

IFMA SVERIGE&ALMEGA SERVICEFÖRETAGEN

FACILITY
MANAGEMENT

Brains Schran port /2020

Innehåll/

02	Inledning
03	Branschorganisationerna bakom rapporten
04	Vad är FM?
08	Rekrytering, karriär och utbildning inom FM
12	FM i siffror
16	FM-tjänster inom offentlig och privat verksamhet
26	Trender och utveckling inom FM
28	Reflektioner kring Coronapandemins effekter på FM-branschen
32	Slutsatser
33	Ordlista



**FACILITY
MANAGEMENT**

Betydelsen av FM ökar

Förändringstakten i samhället är mycket hög och det är en av anledningarna till att Almega tillsammans med IFMA Sverige för andra gången tar fram en branschrapport som avspeglar utvecklingen av Facility Management i vårt land. Den senaste rapporten togs fram 2016 och vi vill följa upp den för att se vilka förändringar som skett. Rapportstrukturen har ändrats något för att ge fler dimensioner.

Syftet med rapporten är att synliggöra och ge en objektiv bild av branschen. Vi har valt att bygga rapporten på data som tagits fram av Almega kombinerat med intervjuer av erfarna aktörer inom branschen. Detta har gjorts för att skapa en så komplett bild som möjligt av en komplex bransch. Utöver Almegas data har även en enkätundersökning genomförts med 62 respondenter, varav 39 kommer från privat sektor och 23 från offentlig sektor, 24 arbetar på leverantörssidan medan 38 arbetar på köparsidan.

Oavsett om du är ny eller gammal inom FM-branschen eller till och med håller på att utbilda dig för att arbeta inom Facility Management hoppas vi att du som läsare får glädje av innehållet i rapporten.

Ett stort tack till vår LIA från Affärshögskolan – *Joakim Markusson* som med stort engagemang koordinerat och intervjuat.

Tack också till *Tage Erikson* vars skarpa öga för språk och branschinsikter gett sammanhang till rapporten, *Erik Ahrsjö* och *Micael Larsen* för sakkunniga kommentarer samt förstås *Malin Ljungbeck* som sett till att driva arbetet framåt.

Trevlig läsning önskar



Ari Kouvonen,
Almega service-
företagen



Joachim Boëthius,
Johnson &
Johnson samt
IFMA styrelse-
ledamot



Marie Andersson,
Telia Company
AB samt IFMA
styrelseledamot

Branschorganisationerna bakom rapporten



IFMA Sverige är en del av den globala branschorganisationen International Facility Management med 24 000 medlemmar.

IFMA Sverige, grundat 1994, har drygt 500 medlemmar och representerar olika intressegrupper i sin medlemskår. IFMA arbetar globalt efter ledorden Connect, Learn och Advance. I enlighet med dessa vill IFMA Sverige knyta samman den svenska FM-branschen och utveckla erbjudandet till medlemmarna på ett sätt som stödjer dem i deras dagliga verksamhet.

Några exempel på aktiviteter:

- Nätverksträffar på lokal och nationell nivå, utbildning, workshops och studiebesök.
- Konferenser och seminarier.
- Information via digitala kanaler och sociala medier.
- Initiativ till utbildning inom branschen tillsammans med Affärshögskolan och Karlstads Universitet.
- Aktivt stöd till studier och utveckling inom FM.
- Internationella kontakter med andra IFMA-avdelningar.
- Framtagande av branschrapport.

IFMA Sverige har som målsättning att göra branschen känd och FM erkänt som en viktig funktion i samhället samt att höja kompetensen hos medlemmarna och skapa starka nätverk.

4 | Serviceföretagen

Almega Serviceföretagen arbetar för ett bättre företagsklimat och stärker arbetsgivare, så att välmående företag kan skapa fler jobb inom servicebranschen.

Almega Serviceföretagen är bransch- och arbetsgivarorganisationen för landets serviceföretag, där Facility Management ingår. Totalt har föreningen över 1300 medlemsföretag som tillsammans sysselsätter fler än 55 000 personer.

Almega Serviceföretagen är Sveriges nya basnäring – landets främsta integrationsmotor.

Almega FM-företagen sysselsätter närmare 20 000 anställda och omsätter cirka 14,3 miljarder. Medlemsföretagen är rikstäckande och levererar tjänster i hela Sverige.

Några exempel på Almegas Serviceföretagens verksamhet:

- Juridisk rådgivning om arbetsrätt till medlemsföretagen.
- Almegas kontor på nio orter vilket gör att man kan erbjuda juridisk rådgivning kring arbetsrätt lokalt.
- Auktorisation; som medlemmar hos Almegas Serviceföretagen kan företagen ansöka om auktorisation. Auktorisation bedrivs tillsammans med arbetsmarknadens parter.
- Almegas Serviceföretagen utser *Årets Städföretag* tillsammans med Fastighetsanställdas Förbund och Kommunal arbetareförbundet.
- Samarbete med myndigheter som Skatteverket, Ekobrottsmyndigheten, Migrationsverket m. fl. mot ekonomisk brottslighet.
- Nätverksmöten om offentlig upphandling.

Vad är FM?



FM står för både Facilities Management och Facility Management. Begreppet sägs ha sitt ursprung från 80-talet i USA, när deltagarna vid en konferens skulle försöka skapa ett samlat begrepp för alla sina verksamhetsområden inom stöd- och supportfunktioner inom sina respektive företag.

FM handlar om att samordna, utveckla och styra stödtjänster som skall underlätta företagens egen kärnverksamhet. En modernare definition är att FM skall stötta företagets övergripande strategier, till exempel inom områden som hållbarhet, upplevelse av arbetsplatsen, hälsa och motivation av medarbetarna.

I Sverige började Facility Management att användas som ett samlat begrepp för fastighetsrelaterade stödtjänster till företagens kärnverksamhet under 90-talets första hälft. Sedan dess har flera andra uttryck börjat användas som t.ex. Service Management, Facility Services, Real Estate Management, Property Management, Support services.

Definitioner av FM finns också i branschens internationella standard. Här är några exempel på tjänster som ingår i begreppet FM och som visar bredden av verksamheten:

- Städning och renhållning
- Skadedjursbekämpning
- Catering och annan försäljning av mat och dryck
- Inredning
- Kontorsmaterial

” Outsourcing kan ske helt eller delvis, på grund av att vissa tjänster av strategiska skäl kan anses vara bättre att behålla i egen regi, medan andra som till exempel lokalvård, bevakning eller catering utförs av externa krafter.

- Underhåll av utrustning, lokaler och fastigheter
- Arbetsplatsadministration
- Säkerhet och skydd
- Flyttjänster
- Hantering av dokument
- Reception och övriga besökskänster
- Fastighetens energi- och miljöoptimering
- Workspace Management (utrymmesplanering/optimering)

För att kategorisera den breda omfattningen av FM använder man ibland begrepp som Hard FM och Soft FM. Det förstnämnda beskriver oftast tekniska tjänster som berör själva fastigheten som ventilation, belysning, IT och tele eller fastighetsunderhåll, medan Soft FM avser stödtjänster som användarna behöver i form av till exempel reception, posthantering, catering, bokning av mötesrum, lokalvård, hälsa och välbefinnande etc.

De tjänster som ingår i FM-begreppet kan organiseras på olika sätt. I Sverige brukar man tala om egen regi, då företaget eller organisationen utför stödtjänsterna med personal som är anställda i

samma bolag som de ger FM-service till. Outsourcing kan ske helt eller delvis, på grund av att vissa tjänster av strategiska skäl kan anses vara bättre att behålla i egen regi, medan andra som till exempel lokalvård, bevakning eller catering utförs av externa krafter.

Ibland grupperas enskilda FM-tjänster med samlingsnamn som nedan:

Kontorsservice

Här ingår till exempel receptionsservice, telefonistservice, post- och godsservice, kundtjänst och/eller service-center, skötsel av kontorsmaskiner, inköp och distribution av kontorstillbehör, mötes- och konferensservice samt dokumenthantering.

Lokalvård

Hit räknas tjänster som exempelvis daglig städning, fönsterputs och övrig periodisk städning, specialstädning.

Avfallshantering

Här ingår intern och extern avfallshantering inklusive återvinning.

Mat & Dryck

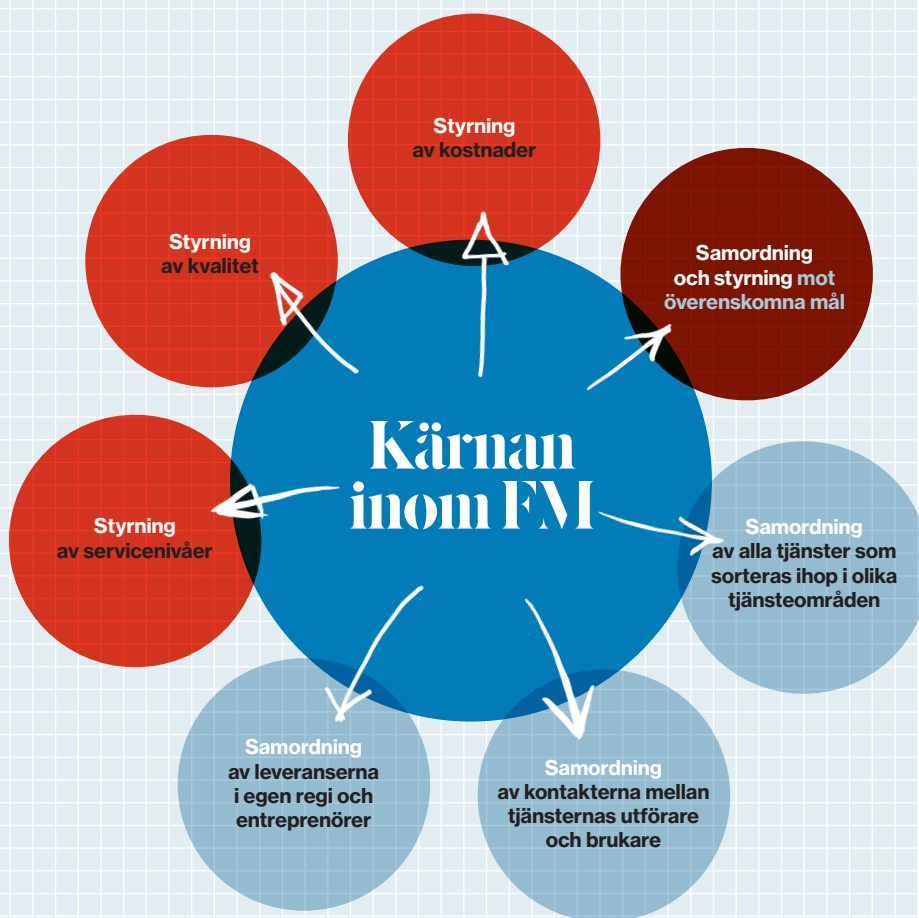
Till denna tjänstegrupp räknas till exempel drift av lunchrestauranger, caféer, konferenscatering, eventorganisation, service med frukt och dryckes- samt varuautomater.

Säkerhet

Här ingår till exempel tillträdesskydd, inbrottsskydd och brandskydd.

Workspace Management

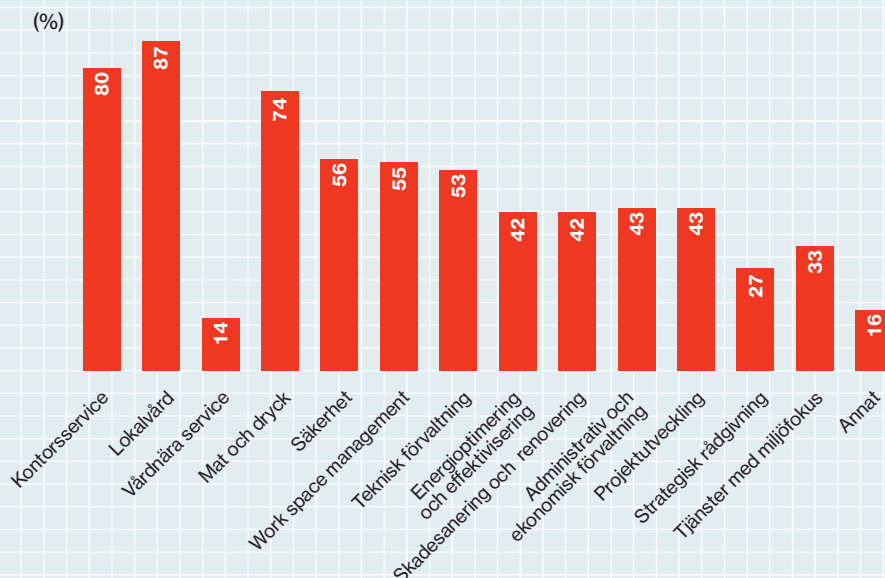
Under denna tjänstegrupp finns exempelvis utrymmesoptimering och planering med alla dess delar i form av t ex arbetssätt (ABW, fast och flexibel, hemarbetsplats osv), inredning och flyttservice.



Tjänster som ingår i FM där respondenterna arbetar

Diagrammet nedan ger en bild av hur vanligt förekommande olika typer av FM-tjänster är.

De vanligast förekommande FM-tjänsterna bland dem som svarat är lokalvård, kontorsservice, mat och dryck, säkerhet samt Workspace Management. Variationerna mellan offentlig och privat sektor samt köpar- och leverantörssidan är små.



FM-standarder bidrar till en enhetlig struktur

Ett av de tydligaste tecknen på att Facility Management som bransch nått en högre mognadsgrad är att internationella standarder och definitioner utvecklats för FM. Europastandarderna (EN) kom först och de har sedan avlöst av globala ISO-standarder. SIS ansvarar för och driver Sveriges representation och påverkan i de internationella standardiseringsorganen CEN och ISO. I dag är intresset för FM-standarderna lågt bland svenska aktörer, men utvecklingen utomlands går mot ökad tillämpning av ledningssystemen, vilket kan ändra situationen i Sverige på sikt.

”SIS är en förkortning för Svenska institutet för standarder. Med våra standarder verkar vi bland annat för långsiktighet och konsekvens, säger Björn Nilsson, som är projektledare på SIS.

En standard är en gemensam lösning på återkommande problem. En standard tas fram genom ett konsensusförfarande av experter i en teknisk kommitté för den svenska, europeiska eller den internationella marknaden. Standarder anger inte hur en produkt eller tjänst ska se ut eller skall utformas, utan de skapar ett generellt regelverk, normer och minimikrav kring vad en organisation ska förhålla sig till när de exempelvis tillverkar en produkt, levererar en tjänst eller implementerar en process. Standarder är dock alltid frivilliga. Det är öppet för alla myndigheter, organisationer och företag att delta i standardiseringskommittéerna och på så sätt få möjlighet att påverka framtida riktlinjer och krav för sin bransch. Detta görs genom att de utser egna representanter som sedan medverkar i de tekniska kommittéerna inom olika delområden.

1978 infördes SS som prefix för svenska standarder. 2001 slogs flera branschspecifika standardiseringsorgan ihop till Swedish Standards Institute, som i dag bytt namn till Svenska institutet för standarder, SIS. SIS är utsett av Sveriges riksdag och regering att vara nationellt standardiseringsorgan. Almega Serviceföretagen deltar idag i flera av SIS tekniska kommittéer, bland annat i den för Facility Management (SIS/TK 579)

- En standard underlättar upphandling genom att ge tydlighet i vad en vara eller tjänst ska innehålla.
- En standard ger ökad kvalitet och trygghet på den marknad där den används eftersom parterna vet vad de kan förvänta sig.
- En standard kan fungera som ett inträdeskrav för att komma in på en marknad eller vid upphandling.

- En standard hjälper till att förbättra en marknad och gallra bort sådant som är mindre bra.
- En standard kan hjälpa till att likforma verksamheter och skapa större effektivitet och samarbete.
- En standard kan bidra till ökad employee branding för att organisationen kan ses som mer långsiktig och konsekvent av medarbetaren.

”I framtiden kommer troligtvis kraven vid offentlig upphandling att öka och här kan standarder underlätta genom att verka som redan framtagna underlag och kravspecifikationer för det som skall upphandlas. Det kommer säkert också att vara mer vanligt att standarder är inbyggda i företagens och organisationernas applikationer och stödsystem. Standarder kommer också att bli mer vanliga som verktyg, vägledningar och riktmärken för organisationers hållbarhetsarbete”, säger Björn Nilsson.

Exempel på så kallade ledningssystemstandarder - det vill säga standarder som beskriver hur en organisation styr sin verksamhet - som alla går att integrera med varandra är:

- SS-EN ISO 14001 Miljöledningssystem - krav och vägledning.
- SS-ISO 45001 Ledningssystem för arbetsmiljö - krav och vägledning.
- SS-EN ISO/IEC 27001 Informationsteknik - Säkerhetstekniker - Ledningssystem för informationssäkerhet - krav.
- SS-EN ISO 41001 Facility Management - Ledningssystem - Krav med tillämpningsanvisningar.

I arbetet för att systematisera och strukturera Facility Management spelar standarder och ledningssystem en viktig roll. Den europeiska FM-standard SS-EN 15221, som publicerades kring 2011, finns i sju delar, och har nu följts av flera globala ISO-standarder, bland annat SS-ISO 41011 Facility Management Termer och definitioner och ledningssystemstandard ISO 41001.

SS-EN15221 eller ISO41001 är standarder kring ledningssystem för Facility Management. De innehåller bland annat internationellt överenskomna definitioner av begrepp inom Facility Management samt modeller för hur man skall bedriva en effektiv och välorganiserad FM-verksamhet med god ekonomi ur strategisk, taktisk och operativ synvinkel.

Grunden för de globala ISO-standarderna för FM i SS-EN ISO 41000-serien är SS-EN ISO 41001:2018, som innehåller själva ledningssystemet med de krav som skall uppfyllas för att organisationen ska kunna sägas följa standarden. Kring denna stomme finns en grupp andra standarder som SS-EN ISO 41011:2017, som innehåller terminologi och begrepp inom FM, SS-EN ISO 41012:2017, Facility Management - Vägledning för upprättande av överenskommelser och SS-ISO/TR 41013:2017, Facility Management - Omfattning, nyckelbegrepp och fördelar.



BJÖRN NILSSON, Projektledare på SIS, Swedish Standards Institute. Lång erfarenhet av arbete med standarder i tekniska kommittéer som SIS/TK 579 (Facility Management)

Aktörer inom FM

Rötterna till den svenska FM-branschen finns i det sena 1980-talets omvandling, då man gick från att den största delen av stödtjänsterna producerades och administrerades internt till att specialiserade externa företag tog över leveransen av tjänsterna. Den privata sektorn var först med denna omvandling.

Vilka är då aktörerna i FM-branschen? Magnus Kuchler svarar:

”Då tjänsterna producerades internt kunde de ofta inte särskiljas från kärnverksamheten, varken personalmässigt eller ekonomiskt.

I och med att högre ekonomiska krav började ställas från ägare eller allmänheten började stödtjänsterna bli egna begrepp – man kunde lyfta ut lokalvård, bevakning eller tekniskt underhåll som egna kostnadsposter och lägga ut dessa som entreprenader till externa företag eller till en intern avdelning. FM-branschen var född. Med detta uppkom tre grupper:

1. Köpare/beställare.
2. Leverantörer/konsulter.
3. Användare/brukare.

– I dag ser vi tydligt att dessa tre grupper har blivit aktiva parter i FM-arbetet, ofta tillsammans med fristående konsulter, som hjälper till med att utveckla FM-branschen och FM-tjänsterna genom kvalificerad rådgivning”, säger Magnus Kuchler.

”Köparnas utgångspunkt går allt mer från att enbart vara kostnadsfokus till att skapa strategiska fördelar till brukarna genom att fokusera mer på värdeskapande till kärnverksamheten samt att öka samarbetet mellan FM och funktioner som HR, IT, Real Estate och operativ ledning.

Köparna – kravställningen blir allt tydligare

Köparna, som efterfrågar FM-tjänster, har höga krav på leveransens kvalitet och säkerhet, kostnad och effektivitet. Trenden visar att många köpare med lång erfarenhet mäter de köpta tjänsterna med hjälp av verktyg som Nöjd Brukar Index (NBI), Workplace Experience Index (WEI) eller Customer Satisfaction. Köparna är allt från mindre företag till multinationella koncerner med faciliteter över hela världen.

Köparnas utgångspunkt går allt mer från att enbart vara kostnadsfokus till att skapa strategiska fördelar till brukarna genom att fokusera mer på värdeskapande till kärnverksamheten samt att öka samarbetet mellan FM och funktioner som HR, IT, Real Estate och operativ ledning. På så sätt kan man genomföra värdeskapande optimeringar och skapa positiva effekter på lönsamhet, produktion, employee branding och varumärke. Trenden visar att de med lång erfarenhet av outsourcing i större utsträckning mäter leveransen genom olika index, KPI:er eller motsvarande.

Leverantörerna – skärpt konkurrens och konsolidering

Leverantörerna har genom konkurrens och kundens förväntningar krav på sig att öka värdet i sina tjänster. Deras tjänsteutbud sträcker sig från singeltjänster till att erbjuda helhetslösningar inom FM. För det sistnämnda är också den geografiska närvaron av stor betydelse i kampen om de stora nationella eller multinationella kunderna. Leverantörernas stora utmaningar är att leva upp till kundernas ofta högt satta mål, att utveckla leveransen och fortfarande nå lönsamhet. Därför är det för dem viktigt med strategiska, långsiktiga och geografiskt stora avtal.

Användarna uppskattar problemfrihet

Användarna, ibland kallade brukarna eller mottagarna av FM-tjänsterna, vill kunna sköta sitt arbete problemfritt och tidsbesparande med hjälp av service som stöder deras arbete och de aktiviteter de skall utföra för stunden. Dessutom vill många gärna ha en arbetsplats att vara stolta över. I dag är det vanligt att brukarna finns med från början vid omvandling av arbetsplatser från konventionella kontor till flexibla eller aktivitetsbaserade arbetsplatser. Facility Managern, som leder FM-verksamheten, måste noggrant ta del av synpunkterna från brukarna – det är bra om både arbetsplatsens utformning och servicen stöder samarbete, effektivitet, trivsel, innovation, trygghet och en god arbetsmiljö.



MAGNUS KUCHLER, Country Managing Partner EY Sverige. Rådgivare inom FM sedan 1998 och har hjälpt över 60 organisationer med deras REFM utveckling.

Att jobba inom FM



Komplexiteten i arbetet med stödtjänsterna ökar och större kompetenskrav ställs på medarbetarna i FM-organisationen. Nyckelområden i dag och utmaningar i framtiden är utbildning, rekrytering och karriärmöjligheter för att hålla kvar talanger i branschen.

Rekrytering, karriär och utbildning inom FM

I takt med att komplexiteten i arbetet med stödtjänsterna ökar ställs större och bredare krav på FM-medarbetaren. Vidareutbildning och kompetensutveckling hör till framtidens utmaningar.

Michael Esplinger har lång erfarenhet av FM-verksamhet i Sverige och upplever att fokus för FM-arbetet förflyttats under de senaste tjugo åren.

”En FM-medarbetare förutsätts i dag vara proaktiv snarare än reaktiv. FM-medarbetaren måste i större utsträckning än tidigare ha förmågan att lyssna av kunden och snabbt agera för att säkerställa användarupplevelsen och kundnyttan. Samtidigt måste medarbetarna vara mer tekniskt kunniga då fler tekniska tjänster kommer att läggas på FM-avdelningen.”

Michael säger också att behovet av samverkan mellan företagets olika funktioner såsom IT, HR och ekonomiavdelning kommer att öka. I och med detta krävs kunskande inom social, ekonomisk och miljömässig hållbarhet.

”De som arbetar inom FM bör även vara nyfikna på vad som händer i omvärlden och kunna vara flexibla.”

Han anser också att det för FM-organisationen i stort blir mer viktigt att utmana företagets ledning och att driva frågor som ökar kundnyttan, användarupplevelsen och som sänker kostnaderna.

”FM-organisationen måste även bli duktigare på att till kund och användare visa vilket värde den tillför. De FM-ansvariga bör fråga sig vilka kunderna är och vilka förväntningar de har.”

MICHAEL ESPLINGER, Vice ordförande IFMA Sverige och konsult i FM-frågor.



Efterfrågade kompetenser

I och med att FM-branschen utvecklas mot att omfatta hela arbetsplatsen från tekniska och IT-relaterade frågor till skapandet av en smart, ergonomisk, effektiv och trivsamt arbetsmiljö ökar också kraven på medarbetarna. Det som krävs av en bra FM-medarbetare är ett genuint intresse av andra människor, kommunikationsförmåga och en dos ledarskap. Idealkandidaten skall ha förmåga till att se sin uppgift både i korta mikroperspektiv och i långsiktiga makroperspektiv, särskilt med hänsyn till digitalisering men också immateriella värden. Utmanande, ja, men mycket spännande för den som ger sig in i branschen.

”I dag ser vi ökade behov av teknik och IT-kompetens eftersom fastigheterna blir mer tekniskt komplicerade. Behovet av projektledare med förståelse för fastighetsteknik ökar också. Branschen har idag ett behov av flera kvinnor, men vi ser redan i dag genom våra kontakter i branschen och artiklar i media att fler kvinnor söker sig till FM-sektorn”, säger Jeanette Kanka, på Fasticon AB, ett företag som arbetar med kompetensförsörjning inom fastighetssektorn inklusive FM.

”Om man tittar på önskelistan för den idealiska FM-personligheten så finner man en person som har lika

”Om man tittar på önskelistan för den idealiska FM-personligheten så finner man en person som har lika stor teknisk som social kompetens. Kandidaten måste vara kommunikativ, kunna följa ekonomiska mål, vara en god arbetsledare, upprätthålla bra relationer med kunder, medarbetare och kollegor.”

stor teknisk som social kompetens. Kandidaten måste vara kommunikativ, kunna följa ekonomiska mål, vara en god arbetsledare, upprätthålla bra relationer med kunder, medarbetare och kollegor.”

Jeanette ser en stor utmaning i att locka in ungdomar till branschen och att ersätta personer som lämnar sina arbeten i samband med pensionering.

”Ungdomar ser inte FM och fastighetsbranschen som ett naturligt val. Den är som för många andra utomstående anonym och svår att ta på. Någon måste påverka dem till ett val de annars kanske inte hade gjort, ett val som kan komma att bli deras livs val.”

Successionsavgångarna är stora den närmaste tiden samtidigt som tillgången på medarbetare med samma kunskap, kompetens och erfarenhet är låg. Detta leder till en brist på kandidater så länge företagen inte blir mer öppna för att anställa rätt person före rätt meriter. Företagen tar även initiativ att starta egna traineeutbildningar för att säkerställa kommande behov av medarbetare.

Jeanette säger också att personer som kommer från mäklar-, IT- och servicebranscherna lätt kan ta sig in i FM-sektorn med hjälp av omskolning.

JEANETTE KANKA, Chef för rekrytering Sverige på Fasticon AB.



Utbildning och kompetens-utveckling inom FM-sektorn

En av IFMA Sveriges centrala delar i verksamheten är att stödja utvecklingen av utbildning och annan kompetensutveckling inom branschen. Organisationen fungerar som ett kunskapsnav och forum för branschen i utbildningsfrågor. Utbildningen måste svara mot den snabba utvecklingen av FM och uppmuntra till en kontinuerlig utveckling.

Befintlig kunskap måste utvecklas och förstärkas så att kompetensen svarar mot de verkliga behoven inom FM-branschen. Yrkehögskolans utbildning i Facility Management har blivit en bas för kompetensförsörjning för den svenska FM-sektorn. För en etablerad och erfaren medarbetare som behöver vidareutbilda sig har Karlstads universitet en utbildning inom tjänsteutveckling. Inom en snar



”Den gamla statiska synen på kunskap måste ersättas med vanan att erövra kunskap om och om igen.”

framtid kommer det även att finnas en utbildning för de mer seniora medarbetarna som vill certifiera sina kunskaper inom FM. Utöver rena utbildningar anordnar IFMA även konferensen Nordic Workplace, som går av stapeln en gång per år. Därtill ordnas många olika nätverksträffar med möjlighet att ta del av det senaste i branschen och utbyta erfarenheter med föreläsare och kollegor.

”FM är inte en statisk verksamhet utan den styrs i stor utsträckning av varje organisations unika behov. Branschen är i ständig förändring, vilket ställer allt högre och bredare kunskapskrav på FM-medarbetaren. Detta sker i takt med att ramarna och den egna organisationen förändras och anpassas till kundens nya förutsättningar och förväntningar”, säger Joachim Boëthius, ansvarig för utbildning i IFMA:s styrelse och fortsätter.

”Vilket värde är det vi bidrar med? Vilken kunskap/förmåga har vi som tekniken inte kan ersätta? Försök att lista allt som du har lärt dig sedan du tog din examen – sannolikt är det en hel del annat som absolut inte rör din ursprungliga utbildning. För att fortsätta vara en tillgång krävs att du också förstår vart din arbetsgivare är på väg.”

”Den gamla statiska synen på kunskap måste ersättas med vanan att erövra kunskap om och om igen.”

JOACHIM BOËTHIUS, Ansvarig för utbildning i styrelsen för IFMA Sverige, Senior Manager FM Services EMEA Johnson&Johnson.

FM-utbildning inom yrkeshögskolan

Affärshögskolan inledde sin verksamhet 2006 och är i dag Sveriges största yrkeshögskola med utbildningar inom ekonomi, försäljning, Facility Management, teknik och vård.

Ar 2010 kontaktade IFMA Sverige ledningen för Affärshögskolan efter att ha sett ett behov av utbildning inom Facility Management internationellt och även nationellt. Efter kontakter med Myndigheten för Yrkeshögskolan gick utvecklingen snabbt. Redan två år senare, 2012, startade den första FM-utbildningen på yrkeshögskolenivå i Malmö. Utbildningen blev snabbt populär. Året efter startade en ny utbildning i Stockholm för att senare följas av Göteborg.

Facility Management-utbildningen är en två-årig yrkesutbildning som syftar till att ge kunskap i och förståelse för en Facility Managers olika roller. Målet är att studenterna efter utbildningen skall kunna arbeta i tex. någon av branschrollerna hos leverantörer eller beställare.

Beroende av tidigare kunskap och erfarenhet varierar de roller som nyexaminerade FM-studerande börjar arbeta i efter utbildningen. I en tidigare uppföljning, genomförd 6 månader efter avslutad utbildning, hade 75 procent av de utexaminerade fått jobb inom branschen.

FM-marknaden förändras snabbt och därmed även kraven på rätt kunskap. För att kunna tillhandahålla rätt kunskap och ligga rätt i tiden så är FM-utbildningens lärare praktiskt verksamma i branschen. FM-utbildningen har dessutom en ledningsgrupp som följer marknadens utveckling och aktualiserar kursutbudet. Exempel är de nya kurserna Workplace Experience och Digitalisering, som startar för första gången hösten 2020. Ledningsgruppen består idag av representanter från stora företag inom FM-branschen samt IFMA och studenter.

"FM-utbildningen är till för dem som gillar att arbeta strategiskt med både kort och långsiktig planering och vill påbörja en karriär inom FM, eller för mer yrkesfarna, som arbetar med FM i någon form och vill vidareutveckla sig, eller för den som vill byta till en helt ny karriär. Erfarenhet är inte ett krav, men det är en fördel om man tar med sig erfarenhet från serviceyrken som restaurang eller hotell eller har någon form av teknisk erfarenhet inom fastighetssektorn", säger Isak Gerrbo, Utbildningsansvarig på Plushögskolan i Stockholm.

ISAK GERRBO, Utbildningsansvarig på Plushögskolan i Stockholm.

FM-utbildning på universitet och högskola

Kurser i Facility Management har förekommit under ett par årtionden i den akademiska världen, både på Kungliga tekniska högskolan i Stockholm och på Chalmers tekniska högskola i Göteborg, dock enbart som tilläggskurser. Karlstads Universitet blev först i Sverige med en uppdragsutbildning i Facility Management.

Ar 2016 startade den första svenska Facility Management-utbildningen på Karlstads Universitet. Utbildningssatsningen var ett resultat av ett samarbete mellan IFMA, Karlstads Universitet och dess Uppdragscentrum. Utbildningens innehåll kvalitetssäkrades genom ett samarbete med IKEA, Astra, Volvo och Sodexo.

Utbildningen *Facility Management ur ett tjänsteperspektiv* är en 7,5 poängs utbildning, som pågår på kvartsfart under fyra månader och som vänder sig till personer som redan arbetar med FM och vill vidareutveckla både sig och företaget. Kursen är avgiftsbelagd och respektive företag/organisation svarar för kostnader. Den senaste kursen startade i februari 2021.

"Målet är att se möjligheter och att ge verktyg till att utveckla den egna verksamhetens tjänsteutbud. Med stöd av aktuell forskning, fakta och teorier ges förutsättningar att fatta rätt beslut samtidigt som det ger organisationen trygghet och förankring. Lärarna bedriver till vardags forskning med nationella och internationella företag inom tjänsteutveckling. Utbildningen ger både lärare och elever mer kunskap och större kontaktnät inom området genom att man delar med sig av egna erfarenheter och innovationer", förklarar Camilla Johannesson, VD på Uppdrags AB vid Karlstads Universitet.

CAMILLA JOHANNESSEN, VD på Uppdrags AB vid Karlstads Universitet.



FM i siffror



FM är en bransch som sträcker sig över flera traditionella branscher. Därför är det ibland svårt att dra gränser mellan de tjänster som ingår i FM och andra tjänster. Det påverkar både statistik över antalet anställda och omsättningen. En relativt pålitlig uppskattning är att FM svarar för cirka 4,2 procent av Sveriges BNP.

FM-branschens storlek har diskuterats under flera års tid. Man har gjort beräkningar och uppskattningar på flera sätt om branschens storlek vad gäller omsättning och antal anställda. I denna rapport redovisas en beräkning av FM-branschens storlek med hjälp av Statistiska Centralbyråns (SCB) yrkeskoder. Vi har gjort flera beräkningar om branschen och dess anställda med hjälp av SCB:s yrkesstatistik enligt SSYK 2012. Statistiken i *Branschrapporten* från 2016 var baserad på SSYK 96, vilket gör att jämförelsen med denna rapport kan bli något missvisande inom vissa yrken.

Anställda i privat och offentlig sektor

Outsourcing av tjänster har ökat i offentliga verksamheter under senare årtionden. Det är flera stödtjänster som offentliga och privata verksamheter har valt att lägga ut till externa entreprenörer. De tjänster som har ökat (+) eller minskat (–) hos offentliga och privata verksamheter/företag i större omfattning mellan 2005–2018 är:

(%)	offentliga	Privata
Telefonister	–82	–60
Vaktmästare	–59	–18
Restaurang- och köksbiträden	–18	+32
Städare	–14	+46

Renhållningsbranschen är ett undantag, där har antalet anställda i offentliga verksamheter ökat med 9 procentenheter. Anledningen är att kommunala bolag har utökat sina renhållningsverksamheter under en längre tid. Se figur 1 och 2.

Andel personer som är kvar i offentlig regi per yrke

Skillnaden mellan i hur stor omfattning upphandlande myndigheter driver sina verksamheter inom egen regi alternativt har outsourcat tjänsterna är stor mellan olika yrken. Med yrkeskod fastighetsskötare är andelen som är kvar i offentlig regi 50 procent. För yrket saneringsarbetare är andelen endast 1 procent. Se figur 3 och 4.

Jämförelse med rapporten från 2016:

- Drifttekniker, IT: +6 procentenheter
- Fastighetsskötare: +2 procentenheter
- Städare: +1 procentenhet
- Vaktmästare: –2 procentenheter
- Kockar och kallskänkor: –3 procentenheter
- Trädgårdsanläggare: –3 procentenheter
- Restaurang/köksbiträden: –3 procentenheter

Figur 1. Yrkesgruppernas utveckling inom offentlig och privat sektor (2005–2018)

Yrkesgrupp	Offentlig sektor		Förändring 2005–2018	Privat sektor		Förändring 2005–2018
	2005	2018		2005	2018	
Telefonister	3 976	721	–82%	9 351	3 746	–60%
Vaktmästare m. fl.	5 712	2 320	–59%	5 316	4 380	–18%
Restaurang- och köksbitr.	21 744	17 831	–18%	30 237	43 574	32%
Städare	24 453	21 085	–14%	38 113	55 725	46%
Fastighetsskötare	19 099	21 996	15%	17 225	21 834	21%
Kockar och kallskänkor	12 128	15 802	23%	16 532	25 988	64%
Väktare och ordningsv.	1 224	1 603	24%	13 057	17 243	24%
Receptionister m. fl.	2 807	4 244	34%	16 151	17 493	8%
Trädgårdsanläggare m. fl.	2 351	4 554	52%	7 241	9 919	27%

Figur 2. Jämförelse av antal anställda i olika yrkesgrupper 2016–2020

Yrkesgrupp	Offentlig sektor	Privat sektor
Kockar och kallskänkor	23%	10%
Fastighetsskötare	19%	11%
Trädgårdsanläggare	10%	10%
Städare m. fl.	8%	11%
Vaktmästare	–13%	–2%
Telefonister	–19%	–47%

Figur 3. Yrken med hög andel anställda inom offentliga verksamheter

Yrkesgrupp	Andel	Antal totalt
Fastighetsskötare	50%	43 830
Drifttekniker, IT	45%	11 051
Kockar och kallskänkor	37%	37 219
Vaktmästare	35%	6 700
Trädgårdsanläggare	28%	14 473
Städare	27%	76 810
Restaurang/köksbiträden	26%	68 378

Figur 4. Yrken med låg andel anställda inom offentliga verksamheter

Yrkesgrupp	Andel	Antal totalt
Saneringsarbetare	1%	4 723
VVS montörer m. fl.	2%	11 051
Arkitekter	3%	6 832
Underhållstekniker m. fl.	6%	28 663
Väktare och ordningsvakter	9%	18 846
Telefonister	16%	4 467

Jämställdhet inom olika yrken

Det är stora skillnader gällande jämställdhet inom olika yrken. I yrkena fastighetsskötare, drift- och servicetekniker är andelen kvinnor mindre än 16 procent. Inom städ- och restaurangbranschen och telefonister är det tvärtom, en stor andel kvinnor. Se figur 5.

Andel utlandsfödda och integration inom yrkesgrupper

Städbranschen är den bransch där integrationen av utlandsfödda lyckats bäst. Mer än 60 procent av branschens anställda är födda i ett annat land än Sverige. Hela 28 procent av dessa är födda utanför Europa, varav 15 procent i Asien. Inom yrkesgrupperna trädgårdsanläggare, receptionister och montörer och servicetekniker är andelen utlandsfödda betydligt lägre. Se figur 6.

FM-marknadens storlek i Sverige

Det är svårt att exakt beräkna antalet sysselsatta inom FM-branschen i Sverige. De bästa ledtrådarna fås om man väljer yrken, där en stor del av de anställda omfattas av de generella definitionerna för stödtjänster. En uppskattning är att FM omsätter 227,5 miljarder kronor per år (210,6 miljarder kronor, 2016) och att närmare 308 000 anställda (298 000, 2016) arbetar inom branschen. Tyngdpunkten ligger inom lokalvård, fastighetsskötsel och trädgårdsanläggare med 141 000 anställda, vilket är 44 procent av FM branschen, och en omsättning på närmare 100 miljarder kronor. Se figur 7 och 8

Figur 5. Jämställdhet inom olika yrken

Yrke	Kvinnor	Män
Städare	71%	29%
Telefonister	70%	33%
Restaurang/köksbiträde	61%	39%
Trädgårdsanläggare	25%	75%
Vaktmästare	19%	81%
Fastighetsskötare	15%	85%
Drifttekniker, IT	14%	86%
Servicetekniker m. fl.	1%	99%

Figur 6. Andel utlandsfödda per yrke

Yrke	Andel
Städare	60%
Restaurang/köksbiträden	42%
Kockar, kallskänkor	35%
Fastighetsskötare m. fl.	20%
Väktare och ordningsvakter	18%
Saneringsarbetare	17%
Trädgårdsanläggare	16%
Receptionister	15%
Montörer m.fl. (servicetekniker)	10%

Figur 7. Jämförelse total FM-bransch 2016 och 2020

	2016	2020
Total omsättning	210,5 mdkr	227,5 mdkr
Antal personer FM	298 000	307 690
Antal i yrket	836 435	784 218

Figur 8. Beräkning av antal anställda och omsättning för FM branschen

Yrken enligt SCB SSYK 2012	Antal i yrket	Andel FM	Antal pers. FM	Omsättning per anställd	Totalt
Fastighetsskötare och trädgårdsanläggare	57 335	100%	57 335	1 000 000	57 335 000 000
Städare, städledare och övrig hemservicepersonal	83 828	100%	83 828	500 000	41 914 000 000
Restaurang- och köksbiträden, kockar och kallsänkor, hovmästare/servitörer m.fl.	130 264	20%	26 053	1 200 000	31 263 360 000
Systemanalytiker och IT-arkitekter, datatekniker, drifttekniker m.fl.	66 799	20%	13 360	1 000 000	13 359 800 000
Lager- och terminalpersonal	86 491	30%	25 947	475 000	12 324 967 500
Övriga kontorsassistenter och sekreterare	72 265	30%	21 680	500 000	10 839 750 000
Installations- och serviceelektriker	33 473	20%	10 042	1 000 000	10 041 900 000
Ekonomiassistenter, backofficepersonal m.fl.	53 353	30%	16 006	500 000	8 002 950 000
Kontorsreceptionister	13 023	100%	13 023	500 000	6 511 500 000
Elektronikreparatörer m.fl.	10 612	50%	5 306	1 000 000	5 306 000 000
Renhållnings- och återvinningsarbetare	8 875	30%	2 663	1 900 000	5 058 750 000
Industrielektriker	7 075	50%	3 538	1 000 000	3 537 500 000
Ingenjörer och tekniker inom bygg och anläggning	26 471	10%	2 647	1 300 000	3 441 230 000
Telefonister	4 318	100%	4 318	750 000	3 238 500 000
Vaktmästare m.fl.	6 633	100%	6 633	480 000	3 183 840 000
Arkitekter m.fl.	11 100	20%	2 220	1 300 000	2 886 000 000
Anläggningsmaskinförare	17 866	10%	1 787	1 200 000	2 143 920 000
Redovisningsekonomer, övriga ekonomer m.fl.	36 613	10%	3 661	500 000	1 830 650 000
Löne- och personaladministratörer	13 898	20%	2 780	500 000	1 389 800 000
Saneringsarbetare m.fl.	4 723	20%	945	1 300 000	1 227 980 000
Personal- och HR-specialister	20 663	10%	2 066	500 000	1 033 150 000
Fastighetsförvaltare m.fl.	6 601	10%	660	1 500 000	990 150 000
Truckförare	11 939	10%	1 194	500 000	596 950 000
Totalt	784 218		307 690		227 457 647 500

FM-tjänster inom offentlig och privat verksamhet



Den svenska FM-marknaden delas in i en offentlig och en privat sektor. Skiljelinjen har dragits på basen av regelverket för upphandling. Traditionellt har kommuner, myndigheter och andra publika organisationer utfört en stor del av sitt FM-arbete i egen regi, men under senare år har skillnaderna i fråga om outsourcing och avtal utjämnats. I detta avsnitt görs en jämförelse mellan FM-leveransen i offentlig och privat sektor. I ett antal intervjuer beskriver både leverantörer och beställare inom de bägge sektorerna hur man organiserar och upphandlar organisationernas stödtjänster.

Skillnader och likheter mellan upphandling av FM i offentlig och privat sektor

I och med renodlingen av FM mot att omfatta hela arbetsplatsen inklusive stödtjänster har skillnaderna mellan FM i privat och offentlig sektor börjat suddas ut, när omfattningen av FM-tjänsterna inom den offentliga sektorn vidgats. Det är i dag lika naturligt för en kommun eller myndighet att outsourca delar eller hela FM-verksamheten som det varit för privata företag och organisationer det senaste decenniet. Det innebär nya affärsmöjligheter för FM-leverantörerna. Men, det finns fortfarande skillnader och de hänför sig ofta till det regelverk som styr offentlig upphandling, främst Lagen om Offentlig Upphandling (LOU), och Lagen om Upphandling inom Försörjningssektorerna (LUF).

da Gäskeby, Team Manager på Niras Sweden AB, har arbetat med FM-upphandlingar för både privata och offentliga huvudmän:

”Regelverken utgör i grunden ett bra stöd för de offentliga upphandlingarna och mycket kan med fördel även tillämpas i privata upphandlingar. De grundläggande upphandlingsprinciperna i lagstiftningen trycker bland annat på öppenhet och tydlighet, lika behandling och inte minst proportionalitet mellan kraven i upphandlingen och det som ska upphandlas. Tyvärr har nog LOU generellt, och även på FM-marknaden, en hämmande effekt på utvecklingen av olika affärsmodeller som exempelvis partnerskap eller incitamentsmodeller, även om dessa faktiskt ryms inom ramarna för regelverken. Mycket tror jag ligger i att dialogen inför upphandlingar ofta blir begränsad eller obefintlig. Regelverken kan i vissa fall vara svårtolkade och ställa höga krav på upphandlaren, som ofta har en oro för att förlänga redan långa upphandlingsprocesser genom att riskera överklaganden.

”Den utvecklande dialogen får inte riktigt ta plats; många upphandlingar sker fortfarande enligt beprövade modeller.

Konsekvensen blir att upphandlingar görs enligt beprövade sätt med de vanliga affärsmodellerna”, konstaterar Ida.

”Ser vi istället till den privata marknaden”, fortsätter Ida, ”finns det en större frihet när det kommer till hur man genomför sina upphandlingar. En stor fördel för den privata marknaden är snabbheten; upphandlingar kan genomföras med kortare varsel och med mindre väntetider för de leverantörer som lämnar anbud.”

En bredare dialog är något som Ida tror gynnar såväl beställare som leverantör. Men, även här ser vi en tröghet i marknaden. Den utvecklande dialogen får inte riktigt ta plats; många upphandlingar sker fortfarande enligt beprövade modeller. Det kan nog delvis bero på att FM ännu inte ligger tillräckligt högt på agendan i beställarnas ledningsorganisationer men också att det finns för låg kompetens när det gäller upphandling av FM-tjänster.

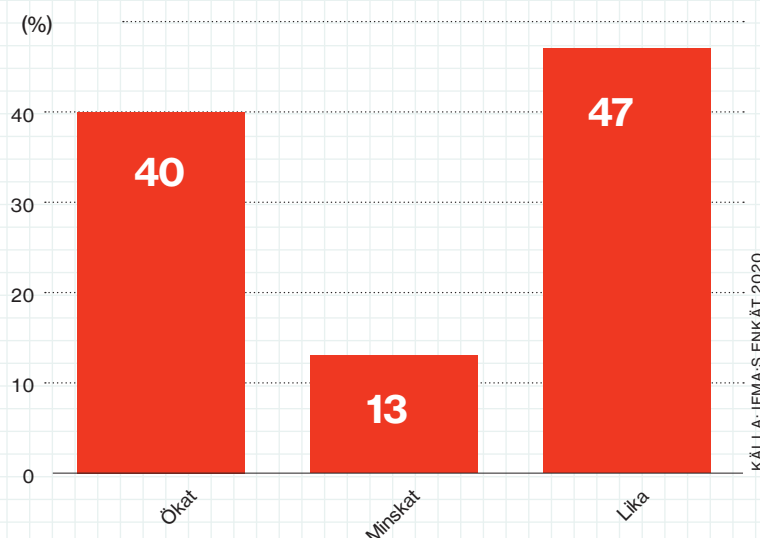
Samla utbudet, öka tydligheten och möjligheterna

De nya FM-standarderna har Ida inte sett tillämpas i praktiken, inte ännu. En bild som Ida också fått bekräftad av sin danska kollega, Susanne Balslev Nielsen, som arbetat en del med den nya standarden. Susannes erfarenhet är att den nya FM-standard främst tillämpas som en kvalitetsstämpel av större internationella leverantörer och inte som ett underlag för kravställande i upphandlingar.

Ida ser fram mot att standarderna skall bli implemente-

FM-affärernas utveckling de senaste två åren

Totalt sett upplever 47% av de svarande att deras FM-affärer är lika stora de senaste två åren medan 40% anser att de ökat och 13% att de minskat. Inom den privata sektorns leverantörsida anser dock 62% av de svarande att affärerna ökat.





rade i större omfattning – men hon anser att det är viktigt att systemen är kompatibla och tydliga för både leverantörer och upphandlare, oavsett om man talar om offentlig eller privat sektor. Generellt ger standarder, regelverk och andra systematiserade verktyg en trygghet när beställare och leverantör väl satt sig in i det. Ett exempel är tillämpningen av AFF, Avtal för Fastighetsförvaltning, där Ida har arbetat en del med såväl kommuner som bostadsrättsföreningar som ser stora fördelar med denna typ av verktyg.

”Sammanfattningsvis så tror jag att all upphandling gynnas av öppenhet, tydlighet och dialog vilket behöver stärkas i såväl privata som offentliga upphandlingar. Genom att våra beställare får uttrycka sina behov och tillsammans med våra leverantörer arbeta fram hållbara lösningar når vi längre. För att gynna utvecklingen av FM tror jag att det är viktigt att det finns forum för möten både fysiskt och digitalt. Jag tror att den privata FM-marknaden skulle kunna ta större kliv genom att möten mellan beställare och leverantörer främjas, något som IFMA och Almega skulle kunna bidra till. De digitala upphandlingstjänster som används för annonsering av offentliga upphandlingar är ett exempel där marknaden blir mer öppen i och med att alla förfrågningar syns. Men, det sker i ett sent skede i upphandlingsprocessen och ger inte utrymme för förutsättningslösa diskussioner om innovation och utveckling.”

”Både privata och offentliga beställare borde kunna ha en gemensam upphandlingsplattform för FM- tjänster vilket skulle underlätta både för existerande leverantörer och för mindre och innovativa FM-företag att lyfta fram sitt utbud samtidigt som upphandlare får en bättre överblick över marknaden,” menar Ida Gäskeby.

IDA GÄSKEBY, Team Manager på Niras Sweden. Har läst Affärsutveckling på Chalmers, arbetat med upphandlingar och strategisk planering av service och drift för offentliga kunder, bostadsrättsföreningar och privata företag.



FM ur ett beställarperspektiv inom offentlig sektor

Den offentliga sektorns FM-verksamhet påminner i dag mycket om motsvarigheten inom den privata sektorn. Detta innebär att tjänsternas volym och omfång är mycket omfattande. Upphandlingen inom den offentliga sektorn styrs dock av speciella regelverk som Lagen om offentlig upphandling (LOU), politiska beslut och strikta kostnadsramar. De intervjuade har lång erfarenhet av dessa speciella förutsättningar inom offentlig verksamhet.

Generellt är skillnaderna inte så stora mellan beställarens roller i offentlig sektor och den privata sektorn med avseende på till exempel behovsanalys, kravsammanställning och utformning av förfrågningsunderlag. Skillnaden är störst inom regelverket, som i vissa fall kan innebära utmaningar för den FM-ansvariga om stora ekonomiska eller politiskt känsliga beslut skulle behöva fattas snabbt eller bli föremål för upprepade överprövningar.

”Speciellt för FM-upphandling i den offentliga sektorn

”Vid täta politiska skiften kan målbilden förändras så att nya upphandlingsmål måste skapas. LOU medför att strategiska leverantörer därför kan ha svårare att se den långsiktiga affären och parterna har mindre att vinna på att bygga relationer.”

är kravet att följa Lagen om Offentlig Upphandling, LOU och att vara lyhörd för den rådande politiska inriktningen kring bl.a. sourcing. En specifik utmaning är att få till en långsiktighet i upphandlingen och leverantörsrelationerna med hänsyn till LOU. Vid täta politiska skiften kan målbilden förändras så att nya upphandlingsmål måste skapas. LOU medför att strategiska leverantörer därför kan ha svårare att se den långsiktiga affären och parterna har mindre att vinna på att bygga relationer,” förklarar Helena Ohlsson Skjeld.

”I vår organisation ingår väldigt många olika varor och tjänster i en FM-upphandling, vilket gör att det är svårt att kravställa alla olika delar. Affären formas oftast innan kontraktet skrivs på. Det är då vi har som störst chans att påverka. I efterhand handlar det mer om förbättringar. Då är det viktigt med kommunikation mellan parterna och LOU styr vad vi får och inte får göra,” säger Anna Nygård.

Utmaningar i beställarrollen

Den dubbla rollen att tillgodose allmänhetens behov av FM-tjänster vid besök hos myndigheter och kommunala serviceställen och att parallellt skapa en så god arbetsmiljö som möjligt för dem som arbetar inom offentlig sektor kan kännas som en utmaning. Samtidigt måste Facility Managern i den offentliga sektorn ta hänsyn till skattebetalarnas pengar.

Många intervjuade Facility Managers upplever att deras roll är oklar i den kommunala eller regionala organisationen och att deras position behöver förtydligas mot leverantörerna men också internt mot brukarna.

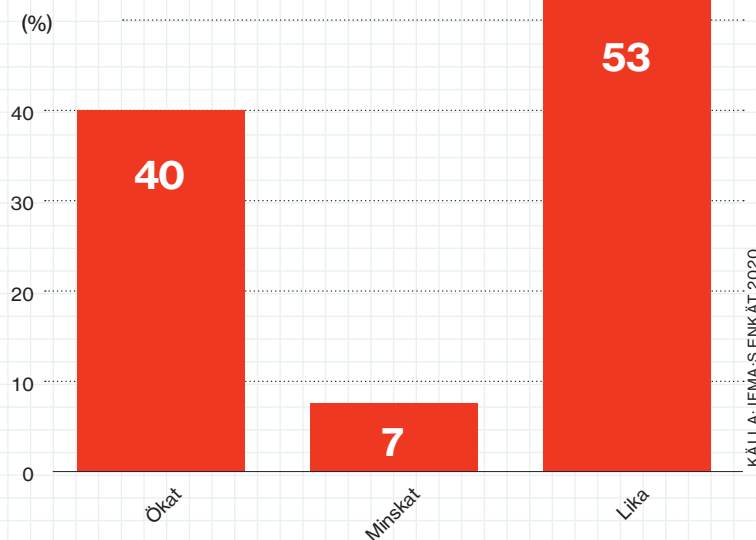
”Utmaning nummer ett för oss inom FM är de hierarkiska strukturerna inom offentlig sektor. Det skulle behövas en tydligare distinktion mellan kärnverksamhet och icke kärnverksamhet; FM-funktionen behöver positionera sig tydligare och få en högre status. I Region Skåne hade vi ytterligare en utmaning – att utöka FM-tjänsternas omfattning för att avlasta läkare, vårdpersonal och HR med vårdnära tjänster och administration för att ge sjukvårdspersonalen möjlighet att fokusera på sin kärnverksamhet. Inom vårdens kärnverksamhet är det självklart att man utgår från beprövade, evidensbaserade lösningar. Den offentliga sektorns stödfunktioner behöver få ännu större möjligheter att göra detsamma; att lära sig och låna av framgångsrika, beprövade internationella initiativ och att använda sig av standarder, säger Helena Ohlsson Skjeld.

”Om man ser till organisatoriska frågor inom offentlig sektor är det viktigt att FM får ett erkännande som en egen funktion i nivå med HR och IT eller att den ligger under HR. Under de senaste åren har FM-organisationen tagit på sig en större roll, där många av uppgifterna har koppling till HR, kanske för att den med sin stödjande verksamhet och helhetsansvar för arbetsplatserna kommer nära brukarna och är lyhörd gentemot deras förväntningar,” påpekar Helena Pohjaranta-Erikson.

”Det är svårt att formulera avtalen så att allt är med och att leverantören gör det där lilla extra. I upphandlingar så har vi beskrivit olika scenarier som leverantörerna har svarat upp på. Det har varit väldigt uppskattat och vi har även fått igång en diskussion kring de mjuka värdena och hur de situationerna ska lösas. Under avtalets gång är det kommunikation och uppföljning som är de stora utma-

Företagets kostnad för FM relaterade tjänster i dag jämfört med två år sedan

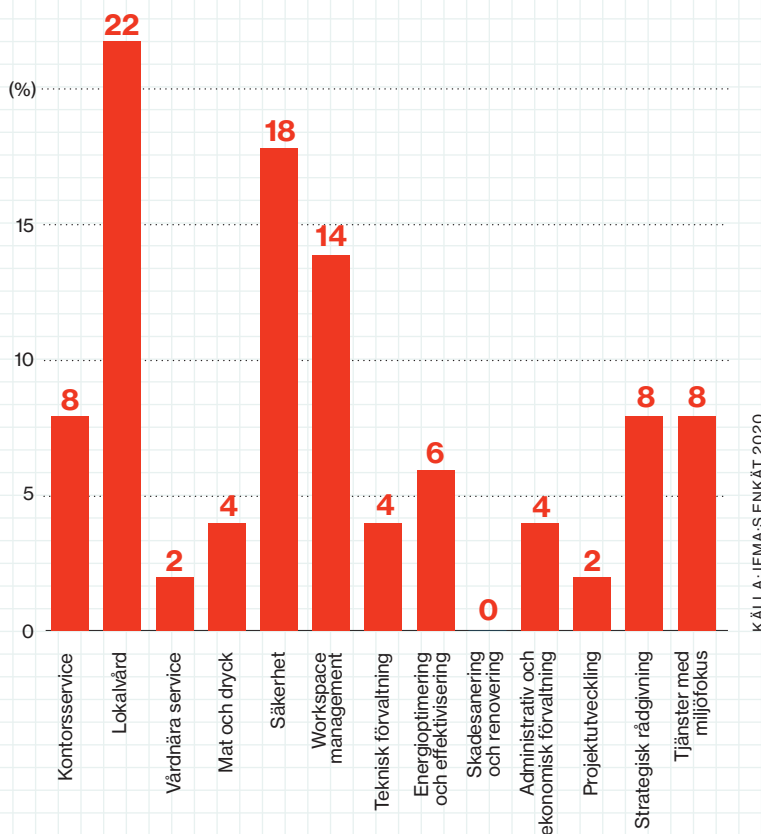
Avser offentlig sektor köparsidan.



FM-tjänster som ökat i efterfrågan de senaste två åren

Avser offentlig sektor köparsidan.

Lokalvård, säkerhet och Workplace Management tillhör de tjänster som ökat mest enligt de svarande.



Fler FM-tjänster har tillkommit

I enkätundersökningen framgår det även att en del nya tjänster har tillkommit:

- FM-revisioner, dvs uppföljning av FM-leveransen.
- Bättre och modernare post och paketlösningar.
- Möbleringsexperter som har mer fokus på enkla praktiskt funktionella lösningar än vad inredningsarkitekter har.
- Att kunna återanvända de möbler man har i stället för att köpa nya.
- Enklare administrativt stöd som till exempel utskick.

ningarna. Vad ska göras, hur skall det göras samt hur kan vi förbättra affären,” förklarar Anna Nygård.

Tjänsteutbudet förändras snabbt

Facility Managers i den offentliga sektorn är vana att arbeta med ett mycket brett utbud av tjänster, både i egen regi och i form av service från externa leverantörer. I dagens läge förändras behoven av tjänster snabbt då distansarbete blivit vanligare och kommuner och myndigheter ser över sin verksamhet och sina lokalbehov.

En orsak till att helhetsleverantörer ogärna tar den investering som krävs för att komma in i den offentliga sektorn är att leverantören löper en risk att kontrakten inte förnyas efter tre till fyra år.

I och med att FM ansvarar allt mer för arbetsplatsen som helhet har frågor kring luft, kyla och värme samt ljudnivå ökat i betydelse. Gränssnittet mellan HR och FM har förskjutits – många organisationer har lagt över arbetsmiljöfrågorna på FM.

”Fler leverantörer kommer att erbjuda helhetsleveranser. Små enskilda leverantörer är var för sig inte affärskritiska och kan bytas ut. Det här går emot tanken med LOU, men de små leverantörerna får bidra med sin del under de stora leverantörernas tjänsteparaply istället för att direkt svara under beställaren,” säger Anna Nygård.

HELENA OHLSSON SKJELD, Tidigare Director of Services på Region Skåne (2013–2020). Har innehaft ledande roller inom IFMA Sverige och IFMA internationellt. I dag CEO på Ohlsson Global.

ANNA NYGÅRD, Kategoriansvarig upphandlare på Naturvårdsverket, inköpsenheten.

HELENA POHJARANTA-ERIKSON, Servicesamordnare, Stadshusservice, Sundbybergs stad. Diplomerad Facility Manager.



FM ur ett leverantörs-perspektiv i offentlig sektor

Leverantörer till offentlig sektor får vara beredda att arbeta i en konkurrensutsatt miljö med specifika formella krav på dokumentation och upphandling. Ett vunnet kontrakt innebär en trygghet i form av en beställare med hög betalningsförmåga, men beslutsprocessen kan bli långdragen på grund av överklaganden och besvär.

Vad är viktigast för leverantören?

Den offentliga sektorn i Sverige sysselsätter dubbelt så många personer som Europas största industriföretag, Volkswagen-koncernen. Med så många anställda finns det också en omfattande FM-sektor som arbetar i offentlig miljö och stora belopp omsätts. Variationen är stor, från små lokalvårdskontrakt i kommunala lokaler till avancerade tjänster på universitetssjukhus.

”Det viktigaste när man arbetar med den offentliga sektorn är hur avtalet är utformat, om det finns flexibilitet i avtalet och om det är rimligt utformat för att kunna utföra en bra leverans,” förklarar Daniel Stigberg på Coor.

”Det måste finnas tydlighet från båda parter i vad man vill uppnå med affären. Vilket värde skall affären ge, vilka villkor, mål finns för affären? Det handlar inte bara om kostnader, kvalitet, antal och viten. Det måste också finnas en rimlighet i att kunna nå målen. Längre avtalstider ger leverantören trygghet i att investera mer i medarbetare och utveckling av tjänsterna, vilket är nödvändigt för att leverera värde över tid till kunden.

Incitamentsmål, där kostnadsbesparingar delas mellan kund och leverantör, är bättre och mer motiverande för alla parter än viten,” säger Ola Hernström.

”Incitamentsmål, där kostnadsbesparingar delas mellan kund och leverantör, är bättre och mer motiverande för alla parter än viten.”

”Att driva IFM-tjänster i egen regi är fortfarande mer vanligt i den offentliga sektorn än att outsourca.”

Den offentliga sektorn ställer i allmänhet höga krav på ekonomisk stabilitet och leveransförmåga, men generellt förekommer stora variationer. Dessa beror på om upp-handlaren är en kommun och leverantören ett lokalt företag eller om det handlar om en statlig myndighet och leverantören är en stor koncern med ett brett tjänsteutbud.

Grundkraven är att företaget är ekonomiskt stabilt, betalar sina skatter, är ISO-certifierat och bevisligen följer lagar och regler. Kraven kan därefter variera från både kund och brukare. Vissa krav kontrolleras genom viten där syftet och behovet ofta missas.

”Beställarna inom offentlig sektor följer ofta avtalet bokstavigt. Det är vanligt med vite om inte avtalsmålen uppnås. Utmaningen är då att ha uppnått full leverans och samtidigt på en rimlig nivå kunnat uppnå kundens förväntningar utöver avtalet. En annan utmaning är att gå mot Integrerad Facility Management (IFM). Det är då en fördel att avtalen är långa och att vara en stor leverantör,” berättar Daniel Stigberg. Ola Hernström håller med.

”En utmaning när man arbetar med offentliga kunder är att få till långa uppdrag med tydlig vilja och rimliga mål, att hitta och komma överens om en relevant kostnadsnivå och därefter använda en incitamentsmodell med win-win som motiv för kostnadsbesparingar. Det är eftersträvsvärt att få till incitamentsmodeller istället för vitesmodeller. Det skulle öka motivationen till att förbättra affären och kundvärdet. Vi upplever också att stora uppdrag med långa förberedande förhandlingar ofta har korta uppstartstider, vilket är en utmaning i sig.”

Den offentliga sektorns behov av externa FM-tjänster täcker hela skalan, från ordinära tjänster som städning och receptionsservice eller hårda tjänster kring tekniska system som ventilation, belysning, data och telefoni till mjuka tjänster inom vård och omsorg. Detta ställer höga krav på leverantörernas kapacitet och kompetens.

”Lokalvård, fastighetsunderhåll, säkerhet och nu även tvätt-tjänster är de stora tjänsterna som levereras till den offentliga sektorn. Däremot minskar efterfrågan på servicetjänster till äldre som omvårdnad, mattransporter, livsmedelsupphandling, trädgårdstjänster i villan och umgänge,” säger Ola Hernström.

”Vi säljer helst integrerade FM-tjänster, men det som efterfrågas mest är singeltjänster som behovsanpassad bevakning, lokalvård och fastighetsservice, utan rangordning. IFM-tjänster tenderar att öka även om det sker från en låg nivå. Att driva IFM-tjänster i egen regi är fortfarande mer vanligt i den offentliga sektorn än att outsourca,” anser Daniel Stigberg.

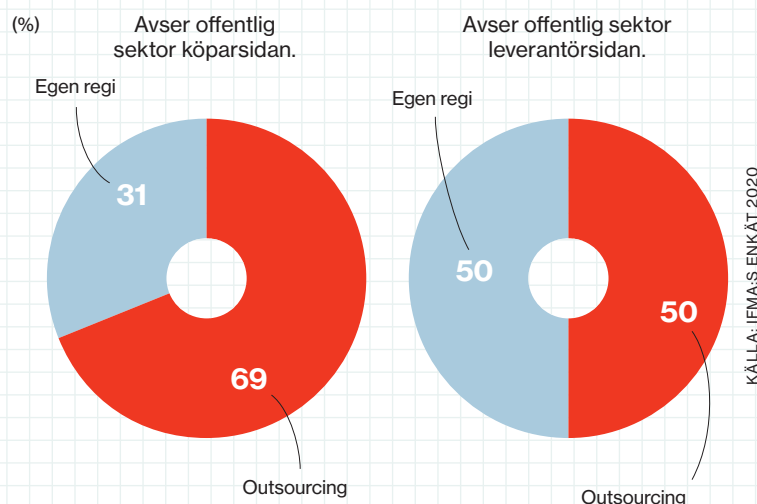
DANIEL STIGBERG, Business Unit President på Coor Service Management, arbetar idag med IFM, integrerade FM-lösningar.



Marknadens utveckling outsourcing eller egen regi

Avser offentlig sektor leverantörsidan.

Totalt anser 73% av samtliga svarande att marknaden går mer mot outsourcing än egen regi. Den offentliga sektorns leverantörsida anser dock att marknaden går lika mycket åt egen regi som outsourcing. Man bör dock betrakta utfallet med en viss reservation – inom den offentliga sektorns köparsida kan tjänsterna ha ökat i volym och i kronor på redan outsourcade kontrakt, medan man inom den offentliga sektorns leverantörssida inte upplever en ökning av avtalen.

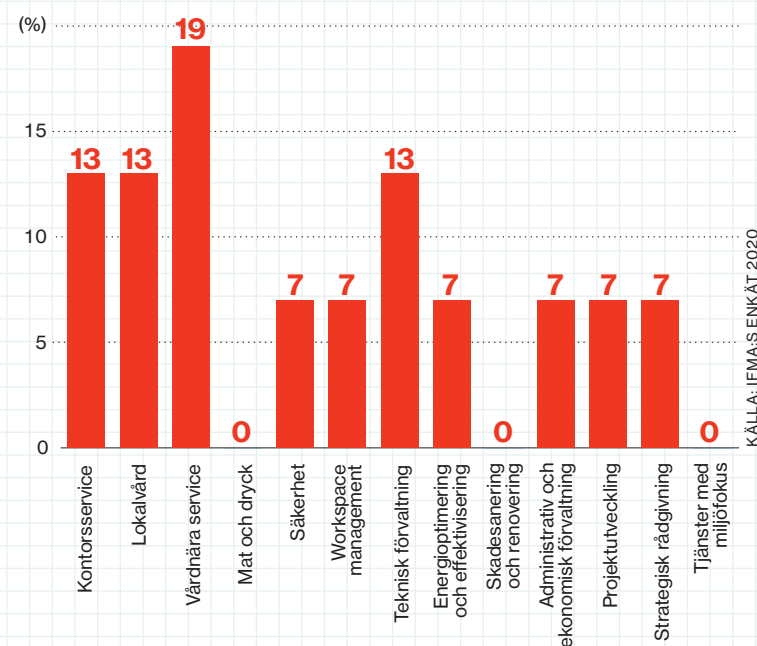


FM-tjänster som ökat i efterfrågan de senaste två åren

Avser offentlig sektor leverantörsidan.

Inom den offentliga sektorns leverantörssida har vårdnära tjänster ökat mest. På delad andraplats kommer kontorsservice, lokalvård och teknisk förvaltning.

Mat och dryck är den tjänst som minskat mest i efterfrågan inom den offentliga sektorns leverantörssida.



FM ur ett beställarperspektiv i privat sektor

Beställare i den privata sektorn representerar en stor spännvidd, från globala koncerner med huvudkontoret i eller utanför Sverige till mindre tjänste- och industriföretag med stark lokal förankring. På samma sätt varierar hanteringen av FM-tjänster från total outsourcing till en hög andel egen regi.

inom den privata sektorn är sambandet mellan väl fungerande stödtjänster och hög produktivitet kanske ännu mer accentuerat än i den offentliga sektorn. Kraven på en god korrelation mellan kostnader och utförda tjänster är höga och tyngdpunkten ligger allt oftare på att skapa en trivsamt och effektiv arbetsplats i ett helhetsperspektiv. FM-scoopet går från teknik som belysning, ventilation och datanät till personlig service i form av gott kaffe, gärna rättvisemärkt, varierande arbetsmiljöer och kringtjänster som skapar hög flexibilitet i arbetsdagen.

Det viktigaste för kunden är att få en leverantör som kan ta ett stort operativt ansvar men som också kan leverera och utveckla leveransen framöver. En fördel är om leverantören kan täcka en stor del av de geografiska områden där kunden finns, alternativt hitta en lösning som täcker in dem.

”Detta behövs för att stötta oss att driva konsistens och

Nya tjänster och tjänster med lägre efterfrågan inom den privata sektorn

Kontorsservice, vårdnära tjänster samt mat och dryck är de tjänster som minskat mest i efterfrågan inom den privata sektorns köparsida.

I enkäten ställdes också den specifika frågan om det finns några nya tjänster som introducerats på senare tid och som upplever en ökande efterfrågan. Exempel på dessa är:

- Digitalisering
- Internet of Things (IoT)-lösningar
- Buda hem möbler
- Enklare It-support
- Worklife-balance tjänster
- Internlogistik av paket och leveranser
- Ökade krav på infrastruktur som p-platser, laddstolpar, cykelparkeringar samt leasing av utrustning

KÄLLA: IFMA:S ENKÄT 2020

implementering av globala initiativ, men också för att få en ökad kontroll och översikt. Priset är viktigt, men det är inte enbart det vi tittar på. Vi vill säkerställa att vi har ett konkurrenskraftigt pris jämfört med snittet i vår bransch och det vi beställer. Vi jobbar främst med partnerrelaterade kontrakt,” säger Tommy Korhonen.

”Grunden i leveransen av FM-tjänster till Telias organisation är att skapa problemfrihet och stötta kärnverksamheten så att de kan fokusera på det de är till för. Vi skall bidra till ett högt Employee Experience-värde och till att skapa ett attraktivt företag i dag och i framtiden, för att locka till oss den bästa arbetskraften. Telia utvecklas kontinuerligt och går som företag igenom många olika faser och i dem har vi olika behov, som FM-avdelningen får stödja och bidra till,” berättar Marie Andersson.

Vilka krav ställs på beställaren?

Beställaren har också ett viktigt förarbete att göra innan ett uppdrag kan lämnas till leverantören. Att känna till sitt eget företag och dess syfte är väsentligt för att kunna förmedla och omsätta det värdet till leverantörerna.

”Man måste se helheten och styra genom att definiera VAD som ska göras och samtidigt släppa frågan HUR det ska göras”, säger Marie.

Tankesättet ovan innebär att leverantörerna får friheten att styra genomförandet och lösa de problem som uppstår längs vägen samt utveckla leveransen. Kostnadseffektivitet är förstås ett annat krav som är viktigt. Det krävs även förmåga att samarbeta, prestigelöshet och att kunna knyta kontakter som beställare, men det gäller naturligtvis även för leverantörerna.

Beställaren måste veta vad man vill utveckla, vara tydlig och pådrivande för att uppnå det man vill. Man måste dela med sig av sina strategier. Beroende på hur leveransen eller upplägget ser ut så krävs olika mindset.

”På Ericsson har vi flyttat ut det operativa ansvaret till leverantören, vilket innebär att vår kunskap inte är så mycket operativ längre. Vi driver det strategiska och till viss del det taktiska arbetet inom området. Då vi är en global spelare så behöver man kunna sätta sig in i olika länders kulturer och utmaningar”, förklarar Tommy.

Beroende på hur företaget har satt upp ansvar och roller så kan många stupa i ett massivt förankringsarbete, till exempel när man vill förändra upplägget från en lokal lösning till en global lösning som i fallet Ericsson. Kravställningen har flyttats ifrån att tänka hur det skall göras till vad man vill åstadkomma.

Viktig dialog mellan leverantör och beställare

Med utgångspunkt i en bred definition av beställarrollen och en tydlig ansvarsuppdelning är en av de största utmaningarna att få leverantörerna att helt äga frågan HUR och att de kan arbeta proaktivt.

”Leverantörerna har hög kunskap om avtalet, ofta högre än beställaren. Kännedomen om avtalets innebörd varierar dock i leverantörens olika led, den är i regel stor på ledningsnivå och avtar för varje nivå i hierarkin. Den största utmaningen för beställaren upplever jag är att hantera den egna organisationen och dess önskemål samt den interna beslutsprocessen. Det känns som att leverantörerna är mycket engagerade och delaktiga i leveransen, men att de givetvis också har känsla för det egna företaget,” tillägger Marie Andersson.

”Man måste se helheten och styra genom att definiera *vad* som ska göras och samtidigt släppa frågan *hur* det ska göras.”

En annan utmaning för beställaren är att analysera vilka tjänster som utförs idag samt tänka igenom roller och ansvar. Hur mycket spenderar man på dagens tjänster? Ofta är det relativt enkelt att få kontroll på kostnader ut; däremot kan interna kostnader som personalkostnader vara svårare att överblicka.

”Min upplevelse är att leverantörerna följer avtalen väl, kanske ibland litet för väl. Vi jobbar med partnerskapsavtal och alla situationer som uppstår kan inte dokumenteras. Här måste man använda sunt förnuft och bedöma vad som är rimligt. Avtalen ska vara en vägledande princip”, säger Tommy Korhonen.

När det gäller upphandlingar så är det en allmän uppfattning att leverantörer i dag ofta är mycket selektiva med vilka upphandlingar de väljer att ställa upp i. Orsaken är att de ofta har specialiserade team som bara jobbar med upphandling och att det kostar mycket att delta i en upphandling. Det finns en risk att förlora och då har man lagt ut mycket tid och pengar i onödan.

”Att byta leverantör är också en utmaning för beställaren då inbesparingarna och det reella värdet av bytet måste täcka de kostnader som uppstår”, konstaterar Tommy.

Tjänster på uppgång

Precis som inom den offentliga sektorn sker en gradvis förändring av tjänsteutbudet. Distansarbete och aktivitetsbaserade arbetsplatser påverkar de tjänster som efterfrågas – FM handlar allt mer om helhetslösningar med tanke på kostnadseffektivitet, trivsel och produktivitet oavsett arbetsform.

De största kostnadsdrivarna på den privata sidan liknar dem inom den offentliga: lokalvård, fysisk säkerhet samt mat och dryck. En betydande kostnad är kaffe, te och andra drycker på kontoret.

I ett större perspektiv efterfrågas ökad workplace experience, en vässad serviceupplevelse, samt funktioner och tjänster som hör samman med smarta byggnader och kontor som drivs av smartare teknik. Automatisk felanmälan och effektivare kommunikation är andra trender.

Efterfrågan på kopiering och postservice minskar också inom den privata sektorn.

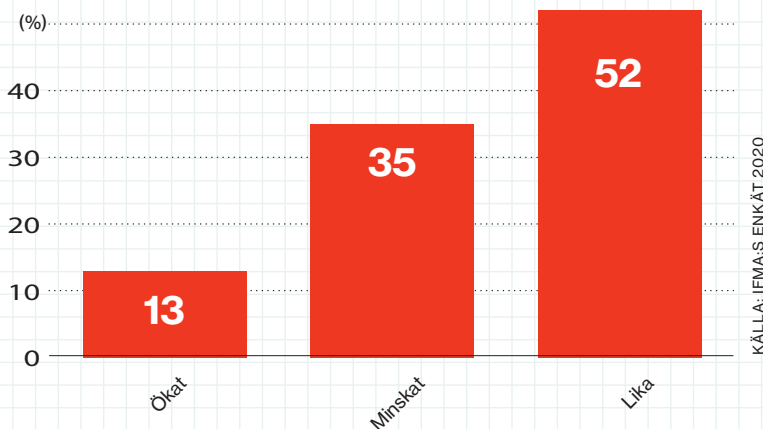
”Jag ser en förändring i hur tekniskt underhåll ser ut. Det utvecklas nya lösningar som möjliggör att man kan göra tekniskt underhåll på distans, vilket leder till att du kan lösa problem utan att behöva ha direkt kompetens på plats. Det är tekniken som kan hjälpa till här med AI lösningar”, konstaterar Tommy.

TOMMY KORHONEN, Head of Workplace Services på Ericsson, Global Real Estate, Group Function Finance and Common Functions.

MARIE ANDERSSON, Head of Workplace Management Sweden på Telia Company, medlem i styrelsen för IFMA Sverige.

Företagets kostnad för FM-relaterade tjänster i dag jämfört med två år sedan

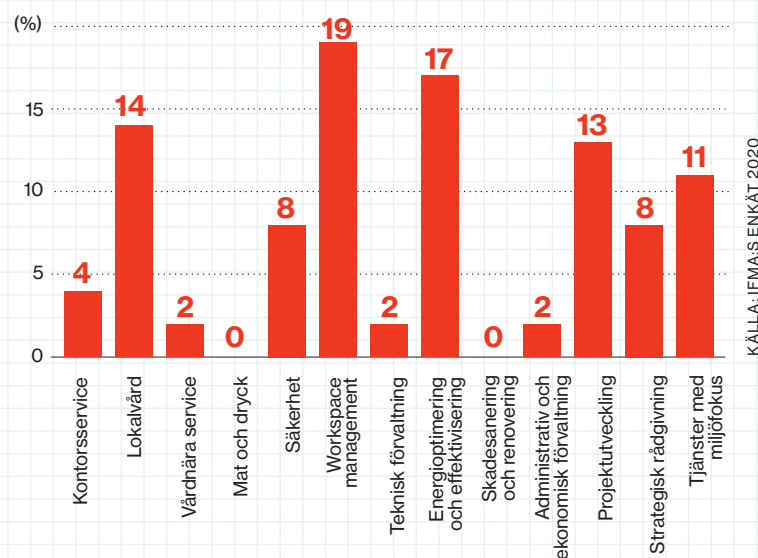
Avser privat sektor köparsidan.



FM-tjänster som ökat i efterfrågan de senaste två åren

Avser privat sektor köparsidan.

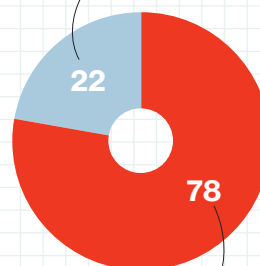
Workspace Management tillsammans med energioptimering och effektivisering samt lokalvård ökar mest i efterfrågan.



Marknadens utveckling – outsourcing eller egen regi

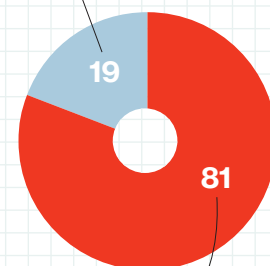
Avser privat sektor köparsidan.

(%)



Avser privat sektor leverantörsidan.

(%)



KÄLLA: IFMA-S ENKÄT 2020

FM ur ett leverantörs-perspektiv inom privat sektor

Leverantörerna till den privata sektorn omfattar ett brett spektrum, från små lokalvårdsföretag och säkerhetsföretag till globala koncerner med långt utvecklade servicekoncept. De senaste tio åren har det skett en tydlig konsolidering i form av uppköp och fusioner av leverantörerna. De stora volymerna av FM-tjänster tillhandahålls av ett tiotal företag med riksomfattande organisationer.

Synen på kundrelationen mellan leverantör och beställare har tydligt förändrats under de senaste åren. Det finns en ömsesidig strävan efter partnerskap, ökad samsyn om att gemensamt utveckla leveransen och därmed om längre kontraktstider. Det innebär att FM-branschen närmar sig en verksamhetsmodell som finns till exempel inom fordonsindustrin. Samsyn är något som betonas av alla intervjuade leverantörer.

”Det viktigaste är att leverantören och kunden har en gemensam syn på vad som ska uppnås, vad som förvän-

Stor ökning av efterfrågan på workspace management

Workspace Management är den tjänst som ökat mest i efterfrågan inom den privata sektorns leverantörssida. Strategisk rådgivning och tjänster med miljöfokus delar en andraplats.

Mat och dryck är den tjänst som minskat mest i efterfrågan inom den privata sektorns leverantörssida.

Några ”nya” tjänster som efterfrågas bland kunderna i den privata sektorn.

- Beredskapsförråd samt att sprida riskerna inom utförda tjänster.
- Flexibilitet. Kunna hjälpa till med allt som inte ryms under någon speciell punkt.
- Covid-19 hantering, framförallt att förstå lokalanvändningen och kunna vara flexibel i lösningar.
- Workplace Experience – Upplevelsen på arbetsplatsen.

KÄLLA: IFMA:S ENKÄT 2020



tas och hur affären ska utvecklas. För att upprätthålla den höga kvaliteten är uppföljning av affären central; det gäller allt från medarbetare och arbetsmiljö till säkerhet kopplat till mat, miljö, ekonomi och kontraktsefterlevnad, förklarar Peter Farving.

”Vi och kunden behöver förstå varandras förutsättningar. Vår uppgift är att ge kunden förståelse för vad en leverantör kan bidra med, inte bara operativt utan även på en strategisk nivå. Centralt är att samarbetet bygger på en gemensam målbild och uppföljning och slutligen att rätt typ av avtal har använts för det som ska uppnås”, säger Rose-Marie Källkvist.

”Som leverantör är det viktigt att rätt förutsättningar finns i avtalet för att vi ska lyckas med uppdraget och få en nöjd kund. Arbetet startar alltid med en behovsanalys, som ger oss tydlighet i uppdragets mål och vad som ska uppnås med leveransen. Därefter är det en förutsätt-

”Vi och kunden behöver förstå varandras förutsättningar. Vår uppgift är att ge kunden förståelse för vad en leverantör kan bidra med, inte bara operativt utan även på en strategisk nivå.”

ning för ömsesidig framgång att vi och beställaren samverkar och har förståelse för varandras affär och att det finns tydliga förväntningar. Det kan till exempel vara viktigt att tydliggöra gränsdragningar om det som inte ligger med i avtalet; annars kan det skapa osäkerhet och friktion i samarbetet. Det är också viktigt att det råder transparens mellan beställare, leverantör och bägge parter lokala chefer så att affären efterlevs och förstås på alla nivåer”, tillägger Annika Jansen.

Vilka krav ställs på leverantören?

FM-marknaden visar fortfarande flera tecken på omognad. Det finns nästan lika många typer av avtal som det finns leverantörer och uppföljningen av dessa är långt ifrån enhetlig. ISO-standarderna är på väg in, men är inte allmänt accepterade. Så snart de blir vanligare, och därmed definitionerna av leveransomfång och servicenivå mer entydiga, försvinner många otydligheter. I avtal och standarder ställs olika krav på leverantörerna beroende på de uppgifter som skall utföras.

Enligt Annika Jansen finns det vissa beställarkrav som kan betecknas som grundläggande, till exempel finansiell stabilitet, att man följer arbetsmiljö- och miljöreglverk, att det finns ett lednings- och kvalitetssystem och att leverantören har tecknat ett kollektivavtal och är auktoriserad av Almega.

Kraven kan även innefatta att leverantören kan erbjuda ett digitalt ärendehanterings- och beställningssystem. I vissa uppdrag ställs krav på certifieringar inom kvalitet, miljö och arbetsmiljö samt viss geografisk närvaro, beskrivning av proaktiva arbetssätt, innovativa lösningar och ett systematiskt förbättringsarbete. Krav ställs även på personalens utbildning inom service och lokalvård, till exempel SRY eller PRYL, samt att språkkunskaperna i svenska språket är goda.

”Utmaningen kan ibland vara att kunden har en omfattande kravbild men är i slutänden inte alltid beredd att betala ett pris som speglar innehållet. Vi arbetar ständigt med att utveckla vårt kunderbjudande och skapa mer värden för kund, utforma nya smarta, effektiva lösningar, använda den senaste tekniken och det bästa materialet. Vi arbetar redan behovsanpassat och utvecklar våra metoder och arbetssätt i nära samverkan med kunderna för att hitta bättre och mer kostnadseffektiva lösningar”, förtydligar Annika Jansen.

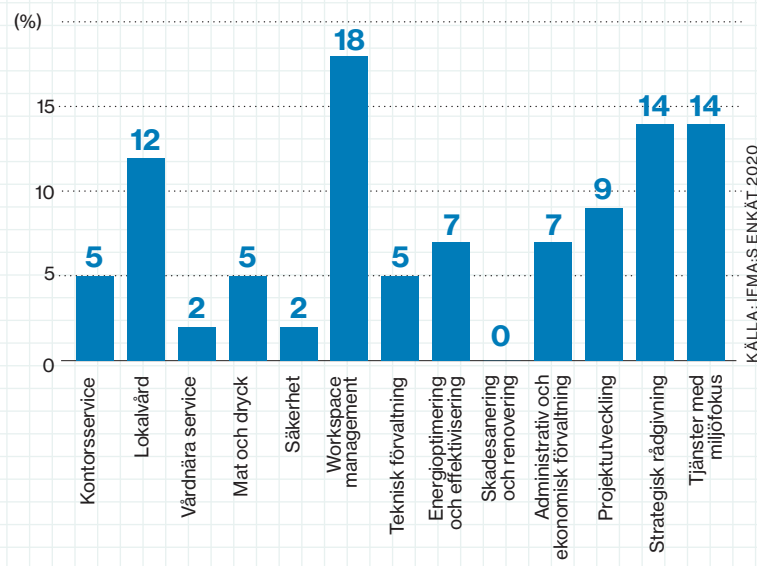
”Det har blivit mer vanligt att kunderna önskar lösningar för närliggande tjänster och service som normalt inte ligger i vår portfölj. Vi har många olika kunder som ger oss många olika förutsättningar. Den stora utmaningen är att kombinera vår standardiserade drift med lokala förutsättningar, behov och initiativ”, säger Rose-Marie Källkvist.

Avtalet är ett arbetsredskap

”Avtalet skapar grunden för affärsmodellen på både den privata och den offentliga marknaden. Den förstnämnda ställer oftast inte lika höga formella krav på upphandling och avtal, men det är absolut nödvändigt att ha en tydlig överenskommelse om vad som skall levereras och hur det skall följas upp. Vi har idag många stora, nationella kundavtal och både vi som leverantör och våra kunder vill ha långsiktighet i samarbetet. Det är viktigt att tänka på att vi är några få personer som tecknar avtalen och vi har då full konsensus om innehållet i uppdraget och förvänt-

FM-tjänster som ökat i efterfrågan de senaste två åren

Avser privat sektor leverantörsidan.



ningar, men sedan är det andra personer som ska efterleva avtalet lokalt. Risken är då att det skapas onödigt friktion och oklarhet bland det lokala uppdragets kontaktpersoner om inte relevant information om avtalet har nått ut till alla som arbetar med avtalen”, påpekar Annika Jansen.

Generellt är parterna bra på att följa avtal enligt samtliga intervjuade. En utmaning är att få alla parter att känna till vad man vill uppnå med affären. Detta kan vara bra för alla parter att repetera då och då. Glapp i kommunikationen mellan dem som skrivit avtalen och de som utför servicen kan förekomma och utgör då ytterligare en utmaning.

De tjänster som säljs mest enligt de intervjuades samlade bedömning är singeltjänster som städning, kaffe, frukt- och växtservice samt bemanning av reception. Mer avancerade strategiska och integrerade lösningar säljs främst till större kunder. Volymen varken ökar eller minskar eftersom färre nya kunder går över till integrerade tjänster.



PETER FARVING, Head of Facility Management, Compass Group Sverige.



ROSE-MARIE KÄLLKVIST, Styrelseledamot IFMA Sverige, Kontraktschef, ISS Facility Services Sweden AB.



ANNIKA JANSEN, Chef affärsutveckling, Inspira AB.

Trender och utveckling inom FM

Lokalkostnaderna ligger normalt på plats två i företagens eller organisationernas topplista över driftskostnader. FM-verksamheten har därför en betydande direkt eller indirekt inverkan på det ekonomiska resultatet och investeringarna i arbetsplatser har en långvarig funktionell och ekonomisk påverkan. Det är därför av stort intresse att försöka förutspå trender och utveckling för att de FM-ansvariga skall kunna fatta rätt beslut om framtiden.

Victor Mannerholm Hammar, ordförande för IFMA Sverige svarar här på vilka de viktigaste trenderna inom Facility Management och på arbetsplatser är.

”Framtidens FM-tjänster och arbetsplatser har en ny roll att fylla. Sammanfattningsvis ser jag fem tydliga trender:

1. Nya och uppdaterade strategier för Facility Management och arbetsplatser.
2. Ökat fokus på hållbarhet och på att nå koldioxidneutralitet.
3. Medarbetarnas hälsa och välmående i fokus.

4. Digitalisering – en integrerad del av FM-tjänster och arbetsplatsområdet.
5. Nya affärsmodeller som bygger riktiga partnerskap mellan organisationer (Vested).

De fem trenderna lite mer utförligt beskrivna

Nya och uppdaterade strategier för Facility Management och arbetsplatser:

Ledningsgrupper som funderar på hur deras organisation ska bli framgångsrika under och efter pandemin ställer sig frågan – gör gårdagens strategi och arbetssätt oss framgångsrika imorgon? En tydlig trend inom Facility Management och arbetsplatser är att organisationer uppdaterar och tar fram nya strategier inom FM och arbetsplatser för att svara upp mot nya visioner, mål och behov. *Ökat fokus på hållbarhet och på att nå koldioxidneutralitet:*

Att bygga, värma upp och kyla ner byggnader kräver mycket energi. Det gör byggnader till riktiga koldioxidbovar. IFMA:s Climate Change Report visar på att cirka 40 procent av koldioxidutsläppen i USA kan kopplas till byggnation samt till drift och underhåll av byggnader. Samtidigt har flera organisationer tydliga mål kopplat till att bli koldioxidneutrala samt till att bidra till FNs globala mål om hållbar utveckling. För att klara av det ser jag att arbetet med hållbarhet kommer att öka och vi kommer att se flera nya innovationer inom hållbarhetsområdet.

Medarbetarnas hälsa och välmående i fokus:

Under pandemin har många organisationer helt ställt om hur och var medarbetare arbetar för att säkerställa medarbetarnas hälsa och välmående. Idag ser jag att medarbetarnas hälsa och välmående är centrala för utformning av FM-tjänster och arbetsplatser. Framåt kommer FM att behöva ta ett ännu större ansvar för arbetsmiljön och för medarbetarnas hälsa och välmående.

Digitalisering – en integrerad del av FM-tjänster och arbetsplatsområdet:

Digitaliseringen har tagit fart inom FM. Många digitala tjänster och produkter var tidigare i prototypstadiet. Nu ser jag att de börjar implementeras av större organisationer. Framåt ser jag att den digitala tekniken kommer att bli en integrerad del i leveransen och upplevelsen av FM-tjänsterna.

Nya affärsmodeller som bygger riktiga partnerskap mellan organisationer:

Då utvecklingen sker så snabbt blir det än viktigare att dra nytta av kompetenser och kunnande även utanför den egna organisationen. Inom FM har Vested etablerat sig som den ledande metoden för att etablera riktiga partnerskap mellan köpare och leverantörer som skapar samstämmiga intressen och bygger ett ”What’s in it for We” mindset.

Har du något avslutande medskick?

Jag tycker att det är extra roligt med allt nytänkande som finns inom FM-branschen. Att fortsätta våga tänka nytt, och reflektera över hur trenderna jag talat om här kan differentiera och göra din organisation framgångsrik imorgon.”

VICTOR MANNERHOLM HAMMAR, tidigare ordförande IFMA Sverige, Director Consulting inom EY Sverige med arbetsplats- och fastighetsutveckling som specialitet.





Reflektioner kring Coronapandemins effekter på FM-branschen



Få saker har lika snabbt och dramatiskt påverkat både vårt privatliv och vårt arbetsliv som Corona-pandemin. Också FM-branschen är berörd – allt från hur tjänsterna skall anpassas till distansarbete till frågan om hur kontorslokalerna kan förändras till post-Corona status. I detta kapitel ger FM-sakkunniga från olika kategorier, beställare, leverantörer och konsulter sin syn på läget.

BESTÄLLARE:



Mia Loberg, Astra Zeneca

Under pandemin har AstraZeneca vidtagit nödvändiga åtgärder för att upprätthålla forskning, produktion och distribution för att fortsatt kunna leverera livsavgörande mediciner till patienter runtom i världen. Corona-utbrottet har en påverkan på AstraZenecas alla verksamheter likaväl som för andra företag och institutioner och det är av största vikt att företaget säkrar sina resurser även under denna period.

Under 2020 har en pandemiplan tillämpats, framtagna särskilt för ändamålet, i kombination med redan etablerade Business Continuity Plans för FM-leveransen. Dessa dokument stödjer de prioriteringar som krävs för en säker arbetsplats, både för de medarbetare som arbetar hemifrån, likaväl som den som är på plats, att kunna fortsätta att leverera både på kort och lång sikt.

En bra kommunikation mellan alla berörda parter och Partners har varit avgörande för att få verksamheten att fortsatt fungera. Ett både globalt och lokalt nätverk av möten med uppdateringar och beslut om anpassning till nytillkomna förhållanden säkrar detta. En stor förståelse och öppenhet för vad personalen och andra intressegrupper går igenom har bidragit till en ännu starkare vilja från alla berörda parter att supportera samt en stor lyhördhet och flexibilitet kring tillförande av nödvändiga resurser.

Under Coronapandemin har det tagits fram en rad nya tjänster och vissa tjänster används mer än före pandemin. Det är till exempel den anpassade lokalvården och dess utförande som spelar en helt avgörande roll för att hålla arbetsplatsen fortsatt öppen och framför allt säker. Städtjänsterna har även vidareutvecklats med smitt-

städning, etc. Till medarbetarens hjälp och support är en "Corona Hot Line" etablerad. Dit ringer eller mailar den enskilde medarbetaren för att exempelvis få aktuell information och guidning i huruvida personen kan, ur ett COVID-perspektiv, komma in på site eller inte. Den som arbetar hemifrån kan enkelt låna hem en kontorsstol, skärm och/eller tangentbord, allt skött av en av AstraZenecas FM-partners.

Under pandemin har vi erfart att vi klarar mer än vi tror. Mycket tack vare en bra IT-struktur har vi kunnat arbeta mer flexibelt och varit mindre platsberoende och ändå kunnat utföra våra arbetsuppgifter på ett mer än tillfredsställande sätt.

Några utmaningar branschen ser ut att stå inför är exempelvis:

I vilken utsträckning behöver vi våra kontor? Hur ska de vara utformade för att möta det "Nya Normala"? Hur ser arbetsmiljöansvaret ut för arbete från annan plats? Vilka tjänster ska FM leverera och hur levereras de? Hur supportera samarbete och samhörighet?



Marie Andersson, Telia Company

Vi står inför en balansgång mellan var medarbetarna ska utföra jobbet och vilka former av service vi ska tillhandahålla inom ramen för FM-arbetet. Medarbetaren kommer att arbeta på arbetsplatsen, hemma eller någon annanstans.

Delar av arbetet kommer vara styrt till att genomföras på arbetsplatsen på grund av säkerhetsskäl, arbetets beskaffenhet, anställningsförhållande, digitalisering eller av arbetsmiljöskäl.

"Andra typer av uppgifter kommer kunna utföras från hemmet eller från någon annan plats. Då kommer utmaningen vara att identifiera och tillgodoseda de nya problem och behov som kommer uppstå. Vi kommer att få en ökad förståelse för hur skört samhället är inom telekommunikation och infra-

struktur. Utvecklingen kommer därför antagligen att snabbt gå framåt inom teknik som lagring av data och kravet på beredskap att hantera varierande situationer."

LEVERANTÖRER:



Ola Hernström, Samhall

Kontoren kommer att behöva effektiviseras och anpassas. En del kontor kommer sannolikt att behöva stängas ner på grund av minskade ytbekov. Medarbetarna kommer att ha större möjlighet att sitta på annan plats genom tillgång till och utnyttjande av bättre teknik. Det innebär också mindre individuellt resande."

"Lokalvård och ökade krav på hygien är exempel på tjänster som kommer att öka i efterfrågan under och efter pandemin. Den närmaste utmaningen vi har är att välkomna medarbetare tillbaka och säkerställa en funktionell arbetsplats. En annan utmaning är att genomföra riskbedömningar för en del av vårt arbete."



Peter Farving, Compass Group

Vi kommer att möta förändrade arbetsmönster med fokus på den digitala utvecklingen kopplat till ett mer flexibelt arbetssätt. Det redan

förändrade beteendet avseende kontorsarbete kontra hemarbete kommer i sin tur troligen att förändra synen på disposition och storlek på framtidens kontorslokaler. Fler tekniska lösningar, t ex appar för olika stödtjänster, kommer att erbjudas och nya städmetoder och desinficeringslösningar kommer att se dagens ljus.”



Henrik Jarleskog,
Sodexo

Olika kunder påverkas i olika grad beroende på bransch och land. En del har tappat en stor del av sin omsättning och andra knappt märkbart ur ett affärsperspektiv. Dock påverkas alla mer eller mindre på samma sätt när det gäller organisationen med nya rutiner och ett ökat behov att säkerställa att medarbetare kan arbeta hemifrån på ett effektivt sätt. Detta ger en stor förändring inom många dimensioner och i många fall en rejäl kostnadsökning i form av ökad sjukskrivning eller annan typ av frånvaro eller helt enkelt produktivitsbortfall.”

”En del kunder har tydligt sagt att kontoren inte öppnas fullt ut förrän det finns ett fullgott vaccin. Andra säger att man öppnar upp arbetsplatsen när medarbetarna känner sig trygga nog att återvända. De mest extrema har sagt att man permanent har beslutat att inte ha några kontor.”

I en artikel i Forbes Magazine redogör man för en norsk studie som kommit fram till att upp till 37 % av den arbetsföra delen av befolkningen realistiskt sett skulle kunna arbeta hemifrån. Den faktiska graden är det ingen som vet än, men om en signifikant del av dessa 37 % väljer att arbeta hemma i framtiden kommer både arbetsplatser och samhällen förändras på ett sätt som vi inte sett förr.

Svenska företag ger grönt ljus till hemarbete även efter pandemin

Sodexo har precis genomfört den största studien i Sverige tillsammans med Kantar Sifo, där man intervjuat över 700 HR chefer/representanter kring vilka beslut man nu fattar samt hur man förväntar sig att pandemin påverkar framtidens arbetsplatser från ett arbetsgivarperspektiv:

”De nationella råden för att begränsa smittspridningen gör att tre av tio nu jobbar hemifrån. Den siffran kommer från undersökningen av hur företag med fler än 50 anställda planerar för arbetslivet under och efter pandemin. Undersökningen bygger på telefonintervjuer med HR-chefer på 700 svenska företag. Av dessa svarar fem procent att bolaget redan minskat sin kontorsyta. I Stockholmsområdet är siffran tio procent.

”De svarande bedömer att andelen helt- eller delvis hemarbetande i det egna företaget kommer att vara 16 procent även efter pandemin, motsvarande siffra före pandemin var 4 procent. I Stockholmsområdet är motsvarande siffror 29 procent hemarbetande efter pandemin, mot 6 procent före pandemin. Vi är alltså mitt i en samhällelig förändring.”

”Pandemin har visat att ett nytt sorts arbetsliv är möjligt och till stor del redan är här. Företagen ser att det finns fullgoda alternativ till arbetsresor och fysiska möten. Paradigmskiftet för hemmaarbete har redan skett. Vi kommer inte att återgå till att jobba på samma sätt som tidigare och det kommer ställa stora krav på både anställda, arbetsgivare och samhälle att göra denna förändring till något positivt.”

”En stor andel, 62 procent, tycker att företaget under pandemin har utvecklat ett mer digitalt arbetssätt. Men många (45 %) pekar också på att det blivit svårare att skapa engagemang och teamkänsla. Medarbetarnas välmående och svårigheten att upptäcka problem hos medarbetarna är det som flest chefer upplever som utmanande. När det gäller produktiviteten är det 11 procent av företagen som uppger att den försämrats, medan 10 procent ser en ökad produktivitet.”



Annika Jansen,
Inspira:

”Jag hoppas att tiden efter Corona kommer att placera FM-organisationen högre upp på företagens karta över viktiga funktioner och att dess nytta värderas högre. Det blir en utmaning för oss.”



Karin Ståhl,
GoToWork

”Efter pandemin kommer vi att ställa oss frågan: ”Vad är arbetsplatsen eller arbetsplatserna? För brukare och deras chefer gäller att ett ökat hemarbete har lett till en ny situation där det ställs krav på medarbetaren att leda sig själv och av ledaren att leda på distans. Dessa frågor är inte lösta och risken är att produktivitet och välmående kan komma att påverkas. Brukarnas förväntningar på sin arbetsplats är dessutom mer krassa.”

”För utförare och deras chefer är knäckfrågan hur vår arbetsplats ser ut efter pandemin? Den är bättre förberedd för kriser som pandemier och är snabbt omställningsbar och mer flexibel. Arbetsklimat och välmående kommer vara viktigt liksom ett ledarskap på distans.”

Karin anser att HR- och IT-avdelningen kommer få fler uppgifter.

”För FM kommer det att innebära en möjlighet att öka sitt scoop. Många fler tjänster och produkter, som inte finns i dag, kommer att efterfrågas med funktion att stötta work-life balance, ledarskap och distansarbete. FM-organisationen kommer även att efterfrågas i högre grad som bollplank och nytta av FM som strategisk partner kommer att öka.”

Mellan säljare och köpare kommer till en början gränserna för ansvar bli mer odefinierade i förhållande till den förändrade situationen. Inom FM vill man renodla sitt tjänsteutbud och förtydliga ansvarsfördelningar. Samtidigt kommer det finnas behov av att utveckla affärsmodeller med fokus på kvalitet, värde, gemensamt risktagande och ömsesidig vinning. Även långsiktighet och säkerhet kommer vara intressant sett till vår omvärlds snabba utveckling och oförutsägbarhet.

”Inom den offentliga sektorn kommer antagligen ett fokus ligga på att se över riskhantering och de FM tjänster som behövs och nyttjas. Samtidigt kommer FM-affärerna att bli mer baserade på värde än transaktion.”

”Allt fortsätter att gå fort, beslut, utveckling och oförutsägbarhet. Närmast har vi utmaningar som: Hur besiktigar vi hemarbetsplatser? Hur ska våra team mötas? Ny teknik, hur utnyttjar vi den? Hur ska ledarskapet se ut?”

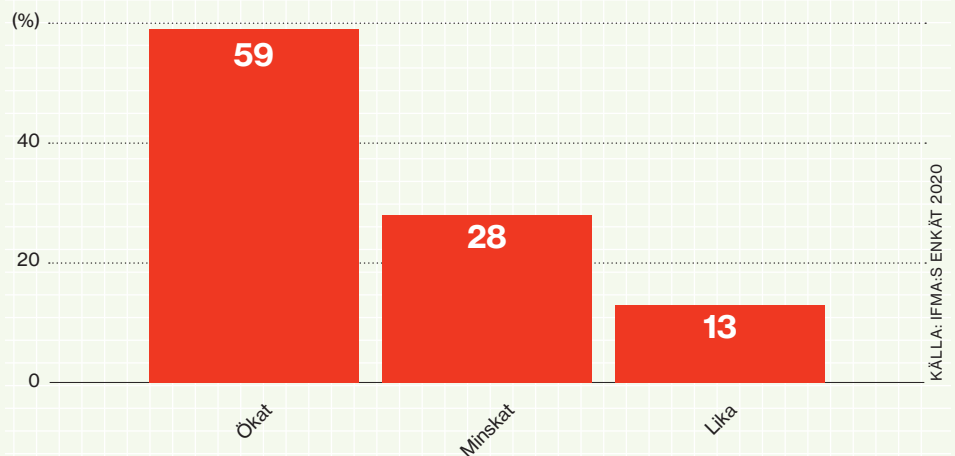
Coronapandemins effekt på FM-branschen

Pandemin har påverkat både vårt sätt att arbeta och arbetsplatsernas behov av stödtjänster samt närvarokontroll och arbetsplatsutnyttjande. FM-branschen behöver snabbt stöpa om sina leveranser för att anpassa dem till ökat hemarbete och arbete i publika miljöer, vilket kräver nya säkerhets- och skyddsrutiner.

Hur behovet av FM-relaterade tjänster antas förändras efter Corona jämfört med innan Corona

Avser hela FM-branschen.

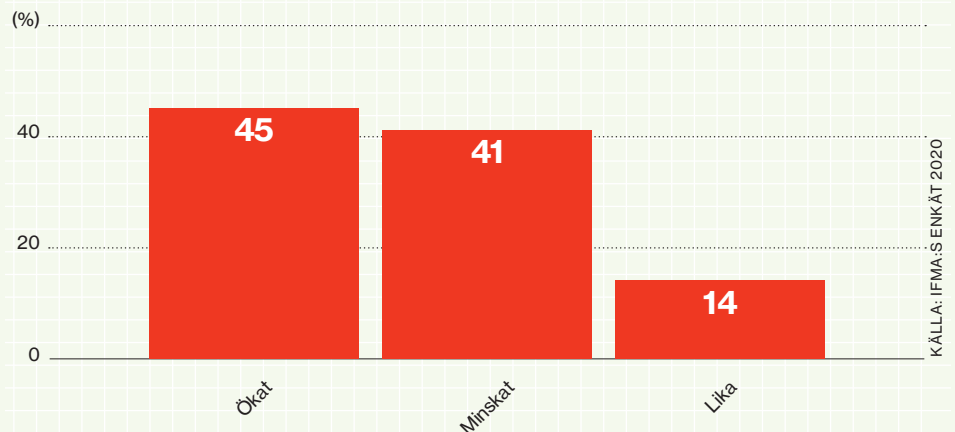
59% av de svarande tror att det totala behovet av FM-relaterade tjänster kommer öka efter Corona. 28% tror att behovet kommer att minska medan 13% tror att behovet kommer vara lika stort.



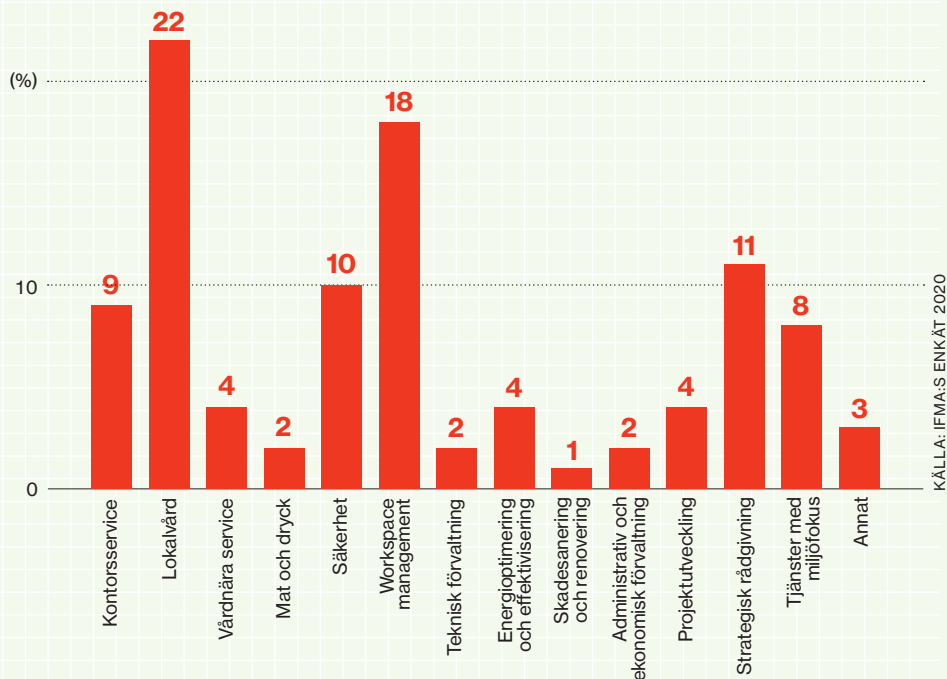
Hur behovet av FM-relaterade tjänster antas förändras efter Corona jämfört med innan Corona

Avser privat sektor köparsidan.

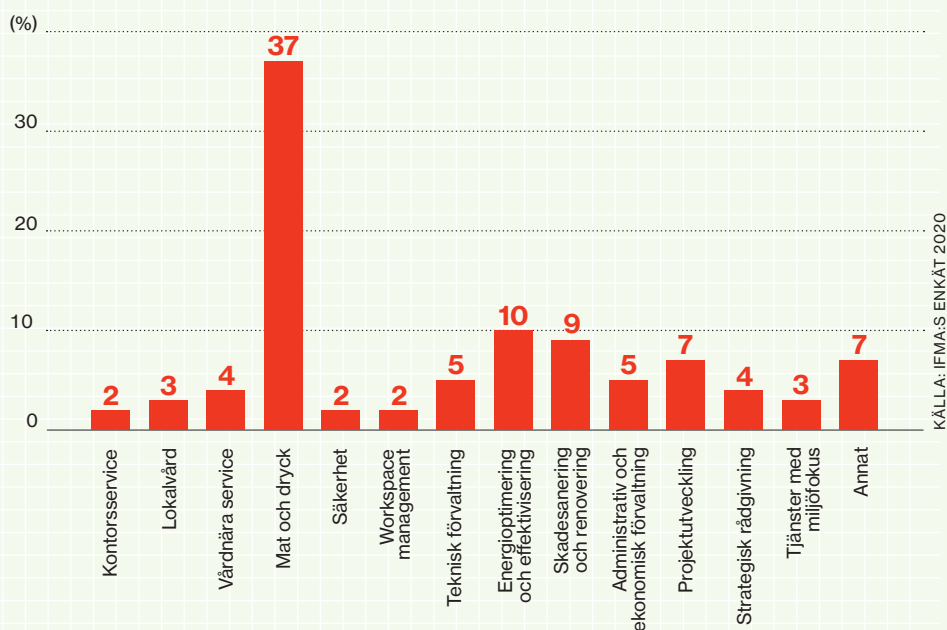
Den privata sektorns köparsida sticker ut ifrån totalen ovan genom att 41% av de svarande tror att det totala behovet av FM-relaterade tjänster kommer att minska efter Corona.



FM-tjänster som förmodas öka efter Corona



FM-tjänster som förmodas minska efter Corona



Flest svarande tror att tjänster som lokalvård, Workspace Management, strategisk rådgivning, och säkerhet kommer öka mest efter Corona.

Flera svarande tror även att den fysiska arbetsplatsen kommer vara mindre låst till kontoret och därför kommer behovet av yta att minska. Parallellt med detta ökar behovet av fungerande hemarbetsplatser och stöd för hemarbete eller arbete från annan plats.

Intressant är även att vårdnära tjänster tros öka inom den offentliga sektorns leverantörsida medan övriga sektorer är mer avvaktande.

Övriga kommentarer från de svarande kring tjänster som kommer att behövas framöver:

- Digitalisering av tjänsterna.
- Stöd för hemarbete.
- Information till slutanvändaren och för företag att ha koll på hur många som är på kontoren.
- Minskat behov av arbetsplatser och lokal yta, ökat behov av fungerande hemma-kontor.
- Leverantörens utbud kommer förändras till att kanske omfatta hemarbetsplatser.
- Flera sitter hemma och då behöver FM utföra och skicka saker vidare till de som inte är på plats.
- Tekniktjänster inom digitaliseringen och arbete från annan plats.

Slutsatser

- **FM branschen är komplex och spretig** och består av en betydande marknad på ca 227 miljarder som sysselsätter cirka 308 000 personer. Dock visar siffror att könsfördelningen i nuläget fortsatt är mycket traditionell. Det är en stabil och väletablerad bransch, dock i ständig förändring för att vara i takt med omvärlden och leverera det stöd till kärnverksamheten som förväntas, detta har varit än mer påtagligt i samband med Covid-19.
- **Brukarnas åsikter fortsätter att öka i betydelse** och synen på vad arbetsplatsens syfte är förändras löpande. Med andra ord ser vi ett fortsatt fokus på medarbetarens upplevelse av arbetsplatsen. Begreppet arbetsplats ska erbjuda inte bara en god arbetsmiljö utan också bidra till arbetsgivarens mål och kultur.
- **Affärsmodellen utvecklas** med fokus på partnerskap, strategi, långsiktighet och säkerhet. I förlängningen kommer med stor sannolikhet gränser mellan köpare och säljare behöva definieras om, affärsmodellen Vested är ett bra exempel på detta. FM leveransen förväntas vara mer proaktiv än reaktiv vilket leder till att leveransen utvecklas över tid och i högre grad kräver kontinuerlig fortbildning av de anställda.
- **Fler tjänster och ett breddat ansvarsområde ger ökad komplexitet**, här bidrar distansarbete liksom synen på arbetsplatsen men Covid har också varit en stark bidragande faktor i digitaliseringen och det ökade behovet av innovation.
- Inom många företag har FM också fått en starkare och **tydligare ställning tack vare pandemin**.

Ordlista

- **ABW.** Activity Based Workplace, aktivitetsbaserad arbetsplats. Ett begrepp för hur ett modernt kontor organiseras för att optimera funktioner och effektivisera utnyttjandet av tillgängliga ytor då antalet arbetsplatser understiger antalet anställda. Vissa funktioner har dock ofta bestämda arbetsplatser, t ex ekonomi och personalledning.
- **AFF.** Avtal för fastighetsförvaltning. Av branschen genom AFF-kommittén framtagna standardavtal, som ges ut av Svensk Byggtjänsts förlag.
- **Benchmarking.** Ett vanligt begrepp inom FM. Det innebär att man jämför sig och sina tjänster med konkurrenter för få en bild av var man står beträffande kvalitet och utförande av leveransen. Benchmarking tillämpas både av beställare med egen FM-organisation och av leverantörer – ofta med hjälp av en utomstående konsult.
- **Best Practice.** Den/de FM-organisationer som är bäst i sin klass, d.v.s. har de bästa processerna, den lägsta kostnaden och den högsta kvaliteten.
- **CEN/TC.** Comité Européen de Normalisation; EU's standardiseringskommittéer och dessas tekniska kommittéer (som ofta rymmer flera arbetsgrupper och projektteam; WG respektive PT).
- **Egen regi.** Används då stödtjänster utförs och administreras av ett företag eller en organisation internt utan systematisk användning av externa leverantörer.
- **Employer Branding.** Handlar om hur ett företag eller organisation uppfattas som arbetsgivare av potentiella, nuvarande och tidigare anställda.
- **Hybrid drift.** Betecknar en driftsmodell där man blandar verksamhet utförd i egen regi med externt inköpta tjänster. Vanlig i offentliga organisationer.
- **Hård FM.** Hård FM betecknar tjänster med ett stort tekniskt innehåll, t ex drift och underhåll av el, ventilation, tele, data, fastighetens fysiska delar etc.
- **KPI.** Key Performance Indicators, mätbara variabler, t ex nöjda kunder, kostnad per enhet eller antal anställda per ytenhet
- **LOU.** Lagen om offentlig upphandling, styr många upphandlingar av FM-tjänster inom kommun, regioner och statliga myndigheter.
- **Nyckeltal.** Vissa mätbara begrepp, till exempel antalet kvadratmeteryta per anställd, antalet måltider per dag, antalet besökare i receptionen, antalet internpostförsändelser per anställd etc.
- **Outsourcing.** Att köpa in tjänster som tidigare utförts internt. En outsourcing-process innebär ofta en analys-, upphandlings-, avtals- övergångs- och uppstartsfas.
- **Serviceportal.** En serviceportal är ett IT-verktyg som används till exempel när man skall hantera ett ärende som en felanmälan, en beställning av cateringtjänster, bokning av mötesrum etc. IT-stöd används också som underlag för internfakturerings. Tjänsterna samlas i en FM-portal, där olika anställda har olika befogenhet att utföra eller godkänna beställningar.
- **Singelsourcing/-tjänster.** Att köpa in en enskild tjänst som utförs av en leverantör. Kan t.ex. vara lokalvård eller kontorsmaterial.
- **SLA.** Service Level Agreement, på svenska ungefär "servicenivåavtal". Ett dokument som styr leveransernas omfattning och kvalitet, kan utformas enligt SIS-standarderna.
- **Vested.** Vested är en affärsmodell som bygger på kommunikation, förvaltning och ett innovativt förhållningssätt. Själva modellen går ut på att hitta en kompatibilitet med en partner utifrån de krav, förutsättningar och utmaningar man står inför. Tillsammans tas lösningar fram där alla är överens. Strategiska mål och prioriteringar är kopplade till ersättningsmodeller. Partnerskapet har ett förhållande som går ut på win-win eller lose-lose.
- **Workplace Experience.** Är arbetsplatsen sett utifrån ett medarbetarperspektiv med inriktning på kontorsdesign, teknik och kultur i syfte att hjälpa alla att förstå, använda och främja sin arbetsplats.
- **Workspace Management.** Är att anpassa organisationens arbetsplats i linje med dess affärsstrategier för att optimera medarbetarnas effektivitet och på så sätt uppnå organisationens affärsmål.



Brauns Schiraf Morit