

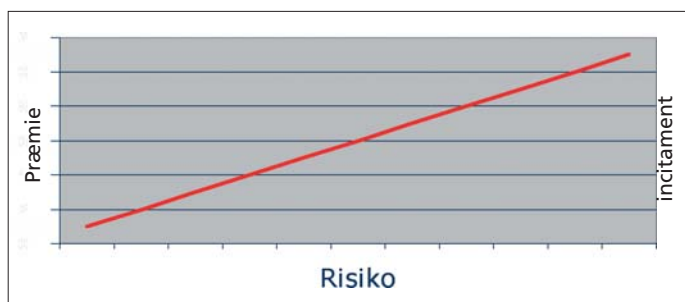
Funktionsaftale kan næsten halvere udgifter til ejendomsdrift



Af Flemming Wulff Hansen, manager for Service & Maintenance Management, Novo Nordisk Service Partner

Virksomheder kan med ny aftalemodel spare op mod 40 - 50 procent på outsourcing af ejendomsdrift. Det viser tal fra Novo Nordisk Servicepartner, hvor vi som den første danske virksomhed har indført såkaldte funktionsaftaler. Gennem de sidste to år har vi benyttet denne aftalemodel, hvor bygningsdriften outsources som en samlet pakke, hvilket øger den økonomiske gevinst for både bygningsejer og driftsoperatør. Nøglen til besparelse er økonomiske incitamenter for begge parter.

Illustration 1.



Grafen illustrerer, at incitamentet, dvs. lysten til at styre opgaven ordentligt, stiger med risikoen for leverandøren, men det gør præmien desværre også. Derfor skal risikoen afbalanceres. Det er bl.a. gjort ved lægge loft på udgifter til enkeltstående reparationer og "worst case scenario".

Hvis man kigger efter et økonomisk incitament til at optimere driften og minimere omkostningerne i traditionelle aktivitetsaftaler, skal man lede længe. For leverandøren af anlægget – der også leverer driftsinstruktionen – ser gerne, at det efterses ofte, så det ikke bryder ned. Og driftsoperatøren ønsker det samme, da det giver omsætning. Set gennem disse briller, vil eksempelvis en halvering af eftersynene øge risikoen for svigt og skabe en dårligere forretning for driftsoperatøren.

Derimod opstår det reelle incitament til driftsoptimering, når optimeringen kommer driftsoperatøren til gode direkte på bundlinjen. Grundidéen er at betragte driften som en funktion og ikke som en række aktiviteter, der outsources i småbidder. Man køber populært sagt lys i loftet, vand i hanen og en indetemperatur på 21 grader. Hvad der så skal til for at opnå disse funktioner er op til driftsoperatøren at bestemme.

Risiko øger driftsoperatørens incitament

At det netop er driftsoperatøren, der bestemmer, hvad der skal til for at opfylde funktionerne, er funktionsaftalens styrke, da det øger operatørens økonomiske incitament. Driftsoperatøren modtager nemlig et fast be-

løb for sine ydelser, og han kan således se det på sin bundlinje, hver gang han løser en opgave mere effektivt.

Eksempelvis giver det incitament til at ændre eftersynsfrekvensen fra én gang pr. år til en gang pr. 1,25 år. Det giver 25 procent besparelse direkte på bundlinjen. Men for sjældne eftersyn kan dog betyde, at antallet af funktionssvigt stiger, og besparelsen dermed forsvinder på grund af ekstra tilkald og reparationer. Men alt andet lige, så vil der næppe være nogen mærkbar ændring ved at skruer lidt ned for eftersynene.

Der er naturligvis også risici, som driftsoperatøren ikke selv er herre over. Hvad nu hvis hydraulikpumpen eller kølekompresoren står af? Det er ofte meget dyre reparationer, men vores erfaring fra 250.000 kvadratmeter administrationsbygninger viser, at det er meget sjældent, at "worst case scenario" faktisk opstår.

Alt dette betyder også, at jo større usikkerhed leverandøren skønner, der er, jo højere præmie vil driftsoperatøren tage for at løse opgaven. Derfor vil meget komplekse bygninger eller gamle eller nedslidte ikke være så egnede til funktionsaftaler

som traditionelle administrationsbygninger, som er i normal vedligeholdelsesmæssig stand.

Besparelsespotentiale på 50 procent

Der er med andre ord ingen tvivl om, at øget risiko øger det økonomiske incitament og dermed effektiviserer ejendomsdriften. Men hvor store besparelser medfører det reelt? For at svare på det, har vi benchmarket driftsudgifterne med tal fra foreningen Dansk Facilities Management Nøgletal, som offentlige og private ejendomssejere indberetter nøgletal til. Resultatet af denne sammenligning viser klare tendenser til besparelser.

Eksempelvis kunne vi hos Novo Nordisk Servicepartner med funktionsaftalen som redskab tidligere på året indhente et tilbud på drift af 12.000 kvadratmeter administrationsbygning, der lå på det halve af driftsudgifterne sidste år. Og det var altså ikke fordi, omkostningerne var speciel høje året før – de lå på samme niveau som Dansk Facilities Management Nøgletal.

Leverandørernes udfordringer

Når der både er økonomisk gevinst for begge parter og et redskab som funktionsafta-

FAKTA Funktionsaftalen

- Funktionsaftalen er skabt i et samarbejde mellem Den Danske Vedligeholdelsesforening og fem private virksomheder i 2001.
- Aftalen fokuserer på, at kunden køber funktioner med fast pris i stedet for en række aktivitetsaftaler med løbende afregning for reparationer mv.
- Modellen sikrer, at løbende optimering kommer leverandøren til gode.
- Kompetencen ligger hos leverandøren og fokus er på kvalitet frem for økonomi.

FAKTA Novo Nordisk Servicepartner

- Novo Nordisk Servicepartner A/S har siden 1. januar 1999 fungeret som et selvstændigt aktieselskab, der er 100 procent ejet af Novo Nordisk.
- Virksomheden blev startet som et cost center i 1995. Målet var at effektivisere varetagelsen af de aktiviteter, der ligger uden for Novo Nordisk kernekompetencer.
- www.novonordiskservicepartner.dk

len, hvad venter vi så på, kunne man spørge. En af barriererne er, at vi skal tænke i nye baner.

Først og fremmest skal leverandøren kunne forholde sig til sandsynlighedsregning og risici, når præmien skal beregnes. I de tilbud, vi fik, var det dyreste tilbud 6 gange dyrere end det billigste. Den dyreste præmie svarede til, at alle installationer brød sammen og skulle udskiftes hvert år. Da det er et helt urealistisk scenario, skal kalkulationerne bygge på helt nye principper.

Eksempelvis skal vi væk fra det traditionelle "kalendertyranni", der pålægger os at levere lidt bedre resultater for hver 12 måneder. Det harmonerer nemlig ikke med, at udgifterne falder skævt. Og hvis de store hovedeftersyn eksempelvis lægges hvert 1,25 år vil regnskabet se godt ud et år, men vise underskud det næste.

Ligesom der vil være aftaler, der giver underskud og andre, der giver overskud. Præcis som forsikringselskaber ikke udbetaler erstatning til alle kunder hvert år.

Systematisk opsamling af erfaringer

Foruden disse nye måder at betragte opgaverne på, er det nødvendigt, at leverandøren opsamler erfaringer løbende, så de forskellige aktiviteter optimeres.

Hvornår skal man udskytte et eftersyn tre måneder? Eller hvornår skal eftersynsfrekvensen øges? Det er spørgsmål, som skal besvares gennem erfaringsopsamling og analyser. Det er der meget få leverandører, der kan i dag, da planlægnings-systemerne ofte bygger på, at man taster aktivitetsaftalens frekvenser ind i computeren og derefter kører blindt efter dem.

Mindre koordinering øger effektiviteten

Når det kommer til den praktiske udførelse af driften, kan en "multifagmand" med fordel løse 80 procent af alle opgaverne, mens fagspecialister bør bruges til særlige opgaver. Det øger effektiviteten, da der på den måde er færre fagfolk, der skal ko-

ordineres.

Desværre er der ingen uddannelser i Danmark, der understøtter denne rolle som multifagmand. I dag er man for eksempel enten elektriker eller murer, og den faglige stolthed betyder, at det er vanskeligt at få medarbejderne til at arbejde tværfagligt. Derfor ville det være optimalt, hvis der kunne udvikles en "maskinmester-uddannelse" på håndværkerniveau til at løse disse opgaver.

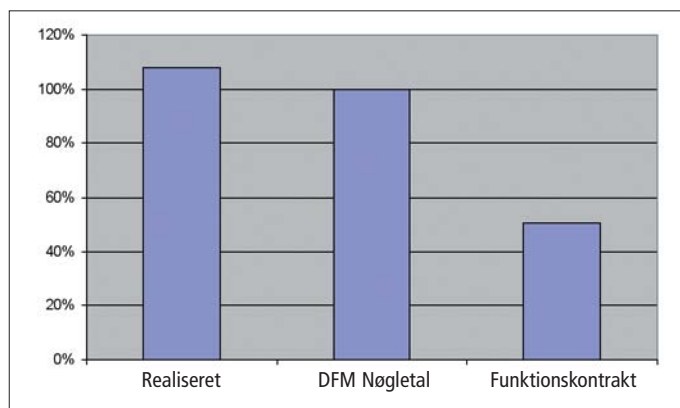
På den måde kunne man også undgå, at leverandørernes interne organisering i fagværksteder spænder ben for udviklingen, ligesom man ville undgå potentielle, interne magtkampe om ansvaret for funktionsaftalen.

Det ville bidrage til det gode samarbejds-klima, som vi har oplevet, der opstår med funktionsaftalen. Fordi økonomien er lagt fast på forhånd, er det alene kvaliteten af arbejdet, der skal håndteres. Og det skaber fokus på det, som virkelig betyder noget: Nemlig at bygningen fungerer.

Yderligere oplysninger

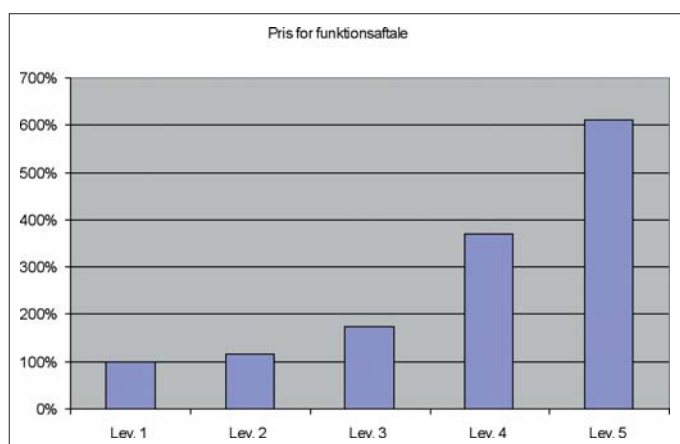
Flemming Wulff Hansen, manager af Service & Maintenance Management, Novo Nordisk Servicepartner, tlf. 44 43 44 43

Illustration 2.



Grafen viser klare indikationer for, at der er besparelser at hente med funktionskontrakten.

Illustration 3.



Indekseret resultatet af det seneste udbud.

Illustration 4

Skematisk opstilling af funktionsaftalen over for traditionel aktivitetsaftale:

Kunden køber en funktion: <ul style="list-style-type: none"> • Varme: +21 grader i kontorer • Lys i lamper • Tæt tag 	Kunden køber en aktivitet: <ul style="list-style-type: none"> • 4 eftersyn om året • Rundring 1 gang om ugen • Reparationer til X kr. pr. time
Fast pris for forebyggende vedligehold og reparationer	Fast pris for forebyggende vedligehold Enhedsbestemt afregning af reparationer
Leverandøren fastlægger forebyggende aktiviteter	Kunden fastlægger forebyggende aktivitetsomfang
Kunden får stabilitet	Leverandøren får stabilitet
Leverandøren påføres risiko	Kunde påtager sig risiko
Løbende optimering kommer leverandøren til gode	Løbende optimering kommer leverandøren til "skade"
Kunden får optimeringen ved udbud	Kunden får optimeringen løbende
Fokus er kun på <u>kvalitet</u>	Fokus er på <u>økonomi</u> og kvalitet
Kompetencen ligger hos leverandøren	Kompetencen ligger hos leverandøren og kunden
Kunden har overordnet dokumentationskrav	Kunden har detaljeret dokumentationskrav