DR'S FM-UDBUD: RIGHTSOURCING I FOKUS

DR har ved sin seneste udbudsproces ændret strategi og har bevæget sig væk fra en stor integreret partneringkontrakt med én leverandør. Der blev prioriteret tid og ressourcer til en grundig analyse, og fokus var på rightsourcing-tankegangen, hvor løsningen ikke er givet på forhånd. Resultatet blev 10 forskellige aftaler med 9 leverandører, insourcing af dele af bygningsdriften og en samlet besparelse på mellem 10 og 15%.

Af PETRINE JONSSON EGHOLM, FREDERIKKE ABILDTRUP og PREBEN GRAMSTRUP

VÆK FRA IFM

Selvom der stadig var to år tilbage af den daværende integrerede FM-kontrakt, stod det meget klart for DR, at valg af FM-leverandør er et strategisk valg, og at beslutningen skal understøttes af et grundigt analysearbejde. Det arbejde gik i gang sidst i 2013 og tog udgangspunkt i en række indledende overvejelser og alternativer:

1. Skulle DR selv udføre alle FM opgaver?
2. Skulle DR selv udføre de strategiske og nogle af de taktiske opgaver?
3. Skulle DR selv udføre de strategiske, taktiske og de vigtigste operationelle opgaver?

Undersøgelser af markedet, interne forhold i DR, erfaringer med den daværende kontrakt og relevant teori viste, at vi fortsat skulle outsource størstedelen af FM ydelserne til eksterne leverandører. Enkelte ydelser skulle insources. Dermed ville DR kunne operere langsigtet og proaktivt på de kritiske ydelser inden for bygningsdrift og forsyningssikkerhed. Valget faldt dermed på alternativ 3.

Vi havde i projektgruppen mange drøftelser om, hvordan man kunne optimere de samlede FM ydelser efter 10 års outsourcing til iFM-leverandører. Vurderingen var, at leverandørerne i denne 10-års periode havde optimeret arbejdsprocesser, bemanding, tidsforbrug samt synergier mellem arbejdsområderne. Derfor antog vi, at potentialet lå i at øge konkurrencen inden for hvert område og ved at indgå aftaler direkte med specialiserede leverandører på udvalgte områder. På den måde kunne vi opnå så korte leverancekæder som muligt.

SINGLE SERVICE ELLER SAMLING AF YDELSER?

RENHOLD

Ydelsen blev udbudt som én landsdækkende aftale, der omfatter rengøring, vinduespolering, måtte- og planteservice samt washroomservice.

- Leverandørerne har stor volumen og har indarbejdede processer og gode priser hos underleverandørerne.
- Det er kutyme i branchen, at de ovennævnte services udbydes samlet.
- Værdien af de mindre ydelser (typisk leveret af underleverandører) som planteservice, måtteservice etc. var i DR relativt lille.

SKADEDYRSBEKÆMPELSE

Ydelsen blev udbudt som en fagspecialiseret ydelse.

- Høj specialisering
- Kortere leverancekæde
- Hurtigere reaktionstid ved direkte tilkald

SYNERGIMATRICE

Vurderet synergier ift arbejdsprocesser	Bygninger og terræn	Bygningsteknik	Arealforvaltning	Sikkerhed og beredskab	Renhold og affald	Parkering	Reception/omstilling	Post/office supply	Print og kopiservice	Service2000	Kantine og mødeservice	Koncerthuset
Bygninger og terræn												
Bygningsteknik												
Arealforvaltning												
Sikkerhed og beredskab												
Renhold og affald												
Parkering												
Reception/omstilling												
Post/office supply												
Print og kopiservice												
Service2000												
Kantine og mødeservice												
Koncerthuset												

Højt niveau
Mellem niveau
Lavt niveau

Derfor endte vi med at opdele den eksisterende kontrakt i 10 separate aftaler med mulighed for at indgå samarbejde med flere leverandører.

GÅR VI GLIP AF SYNERGIERNE?

Ved at opdele serviceydelserne i flere separate aftaler opnåede DR måske nok store besparelser, men gik vi glip af synergierne mellem arbejdsområderne? For at imødegå den risiko gennemførte projektgruppen en omfattende kortlægning af samtlige FM opgaver og ydelser. Det blev til en mosaik af mere end 100 post its i forskellige farver, som blev flyttet rundt og grupperet i ydelser efter hvor vi vurderede synergierne var og ikke var. Med udgangspunkt i synergierne blev resultatet 10 forskellige delområder til fortsat outsourcing og én gruppe opgaver til insourcing.

Spørgsmålet var nu, om vores samling af opgaver i disse 10 aftaler matchede det eksterne markeds udbud af FM-services?

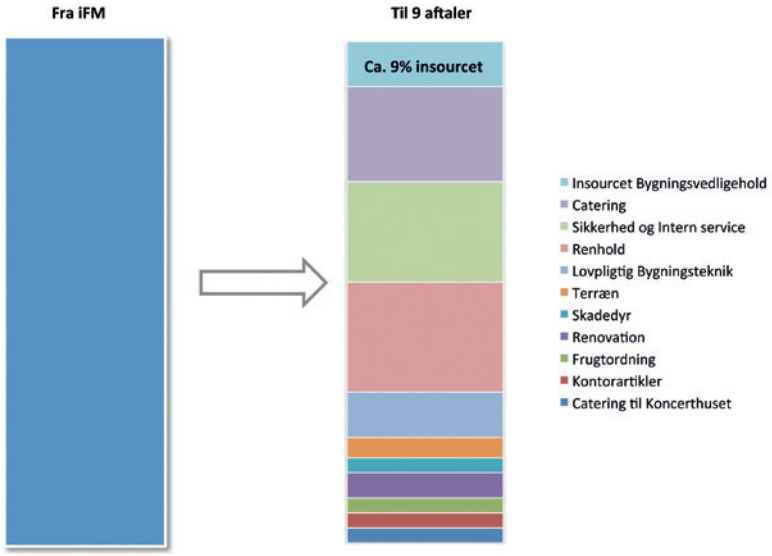
HVORDAN RAMMER VI DET RIGTIGE MARKED?

Som en del af analysen afholdt vi en række møder med leverandører af FM ydelser. Formålet var at få deres input til et markedsegnet udbuds- og kontraktmateriale. For eksempel havde vi en dialog omkring incitamentsstruktur og leverancemodeller, ligesom vi drøftede bundlinjer og helt specifikke krav i SLA'erne. Møderne gav os et mere nuanceret billede af, hvordan det samlede materiale skulle udarbejdes, så det blev attraktivt såvel for DR som for markedets spillere.

ERFARINGER OG TIPS

- God tid til forarbejde lønner sig i resten af processen. Afsæt mindst lige så meget tid til foranalyse som til resten af opgaven.
- Afsæt dedikerede ressourcer til at løfte opgaven. En gennemgående projektgruppe fra start til slut var afgørende for at projektet blev forankret internt.
- Afdæk hvilke kompetencer der er til rådighed internt og hvilke der er behov for at tilkøbe eksternt.
- Spind en rød tråd hele vejen fra analyse til implementering. Hav fokus på de indledende succeskriterier gennem hele projektet.
- Et tæt samarbejde mellem FM organisationen og Indkøb er nødvendigt for at opnå det bedste resultat.
- Design en gennemsigtig prisstruktur.
- Rightsourcing sætter fokus på, hvem der skaber mest værdi ved at udføre opgaven.

FØR OG NU I VOLUMEN OG ANTAL AFTALER



Udover møder med leverandører afholdt vi en række møder med større organisationer for at drage mest mulig læring fra deres udbudserfaringer og valg af sourcingstrategi.

For at teste om der var tilstrækkelig konkurrence inden for hver af aftalerne, udarbejdede vi en leverandørmatrice. Matricen kortlagde de konkrete leverandører inden for hver aftale, såvel IFM-leverandørerne som single service leverandørerne. Derudover viste matricen, i hvilket omfang de enkelte leverandører selv udførte opgaven eller løser den ved hjælp af underleverandører. Ud fra tesen om, at en kortere leverancekæde er fordelagtig, var det et mål for os at opnå en høj andel af leverandører, der selv løser opgaven.

Det er vanskeligt at opnå samling af opgaver uden anvendelse af underleverandører overhovedet. Men det var vores mål at minimere andelen mest muligt og samtidig sikre, at de enkelte aftaler havde en størrelse, som var attraktiv for markedet. Det endelige antal kontrakter blev fastlagt med henblik på at balancere forholdet mellem underleverancer og leverandører, der i overvejende grad selv løste opgaven.

GEVINST OG VÆRDI FOR BÅDE DR OG SAMARBEJDSPARTNERE

Den primære ledestjerne for os var, at strategien mundede ud i et frugtbart samarbejde, som tilgodeså både DR og leverandørerne. Derfor blev de enkelte kontrakter og kravspecifikationer udarbejdet og afgrænset for at sikre så lige vilkår som muligt for både iFM- og single service leverandører.

I tråd med dette forsøgte vi at ramme en rimelig balance i kontrakterne mellem DRs behov og markedets tilbudte løsninger og formåen. For eksempel blev krav til forsikringer tilpasset kontraktens estimerede værdi. Vi var også meget opmærksomme på, om det var DR eller leverandøren, der var nærmest til at løfte en konkret opgave, således at ansvaret blev rimeligt placeret.

Resultatet af analysearbejdet blev 10 separate kontrakter, samarbejde med 9 forskellige leverandører og insourcing af bygningsteknisk drift, der er en kritisk ydelse for DR. Samlet set opnåede vi en massiv besparelse, særligt set i lyset af, at der var tale om et genudbud.

MØD PETRINE, FREDERIKKE OG PREBEN PÅ VORES MEDLEMSMØDE DEN 17. AUGUST 2016

Onsdag den 17. august fortæller DRs FM afdeling Ejendomme og Service om udviklingshistorien over de seneste 10 år. I dag står FM organisationen hos DR stærkt, og har sikret sig et solidt fundament, og er nu med ved bordet, når DR lægger strategier. De vil bl.a. fortælle om enkelte afgørende tidspunkter og handlinger, som har fundet sted på vejen fra at være vicevært til at blive den foretrukne samarbejdspartner og innovator.

PETRINE JONSSON EGHOLM
Arbejder som Senior Projektleder i DR Ejendomme og Service. Har de seneste 2 år været ansvarlig for DRs FM udbudsprojekt (in- og outsourcing af ydelser), herunder udarbejdelse af sourcinganalyse og –strategi, udarbejdelse af udbudsmateriale, gennemførelse af udbudsproces og endelig transitionsfase fra IFM partneringkontrakt til flere nye leverandører.

FREDERIKKE ABILDTRUP
Jurist og teamleder i DR Koncernindkøb. Juridisk ansvarlig for DRs FM udbudsproces. Frederikke har mere end 15 års erfaring med koncipering af nationale og internationale kontrakter og strategiske forhandlinger, herunder gennemførelse af udbud, konkurrenceudsættelser og rådgivning.

PREBEN GRAMSTRUP
Indehaver af fm3.dk som er specialiseret i ejendoms- og servicerelateret Facilities Management (FM). fm3.dk rådgiver om FM og Facility Service til virksomheder og det offentlige. Preben Gramstrup faciliterer ligeledes en række netværk bl.a. kommunal benchmarking m.m.

Fokus på korte leverancekæder har reduceret 'mellemhandler' fees. Derudover har samling af relaterede aktiviteter i hver SLA og overvejelser om SLA'ernes volumen medført, at flere virksomheder kunne byde ind på hver aftale – og dermed skabe større konkurrence. Dermed har fokus på rightsourcing, altså at den der skaber mest værdi skal løse opgaven, vist sig at være det rette værktøj for DR.

DRs valg af strategi er ikke en endegyldig sandhed. Men vores løsning er resultatet af en lang række konkrete vurderinger og valg, som var hensigtsmæssige for DR på tidspunktet for udbudsprocessen og ud fra vores specifikke kontekst.

I næste nummer af FM Update kan du læse om udbuddets konkurrenceparametre og hvordan de opstod.