. Kameraer kan se rundt i butikken eller på kontoret, og så kan AI styre reguleringen af varme og kulde, så man kan effektivisere sit energiforbrug. Det gælder også lyset, med lyssensorer, som man kan styre afhængig af vind og vejr, og vinduer, som man kan åbne og lukke og spare på ventilationen,« siger Kim Hein.

Med kameraer på plads kan for eksempel en stor arbejdsplads også holde øje med trafikken ind og ud af toiletterne – vel at mærke uden at identificere den enkelte medarbejder – og på den måde gøre rengøringen mere målrettet de steder, hvor der er mest behov for den.

Dataindsamling nøgle til fremtidig FM-succes

Ifølge Kim Hein kan brugen af digitale løsninger som disse medføre omkostningsbesparelser i bygninger på mellem 15 og 40 procent, ligesom de kan løfte brugernes indtryk af de steder, hvor de færdes.

»Udover at spare nogle penge kan man også give sine kunder eller an-

Om RetailTech Lab

- Toårigt udviklingsprojekt etableret af Science City Lyngby og støttet af Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse.
- Etableret i foråret 2020 som en fysisk butik i form af et laboratorium/teststed i Lyngby Storcenter.
- Laboratoriet er delt i to zoner: den ene del tilbyder retailere at have små pop-up-butikker, hvor de kan teste diverse digitale løsninger, mens den anden del bliver brugt til workshops, showcases og møder mellem startups og retailere, ligesom uddannelsesinstitutioner som DTU og CPH Business bruger laboratoriet i deres undervisning.

satte en bedre oplevelse. Fremtidens rengøring, og for den sags skyld også vedligehold, bliver mere predictive, fordi du har de her data, som gør, at AI'en kan forudse, hvor og hvornår der skal gøres rent, og hvor mange der skal være på arbejde i kantinen på et givent tidspunkt,« forklarer han.

Det behøver i øvrigt ikke kun at være mennesker, der skal arbejde rundt omkring i bygningerne. Kim Hein ser på den måde også en stor fremtid for robotter i FM, for eksempel til rengøring, hvor en robot med kamera og kunstig intelligens eksempelvis kan registrere et spild og automatisk få tørret op.

»Det kræver selvfølgelig, at robotten har noget viden at arbejde ud fra, og det lyder måske slidt, men dataindsamling er nøglen til den fremtidige FM-succes – at have data på alt og kunne bruge den ordentligt. Før i tiden sad der jo nogle nørder og arbejdede med dataene, men i dag kan vi overlade det til AI, og så er det den, der styrer, hvad der skal ske.



FM og retail har jo i realiteten samme målsætning, altså at skabe gode oplevelser samtidig med, at man gerne vil effektivisere sin forretningsmodel.

Kim Hein, Lab Director, RetailTech Lab.

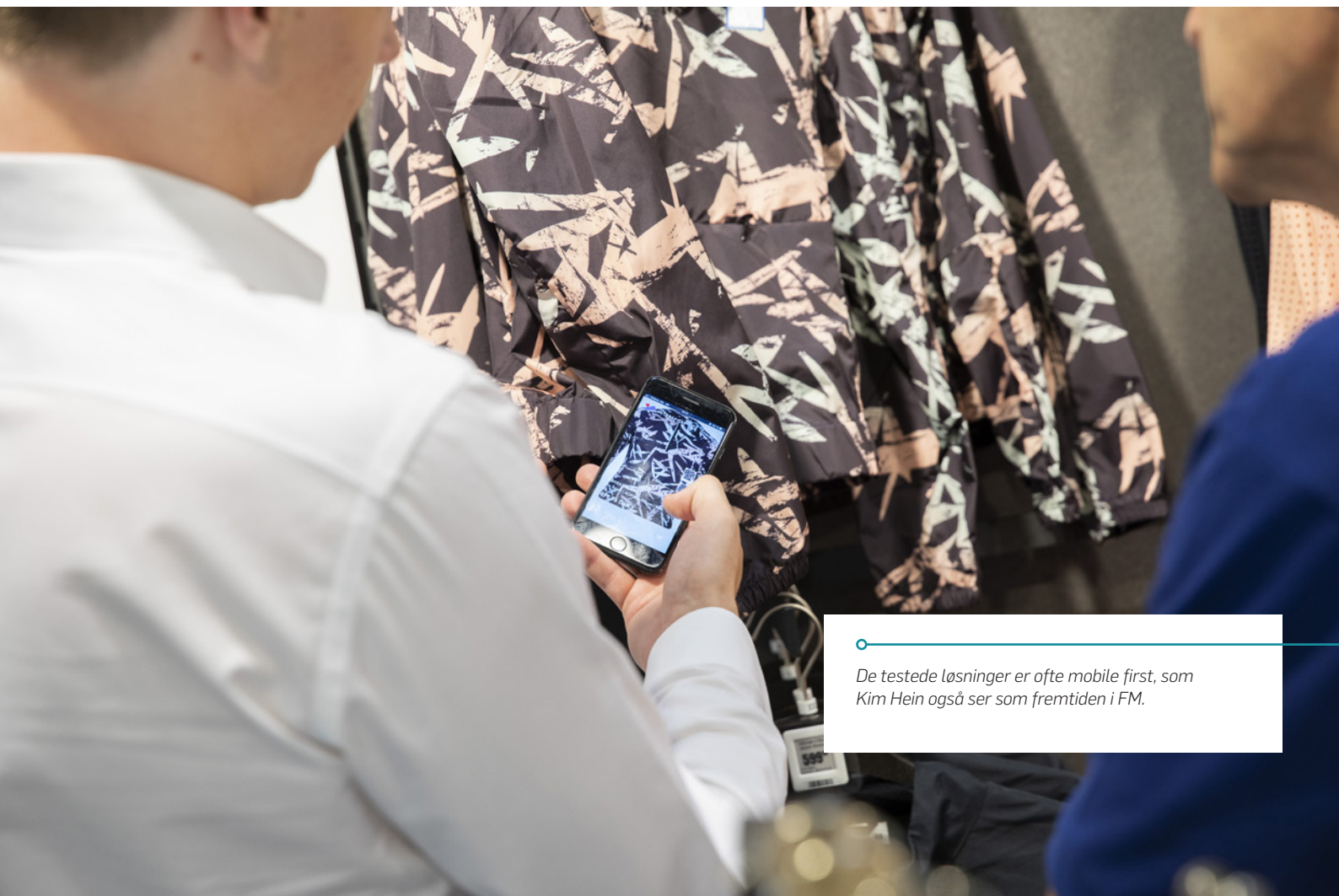
Det er helt sikkert noget, vi vil se vinde aggressivt frem inden for FM, fordi det vil højne kvaliteten og i sidste ende gøre virksomheden mere energieffektiv,« siger han.

Det sidste hænger også godt sammen med det øgede fokus på bæredygtighed, som Kim Hein ser træde frem både i retail som helhed og i facility management-industrien. Af samme årsag forventer han også, at der vil komme flere statslige krav –

for eksempel til byggeri efter høje standarder og inventar, der skal kunne repareres.

Del din bygning med kunst eller kaffe

Et andet element, som Kim Hein og hans kolleger ser spændende muligheder i for FM-aktørerne, er co-sharing, hvor man som bygningsejer kan leje dele af sine faciliteter ud. Igen »



De testede løsninger er ofte mobile first, som Kim Hein også ser som fremtiden i FM.



Dataindsamling er nøglen til den fremtidige FM-succes – at have data på alt og kunne bruge den ordentligt. Det er helt sikkert noget, vi vil se vinde aggressivt frem inden for FM.

Kim Hein, Lab Director, RetailTech Lab.

kan data sætte rammerne for, hvordan det skal foregå, fordi udlejer har den præcise indsigt i, hvor meget plads, der kan undværes, og hvor meget pres der er eller vil blive på faciliteterne.

I retail oplever man en stigende tendens til, at butikker, specielt i København og Aarhus, tager kunst ind i deres shoppingområder, hvilket

skaber en anden dynamik i forretningerne. Noget lignende kunne Kim Hein sagtens se ske i FM, hvor store arbejdspladser kunne fremleje områder af sine offentlige rum – for eksempel til kunst eller en lille café.

»Herhjemme ser du for eksempel, hvordan Joe & The Juice ligger i Magasin, og hvordan Bilka tager

Starbucks ind i deres forretninger – jeg ved godt, at de også har rettighederne i forvejen, men den form for co-branding giver noget værdi, og det kan man også godt overføre til FM. Igen handler det om brugeroplevelsen, og den vil alt andet lige blive forbedret af for eksempel en god kaffebar,« siger han.

Generelt er der altså store gevinster at hente ved at forbedre netop brugeroplevelsen, og virksomhederne skal ikke sidde på hænderne i den forbindelse, understreger Kim Hein.

»Det er med at rykke nu, fordi du kan løfte din forretning så meget. Med de digitale løsninger kan du reagere meget hurtigere, og samtidig kan du effektivisere dine ressourcer. Og det skal være mobile first – viceværtten skal være på farten ude i bygningen og se alt undervejs. Endnu længere fremme bliver det hele styret fra centralt hold, fordi man kan forudse, hvornår der er behov for at være til stede.« ■



Laboratoriet i Lyngby Storcenter giver virksomheder mulighed for at teste digitale løsninger af over for rigtige brugere.

> 2 MOVE

Vi er altid på din side, både når I skal finde det nye kontor eller RIGHTSIZE de nuværende rammer. Vi arbejder 100% for jer, så kontoret altid matcher jeres kultur, vision og økonomi.

WWW.2MOVE.DK



Mejerikoncernen med 20.000 ansatte og en årlig omsætning på omkring 80 milliarder kroner arbejder også på FM-området med at gøre arbejdspladsen mere bæredygtig og attraktiv for medarbejderne.

Sådan hjælper FM-området Arla til bedre bæredygtighed

Bæredygtighed og FN's verdensmål er for alvor ved at komme på dagsordenen i erhvervslivet – også hos Arla, hvor indsatsen præger arbejdet i FM-funktionen.

Af Nils-Ole Heggland

Flere og flere virksomheder arbejder aktivt med bæredygtighed og verdensmålene fra FN. Og de, som ikke gør eller er for langsomme med at komme i gang, risikerer både at blive overhalet af konkurrenter, at miste kunder og at få besvær med at tiltrække og fastholde medarbejdere.

Sådan lød nogle af budskaberne på

DFM's årskonference i efteråret i et dobbeltindlæg om bæredygtig innovation med Christina Blak, partner i konsulenthuset We Love People, som den ene taler.

Hun gav flere eksempler på, hvordan udenlandske investorer og hjemlige erhvervskoncerner er begyndt at forholde sig aktivt til emner som ligestilling, klimaindsats og bæredygtighed.

»Verdensmålene lærer os at lytte til fremtiden. De er et kompas for innovation og forandring. De forholder sig til de sammenhængende kriser, som mennesker og virksomheder står overfor i 2021,« sagde Christina Blak blandt andet.

Mindre madspild

Den sidste del af indlægget stod Susanne Andersen, Senior CSR Manager i Arla, for. Hun fortalte om, hvordan der inden for FM-området bliver arbejdet aktivt med at gøre mejerikoncernen med 20.000 ansatte og en årlig omsætning omkring 80 milliarder kroner til en arbejdsplads, som er mere bæredygtig og mere attraktiv for ansatte.

Overordnet handler det for eksempel om at reducere forbruget rundt om i Arla, reducere spild og øge genanvendelsen – også de steder, hvor FM har ansvaret.

»Vi bruger svanemærkede møbler med lavt forbrug ud fra en livscyklusvurdering, vi bruger genanvendt pap, og for at mindske forbruget af papir og farve er vores printere automatisk indstillede til at udskrive på begge sider og i sort/hvid, ikke farve,« fortalte Susanne Andersen.

I kantinen skal madspildet ned og servicen til medarbejderne op.

»Vi er begyndt at bruge mindre tallerkner, så tager folk lidt mindre mad ved buffeten, og der bliver levnet mindre. Madresterne bliver indsamlet som bioaffald. Vi tilbyder de ansatte at tage takeaway med hjem til aftensmad, så de sparer tid på madlavning og dermed får en lettere dagligdag.«

Ønsket om en nemmere hverdag er også baggrunden for, at Arla-ansatte kan få private pakker sendt til arbejdspladsen og dermed undgå en tur forbi et pakkeudleveringssted.

På vej med samkørsel

Flere tiltag kombinerer bæredygtighed og medarbejderpleje: Der er eksempelvis etableret ladepladser til ansattes private elbiler, ligesom Arla overvejer at støtte samkørsel mellem de ansatte.

»Vi er ved at undersøge, om vi selv skal etablere en ordning, eller om vi skal benytte en eksisterende platform,« forklarede Susanne Andersen.

CSR-chefen fortalte desuden, at et bederum bliver overvejet som et tilbud til de ansatte. Det bliver uden bindinger til nogen religion – for at tydeliggøre, at Arla er en mangfoldig arbejdsplads. ■

Fremtidens arbejdsplads – en svær opgave, men DFM giver indsigt

Workplace er på dagsordenen i alle organisationer. Hvordan skal vi indrette arbejdspladsen, så vi kan ud-

nytte pladsen optimalt, sikre gode rammer for videndeling, vide hvor relevante kollegaer sidder henne og skabe tryk-
hed for den enkelte medarbejder på samme tid?

Det handler dels om økonomi – kan vi spare kvadratmeter som følge af at flere arbejder hjemme, så er det penge sparet. Derudover handler det om klima og den bæredygtige omstilling, da færre kvadratmeter også vil reducere CO₂-udledning – og dermed påvirke klimaregnskabet positivt. Dette taler for at skære kvadratmeter og reducere de tomme pladser på de fysiske arbejdspladser. Men det er ikke helt så enkelt.

For det første skal man kunne styre kapaciteten – alle kan ikke arbejde hjemme de samme dage, så hænger regnestykket ikke sammen. Man skal således finde en måde at styre, hvornår hvem arbejder hhv. hjemme og på kontoret. Derudover kæmper alle virksomheder om at tiltrække og fastholde de bedste medarbejdere og det er endnu et parameter, der skal håndteres. For mennesket er et vanedyr, der elsker at sætte sig ved samme skrivebord. Hvis det hele kastes op i luften, kan man risikere utrygge og direkte utilfredse medarbejdere – det skal man undgå.

Udover de nævnte faktorer, kunne man også overveje, om indeklimaet også burde være en faktor man ville inddrage i indretningen. Det kunne eksempelvis være sådan, at man i zone A har 19 grader mens zone B har 21 grader. På den måde kan man måske komme de mange drøftelser om det rette indklima til livs. For der findes ikke objektivt et rigtigt indeklima. Vi mennesker er forskellige og har forskellige præferencer til indeklima – og måske skulle vi nu hvor boldene er oppe, anerkende dette og lægge indeklima ind som endnu et parameter.

Det er således ikke en nem opgave – og der findes ikke én rigtig måde at indrette sig på. Organisationer er forskellige og kræver forskellige typer af arbejdsplads.

I DFM har vi arrangeret en workplace tour hvor vi besøger tre organisationer, som har fremtidssikret deres arbejdsplads på 3 forskellige måder. Vi besøger (med bus): Bygningsstyrelsen, Codan og Symbion. Turen kombinerer indsigt i 3 konkrete arbejdspladsmodeller, rundvisninger i 3 vidt forskellige kontor-miljøer og masser af netværksmulighed. Vi kommer omkring fremtid, ledelse, udfordringer, muligheder og helt konkrete løsninger. De 3 organisationer på turen er meget forskellige og derfor har forskellige tilgange til arbejdsplads-modellen. Det vil den administrerende direktør for hver af de tre organisationer fortælle om, når vi besøger dem. Det er d. 29. marts – læs mere og tilmeld dig under arrangementer på DFM's hjemmeside. ■



LAURA LINDAHL

Direktør for Dansk Facilities Management og Dansk Facilities Management Benchmarking.

Hver dag kan ikke være perfekt, men kaffen kan

Uanset om det skal være en flat white med havremælk,
en is-cappuccino eller en hasselnød-latte.

Den nye Schaerer Coffee Soul kommer i
to nye designs og takket være det smarte
Select koncept, får I en fleksibel maskine,
der gør det muligt at skræddersy en unik
kaffeløsning.

Kontakt os på **63 12 14 46** eller
info@stellini.dk hvis I vil forkæle jeres
medarbejdere med håndristet kaffe fra
eget mikroristeri, brygget på en af verdens
bedste fuldautomatiske espressomaskiner.

**Lad os sammen skabe den perfekte
kaffeløsning til jer.**

DFM TILBUD

Er I DFM medlem og
bestiller Schaerer Coffee
Soul i første kvartal 2022, får
I eftermontering af Schaerers
revolutionerende selvrensende
modul uden beregning, når dette
lanceres i løbet af 2022
(listepriis 19.750,-).



schaerer
swiss coffee competence

STELLINI

KAFFEHUS SIDEN 1999

stellini.dk

Workplace Management er en del af den nye hverdag

Covid-19 har forstærket betydningen af Workplace Management, der primært handler om udvikling og indretning af kontorarbejdspladser, og hvordan arbejdspladserne kan forbedre virksomhedernes performance og medarbejdertilfredshed.

Af Per Anker Jensen, professor emeritus, DTU Management

Workplace Management har fået en mere central rolle i mange virksomheder og er et væsentligt element i de fleste FM-organisationers arbejdsområde. Det gælder både i Danmark og internationalt.

Et klart tegn på denne udvikling er, at den britiske FM-forening i 2018 skiftede navn fra British Institute of Facilities Management (BIFM) til Institute of Workplace and Facilities Management (IWFM).

En andet tegn er etableringen af det internationale netværk Workplace Evolutionaries (WE), som Dansk Facilities Management er med i. Betegnelse Workplace Management indgår endvidere i den nyeste generation af FM-systemer betegnet Integrated Workplace Management System (IWMS).

I den nye udgave af FM-håndbogen indgår et særskilt kapitel 9 Workplace Management, og denne artikel er delvist baseret på dette. Emnet har tillige fået stigende forskningsmæssig opmærksomhed.

Workplace Management har især betydning for store, kontorbaserede virksomheder med videnarbejdere. Workplace Management vedrører således primært udvikling og indretning af kontorarbejdspladser, og hvorledes sådanne arbejdspladser kan forbedre virksomheders performance og medarbejdertilfredshed. Det er således et arbejdsområde i FM, hvor der er behov for et tæt samarbejde med virksomhedens HR- og IT-funktioner. Der er tillige en tæt sammenhæng mellem Workplace Management og Space Management. Covid-19-pandemien har forstærket betydningen af Workplace Management.

I artiklen behandles baggrunden for Workplace Management i afsnit 2 og den nyere udvikling i afsnit 3. Forskning i Workplace Management omtales kort i afsnit



4, og Covid-19-pandemiens betydning for Workplace Management behandles i afsnit 5. Artiklen afsluttes med nogle betragtninger om, hvad betydning Workplace Management og pandemien har for FM i afsnit 6 og 7.

Sekretærer, PC'ere og ingen faste pladser

Udviklingen af Workplace Management tog især fart i 1990'erne og var stærkt påvirket af udviklingen i informationsteknologi. Indtil omkring 1990 blev det meste arbejde med tekstbehandling foretaget af sekretærer, som behandlede håndskrevne manuskripter fra andre medarbejdere. Dette ændrede sig til at stort set alle kontormedarbejdere fik en PC, hvor de selv behandlede tekster og elektroniske dokumenter. Dermed kunne den enkelte medarbejder arbejde mere selvstændigt. Sideløbende fik kontorarbejde et stærkt stigende omfang.

Udviklingen førte til at der blev eksperimenteret me-

get med nye arbejdsformer – også betegnet "News Ways of Working" (NWoW). En af pionererne herhjemme var høreapparatvirksomheden Oticon, der i starten af 1990'erne introducerede et nyt kontormiljø, hvor det chokerende nye var, at medarbejderne ikke havde personlige arbejdspladser. Hver medarbejder fik et mobilt arkiv betegnet "Rullemarie". Idéen var, at de fysiske rammer skulle understøtte en projektorganisation – en såkaldt "spagettiorganisation".

Udviklingen af nye arbejdsformer indebar, at kontorindretningen i stort omfang ændredes fra at være baseret på cellekontorer til indførelse af storrumskontorer. Samtidig blev der i stigende grad anvendt delearbejdspladser frem for personlige arbejdspladser. Et element heri var indførelse af små touchdown-arbejdspladser beregnet til kortvarigt arbejde, og disse blev i høj grad anvendt af blandt andet firmaer med virksomhedskonsulenter, hvor mange medarbejdere arbejdede det meste af tiden hos kunder.

Anvendelsen af delearbejdspladser har ført til udbredelse af aktivitetsbaserede arbejdspladser (ABC – "Activity Based Working/Workplaces"), hvor der indrettes med varierende typer og konstellationer af arbejdspladser tilpasset forskellige typer af arbejdsaktiviteter, herunder projektarbejde, individuelt arbejde med vidensdeling og koncentreret, individuelt arbejde, for eksempel med en zoneopdeling og hjemmebaser for forskellige organisatoriske enheder.

Udviklingen af nye arbejdsformer blev yderligere forstærket med udbredelsen af internettet og mobile teknologier. Internationalt var det i høj grad tech-virksomheder som Google, der førte an.

De digitale teknologier indebar at medarbejderne i væsentligt omfang blev frigjort fra at være bundet til store personlige papirarkiver. Med de mobile teknologier opstod desuden muligheder for at arbejde andre steder end i kontorbygninger, for eksempel i lufthavne, hoteller og på caféer samt ved hjemmearbejdspladser.

Udviklingen i Workplace Management

Den nyere udvikling i Workplace Management har især indebåret at anvendelsen af nye arbejdsformer har ændret sig fra at være en niche for særligt fremsynede virksomheder til at være mainstream, hvor også mere traditionelle virksomheder indfører nye arbejdsformer. Eksempelvis har Nordea i deres ny danske hovedsæde i Ørestad Nord indført aktivitetsbaserede arbejdspladser. Udviklingen er blandt andet påvirket af kampen om at tiltrække og fastholde de bedste medarbejdertalenter ("War of talents"). Det har medført, at der i mange virksomheder er stor fokus på at skabe attraktive kontorbygninger med vægt på spændende design og indretning med varierede faciliteter samt medarbejdergoder, for eksempel med hensyn til forplejning, sociale aktiviteter og fitness.



Workplace Typology

Samtidig er der sket en stigende anvendelse af forskellige former for servicerede kontorer som kontorhoteller, iværksætter kuvøser og co-working faciliteter. I bogen "Workplaces Today", som er forfattet af Juriann van Meel og resultat af et projekt ved CFM (Center for Facilities Management – Realdania Forskning), præsenteres en typologi for kontorarbejdspladser med følgende 10 typer:

1. Hjemmekontor
2. Offentligt område
3. Co-work kontor
4. "Lege"-kontor
5. Flex-kontor
6. Studier
7. Modernistisk kontor
8. Proces-kontor
9. Celle-kontor
10. Recycled kontor

For hver type præsenterer bogen tre cases fra forskellige lande. Fra Danmark er Nykredits nyeste kontor i København et eksempel på et modernistisk kontor, Lego's bygning til produktudvikling i Billund et eksempel på et "Lege"-kontor og Republikken på Vesterbro et eksempel på co-work kontor. Kontorindretning kan således variere stærkt og afhænger i høj grad af type af virksomhed og ledelsesprioritering. I FM-håndbogen er typologien og de danske cases nærmere omtalt i afsnit 9.3.

Møder og møderum

Sideløbende med udviklingen med nye arbejdspladsindretninger, så er der ligeledes sket en udvikling med øget anvendelse af virtuelle og hybride møder. Samtidig har mødeprocesserne undergået en udvikling. I bogen "Facility Management som digital forandringsagent" (DFM, 2018) refererer Trine Thorn til tænketanken "Fremtidens Møde", der har analyseret fordele og ulemper ved fysiske og virtuelle møder. Der sondres mellem tre typer af møder afhængigt af, hvilke formål møderne har:

- Man ønsker at informere hinanden – Samdrift
- Man ønsker at være enige – Samstemning
- Man ønsker at skabe noget sammen – Samskabelse

Hvis man blot skal informere hinanden – samdrift – så trækker det i retning af at virtuelle møder er tilstrækkelige. Hvis man skal være enige – samstemning – så afhænger det meget af, om der er opbygget en tillidsbaseret relation mellem deltagerne. Opbygning af relationer sker uden tvivl bedst ved fysiske møder. Hvis man skal skabe noget sammen – samskabelse – så kan det være en fordel med fysiske møder, men der er en klar tendens til at sådanne møder i stigende grad sker som hybride møder.

Det kan ske med anvendelse af specielle møderum

udstyret med kombinationer af avancerede digitale audio-visuelle (AV) og videokonferencefaciliteter. Sådanne møder kan også betegnes produktive møder, idet resultatet af et møde er skabelse af et produkt og ikke blot informationsudveksling eller beslutningstagen. I FM-håndbogen er dette uddybet, blandt andet med case 9.2 fra COWI.

Databaseret optimering

Et væsentlig led i Workplace Management og Space Management i bredere forstand er at sikre en optimering af indretningen i forhold til organisationens behov samt af arealudnyttelsen. Dette har traditionelt været baseret på manuelle optællinger af udnyttelsen på forskellige tidspunkter over nogle dage, for eksempel en gang om året udført af studentermedhjælpere.

I de senere år er der sket en rivende udvikling af nye sensorer til brug ved Internet of Things (IoT) systemer og med anvendelse af Big Data-analysemetoder. Sådanne sensorer anvendes i stigende grad til monitorering og optimering af bygninger og arbejdspladser baseret på kontinuerede målinger og anvendelse af realtidsdata, og der foretages mange udviklingsprojekter og eksperimenter.

I FM-håndbogen præsenteres databaseret optimering i afsnit 9.7, og i case 9.3 er der et eksempel på et projekt med databaseret optimering i en kontorbygning med aktivitetsbaserede arbejdspladser.

De forskellige typer af sensorer kan sammenlignes med de menneskelige sanser. For eksempel kan video-baserede sensorer se, mikrofonbaserede sensorer kan høre, CO₂ sensorer kan lugte, og trykfølsomme sensorer kan føle. Med Wi-Fi sensorer kan der registreres tilstedeværelse i et område af en bygning baseret på data fra aktive mobiltelefoner, tablets og PC'er.

Anvendelse af Wi-Fi-sensorer har den store fordel, at de er installeret i stort set alle kontorbygninger, men de kan ikke måle udnyttelse af de enkelte arbejdspladser, og hver person kan have en eller flere aktive mobile enheder. Adgangskontrol har tilsvarende den fordel at anlæggene ofte er installeret af sikkerhedshensyn, men de kan kun give informationer om antal personer i bygningen og eventuelt særligt sikrede dele af bygninger.

Hvis man ønsker at have detaljerede oplysninger om udnyttelsen af de enkelte arbejdsborde, møderum og toilettrum, så er det nødvendigt at installere dedikerede sensorer på hvert sted, der ønskes registreret data. Ovennævnte case 9.3 er et eksempel på dette.

En af udfordringerne ved databaseret optimering er hensyn til fortrolighed og datasikkerhed, herunder overholdelse af GDPR-forordningen. Kameraer bør således være slørede, så enkeltpersoner ikke kan identificeres med mindre der er tale om sikkerhedsovervågning. Ved faste arbejdspladser kan sensormonitorering få karakter

af overvågning af enkeltpersoner. Dette er mindre problematisk ved aktivitetsbaserede arbejdspladser.

Forskning i Workplace Management

Der er i de seneste årtier gennemført omfattende forskning i kontorarbejdspladser, blandt andet i relation til arbejdsmiljø, men også mere generelt i forhold medarbejders tilfredshed og produktivitet samt i de senere år sammenligning mellem konventionelle og grønne kontorbygninger. Mange af sådanne studier er baseret på spørgeskemaundersøgelser – Boge (2017) er et eksempel fra Norge.

Et tegn på den stigende betydning af forskning i relation til Workplace Management er etableringen af et internationalt forskernetværk betegnet "Transdisciplinary Workplace Research" (TWR) på initiativ af Rianne Appel-Meulenbroek, Eindhoven University of Technology, og Suvi Nenonen, Tampere University, i 2017. TWR gennemfører en konference hvert andet år – i Tampere 2018, i Frankfurt 2020 (hybrid) og den næste i Milano 2022. Til konferencen i 2022 er modtaget 123 abstracts. Nærmere information findes på www.twrnetwork.org

TWR står tillige bag en bogserie om "Transdisciplinary Workplace Research & Management" redigeret af Rianne Appel-Meulenbroek og Vitalija Danivska. I 2021 er de første to bøger udgivet med open access.

Den første bog "A Handbook of Management Theories

and Models for Office Environments and Services" (Vitalija Danivska, Rianne Appel-Meulenbroek, 2021) indeholder

blandt andet et kapitel om "Task-Technology Fit Theory: An approach for mitigating technostress" udarbejdet af mine kollegaer Nelda Vendramin, Giulia Nardelli og Christine Ipsen, DTU Management.

Den anden bog "A Handbook of Theories on Designing Alignment between People and the Office Environment" (Rianne Appel-Meulenbroek, Vitalija Danivska, 2021) indeholder blandt andet et kapitel om "Value Adding Management of buildings, workplaces, facilities and services" udarbejdet af Theo J.M. van der Voordt og Per Anker Jensen. En tredje bog i serien er planlagt med fokus på workplace methods.

Covid-19 pandemiens betydning for Workplace Management

Den første nedlukning efter starten på Covid-19-pandemien i marts 2020 førte til at alle videnarbejdere, der havde mulighed for det, måtte arbejde hjemmefra. Mange havde uden tvivl ikke etableret en egentlig hjemmearbejdsplads, men det blev de så nødt til at gøre – ofte på egen hånd uden meget support fra deres virksomhed. Efterfølgende har mange virksomheden udviklet politikker, retningslinjer og vejledninger for hjemmearbejdspladser. I takt med at restriktionerne

»



Only office Some employees

**Always in the Ørsted office
– or very rarely at home office.**

Work can only really be done effectively by physical presence at the office.

e.g.
Receptionist, Canteen employees,
On-site IT support.

Operations support, Control rooms.



Office/Home Many employees

**Flexing sometimes between
Ørsted office and home office
– mostly in Ørsted Office.**

High level of visibility needed.

Best effectiveness secured though frequent physical presence or interaction/meetings with team members.

e.g.
Senior leadership roles, teambased developmental work, Administration.



Home/ Office Many employees

**Regularly flexing between home
office and Ørsted office.**

Flexibility to work at "odd hours" for global cooperation.

Interactivity with colleagues primarily via digital due to distance.

e.g.
Many roles across organisation, project work, part of global team with no direct team members in local geography.



Only home Few employees

**Always in home office
– or very rarely at Ørsted office.**

"The exception to the rule".

e.g.
Special competence sourced geographically remote from an Ørsted office location, established employee with key competence who has to move elsewhere for non-work reasons.

Figur 1: Personprofiler i forhold til hjemmearbejde hos Ørsted (Svendsen, 2021).

blev lempet over sommeren 2020 blev det påtrængende at afklare, i hvilket omfang de forskellige medarbejdere kan og skal møde ind på virksomhedens arbejdspladser, og i hvilket omfang de kan og skal arbejde hjemmefra. I den forbindelse rejser der sig en række spørgsmål i relation til kontorbygninger, hjemmearbejdspladser og organisationer. I det følgende oplystes en række af disse spørgsmål.

Kontorbygninger

- Kan og skal kontorarealer reduceres på grund af mere hjemmearbejde?
- Skal kontorindretningen ændres med færre arbejdspladser og mere plads til møder og sociale aktiviteter?
- Skal adgangsforhold justeres blandt andet for at kontrollere antal samtidige medarbejdere/brugere og coronapas?
- Hvordan understøttes virtuelle og hybride møder og konferencer optimalt?
- Hvordan kan hygiejnekrav bedst muligt tilgodeses?
- Skal servicefaciliteter som kantiner, vandingshuller og fitness-rum justeres?

Hjemmearbejdspladser

- Skal virksomheden tilbyde inventar og ekstra IT-udstyr til medarbejderne?
- Skal tilbud om inventar og IT-udstyr ske som produkter eller rådighedsbeløb?
- Hvilket ansvar har virksomheden for arbejdsmiljø ved hjemmearbejdspladser, herunder skal der foretages arbejdspladsvurdering?
- Hvem ejer hjemmearbejdspladsens inventar og IT-udstyr og kan medarbejdere overtage ved ophør af ansættelse?
- Hvad er de skattemæssige forhold i relation til hjemmearbejdspladser for virksomhed og medarbejdere?
- I hvilket omfang skal virksomheden vejlede om indretning af hjemmearbejdspladser og supportere anvendelsen af hjemmearbejdspladser med hensyn til ergonomi med videre?

Organisationer

- I hvilket omfang skal virksomheden fastlægge politikker og retningslinjer for omfang af hjemmearbejde?
- Hvem skal indgå aftaler om omfang hjemmearbejdspladser for forskellige medarbejdergrupper og de enkelte medarbejdere?
- Hvordan skal ledelse af medarbejdere, der arbejder hjemme, foretages både ud fra faglige og menneskelige hensyn?

- Hvordan sikres teambuilding af medarbejdere i de enkelte organisatoriske enheder?
- Hvordan kan onboarding varetages på en hensigtsmæssig måde?
- Hvordan sikres hensyn til virksomhedskultur og medarbejderengagement?

Et vigtigt værktøj i Workplace Management er at udvikle personprofiler og indretningsmæssige byggeklodser. Ved møde i DFM om "Working from home" den 27. maj 2021 præsenterede Jørgen Svendsen Ørsted, hvordan Ørsted har defineret personprofiler i forhold til arbejde i kontorer og hjemmearbejdspladser samt et inventarkatalog for hjemmearbejdspladser. I figur 1 vises deres personprofiler.

Ørsted tilbyder, at medarbejdere selv kan vælge inventar til hjemmearbejdspladser fra et katalog. Ved samme møde var der et indlæg af Tommy Top fra DR, som tilbyder deres medarbejdere mulighed for at få leveret en fast møbelpakke, samt et indlæg fra Nicky Gulholm, Rambøll, der tilbyder deres medarbejdere et rådighedsbeløb blandt andet til indkøb eller leasing af inventar.

Hvad betyder Workplace Management for FM?

Den stigende fokus på Workplace Management har betydet, at samarbejdet mellem FM og HR er blevet langt vigtigere. I en række virksomheder er den organisatoriske placering af FM endda ændret fra reference til CFO/økonomidirektør til reference til en HR-direktør. I nogle virksomheder er afdelingsbetegnelsen FM ændret eller suppleret med betegnelsen Workplace Management.

Space Management kan ses som en overvejende teknisk og planlægningspræget arkitekt- og ingeniørdisciplin. Ved Workplace Management er der i højere grad behov for tillige at inddrage mere bløde kompetencer med blandt andet fagligheder inden for psykologi og antropologi. Ved Workplace Management er der således stor fokus på kulturforandring og forandringsledelse. Ved planlægning af arbejdspladsindretning er det vigtigt at gøre sig klart, hvad det er for en virksomhedskultur og medarbejderadfærd som indretningen ønskes at understøtte.

Ifølge Trine Thorn (2018) skabes en virksomheds kultur af symboler, værdier, adfærd, normer, ledelse og medarbejdere. Indførelse af nye arbejdsformer er en forandringsproces, der kræver en høj grad af ledelsesopbakning gennem hele forløbet, og det er vigtigt, at virksomhedsledelsen indledningsvist formulerer en vision og nogle klare målsætninger for processen. Under planlægning og gennemførelse af processen er forandringsledelse væsentlig. Kultur og forandringsledelse omtales nærmere i FM håndbogens afsnit 9.6.

Den øgede fokus på Workplace Management har medvirket til, at Service Management har fået langt større betydning i FM. I tidligere udgaver af FM-håndbogen var

der et kapitel om Services med fokus på de operationelle serviceydelser i FM. I den nye udgave indgår dette sammen med en mere dyberegående behandling af strategiske og taktiske aspekter i kapitel 5 Service Management. Her introduceres blandt andet en række metoder til serviceinnovation og samskabelse samt service- og oplevelsesdesign, som i høj grad er relevante i relation til arbejde med Workplace Management.

Hvad betyder Covid-19 pandemien for FM?

Covid-19-pandemiens har betydet at Workplace Management har fået langt større opmærksomhed hos virksomhedsledelser og dermed tillige, at FM har fået større opmærksomhed og betydning i mange virksomheder.

En af følgerne af pandemien er en stor reduktion i antal arbejdspladser i kontorbygninger og dermed tillige reduktion i virksomhedernes behov for kontorareal. Ifølge Gitte Andersen, Signal Arkitekter/ISS forudser globale FM-operatører en reduktion af kontorarealet på 10-25 procent (Andersen, 2021). Der er store potentielle gevinster at hente, både på omkostninger til bygningsmasse og tillige på en virksomheds klimaaftryk, da viden- og virksomheder og kontorbygninger bidrager med en ikke uvæsentlig andel af den globale CO₂-udledning. Det vil selvsagt i en periode stille FM-organisationer over for store opgaver med at tilpasse ejendomsporteføljer og nyindrette tilbageværende kontorarealer til de ændrede behov. Supportering af hjemmearbejdspladser har tillige givet nye opgaver til FM-organisationer.

Pandemien har og forventes desuden at få betydning for en række andre FM-services. Rengøring har naturligvis fået væsentlig større betydning for at sikre hygiejne og smitteforebyggelse. Uvisheden om hvor medarbejderne befinder sig medfører, at blandt andet rengøringsfunktionen får et øget behov for at vide hvilke rum, der er i brug og hvilke, der ikke er i brug. Ved affaldshåndtering får man tilsvarende behov for at kunne afstemme afhentning af affald med den faktiske produktion af affald i bygningen, som vil variere meget afhængig af hvor medarbejderne befinder sig. Også klimastyring af bygninger skal gøres mere fleksibel således, at der ikke opvarmes og ventileres unødvendigt i perioder.

Man kan forvente at den type omstilling som videnbaserede virksomheder står overfor vil afspejle sig i de ydelser, som FM-organisationer har ansvaret for, og FM leverandører vil opleve en ændret efterspørgsel fra deres kunder. Hvor bløde FM-services formentlig kan forvente en stor omstilling men ikke nødvendigvis en mindskelse af behovet, vil hårde FM-ydelser formentlig opleve en volumenmæssig reduktion i behovet. Workplace Management, Portefølje Management og blød FM generelt vil formentlig kunne forvente en øget efterspørgsel, og her vil digitalisering spille en vigtig rolle. ■

Referencer

Andersen, Gitte: Arbejdspladsen efter corona: Empatisk og Bæredygtig. FM Update, nr. 1, 2021 (Tilgængelig på www.dfm-net.dk).

Rianne Appel-Meulenbroek, Vitalija Danivska (Eds.): A Handbook of Theories on Designing Alignment between People and the Office Environment. Routledge, 2021 (Tilgængelig på

<https://www.taylorfrancis.com/books/oa-edit/10.1201/9781003128830/handbook-theories-designing-alignment-people-office-environment-rienne-appel-meulenbroek-vitalija-danivska>).

Knut Boge: Factors facilitating effective workplace designs for knowledge workers. Proceedings fra EFMC 2017 (Tilgængelig på EuroFM's hjemmeside <https://eurofm.org/>).

Vitalija Danivska, Rianne Appel-Meulenbroek (eds.): A Handbook of Management Theories and Models for Office Environments and Services. Routledge, 2021 (Tilgængelig på

<https://www.taylorfrancis.com/books/oa-edit/10.1201/9781003128786/handbook-management-theories-models-office-environments-services-vitalija-danivska-rienne-appel-meulenbroek>).

DFM: Facility Management som digital forandringsagent". Dansk Facilities Management netværk, 2018 (Tilgængelig både i dansk og engelsk udgave på www.dfm-net.dk).

Nicky Gulholm: Future workplaces in Rambøll Denmark. Præsentation ved online møde i DFM den 27. maj 2021 (Tilgængelig på www.dfm-net.dk).

Per Anker Jensen: Håndbog Facilities Management. Dansk Facilities Management, 2021. (Forhandles af DFM, se www.dfm-net.dk).

Jørgen Svendsen: Working from home – hvad tilbyder din organisation. Præsentation ved online møde i DFM den 27. maj 2021 (Tilgængelig på www.dfm-net.dk).

Trine Thorn: Fremtidens Facility Manager. Kulturskaber i en digitaliseret verden. Kapitel i DFM, 2018 (Tilgængelig, se reference til bogen ovenfor).

Tommy Top: DR hjemmearbejdspladser. Præsentation ved online møde i DFM den 27. maj 2021 (Tilgængelig på www.dfm-net.dk).

Nelda Vendramin, Giulia Nardelli, Christine Ipsen: Task-Technology Fit Theory: An approach for mitigating technostress. Chapter 4 in Rianne Appel-Meulenbroek, Vitalija Danivska, (Eds.) (2021) (Tilgængelig, se reference til bogen ovenfor).

Theo J.M. van der Voordt, Per Anker Jensen: Value Adding Management of buildings, workplaces, facilities and services. Chapter 12 in Vitalija Danivska, Rianne Appel-Meulenbroek (Eds.) (2021). (Tilgængelig, se reference til bogen ovenfor).

Juriaan van Meel: Workplaces Today. ICOP og Center for Facilities Management – Realdania Forskning, Danmarks Teknisk Universitet, 2015 (Tilgængelig på <https://cfm.dtu.dk/>).

Trends i Facilities Management

FM har som erhverv og fagområde gode muligheder for at indtage en endnu mere betydningsfuld rolle i fremtiden.

Af Per Anker Jensen, professor emeritus, DTU Management

forbindelse med udarbejdelse af den nye 4. udgave af "Håndbog i Facilities Management", har jeg overvejet, hvilke udviklingstræk, der aktuelt præger FM-området.

I denne artikel vil jeg præsentere en række trends og bud på den fremtidige udvikling inden for FM, herunder hvad Covid-19-pandemien kan forventes at få af betydning. Artiklen er emnemæssigt opbygget med udgangspunkt i kapitlerne i bogen. Dermed fungerer afsnittet tillige som en form for opsummering af udviklingen på området med fokus på hvad der er nyt i forhold til 3. udgave af håndbogen.

FM som helhed

Bogens første tre kapitler behandler forhold, der har relation til FM som helhed.

Kapitel 1 giver en generel introduktion til FM. FM er imidlertid ikke en éntydig og konstant størrelse. Fagområdet udvikler sig over tid, og der sker løbende glidninger i forhold til andre fagområder og virksomhedsmæssige funktioner. En af de markante ændringer er, at FM og Real Estate i stigende grad integreres, for eksempel betegnet FM/RE, og i mange virksomheder udgør det en samlet enhed med fælles ledelse.

Samtidig har begrebet Workplace Management fået øget betydning, og i nogle store, kontorbaserede virksomheder har denne betegnelse suppleret eller erstattet FM. Som led i denne udvikling har samarbejdet mellem FM og andre virksomhedsinterne supportfunktioner fået større betydning – især med hensyn til HR og IT. Der har tillige været en tendens til, at FM og Workplace Management i flere virksomheder får reference til en HR-direktør frem for den tidligere typiske reference for FM til økonomidirektøren/CFO. Det forventes at Covid-19-pandemien vil forstærke disse trends.

Fremfor at se FM som en nødvendig omkostninger og primært fokusere på omkostningsreduktioner, er der

kommet stigende fokus på at demonstrere værdien af FM. Dette er emnet for det nye kapitel 2. Her introduceres begrebet Merværdiskabende Ledelse, og forskellige modeller og metoder til at arbejde med at skabe værdi i FM præsenteres.

Det gælder blandt andet Dansk Facilities Managements Værdiguide. Værdien af FM afhænger imidlertid meget af hvilken type af organisation, der er tale om. FM-sektoren omfatter således en række forskellige værdikæder karakteriseret ved forskellige kombinationer af sourcingstrategier fra efterspørgselssiden og forretningsmodeller fra leverandørsiden.

Det er blandt facilitetsoperatører at vi ser den stærkeste udvikling af nye forretningsmodeller i form af forskellige former for servicede kontorer, iværksætterkøveser og co-working spaces. Det forventes, at Covid-





Fremtidens kontor og måden, som virksomhederne indretter arbejdspladsen på fremadrettet, får også betydning for FM. Derfor har FM som erhverv og fagområde gode muligheder for at indtage en endnu mere betydningsfuld rolle i fremtiden.

19-pandemien vil føre til øget brug af servicerede kontorer og udvikling af nye, kreative forretningsmodeller.

Selv om FM altså kan varetages på mange forskellige måder afhængigt af typen af organisation, så er den traditionelle tankegang for FM baseret på, at FM er en intern supportfunktion. Dette er også det primære udgangspunkt for kapitel 3: Ledelse og organisation. En afgørende faktor for organiseringen af FM er i hvilket omfang serviceydelser varetages internt eller er outsourcet til eksterne leverandører. Den overordnede tendens er en fortsat øget outsourcing og herunder flere integrerede kontrakter i form af I-FS (Integrated Facilities Services) og stigende fokus på partnerskaber og outcome-baserede aftaler. Især på det kommunale område har der været stor fokus på organisatorisk modenhed og i mange kommuner er der etableret ejendomscentre med henblik på en øget professionalisering.

Ejendomsdrift og Serviceledelse

Serviceledelse har fået en lang mere central placering i den nye udgave af håndbogen. Ejendomsdrift og Serviceledelse præsenteres således som to ligeværdige hovedområder i kapitlerne 4 og 5.

Kapitel 4 behandler ledelse af ejendomsdrift som også betegnes hård FM. Vedligehold udgør et centralt element i ejendomsdrift, og her har der været et øget fokus på strategisk vedligehold, hvor vedligeholdet ses i sammenhæng med en overordnet ejendomsstrategi og porteføljestyling. Samtidig har stigende digitalisering

været væsentlig for udvikling i ejendomsdrift som helhed og ligeledes for vedligeholdsplanlægning.

Det har medført øget fokus på anvendelse af klassifikationssystemer for bygningsdele og systematiske tilstandsvurderinger. Det er omdiskuteret om renhold er en del af hård eller blød, men i håndbogen betragtes det som en del af ejendomsdrift i lighed med den europæiske standard for FM-taksonomi. Renhold forventes at få stærkt øget betydning i forlængelse af Covid-19 pandemien som følge af større krav til hygiejne og smitteforebyggelse.

Blød FM behandles i kapitel 5 Serviceledelse, som tager udgangspunkt i den internationale disciplin Service Management samt udviklingen i retning af service- og oplevelsesøkonomi. Som noget nyt i håndbogen behandles serviceinnovation og samskabelse samt service- og oplevelsesdesign, hvor en række forskellige metoder introduceres. Services er karakteriseret ved i høj grad at være uhåndgribelig, og det derfor vanskeligt at definere servicekvalitet. Der er tendens i retning af brug af outcome indikatorer, blandt andet baseret på undersøgelser af medarbejdertilfredshed i kundevirksomheden.

Specialiserede FM-discipliner

Kapitlerne 6-11 behandler en række mere specialiserede FM-discipliner.

Real Estate Management behandles i kapitel 6 med fokus på ejendomsstrategier og porteføljestyling. Det er emner der gennem de seneste 10 år har fået stigende »

opmærksomhed i mange FM-organisationer og ikke mindst i de mange nye kommunale ejendomscentre med henblik på at optimere bygningsmassen.

Asset Management drejer sig om realisering af værdier af aktiver (assets). Det er et begreb, som har fået stigende betydning for fysiske assets, ikke mindst for virksomheder med store investeringer i ejendomme, produktionsanlæg og infrastruktur samt for ejendomsadministratorer med ansvar for investeringsejendomme.

Kapitel 7 vedrører FM og byggeri. Videnoverførsel fra drift til byggeprojekter er et emne, som har fået stærkt stigende betydning. Driftsvanskeligheder ved byggeri er et hyppigt forekommende problem for mange FM'ere og ofte kan disse relateres til manglende driftsvenlighed i byggeprojekter. Kapitlet præsenterer en typologi for performancegab, som ofte opleves af FM'ere. En måde at begrænse driftsvanskeligheder kan være at inddrage viden fra FM i byggeprojekter, og der præsenteres en lang række initiativer til overførsel af FM-viden til byggeprojekter. Kapitlet giver også en indgående behandling af bygningers fleksibilitet, og det er et emne der forventes at få større betydning som følge af Covid-19-pandemien.

Space Management behandles i kapitel 8, og det er et emne, der har

haft stor opmærksomhed i de senere år med henblik på at opnå bedre arealudnyttelse i sammenhæng med porteføljestyring. Det gælder ikke mindst i kommuner, hvor KL har gennemført et stort projekt om 'kloge kommunale kvadratmeter'. En måde på at opnå bedre arealudnyttelse, som er kommet i fokus blandt andet i kommuner, er deling af arealer – også betegnet Shared Space.

Kapitel 9 er nyt og omhandler Workplace Management og fokus er på kontorarbejdspladser. Sunde bygninger og arbejdspladser er et emne som har fået stigende opmærksomhed, og med Covid-19-pandemien vil denne opmærksomhed uden tvivl blive yderligere forstærket i de kommende år. For møderum har der været en tendens til at disse i stigende grad indrettes, så de kan anvendes til produktive møder med anvendelse af avancerede AV- og konferencefaciliteter, og anvendelsen af hybride møder vil uden tvivl blive meget mere fremherskende i forlængelse af Covid-19.

Som for Space Management generelt så er arealudnyttelse også et centralt fokusområde for Workplace Management, og vi har i de senere år oplevet en stærk udvikling i anvendelsen af sensorer, IoT-teknologier og big data værktøjer til brug ved databaseret optimering af bygningsanvendelse. Kapitlet afslut-

Fremfor at se FM som en nødvendig omkostning og primært fokusere på omkostningsreduktioner, er der kommet stigende fokus på at demonstrere værdien af FM.



tes med nogle bud på fremtidens arbejdsplads i lyset af Covid-19.

Hvor tidligere udgaver af håndbogen indeholdt et kapitel om miljø og arbejdsmiljø, så er det nu ændret til kapitel 10 Bæredygtighed med et mere holistisk fokus; om end miljømæssig bæredygtighed har overvægt. Der tages udgangspunkt i FN's 17 verdensmål for bæredygtighed og peges på de målsætninger, som har særlig relevans for FM. Bæredygtighedscertificeringer har fået stor opmærksomhed i de senere år. I relation til byggeri er DGNB-DK dominerende i Danmark. Fokus for DGNB-DK har hidtil primært været på nybyggeri, men der arbejdes med at udvikle bæredygtighedscertificeringer til også at rette sig mod bygninger i drift.

Kapitel 11 omhandler digital support af FM, og øget digitalisering er jo en udvikling, der præger samfundet som helhed og i høj grad også FM. Kapitlet tager udgangspunkt i det relativt nye begreb PropTech (Property Technology), der er en samlet betegnelse for teknologi anvendt i ejendomsbranchen. En del af disse teknologier udgør FM-Tech som understøtter drift af ejendomme, og dette er det primære fokus i kapitlet.

Digitalisering inden for FM kan opdeles i fire hovedområder: Digitale driftsprocesser, digitale fysiske bygninger, digitale services og digitale virtuelle bygninger. Der sker en stærk udvikling på alle fire områder. For digitale driftsprocesser er udviklingen præget af stigende udbredelse af IWMS (Integrated Workplace Management Systems).

For digitale fysiske bygninger er udviklingen præget af den stærkt stigende anvendelse af sensorer og IoT til at overvåge bygninger og måle og optimere deres udnyttelse. For digitale services er udviklingen præget af indførelse af apps og lignende som brugere kan anvende til smart services. For digitale virtuelle bygninger er udviklingen præget af modeller baseret på BIM med videre, og dette går i retning mod at skabe digitale tvillinger, der for eksempel kan anvendes til at simulere ændringer af bygninger og styring af driftsprocesser.

Tværgående ledelsesopgaver

Kapitlerne 12-14 vedrører generelle, tværgående ledelsesopgaver opdelt i Økonomistyring samt nye kapitler om Risikoledeelse og Performance Management. Risikoledeelse er et emne, der har stigende opmærksomhed inden for FM. Det gælder ikke mindst Business Continuity Management, der sigter mod at opretholde kontinuerlig drift med mindst mulig risiko for afbrydelser og hurtig genopstart af normal drift efter afbrydelser.

Performance management er et emne af central betydning for ledelse i almindelighed, og der er stigende fokus på at foretage en holistisk performance management, der både omfatter hårde og bløde faktorer. Performance måles typisk i form af indikatorer – KPI'er – og en

af de vigtigste metoder til at forbedre performance er benchmarking. Til brug for dette udkom der i 2012 en europæisk FM-standard for performance benchmarking.

FM i en opbrudstid

Bogens afsluttende kapitel 15 omhandler udviklingen i FM som den tegner sig på overordnet niveau, det vil sige i relation til foreninger og institutioner med videre, der arbejder med at fremme FM i Danmark og internationalt. De seneste år har været præget af omvæltninger i institutioner for FM. I det europæiske netværk EuroFM blev formanden afsat af den øvrige bestyrelse i 2019 og i 2020 blev hele bestyrelsen udskiftet.

I Dansk Facilities Management blev et forslag fra et flertal i bestyrelsen om at nedlægge foreningen for i stedet at indgå i byggeriets videnscenter Molio nedstemt på generalforsamlingen i 2019, hvorefter der blev valgt ny formand og de øvrige bestyrelsesmedlemmer udskiftet, ligesom der i forlængelse heraf kom ny direktør. På Danmarks Tekniske Universitet blev CFM (Center for Facilities Management – Realdania Forskning) afviklet i 2019 og i forlængelse af min pensionering blev undervisning i FM nedlagt.

Samtidig har Covid-19-pandemien i 2020 og 2021 skabt store omvæltninger i samfundet globalt set og ændret væsentligt på især kontorarbejdet med udstrakt brug af hjemmearbejdspladser. Der er stor usikkerhed om, hvad det vil føre til af ændringer for både arbejds- og privatliv fremover, og hvad konsekvenserne vil være for FM.

Disse forhold tyder på, at FM er i en opbrudstid, der vil danne grundlag for nye udviklinger. Der er også tegn på, at der sker nye, internationale samarbejder på tværs af FM-foreninger. EuroFM og IFMA har således at genoptaget et samarbejde efter flere års afbrydelse. Det tidligere samarbejde i NordicFM eksisterer ikke længere, men Dansk Facilities Management har gennemført et projekt om digitalisering af bæredygtighed i samarbejde med FM-foreninger i Holland, Norge og Sverige.

Undervisning i FM er svagt repræsenteret i Danmark til forskel fra situationen i blandt andet Holland og Norge. DFM's uddannelsesudvalg arbejder på at forbedre dette forhold. Med nedlæggelse af CFM er der ikke længere noget videre forskning i FM i Danmark. Til gengæld satser DFM som videnscenter på at spille en mere aktiv rolle med igangsætning af udviklingsprojekter.

Covid-19 pandemien har medvirket til at styrke den generelle forståelse af den betydning det har, hvordan vi indretter, udnytter og drifter vores fysiske omgivelser og servicerer virksomheders medarbejdere og dermed også betydningen af FM for virksomheder og samfund. FM har derfor som erhverv og fagområde gode muligheder for at indtage en endnu mere betydningsfuld rolle i fremtiden. ■

Corona satte nudging på dagsordenen

Et nyt element på DFM's årskonference var tre korte og obligatoriske indlæg om forandringsledelse. Her var nudging et af de redskaber, som blev trukket frem til inspiration.

Af Nils-Ole Heggland

Gule coronastriber på gulvet i indkøbscentret, urgamle flokinstinkter og en historisk tale om en drøm. Det var noget af indholdet på en helt ny type seance på DFM-årskonferencen: En basar med tre korte indslag i rap.

Ideen er, at deltagerne ikke – som på mere traditionel vis – deltager i ét stort fælles arrangement eller vælger fra konferencemenuen og kun kan deltage i nogle af de mindre indslag. I stedet blev de over 200 DFM'ere under basaren delt op i tre hold, som alle – i skiftende rækkefølge – kom ind til tre korte indlæg om forandringsledelse. Hele basaren blev afviklet på én time, så der var hurtige skift fra ét lokale og emne til næste lokale og emne.

Små skub

Sille Krukow, grundlægger af konsulenthuset Behavior Change Group, fortalte om nudging. Begrebet blev for alvor kendt, da Morten Münter udsendte storsællerten "Jytte fra Marketing er desværre gået for i dag" (han talte om bogen og nudging på DFM-årskonferencen i 2018).

»Nudging handler om at give små skub og om at gøre det nemt at udføre de rette beslutninger,« opsummerede Sille Krukow.

Hun brugte coronapandemien som

aktuel inspiration. Her har vi alle sammen fået masser af information fra pressemøder med ministre og eksperter, selveste dronning Margrethe holdt tale for at motivere os, og der kom regler og straffe.

»Men information, motivation og straffe er faktisk ikke de mest effektive metoder. Til gengæld gav det effekt, da der blev opstillet dispensere med håndsprit, og der kom pile, afstandsmarkeringer og gule striber på gulvene i indkøbscentrene. Så var det nemt at spritte hænderne, og det var nemt at holde afstand på indkøbsturen,« påpegede Sille Krukow, der for eksempel har rådgivet om nudging i Telenor-butikkerne, hvor kunderne i dag har lettere ved at orientere sig og er blevet mere tilfredse.

Tryghed i flokken

Mette Tofte fra konsulenthuset Implement fortalte i sit indslag om, hvordan vores urgamle instinkter gør, at de fleste af os søger mod flokken og sikkerheden og trygheden dér. Og når virksomheder skal i gang med større ændringer, kan de ansatte groft sagt opdeles i tre grupper.

»Omkring 20 procent er negative, mens 30 procent er positive med det samme. Den største gruppe på cirka halvdelen er imidlertid afventende og tøvende – de søger mod trygheden i flokken. Til gengæld er de negative dem, som fylder mest og larmer, for eksempel i en forandrings-

proces. Derfor det er dem, vi ofte retter opmærksomheden mod,« sagde Mette Tofte.

Det betyder, at ledere under forandringsprocesser risikerer at glemme den store, tøvende gruppe og for eksempel ikke får brugt kræfter på at høre, hvad der bekymrer de afventende medarbejdere.

En drømmetale

»Da Martin Luther King holdt sin tale med "I have a dream", gjorde den stort indtryk på folk, og vi husker stadig talen i dag, fordi han fortalte om sin drøm om, at hans børn en dag ville leve uden racisme. Hvis han havde remset en masse fakta og statistik om racediskrimination op, så havde ingen husket talen bagefter.«

Med nogenlunde de ord indledte Daniel Hein Mikkelsen fra Implement sit indlæg på basaren om forandringsledelse.

Pointen var, at en ledelse også må have et overordnet budskab, som appellerer til medarbejderne, der står over for en fusion, en flytning eller måske et nyt it-system. Det er ikke nok at forlade sig på at fremlægge en masse data og fakta. En udfordring eller faldgrube ved mange projekter er ifølge Daniel Hein Mikkelsen, at målene og formålet med forandringerne ikke står klart for medarbejderne.

En anden udbredt udfordring er, at medarbejderne ikke ved, hvordan de selv kan bidrage til forandringerne. ■



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?



FM skal understøtte vækst og hjemmearbejde i Ørsted

Energikoncernen vil være grønnere og fire gange så stor. Det øger kravene til FM-funktionen, som også skal gøre det mere attraktivt at være ansat i Ørsted ved eksempelvis at udbrede hjemmekontorer.

Af Nils-Ole Heggland

Det blev en barsk begyndelse, da Jakob Moltsen sidste forår tiltrådte som øverste FM-chef i energikæmpen Ørsted.

»Der gik 11 dage, så blev stort set alle Ørsted-ansatte sendt hjem på grund af corona,« fortalte han på DFM's årskonference i Tivoli Hotel & Congress Center i København i september.

I forvejen var der ellers nok at tage fat på for Jakob Moltsen, der bærer den lange titel Senior Director, Global Head of Global Real Estate & Workplace Management.

Energikoncernen har nemlig haft fart på siden børsnoteringen i 2016 og navneskiftet i 2017 fra Dong Energy til Ørsted – opkaldt efter H.C. Ørsted, som opdagede elektromagnetismen og dermed lagde grundstenen til moderne produktion af elektricitet. Som led i et strategiskifte fra sort til grøn energi er olie- og gasforretningen blevet solgt, og sideløbende er virksomheden involveret i at opbygge stribevis af vindmølleparker i adskillige lande. Nogle gange er det gået så stærkt, at etableringen af nye kontorer mere kunne ligne iværksætteri end strømlinede dispositioner fra en børsnoteret virksomhed.

»I USA havde Ørsted fået flere lokale kontorer lejet på korte kontrakter og uden en samlet strategi. Der var meget iværksætterånd over væksten,« sagde Jakob Moltsen.

FM skal understøtte vild vækst

Moltsens globale afdeling – internt forkortet GREWM – skal helt overordnet understøtte Ørsteds mål om at firdoble virksomhedens produktionskapacitet inden 2030.

»Ørsteds vision er en verden, der udelukkende bruger grøn energi, og i 2020 kom 90 procent af vores egen produktion fra vedvarende energi,« oplyste Jakob Moltsen på konferencen.

Ørsted har i efteråret 2021 godt 6.500 ansatte, og GREWM har, som led i treårsplan frem til og med 2023, tre hovedopgaver, nemlig at

- understøtte Ørsteds globalisering og vækst
- gøre Ørsteds drift af kontorer og bygninger mere effektiv
- gøre Ørsted til en mere attraktiv arbejdsplads

»Ørsted er på en globaliseringsrejse, og om ni år – i 2030 – er vi efter de mål, vi har sat, fire gange så store som i dag, målt på den installerede kapacitet. Men vi skal nok ikke have fire gange det nu-



værende areal til kontorer og bygninger. Derfor er det en af vores opgaver at skabe løsninger, der bidrager til en mere effektiv drift og arealudnyttelse, blandt andet ved øget digitalisering,« sagde Jakob Moltzen.

Lup på lejemål

Han forklarede, hvordan væksten i USA var sket decentralt fra forskellige forretningsområder i koncernen og under stor entusiasme, men ikke altid med stor planlægning. Det er nogle af de ting, som GREWM er i gang med at ændre og sætte i system.

»Vi får jævnligt forespørgsler fra forskellige afdelinger i Ørsted om nye lokaliseringer. Vi undersøger, om andre enheder har lokalebehov i nærheden, så funktionerne eventuelt kan samles på ét sted. Desuden er det vigtigt for os at vurdere tingene to-fem år frem i tiden, så loka-

lerne ikke kun dækker behovene her og nu, men er forberedt på at kunne håndtere den vækst, Ørsted forventer at få,« sagde Jakob Moltzen.

Andre indsatsområder for GREWM er at effektivisere indkøb og samarbejdsaftaler vedrørende FM-funktioner samt at bidrage til, at Ørsted når de opstillede sparemål for koncernens eget energiforbrug. I år skal forbruget sænkes med 1 GWh, til næste år med yderligere 1 GWh.

Attraktiv arbejdsplads

En anden hovedopgave er at gøre Ørsted til en mere attraktiv arbejdsplads, blandt andet for at kunne fastholde og rekruttere de bedste talenter. Og her har den barske start for Jakob Moltzen på paradoksalt vis givet en fordel: Han og afdelingen blev nemlig kastet ud i opgaven med at understøtte, at tusindvis af Ørsted-an-

satte kunne arbejde hjemme – og netop hjemmearbejdspladser har vist sig populære blandt mange ansatte.

»Det er en del af fremtidens arbejdsplads, og vi var på kort tid med til at etablere 3.200 hjemmearbejdspladser. Opgaven varierede en del fra land til land, for eksempel var det naturligt at samarbejde med fagforeninger her i Danmark, og under processen kom vi i afdelingen tættere på topledelsen. Generelt har vi i Ørsted den holdning, at vi ikke bare vil udbetale nogle penge til medarbejderne, men at hjemmearbejdspladser også er vores ansvar.«

Et af redskaberne til at sikre gode arbejdspladser hjemme hos de ansatte var programmet "Safe work from home," ligesom Ørsted gennemfører fire pilotprojekter med titlen "Love your workplace" om aktivitetsbaseret indretning af arbejdspladser og om, hvordan fremtidens kontorindretning både tager højde for øget fleksibilitet og øget brug af hjemmearbejdspladser. ■



Sammen med kollegerne i sin afdeling skal Jakob Moltzen skabe løsninger, der bidrager til en mere effektiv drift og arealudnyttelse, blandt andet ved øget digitalisering.

Bliv en del af Danmarks største rådgiver om bæredygtighed og drift



Find ledige stillinger på sweco.dk/karriere

Med den grønne omstilling og det øgede fokus på at optimere drift af ejendomme og installationer har Facilities Management i Sweco vind i sejlene.

I 2021 rundede vi 100 medarbejdere, og 2022 fortsætter vi vores vækst.

Vær med til at arbejde med bæredygtig drift sammen med landets mest ambitiøse teknikere.

Vores baggrund er alt fra ingeniører og elektrikere til maskinmestre og bygningskonstruktører.

Fælles har vi en ambition om at gøre en forskel med teknik – og et strategisk blik på bæredygtig drift.

Sweco Facilities Management er Danmarks største på området for rådgivning om drift af installationer og bygninger.

Vi har fokus på tekniske installationer, bygninger og ejendomsudvikling og har markedsledende specialistkompetencer inden for køling, CTS, ventilation, indregulering, commissioning, energioptimering samt drift og vedligeholdelse af bygninger.

Vi har kontorer i Aalborg, Aarhus, Kolding og København, så vi har plads til dig uanset, hvor i landet du bor.

Klassisk kontor på pension

Øget hjemmearbejde skal være med til at sikre kvalificeret arbejdskraft, og FM rykker tættere på topledelsen, fordi det traditionelle kontor er ved at forsvinde.

Af Nils-Ole Heggland

Der var masser af tal, da director Claus Frigaard Christensen fra EY på DFM's årskonference i sensommeren fremlagde resultater fra to undersøgelser, der begge satte fokus på, hvordan coronapandemien kan komme til at præge vores arbejdsliv og måde at indrette kontorer på.

Det verdensomspændende revisions- og konsulenthus havde først spurgt 16.000 ansatte fordelt på 16 forskellige brancher og alskens lande, og ni ud af ti ønsker mere fleksible vilkår for, hvor og hvornår de arbejder.

»De fleste foretrækker at arbejde hjemme to-tre dage om ugen, og det går igen i stort set alle lande. Og 54 procent overvejer at skifte job, hvis deres arbejdsplads ikke tilbyder den fornødne fleksibilitet – andelen er markant højere for de helt unge,« fortalte Claus Christensen.

Med andre ord har mange ansatte fået smag for det hjemmearbejde, som millioner blev kastet ud, da det lille kroneformede virus udløste nedlukninger og restriktioner kloden rundt.

Den internationale undersøgelse blandt ansatte var en del af baggrunden for, at EY sammen med DFM bad FM-ansvarlige fra nogle af Danmarks allerstørste private og offentlige arbejdsgivere om deres vurderinger. Der indløb svar fra 30 FM-ansvarlige i virksomheder med tilsammen 136.000 ansatte alene i Danmark og på globalt plan 363.000. Svarene er samlet i rapporten "Fremtidens arbejdsplads".

97 procent af FM-cheferne vurderer, at hjemmearbejde i høj grad eller i nogen grad bliver afgørende for at fastholde og rekruttere medarbejdere, og næsten lige så mange – 87 procent – vil indføre nye koncepter for arbejdspladser de næste to år.

Kontoret som anker

EY havde opstillet fem scenarier eller mulige modeller for fremtidens arbejdsplads, og ingen af de danske FM-chefer tror på den hidtidige model med en fast, fysisk arbejdsplads og ret få hjemmearbejdsdage. Til gengæld

tror heller ingen på den mest yderliggående model, hvor der nærmest slet ikke er et fysisk kontor, men i stedet virtuelle eller digitale arbejdspladser.

I stedet fordeler FM-cheferne deres svar på tre mellemformer. Flest – 53 procent – har tiltro til medvind for "kontoret som et anker", hvor den fysiske arbejdsplads er "omdrejningspunkt for arbejde, men med flere muligheder for fjernarbejde". Her vil det gennemsnitlige areal per ansat være på blot 8-12 kvadratmeter mod 12-15 kvadratmeter på de nuværende, traditionelle kontorarbejdspladser. De to andre mellemformer – med samlet opbakning fra 47 procent af FM-cheferne – lægger op til endnu mere hjemmearbejde og endnu mindre arealforbrug per ansat på den fysiske arbejdsplads.

Uanset tiltroen til de forskellige scenarier vil 87 procent af de FM-ansvarlige barbere antallet af skriveborde per ansat ned, mens 65 procent vil reducere antallet af kvadratmeter per medarbejder. Stort set lige så mange vil have flere mødelokaler, fordi udbredt hjemmearbejde øger behovet for møder, enten via for eksempel Teams eller til fysiske drøftelser.

Tættere på topledelse

Fire ud af fem FM-chefer forventer at få tættere samarbejde med direktion eller topledelse, med it og med HR- eller personaleafdelinger. Det afspejler ifølge Claus Christensen, at fremtidens arbejdsplads er hybrid – eller kun delvis fysisk – og med EY's udtryk integrerer bricks, bytes og behaviours.

"Fremtidens succesfulde arbejdspladser er nødt til at have et effektivt samspil mellem bygninger og lokaler (bricks), it-løsninger (bytes) og måden, der bliver arbejdet på (behaviours). Derfor er FM endelig blevet mere strategisk og får en større betydning i organisationen."

Rapporten "Fremtidens arbejdsplads" udkom i september 2021 i samarbejde mellem EY og DFM netværk ved direktør Laura Lindahl samt viden- og udviklingschef Helle Lohmann Rasmussen.

Se hele rapporten her https://www.dfm-net.dk/dfmnet_files/artikler/889_Fremtidens_Arbejdsplads_2021_-_Undersgelse_af_EY__DFM.pdf ■



Med en helpdesk følger øget brugertilfredshed

Registrering og opfølgning på indmeldinger fra brugere er en tidskrævende manuel proces i en travl hverdag.

Lad istedet MainManagers FM-system samle alle trådene digitalt og sørge for en effektiv kommunikation med brugerne.

I sidste ende hjælper MainManager dig med, at forlænge levetiden, effektivisere driften, reducere omkostninger og øge tilfredsheden blandt dine brugere.

Alt i ét program



MainManager

A ØRN SOFTWARE COMPANY



Med Ørn Software flyver vi højere og længere!

Sammen med alle vores nye nordiske kollegaer er vi klar til, at realisere MainManagers fulde potentiale.

Ørn Software
The Big Picture

Læs mere om vores løsninger på www.mainmanager.dk

Vil du netværke mere i 2022?

I de seneste år har der været særlig travlt i FM på grund af pandemien. Vi har netværket og videndelt mindre end vi plejer. Men der er mange erfaringer, der bør deles og nye måder at arbejde på, der bør drøftes.

D FM har mere end 10 forskellige netværk, hvor FM'ere sparrer med hinanden. Vil du med i et af dem? Kontakt Laura Lindahl på lli@dfm-net.dk og hør nærmere.

Udvalgte netværk

FM LEDER

Netværket for FM-ledere er et forholdsvis forum for personer med personale- og budgetansvar indenfor soft FM, hard FM eller begge. Vi har et netværk for FM-ledere på Sjælland og et for FM-ledere vest for Storebælt.

MANY WAYS OF WORKING

Deltagerne i netværket for Many Ways of Working er optaget af workplace design. De deler viden og erfaring med blandt andet Activity Based Workplace design, besøger spændende cases og er optaget af de kultur- og forandringsprocesser, der ligger bag.

CONTRACT MANAGEMENT

Contract Management er en netværksgruppe for FM'ere, der har ansvar for outsourcete FM-ydelser og kontraktstyring. Deltagerne er optaget af, hvordan organisationer optimerer leverancer, samarbejde, bæredygtighed og udvikling sammen med leverandører.

DIGITALE FM-SYSTEMER

Målet for deltagerne i netværket er at gøre deltagerne bedre til at anvende og udnytte de digitale FM-systemer, som deres virksomheder har investeret i. Netværket er ikke dedikeret til et bestemt digitalt FM-system, men til implementeringen, brugen og fremtidsmulighederne med FM-systemerne.

SHARED SPACE

Er du dedikeret til at aktivere jeres arealer mere og få flere til at bruge samme plads? Så er netværket for Shared Space det rigtige for dig! Deltagerne besøger sammen konkrete eksempler på, hvordan flere kan dele den samme plads, og de deler viden og erfaring om for eksempel brugerinddragelse, organisering og praktik.

HEAD OF FM

Netværket for Head of FM beskæftiger sig med emner af strategisk betydning for FM. Deltagerne har det øverste ansvar for FM i deres organisationer.

BUSINESS CONTINUITY MANAGEMENT

Covid-19 har øget fokus på Business Continuity Management (BCM), beredskab, sikkerhed og risikohåndtering i virksomhederne. Det kan vi mærke i DFM og har derfor samlet dette netværk dedikeret til netop disse emner. Deltagerne, der også tæller enkelte rådgivere og leverandører, bidrager med viden og konkrete erfaringer samt eksempler fra deres organisationer.

