

FM og brugerne

Kompetence-Torsdage i DFM

Per Anker Jensen, professor emeritus

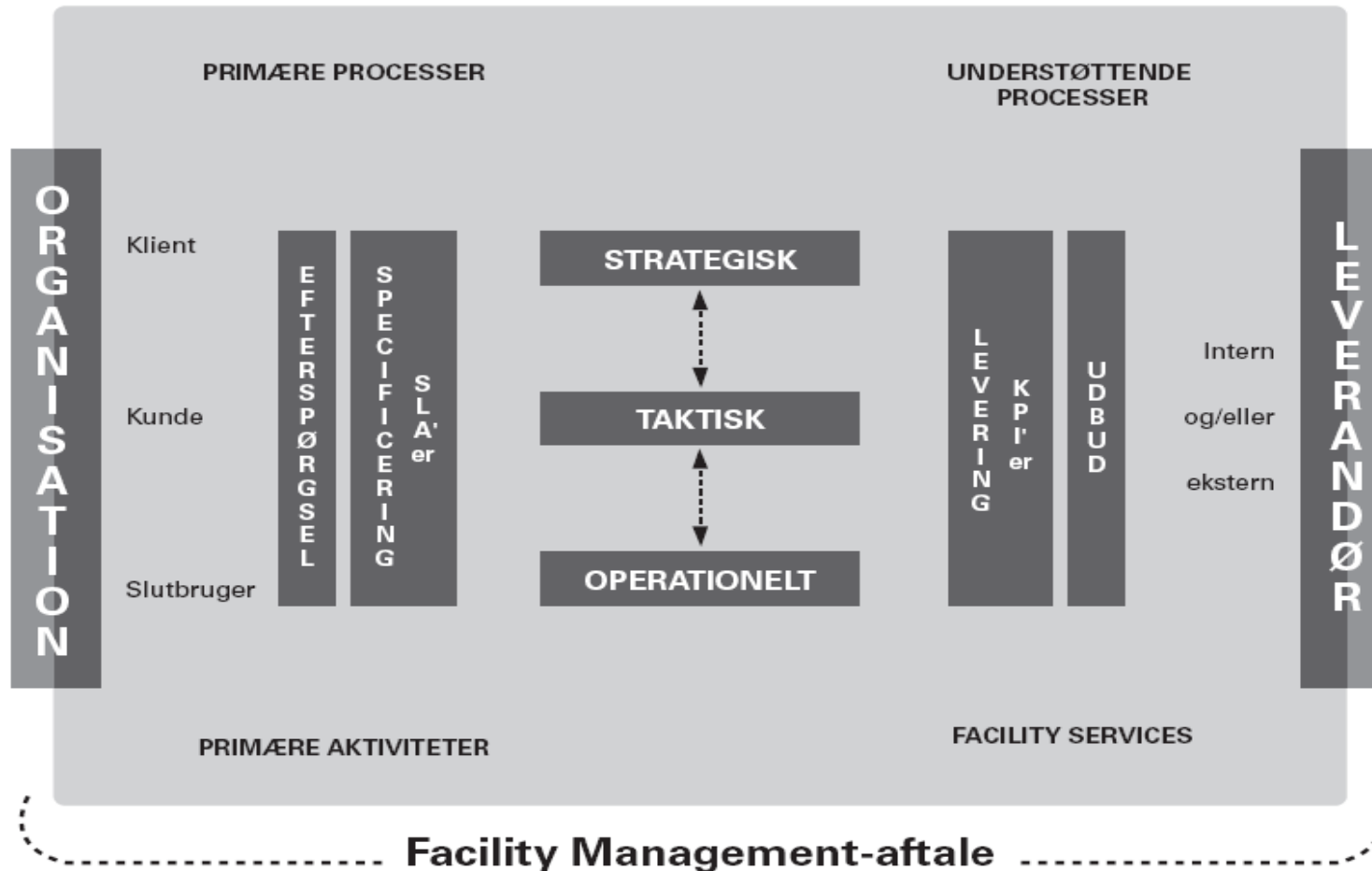
DTU Management

5. maj 2022

Disposition

- Hvem er brugerne?
 - In-house FM
 - Leverandører med FM som (en del af) kerneopgave
 - Facilitetsoperatører
 - Norske case studier
- Brugerens oplevelse af feedback fra FM
 - Australsk case studie

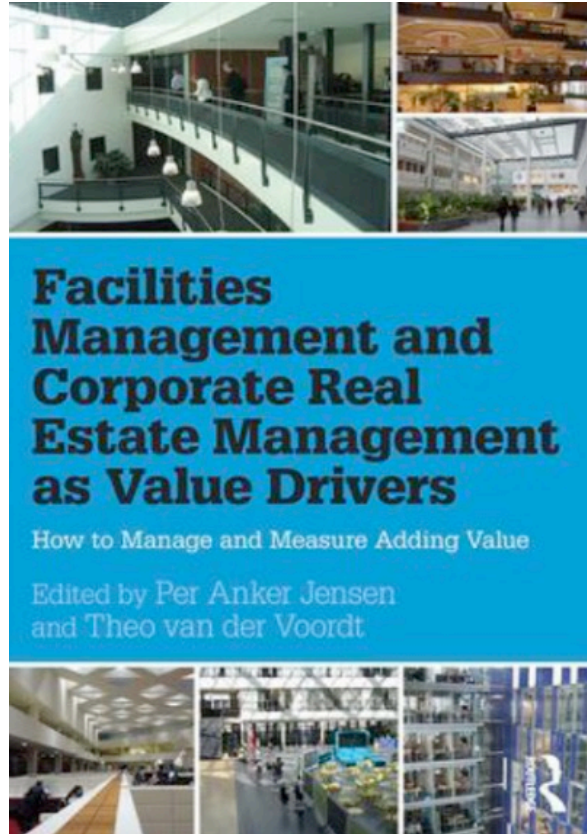
Model for FM i Europæisk standard



Opgaver på de 3 niveauer - eksempler

- Strategisk
 - Ejerrolle og virksomhedens samlede kapacitet
 - Strategier og politikker for porteføljestyring og sourcing
- Taktisk
 - Lejer- og/eller kunderolle
 - Arealtildeleling, ombyggningsprojekter og arbejdspladsindretning
- Operationelt
 - Slutbrugerrolle
 - Rengøring, catering, interne flytning, indkøb af standard artikler

Merværdiskabende Ledelse



Interventioner

- Ændringer i de fysiske omgivelser
- Ændringer i facilities services
- Ændringer i afgrænsning til kernevirkksomhed
- Ændringer i leverancekæden
- Ændringer i interne processer
- Strategisk rådgivning og planlægning

Ledelse

Strategisk tilpasning
 Stakeholder management
 Relationship management
 Implementering

Merværdi Parametre

- Tilfredshed
- Image
- Kultur
- Sundhed og sikkerhed
- Produktivitet
- Tilpasselighed
- Innovation og kreativitet
- Risici
- Omkostninger
- Ejendomsværdi
- Bæredygtighed
- CSR

Differentiering af relationer ved Merværdiskabende Ledelse

Niveau	Efterspørgsels side	Relationsfokus for FM	Koordinationsform mellem FM og kernevirkksomhed
Strategisk	Klient	Forretningsorientering	Koalition
Taktisk	Kunde	Kundeorientering	Forhandling
Operationel	Slutbruger	Serviceorientering	Pris pr. ordre/Serviceafgift

Leverandører med FM som (en del af) kerneopgave

- **Facilities service leverandører**
 - Kundevirksomheders medarbejdere er brugere
 - Kontraktansvarlig niveau med kontakt til kundens kontraktmanager på taktisk niveau
- **IT-virksomheder**
 - Kundevirksomheders medarbejdere er brugere
 - Projektleder med kontakt til kunderepræsentant på strategisk eller taktisk niveau
- **Konsulentvirksomheder**
 - Kundevirksomheders medarbejdere kan være er brugere
 - Projektleder med kontakt til kunderepræsentant på strategisk eller taktisk niveau

Facilitetsoperatører

- Servicerede kontorer
- Offentligt tilgængelige faciliteter, private
- Offentligt tilgængelige faciliteter, offentlige
- Boligselskaber
- OPP/OPS-konsortier

Serviceerede kontorer

- Eksempler
 - Kontorhoteller
 - Company houses
 - Kontorfællesskaber
 - Co-work faciliteter
- Slutbrugere
 - Medarbejdere i lejernes virksomheder
 - Selvstændige iværksættere o.l.

Offentligt tilgængelige faciliteter, private

- Lufthavne
 - Flyselskaber og lejere af butikker er de primære kunder og brugere
 - Myndigheder som politi og toldbetjente mv. er brugere, men ikke kunder
 - Passagerne er slutbrugere og kundernes kunder
- Indkøbscentre
 - Butikker er lejere og brugere
 - Slutbrugere er butikkernes kunder
 - For operatører af indkøbscentre er de således kundernes kunder

Offentligt tilgængelige faciliteter, offentlige

- Eksempler
 - Kulturhuse
 - Rådhus
- Besøgene er slutbrugere
 - De kan tillige være kunder, hvis der skal betales for at deltage i koncerter og udstillinger

Boligselskaber

- Eksempler
 - Almennyttige
 - Private
- Beboerne er både kunder og slutbrugere

OPP og OPS

- OPP
 - Offentlig-Privat Partnerskab med privat finansiering
- OPS
 - Offentlig-Privat Samarbejde uden privat finansiering
- Offentlige organisationer er kunder som lejer
- Organisationens medarbejdere og besøgende er slutbrugere

Brugere i norske cases

- Konferencepaper: "Who is the user?"
 - NTNU (Olsson et al., 2010)
- Casestudier af 3 byggeprojekter og bygninger
 - Hospital
 - Universitet
 - Luftfragt terminal
- Faser
 - Beslutning, Planlægning, Udførelse, Drift

6 kategorier af brugere

- Owners
- Facilities management and service personnel (operating the building)
- Management of the organization based in the building
- Service providers (af virksomhedens kerneydelser)
- Service receivers (af virksomhedens kerneydelser)
- Indirect service receivers (af virksomhedens kerneydelser)

Brugere i driftsfasen

	Ejere	FM og service-personale	Organisationens ledelse	Service-leverandører	Service-modtagere	Indirekte service-modtagere
Hospital	Regional sundheds-administration	Hospitalets FM-afdeling	Hospitals-ledelse	Hospitals-personale	Patienter	Patienters familie
Universitet	Intern FM	Intern FM-organisation	Universitetets leder	Undervisere og administrative medarbejdere	Studerende	Besøgende Deltagere i konferencer
Luftfragt terminal	Flyselskabets topledelse	Flyselskabets FM-afdeling og leverandører	Lokal ledelse	Luftfragt medarbejdere	Fragt distributører Transport-agenter	Ejere af luftfragt gods

Brugere i alle faser for universitet

	Ejere	FM og service-personale	Organisationsledelse	Service-leverandører	Service-modtagere	Indirekte service-modtagere
Beslutning	Ministry of Education		Head of the University colleges/ departments			
Planlægning	Statsbyg	Bruger-repræsentanter Facilities Management	Bruger-repræsentanter for undervisere og administration	Bruger-repræsentanter for studerende		
Udførelse	Statsbyg		Brugerkoordinatorer			
Drift	Intern FM	Intern FM-organisation	Universitetets leder	Undervisere og administrative medarbejdere	Studerende	Besøgende Deltagere i konferencer

Brugere på 3 niveauer

- Strategisk niveau
 - Ejere
- Taktisk niveau
 - Organisationens ledelse
- Operationelt
 - Serviceleverandører og servicemodtagere (interne/eksterne)

FM-eres response på brugernes feedback

Australsk case studie

- Publikation
 - “Organisational Justice Analysis of Facility Managers’ Responses to User’s Post-Occupancy Feedback” (Abisuga et al., 2021)
 - Det videnskabelige tidsskrift *Buildings*
 - Special issue om FM med mig som guest editor
- Forskningsspørgsmål
 1. Hvordan responderer FM-ere på brugeres feedback i bygningers brugsfase
 2. Hvordan påvirker FM-eres respons brugernes adfærd?

Organisational Justice

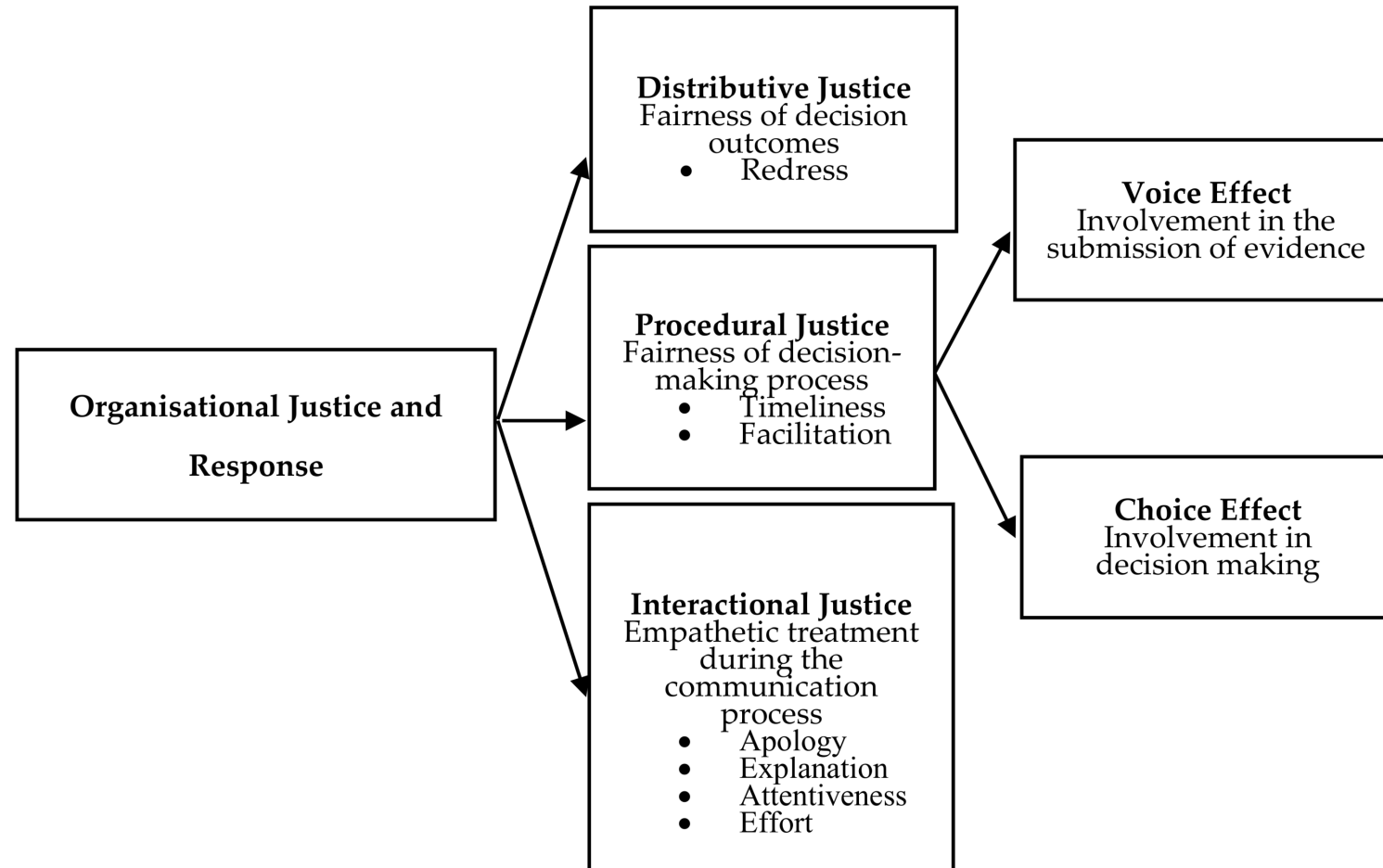
Organisatorisk Retfærdighed

- Hvor fair og ærligt en service organisation responderer på kunde- og medarbejderrelaterede emner
 - Relativ ny teori, der bygger på Social Psykologi
 - Kombination af teorierne Social Udveksling og Equity Teori
 - Equity teori fokuserer på, om fordelingen af ressourcer er fair for begge relationelle partnere
- Implementering af Organisatorisk Retfærdighed kan forstærke 2-vejs kommunikation
- Artiklen er tillige baseret på studier af servicekvalitet

FM og Organisatorisk Retfærdighed

- I hvilken grad brugernes opfatter sig selv som behandlet fair af FM-ere
 - I forhold til de faciliteter, de anvender
 - Den respons de får på deres feedback

Dimensioner i Organisatorisk Retfærdighed



De 3 dimensioner for Organisatorisk Retfærdighed

- **Distributiv retfærdighed**
 - Brugernes opfattelse af fairness med hensyn til klager og efterfølgende genoprettelse (outcome)
- **Proceduremæssig retfærdighed**
 - Den oplevede fairness af politikker, processer og mekanismer, der er tilveje til at understøtte feedback rapportering samt lydhørhed (responsiveness)
- **Interaktionel retfærdighed**
 - Handler om interpersonelle interaktioner i serviceleverance processen og empatisk behandling

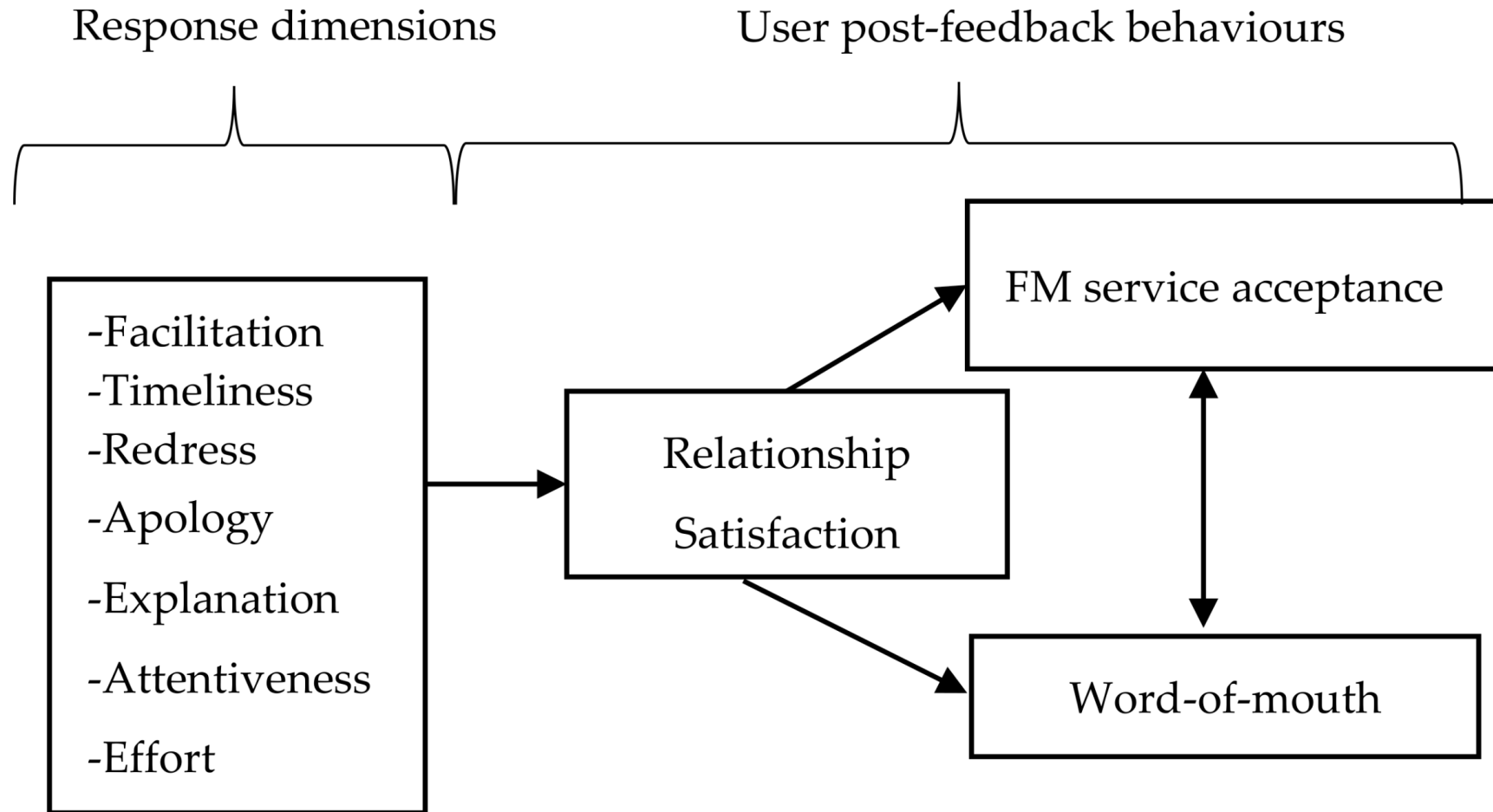
7 dimensioner for respons

- Facilitation – Facilitering
- Timelines - Rettidighed
- Redress – Genoprettelse, oprejsning (afhjælpning)
- Apology – Undskyldning
- Explanation - Forklaring
- Attentiveness - Opmærksomhed
- Efforts – Indsats

Påvirkning af FM-eres respons på brugernes adfærd

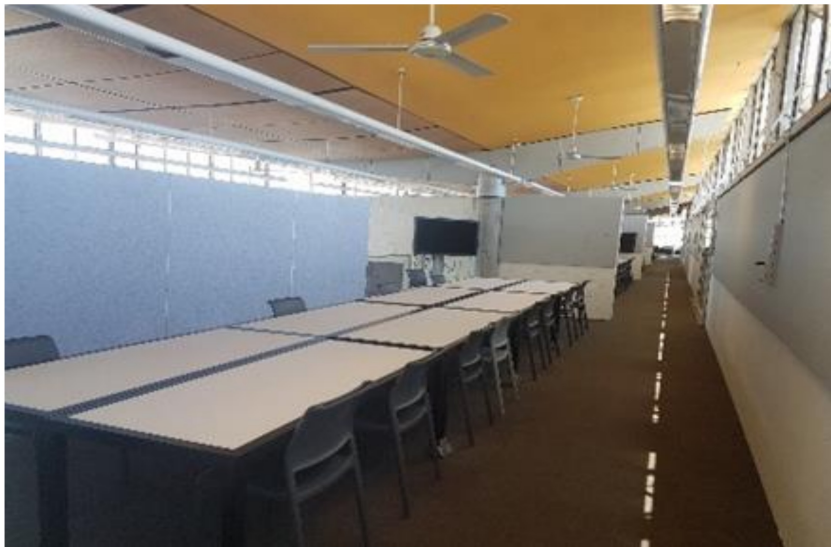
- 3 dimensioner
 - Relationel tilfredshed (Relationship Satisfaction)
 - Mund-til-Mund (Worth of Mouth)
 - FM service accept (FM service acceptance)
- FM service accept
 - Generel Service Management
 - Kunders villighed til at forsætte med at anvende en serviceleverandør
 - For intern FM
 - Brugerens villighed til kontinuerligt at anvende de faciliteter og services, der tilbydes
 - Ofte vil brugerne dog ikke have andre valgmuligheder

Hypotetisk ramme



Case

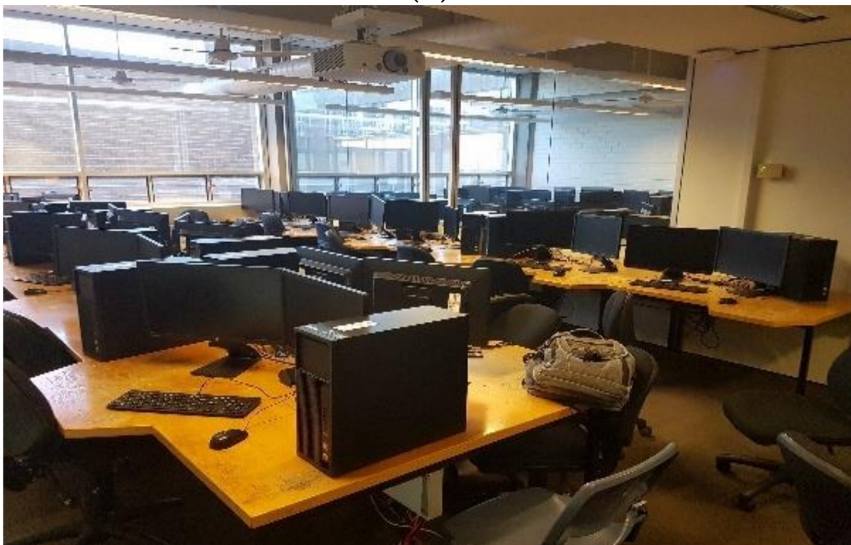
- Universitetsbygning i Australien fra 1997
- 8 etager og kælder
- Kontorer til akademiske og administrative medarbejdere,
- Undervisningslokaler og andre læringsmiljøer
- Undersøgelsen vedrører primært bygningsdrift
- Ventilation
 - Passivt ventilationssystem med krydsventilation og manuelt betjente åbninger i facader
 - Mekaniske airconditionssystem



(a)



(b)



(c)



(d)

Figure 3. (a) Study spaces and classroom level 6; (b) newly renovated learning spaces; (c) computer lab at level 3; (d) toilet at basement.

Metode

- Semi-strukturerede interviews med 29 brugere
 - 17 studerende
 - 5 akademiske medarbejdere
 - 7 administrative medarbejdere.
- Brugeres feedback
 - POE (Post Occupancy Evaluation)
 - Løbende feedback, især i form af klager
- Ikke andre former for tilfredshedsundersøgelser

POE fra 2011

- Nogle af problemerne går igen, eksempelvis
 - Støj mellem kontorer og undervisningslokaler
 - Temperaturforhold
 - Størrelse af kontorer
 - Rengøring af toiletter
- Flere af disse vil kræve bygningsændringer

FM-eres respons på brugeres feedback

Forskningsspørgsmål 1

- 5 temaer (sammendrag af 7 dimensioner)
 - Facilitering
 - Rettidighed
 - Genoprettelse
 - Undskyldning og forklaring
 - Opmærksomhed og indsats

Facilitering

- FM facilitering vedrører de politikker, processer og mekanismer, der er tilveje til at understøtte brugernes feedback rapportering
- Resultater
 - Brugerne fandt faciliteringen utilfredsstillende
 - E-mail var den mest anvendte kommunikationskanal
 - FM praksis tilskynder ikke til brugernes deltagelse i den løbende feedback
 - Brugernes feedback anses ikke at være af betydning for beslutningstagen
 - Medfører tidsspilde, frustrationer og modløshed
 - FM's respons altid forsinket på grund af bureaukratiske procedurer
 - Brugerne måtte rapportere til en tredje part
- Manglende FM facilitering blev rejst hyppigst i interviewene

Rettidighed

- FM rettidighed vedrører hastigheden, hvormed FM responderer på klager
- Resultater
 - Nogle deltagerne var tilfredse, mens andre var utilfredse med FM-ernes lydhørhed over for der feedback.
 - FM-erne ansvarlig for bygningen var langsomme med at reagere på brugernes feedback
 - FM-erne var reaktive i ledelse og vedligehold af faciliteterne
- Resultaterne bekræftede at rettidighed er væsentlig for brugernes tilfredshed

Genoprettelse

- FM genoprettelse vedrører det outcome, som brugerne modtager fra FM som respons på deres klager
- Resultater
 - De fleste deltagere udtrykte utilfredshed med FM genoprettelse
 - I mange tilfælde var de problemer, de havde klaget over, ikke blevet korrigeret
 - I nogle tilfælde var de endda blevet forværret
 - Deltagerne mente, at de skulle være involveret i den løbende evaluering af faciliteterne, og at deres input skulle indgå i FM beslutningstagen
 - Kvaliteten af FM genoprettelse kan være afhængig af muligheden for at give direkte feedback til FM

Undskyldning og forklaring

- FM undskyldning vedrører FM-ernes anderkendelse af brugernes utilfredshed og problemer
- FM forklaring vedrører FM-eres villighed til at forklare årsagen bag de problemer, som har forårsaget brugernes klager
- Hvorvidt FM-ere udviser empati i kommunikationsprocessen
- Resultater
 - Bekræfter vigtigheden af, at FM-ere giver overbevisende undskyldninger og forklaringer
 - Dette er væsentligt for brugertilfredsheden
 - Kun få deltagere var enige i, at FM-ere nogle gange gav undskyldninger og forklaringer
 - FM-ere er ikke altid oprigtige med at opfylde deres løfter

Opmærksomhed og indsats

- FM opmærksomhed vedrører den interpersonnelle kommunikation mellem FM og brugere
- FM indsats er omfanget af tid og energi, som FM anvender på at behandle en klage
- Resultater
 - FM-erne anvender ofte ikke tilstrækkelig opmærksomhed og indsats på at behandle feedback fra brugerne
 - Dette er af stor betydning for brugertilfredsheden

Påvirkning af FM-eres respons på brugernes adfærd

Forskningsspørgsmål 2

- 3 temaer (samme som adfærdsdimensioner)
 - Relationel tilfredshed
 - Service accept
 - Mund-til-mund

Relationel tilfredshed

- FM relationel tilfredshed vedrører brugerens samlede følelse af den måde FM behandler deres feedback
- Resultater
 - Deltagerne var utilfredse med deres relation til FM
 - Især utilfredshed med
 - Manglende brugerinvolvering
 - Dårlig kommunikation
 - FM-ernes reaktive natur
- Dette emne var det hyppigst nævnte i undersøgelsen

Service accept

- FM service accept er brugernes villighed til kontinuerligt at anvende de faciliteter og services, der stilles til rådighed og leveres
- Resultater
 - Nogle brugere var tilfredse med den FM, der blev stillet til rådighed og leveret
 - De mente alligevel, at der behov for bedre FM service

Mund-til-mund

- Mund-til-mund er den information, som mennesker fortæller andre i mundtlig form
- Resultater
 - Nogle deltagere deltog i både positiv og negativ i omtale om faciliteternes performance
 - Deltagerne udtrykte deres beklagelser både internt mellem hinanden og med andre uden for institutionen

Konklusion

- Reaktiv og umoden FM-organisation
 - Meget lidt serviceorienteret
 - Stor utilfredshed med FM blandt brugerne
 - Kommunikation primært via e-mail
 - Ingen helpdesk - hverken telefonisk eller online
 - Primært teknisk drift og meget fokus på klager
- Underbelyste emner
 - Organisation for FM og for brugersiden
 - Intet om space management og soft FM
 - Hvad klager vedrører

Vurdering

- Sætter fokus på et underbelyst emne af central betydning for FM
- Mest interessant er de identificerede responsdimensioner og temaer
 - Facilitering
 - Rettidighed
 - Genoprettelse
 - Undskyldning og forklaring
 - Opmærksomhed og indsats
- Vigtige at have for øje
 - Ved udvikling af politik og praksis for kommunikation og samarbejde med brugere
 - I undervisning af medarbejdere til at være serviceorienterede