

rt Branschrap
port Bransch
pport Bransch
ra
sch
nsch
rapport B



2024

IFMA SVERIGE & ALMEGA SERVICEFÖRETAGEN

Innehåll

03	Inledning
03	Branschorganisationerna bakom rapporten
04	FM = stödtjänster för hela arbetsplatsen
06	Trettio år med IFMA Sverige ur ett ordförandeperspektiv
10	IFMA ur ett globalt perspektiv
12	Organisationens säkerhet viktig för samhällets beredskap
16	Utbildning och rekrytering: Affärsmannaskap ökar i betydelse
20	FM i siffror
24	FM i offentlig och privat verksamhet
36	Trender och utveckling inom FM
40	Slutsatser

En bransch i ständig rörelse

För tredje gången lanserar IFMA Sverige och Almega en branschrapport som skildrar den senaste utvecklingen inom Facility Management i Sverige. Den första rapporten publicerades 2016 med målet att synliggöra FM-branschen och skapa en tydligare bild av dess betydelse. Vid den andra utgåvan 2020, breddades perspektiven för att bättre spegla branschens dynamik och komplexitet. Årets rapport bygger vidare på dessa grunder men går ett steg längre med nya insikter och fördjupade analyser. Med ett särskilt fokus på säkerhet och ett utökat avsnitt om kompetensförsörjning fångar vi nu upp ännu fler aspekter av en bransch i ständig rörelse.

Rapportens syfte är att ge en objektiv och heltäckande bild av Facility Management i Sverige. För att uppnå detta har vi genomfört djupintervjuer med framstående aktörer och kompletterat med omfattande data insamlad av Almega. Vår ambition är att skildra en så komplett bild som möjligt av en bransch som ständigt utvecklas. Förutom intervjuerna har en omfattande enkätundersökning genomförts, där 73 respondenter från både privat och offentlig sektor delat sina insikter – 39 av dem representerar leverantörssidan och 34 köparsidan.

Rapporten vänder sig till alla som är intresserade av FM, vare sig du är en branschkanne, nykomling, eller student som siktar på en framtid inom Facility Management. Vi hoppas att du finner både kunskap och inspiration i dessa sidor.

Vi vill rikta ett varmt tack till alla som har ställt upp på intervjuer och delat med sig av sina erfarenheter och insikter – ert bidrag har varit ovärderligt. Ett stort tack också till vår skribent Tage Erikson, som med sitt engagemang genomfört alla intervjuer och bidragit till rapportens sammanhang, samt till Malin Ljungbeck som drivit arbetet framåt med stor energi och skicklighet.

Välkommen till årets rapport – vi önskar dig en inspirerande läsning!



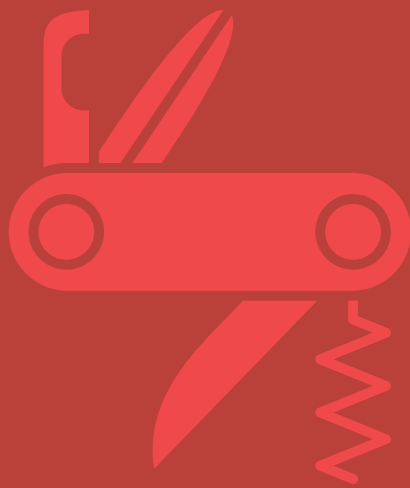
Joachim Boëthius
Johnson & Johnson samt
IFMA styrelseledamot



Sandra Dahl
Sodexo samt
IFMA-styrelseledamot



Ari Kouvonon
Senior konsult och analytiker



FM = stödtjänster för hela arbetsplatsen

Begreppet FM används för både Facilities Management och Facility Management. Sedan åttiotalet har det använts för att beskriva administrationen av det arbete som stödjer organisationernas och företagens egen kärnverksamhet, men FM används i dag också för att kategorisera själva stödtjänsterna.

För att ha omfattat grundläggande tjänster som lokalvård, catering och internpost har FM utvecklats till att omfatta utformning och drift av hela arbetsplatsens stödfunktioner. I dag kan FM stötta företagens övergripande strategier, till exempel inom områden som hållbarhet, optimering av produktivitet, ergonomi, medarbetarnas upplevelse av arbetsplatsen, hälsa och motivation av medarbetarna.

I Sverige började Facility Management att användas i stället för kontorsservice som ett begrepp för fastighetsrelaterade stödtjänster till företagens kärnverksamhet under 90-talets första hälft. Flera andra uttryck används beroende på tillämpningsområde, t.ex. Service Management, Facility Services, Real Estate Management, Property Management och Support services.

Definitioner av FM finns också i branschens internationella standard, SS-EN ISO 41001:2018. Nedan redovisas några exempel på tjänster som ingår i begreppet FM och som visar bredden av verksamheten. Genom att så många delområden räknas in i FM blir detta en av Sveriges mer betydande branscher inom sysselsättning, vilket redovisas i rapportens statistikavsnitt.

- Arbetsplatsadministration
- Fastighetens energi- och miljöoptimering
- Flyttjänster
- Hantering av dokument/Arkiv
- Inredning
- Konferenstjänster
- Kontorsmaterial
- Mat, Dryck, Catering
- Post- och godshantering
- Reception, Telefoni och besökartjänster
- Skadedyrsbekämpning
- Städning, renhållning, avfallshantering
- Säkerhet (tillträde, inbrott, brand)
- Underhåll av utrustning, lokaler och fastigheter
- Workspace Management (utrymmesplanering/optimering)

För att kategorisera den breda omfattningen av FM använder man ibland begrepp som Hard eller teknisk FM och Soft FM. Det förstnämnda beskriver oftast tekniska tjänster som berör själva fastigheten som ventilation, belysning, IT- och telesystem 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.

Leveransen av tjänster inom FM:s område sker antingen genom egen regi, det vill säga att tjänsterna utförs med företagets eller organisationens egna resurser eller genom hel/delvis outsourcing. Det senare alternativet väljs 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 leverantörer. Man talar också om singeltjänster då en utförare utför en tjänst, till exempel att driva arbetsplatsens café, alternativt integrerade tjänster då beställaren skriver ett avtal om att tjänsteleverantören ska stå för arbetsplatsens samtliga stödtjänster.





Trettio år med IFMA Sverige ur ett ordförandeperspektiv

FM är en bransch där utvecklingen varit mycket snabb och spännande under de tre decennier som förflutit sedan branschorganisationen IFMA Sverige grundades år 1994. Fyra ordföranden ger här sin syn på utvecklingens olika faser och hur tyngdpunkterna i verksamheten och i branschen varierat beroende på faktorer i omvärlden och på arbetsmarknaden.

Under varje decennium har olika faktorer varit avgörande för utvecklingen inom FM och därmed legat i fokus för IFMA Sveriges styrelse och ordförande. Pionjärer som Jan Bengtsson och Leif Eliasson lade på nittioalet grunden för organisationens verksamhet.

I början av 2000-talet handlade mycket om att positionera IFMA Sverige både i hemlandet och i ett internationellt perspektiv. Helena Ohlsson Skjeld var ordförande under åren 2002–2005:

– Vi fick sätta Sverige på kartan genom att vi engagerade och entusiastiska ungdomar i styrelsen, åkte ut på konferenser och träffade FM-aktiva från andra länder. På den tiden uppfattades nog IFMA som en ganska amerikansk organisation av oss européer. Vi ägnade mycket tid åt att identifiera svenskt och europeiskt FM i relation till den amerikanska marknaden och åt att övertyga IFMA om att lägga större tyngd bakom I:et i IFMA.

Helena konstaterar också att det var lyckosamt för IFMA att kopplingen till företagens FM-verksamhet blev så stark under hennes ordförandeperiod.

– Initialt uppfattade man nog att FM skulle domineras av offentlig sektor i Sverige, eftersom intresset för att fokusera på lokalutnyttjande och servicenivåer var stort. Samtidigt genomfördes de allra första riktigt stora outsourcing-initiativen inom privat sektor, vilket på många sätt etablerade standarder för hur FM-tjänster kunde definieras och levereras, initialt med stort fokus på själva fastigheten.

– De stora företagen fick upp ögonen för oss unga inom IFMA, som var beredda på att lägga ner den tid och energi som krävdes i det skedet av karriären. Det var spännande med så extremt olika uppdrag och så många olika tjänster som utvecklades, något som gjorde att FM idag ses som en verklig tillgång kopplad till hela verksamhetens framgång och numera som ett mått på produktivitet och trivsel på arbetsplatsen.



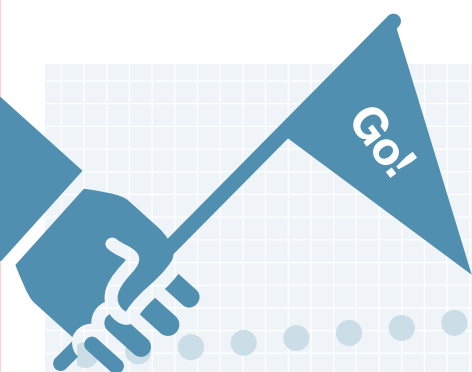
Helena Ohlsson Skjeld,
Global Head of Experience
Services, JLL.

I dag är det processen som är FM.

Nästa fas under ordförande Erik Ahrsjö (2006–2017) innebar en fortsatt satsning på internationellt samarbete och en intensifierad medlemsverksamhet med frukostmöten i Stockholm, Göteborg, Malmö och Uppsala.

– Vi satsade på ett riktigt kansli och på att skapa en regelbundenhet i medlemsaktiviteterna. Att vi införde ett företagsmedlemskap gav mer stabilitet. Det var viktigt att göra FM synligt i en större krets och IFMA hade egna spalter i branschtidningarna och FM-bilagor i Dagens Industri. Nordic Workplace utvecklades och profilerades till en viktig samlingsplats för branschen med erfarenhetsutbyte och bra mingel. En höjdpunkt under min tid var värdskapet för den europeiska FM-konferensen World Workplace Europe i Stockholm.

Det nya under Eriks tid var en systematisk satsning på utbildning och certifiering för att höja yrkets status och för att underlätta rekryteringen av nya medarbetare. Samarbetet med Affärshögskolan och Myndigheten för Yrkeshögskolan ledde till den första YH-utbildningen för Facility Managers i Malmö 2012, senare följt av motsvarande utbildning i Stockholm och Göteborg. Totalt har cirka 600 personer fått sina diplom. Karlstads Universitet introducerade den första akademiska kursen i FM (7,5 poäng) år 2015.



1994
IFMA Sverige grundas.

1998
Första konferensen
FM dagen, föregångare
till Nordic Workplace,
anordnades



2003
IFMA får sin första
guldpartner, ISS

2011
IFMA Sverige har
220 medlemmar

220

”Framtidens utmaning är digitaliseringen.

Erik Ahrsjö, Senior Advisor FM.



Den stora omställningens tid

Victor Mannerholm Hammar tog över som styrelseordförande åren 2017–2021. Han hann uppleva en av de mest dramatiska perioderna under IFMA:s historia med pandemin som den stora utmaningen.

– Pandemin och distansarbetet innebar en stor transformation, som förstärkte existerande drivkrafter mot digitalisering och nya arbetssätt samt ställde nya krav på både IFMA Sverige och Facility Management som område. Facility Management lyftes upp på den strategiska agendan i många ledningsgrupper.

Under Victors tid som ordförande ökade medlemsantalet, antalet samarbetspartners till IFMA Sverige och IFMA Sveriges aktivitet och följare i sociala medier som LinkedIn.

– Genom ett stort engagemang från hela styrelsen och samarbetspartners samt genom att ha en röd tråd med aktuella teman i nätverksträffar, konferenser, seminarier och nyhetsbrev skapades intresse.

Områden som belystes var bland annat digitalisering, nya affärsmodeller för upphandling, hållbar-

het, medarbetarupplevelse och aktivitetsbaserade arbetsplatser. När pandemin kom blev det en stor förändring och IFMA:s verksamhet ställdes om från fysiska till digitala nätverksträffar och seminarier.

– Vi lyckades skapa en positiv stämning och ett engagemang i styrelsen, där vi tillsammans kunde ta IFMA till en ny nivå.

Fortsatt utveckling mot hållbarhet och ökad produktivitet

Från och med 2021 är Kati Barklund ordförande för IFMA Sverige. Hennes fokus har legat på att utveckla samarbetet mellan alla aktörer i FM-branschen. ”Vi behöver kroka arm för att tillsammans i branschen göra större skillnad och bana vägen för mer attraktiva, produktiva, effektiva, säkra och inte minst hållbara arbetsplatser, fastigheter och FM-leveranser. IFMA Sverige har en viktig roll som plattform och arena för just detta ”Tillsammans”.

Under och efter pandemin har IFMA Sverige fortsatt att befästa och utveckla sin position som plattform och arena för FM-branschen genom både webinarier, nätverksträffar, nyhetsbrev, LinkedIn och den årliga Nordic Workplace-konferensen. Några av frå-

”Hållbarheten slog genom på allvar under min ordförandetid.



Victor Mannerholm Hammar, Partner inom EY Sverige.

2012

Uppstart för ny utbildning Facility management på Affärshögskolan i Malmö & Stockholm



2016

Första FM rapporten lanserades

2017

Uppstart för utbildning Facility management på Affärshögskolan i Göteborg

ah.
affärshögskolan



2019

I samarbete med Karlstad Universitet tas utbildningen FM – ur ett tjänsteperspektiv fram.

2020

Den stora transformationen med digitala nätverksträffar som ett resultat av pandemin.



geställningarna för FM-branschen efter pandemin berättar Kati har handlat om:

– Hur anpassar vi arbetsplatserna och FM-tjänsterna för våra nya behov och hybrida arbetslivet efter pandemin? Hur attraherar vi medarbetarna tillbaka till kontoren? Hur kostnads- och energieffektiviserar vi våra arbetsplatser?

Efter pandemin har utmaningarna fortsatt i form av krig, inflation, skenande energipriser etc. Kati ser att den viktigaste fokusfrågan nu är hur man tillsammans kan skapa mer hållbara arbetsplatser, fastigheter och FM-leveranser.

– Idealet är att arbetsplatsen bidrar till både hälsa & välbefinnande, inkludering, engagemang, produktivitet, miljömässig hållbarhet, kostnadseffektivitet och säkerhet på samma gång, och FM har en viktig roll i detta.

Nycklarna till framgång

Efter trettio år har IFMA Sverige och den unga FM-branschen åstadkommit mycket för att konsolidera sin verksamhet. Organisationen består i dag av en värdefull mix av mycket erfarna personer med varierande kompetenser och utbildning.

Helena Ohlsson Skjeld säger att IFMA är en inkluderande organisation, som kanaliserar en stor entusiasm över att få vara med och bygga upp branschen.

– I dag är det processen som är FM, inte innehållet i boxen med olika stödtjänster. Vi har gått mot partnerskap och andra styrparametrar, som skiftat fokus för tjänsterna från den fysiska fastigheten till arbetsplatsens behov.

Erik Ahrsjö konstaterar att han efter drygt trettio år i branschen upplevt en förvandling från en osynlig roll med ett diffust ansvar till en synlig position med en tydlig roll.

– Vi har gått från hårt till mjukt, från kostnadsfokus till koncentration på leverans, innehåll och kvalitet. FM-branschen var väl förberedd för pandemin. Framtidens utmaning är digitaliseringen.

Victor Mannerholm Hammar är i sin tur övertygad om att FM i dag har som syfte att bidra till lärande, inspiration och utveckling av arbetsplatserna.

– Vi definierar ett tydligt budskap. En professionell FM-funktion bidrar till att bygga en god företagskultur, att underlätta omställningar och föränd-

”Vi behöver kroka arm för att tillsammans i branschen göra större skillnad.”



Kati Barklund, Tenant & Partner samt IFMA-ordförande.

ringar i organisationen. Under postpandemin rör sig FM på en helt annan planhalva, då vi blivit mer proaktiva och mer medvetna om vilket värde som kan skapas med hjälp av våra tjänster. Hållbarheten slog genom på allvar under min ordförandetid.

Kati Barklund förklarar att orsaken till att FM lyckats stärka sin position är förmågan att ställa om och tänka mer proaktivt än reaktivt.

– Inom FM-branschen är vi enormt duktiga på att lösa problem och det visade vi tydligt både under pandemin, efter pandemin och nu när vi har haft en orolig omvärld. Jag tror vi behöver vara mycket mer proaktiva, framför allt kopplat till hållbarhet, vi ska ta plats och visa vägen i våra organisationer och i världen generellt. Vi har många bra lösningar till flera av de stora utmaningarna med hälsa och välbefinnande, attraktivitet, utanförskap, engagemang, produktivitet, miljömässig hållbarhet och säkerhet. Det är nycklarna till fortsatt framgång. Vi har kommit långt i Sverige, även om vi fortfarande har stora förbättrings- och utvecklingspotentialer.



2020

Andra FM rapporten lanserades.

2021

IFMA går med i fullt internationellt samarbete.



2024

Tredje FM rapport lanseras.



2024

30-årsjubileum!

17+1700

2024

17 partners + 1700 anslutna till nätverket.





IFMA ur ett globalt perspektiv

IFMA, International Facility Management Association, grundades 1980 i USA och är det största internationella nätverket inom Facility Management och stödjer idag över 24 000 medlemmar i mer än 135 länder världen över. Både globalt och lokalt, så som här i Sverige.

IFMA:s globala mission handlar om att arbeta för den kollektiva kunskapen, värdet och utvecklingen för Facility Management-medarbetare att prestera på den högsta nivån. Och visionen globalt är att leda framtiden för den byggda miljön för att göra världen till en bättre plats.

Tittar vi tillbaka 30 år, hade IFMA globalt cirka 10 000 medlemmar vid tidpunkten för bildandet av IFMA Sverige. 1992 hölls för övrigt den första Europeiska konferensen i Bryssel. Under de här åren togs också CFM-utbildningen fram (Certified Facility Manager) och de första certifieringarna utfärdades. 1992 bildades också den första avdelningen av IFMA utanför Nordamerika, och det var i Hong Kong. IFMA Sverige låg med andra ord bara några år efter. Under 1994, året då IFMA Sverige bildades, expanderades också IFMA:s globala styrelse till att omfatta även personer från Europa.

Inom Europa finns IFMA representerat i 14 länder (kartbild med IFMA Österrike, Belgien, Kroatien, Tjeckien, Finland, Frankrike, Italien, Kazakstan, Polen, Spanien, Sverige, Schweiz,

samt DFM i Danmark & FMN i Nederländerna. EMEA-huvudkontoret ligger i Bryssel, därifrån man också utvecklar relationerna med Europeiska Kommissionen och andra relevanta institutioner i Europa för att påverka för FM relevanta "policy makers".

I IFMA:s EMEA-styrelse hittar vi också, förutom EMEA-ansvariga Lara Paemen, också IFMA Sveriges tidigare ordförande Helena Ohlsson Skjeld. Det största eventet som IFMA EMEA ordnar är den årliga World Workplace Europe-konferensen. Alla IFMA-ansvariga för de olika länderna i EMEA träffas varje kvartal digitalt eller fysiskt och tar del av den senaste informationen från IFMA globalt och EMEA samt utbyter erfarenheter med varandra.

**MER INFORMATION**

Läs mer om IFMA globalt på ifma.org

**MER INFORMATION**

Läs mer om IFMA EMEA på emea.ifma.org





Organisationens säkerhet viktig för samhällets beredskap

Säkerhet är ett nyckelord för alla organisationer i dag, inte minst på grund av den förändrade geopolitiska situationen. Som en följd av denna upplever vi en ökad medvetenhet om att företag och myndigheter utsätts för olika former av intrång och andra säkerhetshot.

Kristina Syk har mer än 15 års erfarenhet av att arbeta inom svensk beredskap och med samhällssäkerhet.

– Vad är det som är skyddsvärt för oss och vad är kritiskt för någon annan? Ser man till samtalet om totalförsvaret i Sverige blir fokus ofta fortfarande på staten,

men resten av samhället driftas huvudsakligen av privata företag. Det statliga ägandet av företag och deras resurser är mycket begränsat i Sverige, till och med inom försvarsindustrin. Samtidigt har dialog och samarbete rörande beredskapsfrågor mellan det offentliga och det privata varit närmast obefintligt de senaste 30 åren. Staten har inte varit framåtutad och skrivit avtal som omhändertar beredskapsperspektiv. Det skapar en getingsmal kontakt mellan dem som har ansvar för landets säkerhet och dem som till stor del driftar den i vardagen!

Hon säger att:

– Det civila försvaret och samhällets beredskap vilar tungt på enskilda aktörer, som måste förstå sin roll i den globala utvecklingen, till exempel hur teknologi, marknadskrafter och säkerhetsfrågor sam-

”Det är bättre att ha en plan som man kan frånga än att inte ha någon plan alls!”

spelar och skapar ett labilt läge. Andra länder använder öppenheten på ett kraftfullt sätt för att skaffa sig fördelar inom industri eller samhällsfunktioner. Om man sitter på information om kritisk infrastruktur är man sårbar och måste se till sitt skydd. Det här gäller också FM.

Tre saker att tänka på

Många aktörer har utan att vara medvetna om det tagits ut på ett internationellt slagfält. Kristina säger att man måste bygga upp en egen förmåga att hantera olika kriser. Men, hur ska det gå till?

– Viktigast av allt är att ha en ledning och en styrelse som förstår samhällsutvecklingen och säkerhetsutmaningarna. Man måste investera tid, kompetens och pengar för en analys av vad som är skyddsvärt i bolaget. AI och digitaliseringen har öppnat dörrarna för stater som vill stjäla information och infiltrera organisationer, men företag kan också utsättas för internsabotage genom att inte ha koll på vilka man anställer.

Kristina påpekar att privata företag inkluderar 70 procent av Sveriges befolkning.



– Det innebär att de har en tung uppgift i totalförsvaret och inte minst det civila försvaret, bland annat att genom bidra till att Sverige kan säkra tillgången till varor och tjänster i en krissituation. På den offentliga sidan har man verkligen vaknat till i denna fråga senaste åren.

Följande tre punkter är användbara när organisationen ser över sin säkerhet:

1 Påbörja arbetet med kontinuitetsplanering för att identifiera skyddsvärden och kritiska beroenden. Syftet är att kunna återställa och/eller anpassa verksamheten vid avbrott, ill exempel vid el- eller personalbortfall.

2 Se över informationssäkerheten i bolaget, såsom aktuella uppdateringar och behörigheter i digitala system, eller behov rörande det fysiska skalskyddet, men också mjukare frågor som att förebygga missnöje bland personalen.

3 Få kontroll på och analysera risker i era försörjningskedjor, alltifrån varifrån varorna kommer, hur de transporteras, mellanlagras, och slutlagras, samt hur vidaredistributionen ser ut?

Kristina säger att det är bra om man tillsammans på förhand har pratat om företagets beredskap.

– Vi behöver diskutera med kunder och med leverantörer, till exempel av FM-tjänster, för att hitta ett gemensamt språk och förståelse. De flesta organisationer är fullt kapabla att arbeta med dessa frågor även om de ligger långt ifrån den dagliga verksamheten. För de flesta företag blir det här affärsnära, helt enkelt hur man upprätthåller verksamheten och står sig konkurrensmässigt i olika lägen. Är man osäker finns det jättefina konsulter som kan hjälpa till.

Företagsledningen är helt central

Kristina återkommer till företagsledningens roll, och vikten av att man redan innan något händer tar arbetsgivaransvaret på allvar.

Det är centralt att ledningen lyfter frågan säkerhet och beredskap på företaget, gärna med ödmjukhet.

– Nyckeln är att man i sin roll jobbar med den för många man har. Medarbetarna känner sig 100 procent tryggare om man tagit upp säkerhetsfrågorna vid eftermiddagskaffet. Var inte rädd att ta ett initiativ och att diskutera om man eventuellt borde anställa en säkerhetschef. Diskutera de generiska frågorna: Vad måste fungera i alla lägen, vad gör vi om, vem gör vad, upprätta en checklista för säkerheten.

Det är bättre att ha en plan som man kan frångå än att inte ha någon plan alls!

Kristina avslutar med att betona kreativitet, omställningsförmåga, affärsmässig planering och initiativförmåga.

– Är man är en aktör som kan ha intressant verksamhet och information i en beredskapskontext så ska man inleda ett systematiskt säkerhetsarbete. Då blir hela Sverige starkare.



Kristina Syk

• Kristina Syk har många års erfarenhet av arbete med totalförsvarsutvecklingen på olika samhällsnivåer och inom olika organisationer. Hon har arbetat både civilt och militärt, både offentligt och privat, och har även långt engagemang inom frivilligverksamhet.

De senaste åren har Kristina fokuserat särskilt på förutsättningarna för näringslivets och företagens medverkan i och bidrag till totalförsvaret, och frågan om försörjningsberedskapens utveckling. Idag är Kristina beredskapschef på Adda.





Utbildning och rekrytering: **Affärsmannaskap ökar i betydelse**

Kompetensförsörjningen i traditionella branscher bygger ofta på gymnasiebaserad utbildning följt av studier vid högskolor och universitet. Inom FM-branschen, som är en förhållandevis ny sektor, har YH-utbildningen kommit att bli en dörröppnare för de som är intresserade av att arbeta inom branschen. Det är fortsatt så att mer seniora roller inom branschen, oavsett om man letar för köp- eller säljsidan, ofta rekryteras bland erfarna chefer med en god förståelse av affärsmannaskap.

De senaste fem åren har FM gått från olika former av service bakom kulisserna till att vara en strategisk funktion som stödjer både verksamheten och beslutfattandet.

Hur kan man i framtiden bredda respektive fördjupa kompetensen för att svara mot arbetsmarknadens behov? Rekryterare och utbildningsanordnare ger här sina synpunkter på läget.

Formell högre FM-utbildning efterlyses!

Många större svenska företag har behov av en akademisk utbildning inom FM, särskilt i internationella sammanhang. Denna möjlighet saknas i dag med undantag för enstaka kurser. Det kan kännas rätt att ha kortare akademiska kurser för dem som är inne i branschen och som vill utvecklas. Ledningsgrupperna diskuterar till exempel utbildning inom grön omställning och följer med vad som händer i andra länder, som kommit längre.

På Karlstads Universitet (KU) har uppdragsutbildningen *FM i ett tjänsteperspektiv* ordnats ett antal gånger. Tommy Bergquist på KU säger att FM är ett brett område med delar som är intressanta ur akademisk synpunkt.

– Uppdragsutbildningens innehåll byggde mycket på en process mellan oss och IFMA Sverige. Kursen bygger mycket på forskning hos oss.

Tommy anser att YH-utbildningen ger en ganska bra bred bas.

– Affärsmodellen kan spetsas till genom forskning om service och kundnöjdhet. Vi saknar dock en akademisk bas för vanlig universitetsutbildning. Kanske programbaserade utbildningar inriktade på heltidsarbetande kan vara en väg. Vi har magisterprogram på distans (50 procent med gemensamma grupparbeten, ett år på heltid, två på halvfart. Ett förslag är att definiera innehållet i akademiska kurser som kan göra i egen takt. FM på högre nivå blir viktigt för att fastighetsägaren ska få ett bra kunderbjudande. IFMA:s mål bör vara att stötta de YH-studenter som har vilja och ambition att utveckla sig.

Tommy Bergquist,
Programledare
Fastighetsekonomi-
programmet
Handelshögskolan vid
Karlstads universitet.



Charlotte Ivars, Senior
Manager Leadership
Services, Navigio.

Strategiskt tänkande blir viktigare.

Erfarenhet, prestation och potential krävs för seniora roller

Charlotte Ivars på Navigio har lång erfarenhet av kompetensförsörjning och ledarutveckling. Hon säger att branschen nu upplever en huggsexa om riktigt tunga projektledare inom både bygg- och FM. De som är framgångsrika och högt eftertraktade har en genuin affärsförståelse samt både en djup ekonomisk kunskap samtidigt som man måste vara intresserad att vara på plats, följa upp detaljerna för att säkerställa att både lönsamhet och kvalitet möts.

– Rollen har på så sätt karaktär av ett VD-ledarskap. Alla chefskategorier är eftersökta: regionchefer, affärschefer, projektchefer etc.

– Den interna underväxten behöver också säkerställas genom rätt potential på rekryteringar i alla led. Vi ser att många organisationer har utmaningar med att personer inte har förmågan att växa hela vägen. För det krävs analytisk, strategisk, verbal och ledarförmågor på en högre nivå, gärna via en akademisk examen som tränat dessa. Om underflödet saknas uppstår ett glapp mellan den högsta ledningen och resterande organisation.

Charlotte säger att rekryteringsbasen inte förändrats; det är fortfarande byggsektorn och servicesektorn som erbjuder kandidater.

– Vi ser allt fler nya roller inom FM, där mycket kretsar kring Workplace Experience. Strategiskt tänkande blir viktigare, hur ska vi leva och arbeta i framtiden? Miljö och hållbarhet betonas samt över-

Helena Sördin,
Affärsområdeschef,
Manpower



Rollerna har gått från att vara en tydlig fyrkantig roll till en väldigt bred och flexibel roll "utan slut".

ensstämmelse med sociala och legala mål. Detaljerna driver kostnaderna vid sidan av helheten, attraktionskraften skapas av hur och var man arbetar. Företagen har förstått hur dyrt det blir att göra en felaktig rekrytering. Kombinationen erfarenhet, prestation och potential är idealisk, där det är extra viktigt att fånga upp den sistnämnda under rekryteringen.

FM rekryterar från andra servicebranscher

Pandemin innebar en rejäl rockad inom servicesektorn. Uppsägningarna i bl a restaurangbranschen frigjorde en stor mängd arbetskraft som nu i vissa fall söker sig till FM-branschen.

Helena Sördin på Manpower säger att det positiva med restaurangpersonal är att de har servicekompetens.

– Vaktmästare och internservice är oftast svårast att tillsätta då personalen behöver teknisk erfarenhet och kompetens, detta i kombination med körkort som många unga i storstäder saknar i dag. Med tanke på de kombinerade rollerna så behöver dessa personer också "vilja ställa sig i receptionen". Det är därför viktigt att höja statusen på vissa roller och det försöker man göra på olika sätt. Vissa kunder byter benämningar, till exempel 'mood manager'.

Att få tag på fastighetsskötare kan vara en ännu större utmaning. Man behöver vara diplomerad fast-

ighetsskötare – svårt att hitta kompetens. Aningen är man nyutexaminerad och då saknar man erfarenhet eller så har man erfarenhet men saknar relevant utbildning. Nya roller har tillkommit, som en kombination av gamla. Rollerna breddas och man förväntas göra mer. Rollerna har gått från att vara en tydlig fyrkantig roll till en väldigt bred och flexibel roll "utan slut", vilket Helena ser som en positiv utveckling.

Den största utmaningen är att behålla personalen inom de operativa rollerna. Arbetsmarknaden är rörligare än tidigare, särskilt för den nya generationen, som i många fall väljer servicebranschen som ett första karriärsteg. Det är inte ovanligt att många yngre tycker 3 månader är länge på ett ställe medan de äldre medarbetarna ibland saknar den flexibilitet som arbetet kräver och den bredare roll som krävs idag kan vara en utmaning.

10 år med Yrkeshögskolan

För tio år sedan utexaminerades den första kullen yrkeshögskoleutbildade (YH) Facility Managers från Affärshögskolan i Malmö. De allra flesta studenterna fick arbete inom branschen och har i en del fall gjort karriär till ledande poster inom FM. YH-utbildningen har blivit något av en ryggrad i kompetensförsörjningen för den svenska FM-branschen. Med utbildning i Stockholm, Malmö och Göteborg täcker man in stora delar av den svenska kartan över FM-företag. IFMA Sverige som tog initiativet till utbildningen kan se tillbaka på en framgångsrik satsning för att höja kompetensen och underlätta rekryteringen inom FM-branschen.

Micael Larsen, en erfaren utbildare och arbetsplatsstrateg från FM Competence och Markus Karlsson, som själv gått den tvååriga kursen och nu är utbildningsledare på Affärshögskolan, har perspektiv på dagsläget.

– Utan FM fungerar inte kärnverksamheten. Det handlar om en stor, betydande bransch i Sverige, där det händer mycket nytt och kunskap är viktig för att



Micael Larsen, Facility- and
Workplace advisor.

Markus Karlsson,
utbildningsledare
Affärshögskolan



man ska kunna arbeta. Det finns ingen annan motsvarande utbildning i Sverige, säger Micael.

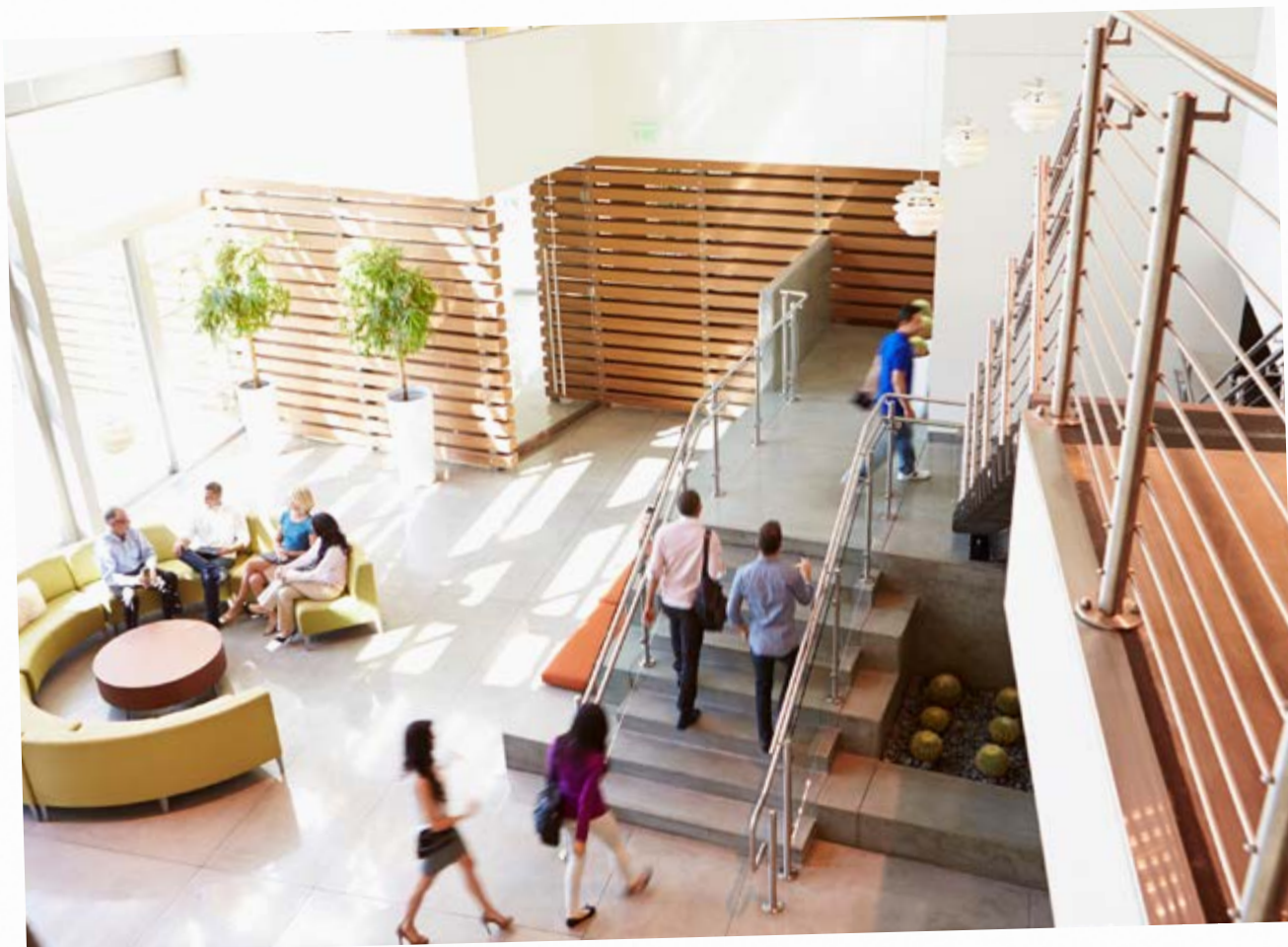
– I dag erbjuds ett hundratal utbildningsplatser per år – cirka 75–80 procent av studenterna tar examen. Särskilt tjejerna har gjort karriär inom FM och visat framfötterna. Vi gör en sex månaders uppföljning, som visar att många fått jobb inom branschen, inte minst via arbetsplatsintroduktionen LiA, Lärande i Arbete. FM-leverantörerna sväljer många elever; de ser fördelar med att få tillgång till utbildad personal, förklarar Markus.

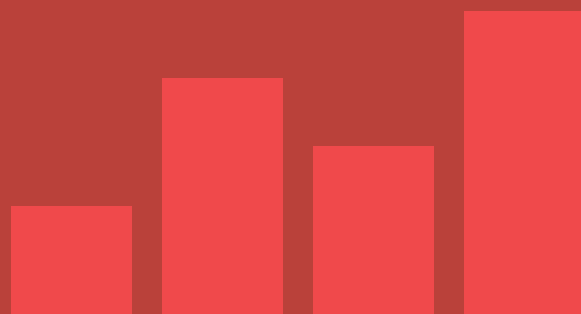
YH-utbildningen har förändrats sedan starten 2012. Nya begrepp som digitalisering och workpla-

ce experience kom in vid pandemins utbrott. Både soft och hard FM måste samverka för att attrahera personal och få medarbetarna tillbaka till kontoret.

Styrkan i YH-konceptet är att teori varvas med praktik, att allt från säkerhet till kommunikation och ledarskap berörs. Micael säger att FM måste hantera många arbetsplatsbegrepp och vara med om att styra arbetsplatsens design och faktorer som påverkar hälsa och välbefinnande. FM ska bidra med mervärden och samarbeta med HR, som ofta inte har dessa resurser för den fysiska miljön.

YH-utbildningen är numera väl etablerad. Säsongen 2022/23 sökte ett tusental studenter till de tre utbildningarna, två tredjedelar kvinnor. Åldersspannet täckte in personer födda på femtiotalet fram till 2004. Genom att ansökan premierar arbetslivserfarenhet möts generationerna och kan lära sig av varandra, från ungdomens entusiasm till de äldres erfarenhet och disciplin.





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 4,1 procent av Sveriges BNP.

Det är tredje gången vi redovisar yrkesstatistik. I denna rapport redovisas en beräkning av FM-branschens uppskattade storlek. Vi har gjort jämförelser mellan offentlig och privat sektor 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 och 2020 var baserad befolkningens arbetsmarknadsstatus (BAS) som SCB inte längre uppdaterar. I stället har vi använt registerbaserad arbetsmarknadsstatistik (RAMS). Detta gör att all yrkesstatistik är inte helt jämförbara mot tidigare årens statistik.

Anställda i privat och offentlig sektor

Figur 1 & 2. Outsourcing av tjänster har fortsatt att öka i offentliga och privata verksamheter under senare årtionden. Det är flera stödtjänster som offentliga och privata verksamheter har valt att lägga ut stödtjänster till externa entreprenörer. De tjänster som har ökat (+) eller minskat (–) hos offentliga och privata verksamheter/företag i större omfattning mellan 2005–2024 är kontorsreceptionister, telefonister, trädgårdsanläggare samt restaurang och köksbiträden.

Kockar och kallskänkor har ökat med 5 procentenheter hos offentliga verksamheter, men minskat med –5 procentenheter hos privata verksamheter.

Figur 3. Skillnaden mellan i hur stor omfattning upphandlande myndigheter har tjänster inom egen regi alternativt har outsourcat tjänsterna är stor mellan olika yrken. Med yrkeskoden fastighetsskötare är andelen som är kvar i offentlig regi 47 procent. För yrkena Hovmästare servitörer, backoffice och kundtjänst personal är andelen lägre än 9 procent.

Figur 1. Yrkesgruppernas utveckling inom offentlig och privat sektor (2005–2024)

Yrkesgrupp	Offentlig sektor		Förändring 2005–2024	Jämförelse 2020/2024	Privatsektor		Förändring 2005–2024	Jämförelse 2020/2024
	2005	2024			2005	2024		
Städare	24 453	20 408	–4 045	–3%	38 113	59 255	21 142	6%
Restaurang- och köksbiträden	21 744	17 043	–4 701	4%	30 237	54 045	23 808	24%
Fastighetsskötare	19 099	19 001	98	–14%	17 225	21 675	4 450	1%
Kockar och kallskänkor	12 128	16 539	–4 411	5%	16 532	24 698	8 166	–5%
Vaktmästare m. fl.	5 712	2 129	–3 583	–8%	5 316	3 633	–1 683	–17%
Telefonister	3 976	546	–3 430	–24%	9 351	2 459	–6 892	–34%
Kontorsreceptionister	2 807	3 706	899	–13%	16 151	9 164	–6 987	–48%
Trädgårdsanläggare m. fl.	2 351	8 812	6 461	–47%	7 241	6 987	–254	–29%
Väktare och ordningsvakter	1 224	1 065	159	–34%	13 057	17 757	4 700	3%

Figur 2. Jämförelse om förändringar mellan utvalda yrken med rapporterna från 2016 med 2020 och 2024

Yrkesgrupp	Offentlig sektor			Privat sektor		
	2016	2020	2024	2016	2020	2024
Städare m. fl.	19 489	8%	5%	49 592	11%	19%
Fastighetsskötare	17 869	19%	6%	19 364	11%	12%
Kockar och kallskänkor	17 440	23%	–5%	23 294	10%	6%
Trädgårdsanläggare	4 077	10%	116%	8 902	10%	–22%
Vaktmästare	2 676	–13%	–20%	4 472	–2%	–23%
Telefonister	891	–19%	–39%	7 006	–47%	–185%

Figur 3. Yrken med hög andel inom offentliga verksamheter

Yrkesgrupp	Andel	Antal totalt
Fastighetsskötare	47%	40 676
Drifttekniker, IT	45%	11 087
Kockar och kallskänkor	40%	41 237
Vaktmästare	37%	5 762
Trädgårdsanläggare	28%	15 799
Städare	27%	79 633
Restaurang/köksbiträden	24%	71 088

Andel utlandsfödda och integration inom yrkesgrupper

Figur 4. Det är fortfarande stora skillnader gällande jämställdhet inom olika yrken. I yrkena städare, restaurang och köksbiträde och telefonister är andelen kvinnor mellan 58 och 73 procent. I yrkena fastighetsskötare och drifttekniker är andelen kvinnor fortsatt låg.

Figur 5. Städbranschen är fortfarande den bransch där integrationen av utlandsfödda lyckats bäst. Mer än 66 procent av branschens anställda är födda i ett annat land än Sverige. Hela 47 procent av dessa är födda utanför Europa, varav 23 procent i Asien och 12 procent Afrika. Inom yrket restaurang- och köksbiträden är andelen utlandsfödda 48 procent.

FM-marknadens storlek i Sverige

Figur 6 & 7. Det är svårt att exakt beräkna antalet sysselsatta och omsättning inom FM-branschen i Sverige. De bästa ledtrådarna fås om man väljer de yrken, där en stor del av de anställda omfattas av de generella definitionerna för stödtjänster. Enligt beräkningar i denna rapport uppskattas att FM branschens omsättning är 253,7 miljarder kronor per år (2020 till 227,5 miljarder kronor, 2016 till 210,5 miljarder kronor.) och närmare 349 000 anställda (308 000, 2020) arbetar inom branschen. Tyngdpunkten ligger inom fastighetsskötsel och trädgårdsanläggare, städare/lokalvårdare och kontorsreceptionister, telefonister m.fl. med 185 000 anställda, vilket är 53 procent av FM branschen, och en omsättning närmare 130 miljarder kronor.

Figur 4. Jämställdhet inom olika yrken

(%)	2016		2020		2024	
Yrke	Kvinnor	Män	Kvinnor	Män	Kvinnor	Män
Städare	76	24	71	29	73	27
Restaurang/köksbiträde	68	32	61	39	58	42
Telefonister	67	33	70	33	72	28
Trädgårdsanläggare	23	77	25	75	27	73
Vaktmästare	22	78	19	81	20	80
Drifttekniker, IT	14	86	14	86	13	87
Fastighetsskötare	12	88	15	85	17	83
Anläggningsmaskinförare m.fl.	1	98	1	99	5	95

Figur 5. Andel utlandsfödda per yrke

(%)	2016		2020		2024	
Yrke						
Städare	51		60		66	
Restaurang/köksbiträden	32		42		48	
Kockar, kallskänkor	29		35		41	
Fastighetsskötare m. fl.	12		20		22	
Väktare och ordningsvakter	15		18		23	
Saneringsarbetare	13		17		20	
Trädgårdsanläggare	11		16		19	
Receptionister	12		15		13	
Ingenjörer och tekniker inom maskintek.	5		10		12	

Figur 6. Jämförelse med rapporter 2016, 2020 och 2024

	2016	2020	2024
Total omsättning	210,5 mdkr	227,5 mdkr	253,7 mdkr
Antal personer FM	298 000	307 690	348 625
Antal i yrket	836 435	784 218	889 078

Figur 7. 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	56 475	100%	56 475	1 000 000	56 475 000 000
Städare, städledare och övrig hemservicepersonal	85 204	90%	76 684	550 000	42 175 980 000
Restaurang- och köksbiträden, kockar och kallsänkor, hovmästare/servitörer m.fl.	123 870	20%	24 774	1 200 000	29 728 800 000
Kontorsreceptionister, telefonister, kundtjänstpersonal m.fl.	51 883	100%	51 883	550 000	28 535 650 000
Vaktmästare och övriga Servicearbetare	32 791	100%	32 791	550 000	18 035 050 000
Övriga kontorsassistenter och sekreterare	102 622	30%	30 787	550 000	16 932 630 000
Lager- och terminalpersonal	101 887	20%	20 377	550 000	11 207 570 000
Systemanalytiker och IT-arkitekter, datatekniker, drifttekniker m.fl.	67 883	10%	6 788	1 000 000	6 788 300 000
Installations- och serviceelektriker	44 030	10%	4 403	1 000 000	4 403 000 000
Saneringsarbetare m.fl.	5 266	100%	5 266	1 300 000	6 845 800 000
Kundtjänstpersonal, backofficepersonal m.fl.	37 725	30%	11 318	550 000	6 224 625 000
Renhållnings- och återvinningsarbetare	9 320	30%	2 796	2 000 000	5 592 000 000
Elektronikreparatörer, kommunikationselektriker m.fl.	8 736	50%	4 368	1 000 000	4 368 000 000
Redovisningsekonomer, ekonomiassistenter övriga ekonomer m.fl.	74 506	10%	7 451	550 000	4 097 830 000
Ingenjörer och tekniker inom bygg och anläggning och Anläggningsmaskinförare	29 013	10%	2 901	1 300 000	3 771 690 000
Industrielektriker och elektronikreparatörer m.fl.	16 343	20%	3 269	1 000 000	3 268 600 000
Arkitekter m.fl.	6 988	20%	1 398	1 300 000	1 816 880 000
Löne- och personaladministratörer m.fl.	14 443	20%	2 889	550 000	1 588 730 000
Fastighetsförvaltare m.fl.	7 338	10%	734	1 500 000	1 100 700 000
Truckförare	12 755	10%	1 276	600 000	765 300 000
Totalt	889 078		348 625		253 722 135 000



FM i 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.

I detta avsnitt görs en jämförelse mellan FM 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 vid upphandling

FM är en bransch som berör och omfattar både offentliga och privata arbetsplatser. I detta avsnitt behandlar vi skillnader och likheter vid upphandling av FM-tjänster inom offentlig och privat sektor utgående från regelverk och avtal. Som experter har vi intervjuat advokat Johan Rappmann på Norma Advokater och Robin Warchalowski, Executive Director inom EY's Business Consulting och Head of Workplace Consulting avdelning Nordics på EY. Johan Robin

Upphandlingsprocessen avgörande skillnad

– Den stora och grundläggande skillnaden mellan privat och offentlig sektor vid upphandling av FM-tjänster är att privata upphandlare inte är bundna av lagstiftningen utan kan utforma anbudsfrågan och sedan välja fritt bland leverantörerna beroende på vilket mål och syfte man har med sin upphandling. Det kan förekomma brister i bägge processerna, men målet är ett affärsmässigt hållbart avtal, förklarar Johan Rappmann.

Robin Warchalowski berättar att den offentliga sektorn gör upphandlingar för 800 miljarder kronor årligen.

– I ett sådant läge måste förfrågningsunderlaget hålla för en granskning i rättsinstans – man ska förstås också vara noggrann vid FM-upphandlingar inom den privata sektorn men då av kvalitetsskäl. LOU, Lagen om Offentlig Upphandling, ska motverka korruption och främja sund konkurrens, men den skapar dock inte så mycket mervärde, till exempel i komplexa upphandlingar eller innovationsdrivna projekt, där utvecklingen kan bromsas onödigt länge eller till och med medverka till att en olämplig leverantör kontrakteras. Däremot fungerar LOU i sin nuvarande utformning bra vid upphandling av standardförnödenheter.

Den striktare offentliga upphandlingsprocessen har också fördelar. LOU tillåter både ett öppet förfarande och en mer selektiv upphandling, men de

Johan Rappman,
advokat, Norma
advokater.



Robin Warchalowski,
Associate Partner, EY.

flesta myndigheter håller sig dock till traditionella modeller med omfattande dokumentationskrav – detta för att minska risken för en tidsödande överprövning, vilket blir kostsamt för både beställare och leverantör. Resultatet blir att många leverantörer drar sig för att lämna anbud på FM-uppdrag till den offentliga sektorn vilket motverkar tanken bakom LOU, som är att skapa jämlikhet och transparens.

– Här finns den största skillnaden. Missar en privat upphandlare någonting reviderar man det i efterhand genom en gemensam uppdatering med beställaren. Den slutliga upphandlingen kan ibland därför skilja sig mycket från den ursprungliga då man tillsammans förtydligar och uppdaterar avtalen under förhandlingsprocessen.

Den transaktionella modellen liknar förfarandet vid offentlig upphandling, medan partnerskapsdialogen, när man identifierar en önskvärd partner på marknaden är vanligare inom privat sektor. Däremot kan vissa offentligt ägda bolag som exempelvis Telia och Vattenfall, som inte omfattas av upphandlingsplikt då de inte anses vara ett offentligt styrt organ, agera kollaborativt. Den offentliga sektorn öppnar också mer och mer upp för nya modeller som man vill testa, dock utan att riskera att bli inlåst i ett specifikt förfarande, säger Robin.

Johan konstaterar att den privata sektorn är mer flexibel både under upphandlingsprocessen och under avtalstiden.

– Det är jobbigare på den offentliga sidan, men det finns former för dialog och utredning av utbudet också där. Om behovsanalysen inte är korrekt och man upptäcker det mitt i upphandlingen gör man ogärna ändringar, vilket leder till låsningar. Direktupphandlingar under tröskelgränsen (se faktabruta) kan göras på liknande sätt som i privat sektor.

Svårt ändra avtal inom offentlig sektor

När det gäller avtalsskrivning efter slutförd upphandling anser Johan att den största olägenheten inom offentlig upphandling är att man behöver förhandla enligt ett visst mönster och att alla ska få all information.

– bland finns avtalsmallen med i underlaget, ibland skrivs det efteråt, vilket ger en viss flexibilitet. I längre avtal måste man hålla sig till förlagan.

Ofta finns det behov av förändringar, men offentlig avtal kan inte ändras hur som helst – på den privata sidan kan avtalet förändras i valfri omfattning och vid valfri tidpunkt.

Det finns också stora skillnader mellan olika regioner, kommuner och avdelningar inom myndigheter. Robin säger att man oftast landar i transaktionsmodeller med fast pris för tjänsterna eller med en tillkommande prislista. En ytterligare brist är att:

– Offentlig upphandling tar inte hänsyn till kostnaderna för att byta leverantör. Till exempel har det varit en tråkig trend att vissa sjukhus i Sverige avstår från att outsourca typiska FM-tjänster med hög besparingspotential för skattebetalarna för att själva upphandlingen som måste göras om var tredje eller fjärde år kräver alltför stora resurser för att få synergieffekter eller orsakar dolda kostnader vid ofrivilliga leverantörsbyten.

Misstag som man gör på både privat och offentlig sida är att man stänger in sig i en upphandling som bygger på en bristfällig behovsanalys, kanske på grund av bristande förståelse för de frågor som ställs. Det leder till frustration hos de jurister som kopplas in när tvist uppstår om avtalen. Genom en öppen dialog kan man undvika att en tjänsteupphandling hamnar i domstol. Målet ska alltid vara att skapa en affärsmässig och hållbar leverans.

På både den privata och den offentliga sidan krävs kompetens både av beställare och av leverantör. Det finns ofta ett glapp mellan inköp, som vill förenkla och reducera kostnader, och mellan verksamheten som vill öka kvaliteten på FM-tjänsterna. Robin och Johan säger att det lönar sig att lägga tid på att arbeta fram en gemensam målbild.

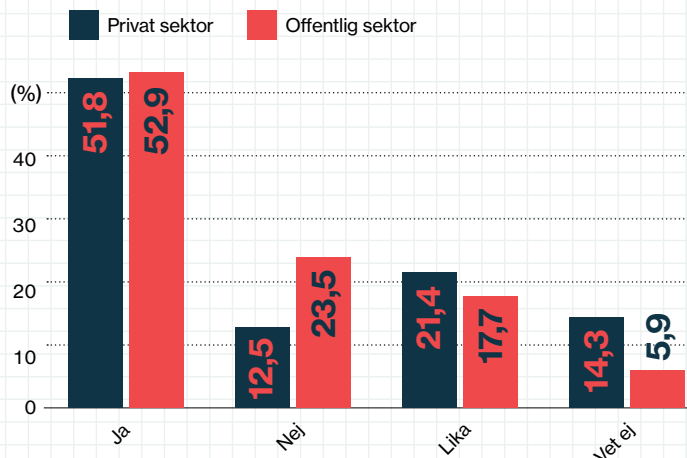
– Vid offentlig upphandling vimlar det av detaljer i absurdum, frekvens, pris, personalresurser etc, av rädsla för överprövning. Bristande kompetens hos upphandlaren leder till att man återanvänder existerande underlag från tidigare upphandlingar och endast gör smärre ändringar, ingen radikal förnyelse är därmed möjlig då leverantören är bunden av avtalet specifikationer, säger Robin.

Det typiska fokuset på pris i utvärderingsmodellerna leder till att leverantörer går in med negativa marginaler för att vinna upphandlingen och i stället tar hem marginalen på extrabeställningar. Det finns misstro mot partnerskap och att pröva nya upplägg som till exempel förhandlat förfarande. När priset inte är allena avgörande blir samarbetet och kvaliteten ofta bättre.

Också Johan håller med om att bristande beställarkompetens leder till dåliga avtal för bägge parter.

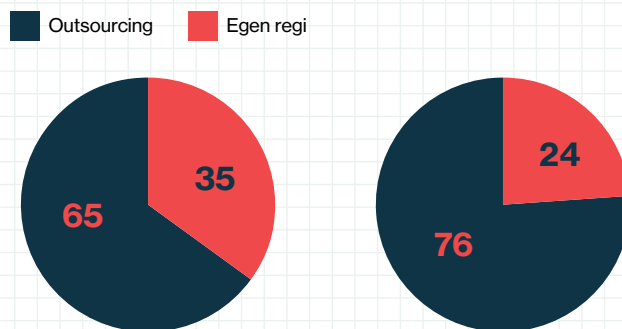
– Långvariga avtal som förutsätter stora investeringar innebär att grundleveransen inte kan förändras utan att avtalet förändras. Målet behöver vara ständiga förbättringar och löpande avstämningar under avtalet. Redan från början kan man ha ett mål om högre kvalitet som kan leda till högre ersättning. Man bör föredra att upphandla funktioner och resultat, inte låsta lösningar.

Ser ni en fortsatt standardisering av FM-tjänster framåt?



Standardisering är en fortsatt viktig del av FM framförallt pga besparingskrav, ökad specialisering samt en ökad komplexitet i ett växande ansvarsområde. Samtidigt finns det en motsättning då FM också förväntas ta hänsyn till unika behov och till en viss grad kunna leverera skräddarsydda lösningar inom ett standardiserat utbud. Detta kommer givetvis att påverka hur tjänster upphandlas i ännu större utsträckning.

Uppfattar ni att marknaden går mot egen regi eller mot outsourcing?



Inom den offentliga sektorn anser 65 % att marknaden går mer mot outsourcing än egen regi. Andelen inom den privata sektorn är ännu högre där 76% anser att marknaden går mot outsourcing. Totalt ansåg 73% av samtliga svarande i förra rapporten att marknaden går mer mot outsourcing än egen regi. Dock var andelen inom den privata sektorn ytterligare högre och låg på 78–81%

Tröskelvärden 2024 enligt Upphandlingsmyndigheten och LOU

(kr)	Varor & tjänster	Byggentreprenader	Sociala och andra särskilda tjänster
Statliga myndigheter*	1 546 202	59 880 179	8 109 450
Övriga upphandlande myndigheter	2 389 585	59 880 179	8 109 450
Direktupphandlings-gränsen	700 000**	700 000**	8 109 450**

* Centrala upphandlande myndigheter

** Direktupphandling kan tillämpas om upphandlingens beräknade värde understiger aktuell upphandlingsgräns.

Offentlig sektor: Erfarenheter från beställare och leverantörer

Den offentliga sektorn sysselsätter drygt 1,4 miljoner anställda i Sverige, 60 procent inom kommunerna, 20 procent i regionerna och resten inom statliga myndigheter och organisationer. Det innebär lika många anställda som i världens näst största företag, Amazon, och dubbelt så många som i Europas största industriföretag Volkswagenkoncernen. Med andra ord är den offentliga sektorn en enorm marknad för stöd-tjänster till medarbetarna och en viktig kundgrupp för FM-leverantörerna. I detta avsnitt tar vi del av erfarenheter från både beställare och leverantörer av FM-tjänster som används inom den offentliga sektorn.

Tjänster och trender i beställarledet

För att pejla läget bland de offentliga beställarna har intervjuer gjorts med Magnus Hansson på Migrationsverket, Mehzaheen Kamruddin på Halmstads kommun och Thomas Bjarnemo på Västfastighet i Region Västra Götaland (VGR).

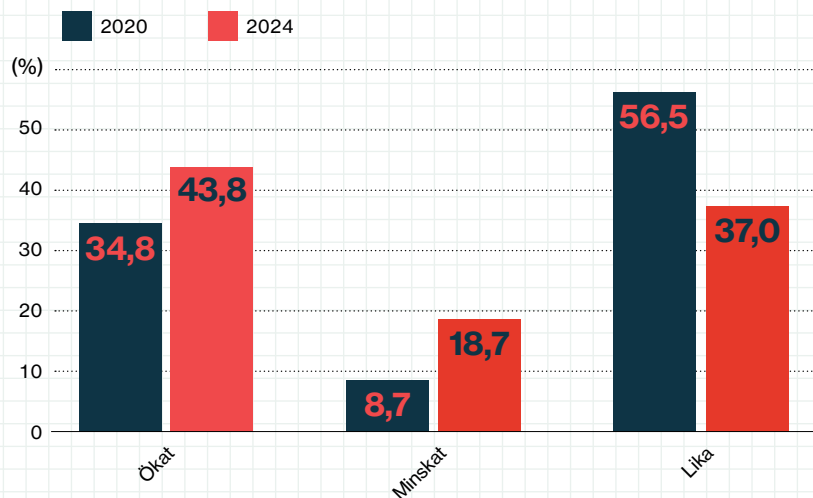
Den offentliga sektorn har delvis samma behov av tjänster och service som den privata sektorn – för lokaler som stadshus, bibliotek, skolor och myndighetskontor behövs liknande tjänster som för företagskontor, butiker och evenemangslokaler. För sjukhus och militära anläggningar krävs ofta en annan FM-profil. Kompetensnivån hos den offentliga sektorns beställare har varit en stående fråga – vad behövs för att bli en bra beställare?

På Migrationsverket finns fem serviceenhetschefer. – Deras uppgift som beställare är att se till att beställningarna är tydliga, har rätt kvalitet och att



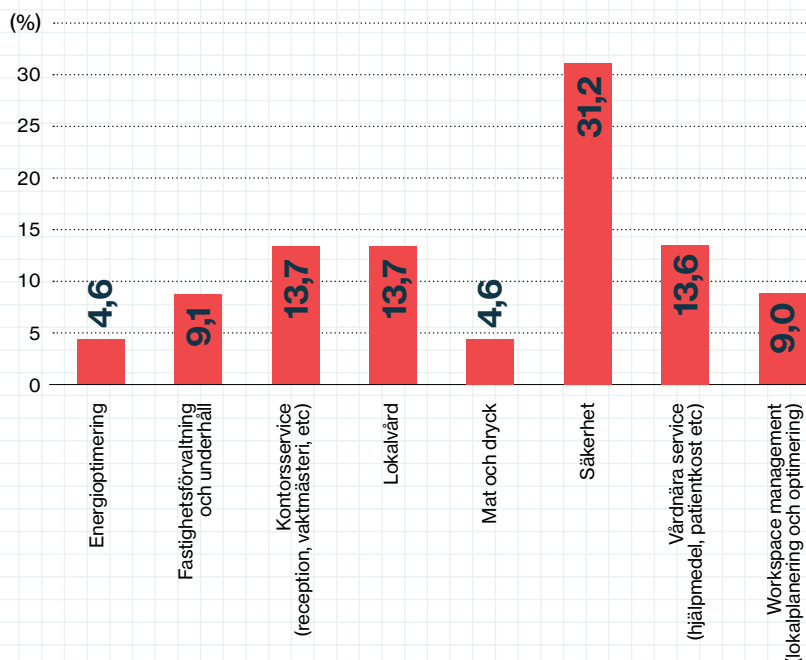
Magnus Hansson,
Fastighetschef,
Migrationsverket.

Offentlig sektor: Har budgeten för FM ökat, minskat eller är det lika de senaste 2 åren?



Totalt upplever 43% av de svarande inom privat sektor att budgeten har ökat och endast 18% upplever att den har minskat. Samtidigt har 37% svarat oförändrat – i förhållande till tidigare rapport så har en större andel svarat att budgeten har ökat och en större andel har svarat att budgeten har minskat och en mindre andel tycker att budgeten är lika.

Offentlig sektor: FM-tjänster som har ökat i efterfrågan de senaste två åren



Exempel på nya tjänster som efterfrågats under de senaste två åren:

- Datadriven lokalvård
- Mäta nyttjandegrad
- CO₂-besparande tjänster
- Säkerhet och trygghet
- Workplace Experierelaterade tjänster
- Cirkuläret
- Innovationsdriven optimering

leveransen utförs med framförhållning. Tiden och innehållet är viktigast, vi har en mängd internkunder som avropar FM-tjänsterna, säger Magnus Hansson.

För att vara en bra beställare i Halmstads kommun behöver man tänka på tre saker. För det första, ha en förståelse för sin verksamhets behov. För det andra, vara tydlig med vad man önskar i sin beställning, alltså innehållet. För det tredje, ha en överblick över helheten och en vilja att samarbeta med leverantören. Det är viktigt att värna om skattemedel eftersom vi har samma mål och spelplan.

Thomas Bjarnemo på Västfastighet påpekar att det är viktigt för en bra beställare att avsätta resurser för uppföljning och leverantörskontakter samt att beställaren faktiskt vet vad det är man köper.

– Det ska inte bli omöjligt för leverantören att faktiskt göra en rimlig vinst.

Partnerskap inom offentlig sektor ur beställarsynpunkt

Frågan om partnerskap med leverantörerna påverkas i den offentliga sektorn av Lagen om offentlig upphandling, LOU. Den begränsar omfattningen av partnerskapet, men förhindrar inte att leverantör och beställare skapar en bred kännedom om varandras verksamhet. Magnus Hansson på Migrationsverket säger att en bra dialog skapar en form av leveransopptimering utan ett formellt partnerskap.

Thomas Bjarnemo på VGR säger att goda relationer och personliga kontakter tillsammans med öppenhet, transparens och tydlighet om varandras förväntningar kan leda till insikt i varandras frågeställningar och en lösningsorienterad modell. Förmågan att tillsammans kunna ställa om under uppdragets gång liknar partnerskapet på den privata sidan.

Att lära känna varandra, ha god kommunikation och genomföra kontinuerliga avstämningar är viktiga delar för att ett partnerskap ska fungera väl.

– Att jobba långsiktigt med leverantören ger kontinuitet, trygghet och förståelse vilket skapar mervärde för båda parter, menar Mehzaheen Kamruddin.

Speciella faktorer på beställarsidan

Speciellt för den offentliga sektorn är att den är diversifierad med både små och stora organisationer i statlig, regional eller kommunal regi. Vidare är den uppdelad i publik verksamhet som vänder

”Att jobba långsiktigt med leverantören ger kontinuitet, trygghet och förståelse.



Mehzaheen Kamruddin,
Verksamhetschef, FM-
service, serviceförvaltning,
Halmstad Kommun.

sig mot allmänheten och intern verksamhet som är en del av den offentliga administrationen som till exempel Domstolsverket eller Riksrevisionen. Därför skiljer sig behoven och trenderna åt mellan olika aktörer i offentlig sektor och därigenom också FM-verksamheten.

I Halmstad har man en FM-organisation i egen regi med ambitionen att alla stödtjänster ska levereras till förvaltningarna, så att de kan fokusera på sin kärnverksamhet. Vi ser en förändring i hur lokaler byggs och används idag jämfört med tidigare. Till exempel byts cellkontor ut mot öppna landskap eller aktivitetsbaserade kontor, och skolor och förskolor använder mycket mer textilier och teknik, medan tillgängligheten har minskat. Detta innebär att beställaren behöver vara tydlig med vilken tjänst och kvalitet som efterfrågas samt ha förståelse för utmaningarna i leverans och kvalitet.

Inom Migrationsverket finns vissa säkerhetsklassade tjänster, som utförs av speciell personal. Det är en balansgång som myndighet att hantera dessa.

– Vi går mot både integrerad FM och digitalisering för att skapa oberoende.

Magnus Hansson ser att myndigheten har vissa svårigheter att kravställa på samma sätt som inom privat sektor.

– Vi är en nationell spelare med en differentierad blandning av stora och små driftställen, traditionell kontorsmiljö på väg mot aktivitetsbaserad arbetsmiljö, stora kollektivboenden och klassade förvar. Det händer till exempel att vi får in nya städbolag som inte har den skicklighet de uppger eller som utnyttjar regelverket för att prisa in sig på en för låg nivå. Vi kan bli bättre som beställare med kravställning med numerära behov och tydligare definition av relevant/hållbar kvalitetsnivå.

Inom Västfastighet finns en blandning av in-house

Thomas Bjarnemo,
regionområdeschef,
Västfastigheter Drift



Thomas Front, VD Primär
FM Group AB.



och outsourcing och en grundprincip är att klara 70 procent av uppdraget i egen regi. VGR har gärna tjänster inom kärnuppdraget in-house, till exempel att förvalta och drifva fastigheterna, men det är bra att kunna köpa in viss specialistkompetens, till exempel säkerhet och avancerat underhåll som är svårt att vidmakthålla själv eller varierande i sina behov timingmässigt.

– Långsiktigt så får du inte samma ansvarskänsla eller kvalitet och det är tids- och resurskrävande att ta in extra arbetskraft.

Thomas säger också att det kan vara svårt att säkerställa rätt kompetens hos leverantören.

– Leverantören går ofta in med rätt kompetens från början, men under resans gång lämnar referenspersonerna uppdraget och de som kommer in efter hand kan ha en mer varierande kompetensnivå.

VGR ser behovet att stärka krishanteringsförmågan genom redundansavtal med leverantörer.

Synpunkter från leverantörer till offentlig sektor

Den stora tjänstevolymen gör den offentliga FM-marknaden intressant för de största leverantörerna, men också för nischade specialister. I det

Paulina Petruska, Sales
Manager, ISS Facility
Services AB.



Anna Wingårdh,
Affärsområdeschef,
Sodexo AB.



här avsnittet berättar Thomas Front på Primär, Paulina Petruska på ISS och Anna Wingårdh respektive Robin Exman på Sodexo om sin syn på FM-leveranser till offentliga kunder.

Tydlighet är något som samtliga tillfrågade framhåller som den viktigaste egenskapen hos beställaren. En bra behovsanalys ska följas upp av en tydlig kravställning och att dessa krav följs upp under leveransen.

– En tydlig samarbetspartner är grundläggande vid upphandlingen, men när avtalet är klart brister ibland denna rollfördelning, säger Paulina medan Thomas poängterar betydelsen av en aktiv kommunikation. Anna och Robin framhåller att ett partnerskap kan skapa gemensamma lösningar när utmaningar uppstår, särskilt om upphandlingen fokuserat mer på kvalitet än på pris.

– Det finns en diskrepans i synen på partnerskap, få beställare inom den offentliga sektorn arbetar idag enligt partnerskapsmodellen, utan de omhuldar ofta transaktionsmodellen med specificerade leveranser enligt avtal, säger Anna. ANNA

För att lyckas i samspelet med beställaren är det nyttigt med gemensamma genomgångar vid avtalsstart. Leverantören behöver en stor mängd information utöver tider och avtalsdokument. Idealiskt är också enligt ISS att båda parter vågar utveckla avtalet, att revidera det inom ramen för LOU. Beställaren måste också våga fokusera på sin kärnverksamhet och lämna över ansvaret för stödtjänsterna till leverantören.

Uppföljningen är viktig också inom offentlig sektor, till exempel brukarundersökningar, för att genomföra förbättringar. Då är det viktigt att beställaren är tydlig och närvarande ute på arbetsplatsen för en dialog med leverantören.

Gränsdragningen mellan beställare och leverantör är central – det krävs tillräcklig kompetens när en outsourcing genomförs. Man måste kunna sin egen kärnverksamhet och jobba processororienterat för att stödtjänsterna ska fungera som tänkt.

– FM som begrepp är ungt och omfattningen på dess innehåll är fortfarande delvis okänt inom den offentliga sektorn: begrepp har olika innebörd i olika verksamheter. Att det inte finns någon gemensam standard är en utmaning för både leverantör och beställare, förklarar Thomas.

Anna på Sodexo håller med om att både beställare och leverantör måste våga vara öppna och transparenta med utmaningar som uppstår och hur dessa ska lösas samt att ha en tydlig och effektiv avvikelshantering.

Efter pandemin har det varit svårt att locka med-

arbetarna tillbaka till kontoret. Det har resulterat i att leverantörerna behöver hjälpa fastighetsägarna/arbetsgivarna att utnyttja resurserna bättre då lokalernas utnyttjandegrad fallit så lågt som till 40 procent. Detta är en ekonomisk och logistisk utmaning.

Generellt sett är samtliga överens om att efterfrågan på hållbara tjänster fortsätter att öka.

Speciella faktorer på leverantörssidan

När en leverantör sluter ett avtal inom offentlig sektor är det inte bara LOU som måste beaktas. I många organisationer har FM-avdelningen skötts internt och en del av personalstyrkan måste då byta arbetsgivare. Det är viktigt att inte tappa erfarenhet och kunskaper utan att knyta till sig personer som blir länken mellan den nya leverantören och kunden/beställarorganisationen. Thomas säger att medarbetarna ofta blir nöjda med förändringarna eftersom de blir mer synliga som en del av leverantörens kärnverksamhet.

– En annan utmaning är den hårda konkurrensen. FM är ganska brett, men singeltjänster inom lokalvården är generellt prispresade. Säkerhetsaspekterna inom allt från rekrytering av klassad personal till skalskydd är en annan utmaning, som inte framträder tydligt vid upphandlingen och som kan ta tid och resurser, säger Paulina.

Enligt Sodexo är inflationstrycket och sparkraven inom offentlig sektor den största utmaningen för tillfället. Andra utmaningar är att hitta skalfördelar och lösningar som sträcker sig utanför ramen för den offentliga organisationen (kommun, region eller myndighet).

– Som leverantör och expert kan vi agera proaktivt med bättre lösningar för miljö och hållbarhet,

”Som leverantör och expert kan vi agera proaktivt med bättre lösningar.”



Robin Exman, Strategy & Marketing Director, Sodexo Sweden.



Lars Borgström, Head of Facility Operation REFEM Nordic på Vattenfall Business Services Nordic AB samt IFMA-styrelseledamot.

även social hållbarhet, inom de områden vi verkar. Vår styrka är också att vi inte är bundna till de organisatoriska ramar som den offentliga organisationen har, avslutar Robin.

Privat sektor: Erfarenheter från beställare och leverantörer

Begreppet FM började användas i Sverige på nittioalet, främst inom den privata sektorn och då bland IT-företag, som ingick i internationella koncerner med amerikanska ägare. Privata företag och organisationer har sedan dess legat i frontlinjen för att införa nya FM-tjänster och nya arbetskoncept. I detta avsnitt beskrivs olika erfarenheter, som avspeglar nuläget inom FM i privatföretagen.

Tjänster och trender i beställarledet

Intervjuer i beställarledet har gjorts med Mikael Wasell på Astra Zeneca, Lars Borgström på Vattenfall och Håkan Arnstad på Ramboll. De representerar organisationer med många typer av aktiviteter och lokaler samt geografiskt spridda verksamheter.

Öppenhet är ett nyckelord när det gäller vad som skapar en god relation mellan FM-leverantör och beställare inom den privata sektorn.

– Det behöver finnas en röd tråd i verksamheten, vilket leder till konsekvens och förutsägbarhet, säger Lars Borgström på Vattenfall. Mikael Wasell på Astra Zeneca håller med om att öppenhet är centralt, att man kan dela med sig av styrkor och svagheter.

– Det krävs mycket flexibilitet; man kan inte vinna alla matcher, utan ibland måste man släppa taget. Leverantören måste vara lyhörd, FM-behoven ändrar sig från vecka till vecka. Vi är öppna och förväntar oss öppenhet tillbaka. Och leverantörerna ska inte ta på sig saker man inte riktigt klarar av – det handlar inte om affärer för stunden, utan bägge parter behöver tänka längre fram. Också Håkan Arnstad betonar öppenheten.

– Investera tid för och med varandra, ha täta kontakter, särskilt i uppstarten, respektera varandra,

skapa en öppen dialog åt båda håll, vilket gör att ni förstår varandras verksamhet och mål.

Avtalet är viktigt. Man måste ha en god kunskap om vad tjänsterna innebär och hur de utförs i praktiken. Annars hamnar parterna lätt i en ekonomisk diskussion. På Vattenfall har man prövat olika former och avtalsmodeller.

– Överenskomna spelregler ska följas, precis som fotboll spelas med fötter och huvud och inte med händerna, förtydligar Lars Borgström.

Partnerskap inom privat sektor

Begreppet partnerskap är etablerat inom den privata FM-sektorn. För ett lyckat partnerskap krävs förtroende mellan parterna. Ett sådant uppstår om man är öppen med både prismodeller och eventuella problem. Ur ett beställarperspektiv måste man förstå att leverantören också är ett vinstdrivande bolag, de handlar om att leverantören ska ha rätt marginaler på rätt tjänster.

– En bra FM-leverans gör också själva kärnverksamheten framgångsrik och skapar nöjda kunder, förklarar Mikael Wasell. På Vattenfall upplever man att ett framgångsrikt FM-arbete bygger mycket på relationer, ibland genom teambuilding och gemensamma aktiviteter vid sidan av det ordinarie arbetet.

– Det är som ett äktenskap – ibland är man oense, ibland överens. Viktigt är att ha samma målbild på lång sikt.

Håkan Arnstad trycker också på behovet av samarbetsvilja från båda parter. Det är viktigt med ett tydligt och enkelt avtal, tillit, samarbetsvilja, kunskap, flexibilitet och en öppen och transparent dialog.

– Det är nyttigt med uppföljning på ett enkelt sätt, att kunna gå snabbt från idé till genomförande, att ge varandra möjlighet att testa nya sätt att lösa utmaningar – stäm av – korrigera – kör vidare!

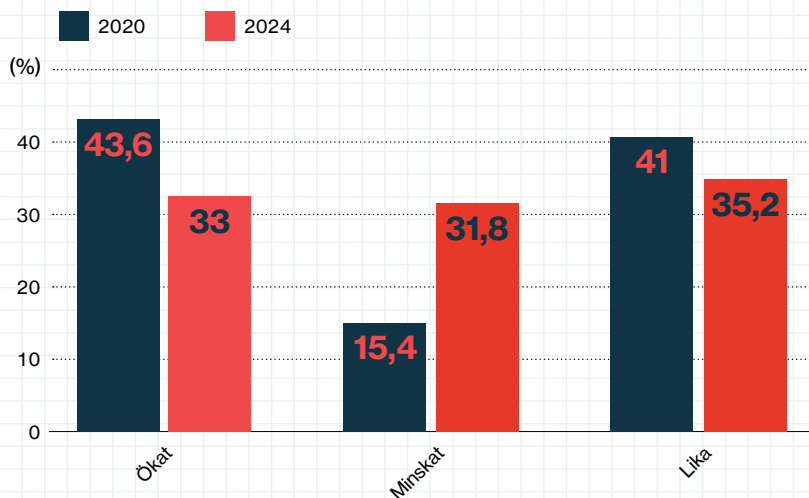
Transaktionsmodellen och frågan om outsourcing

När det gäller transaktionsmodellen kontra partnerskapstänkandet skiljer sig åsikterna åt mellan de intervjuade beställarna. Lars Borgström tror att trans-



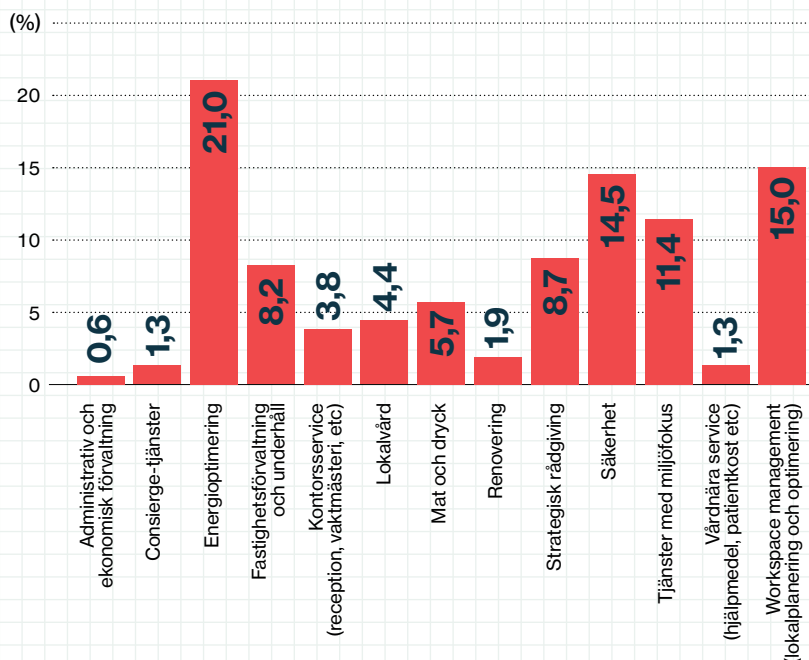
Mikael Wasell,
Director Facility
Management
AstraZeneca.

Privat sektor: Har budgeten för FM ökat, minskat eller är det lika de senaste två åren?



Totalt upplever 33% av de svarande inom privat sektor att budgeten har ökat och 32% upplever att den har minskat. Samtidigt har 35% svarat oförändrat – i förhållande till tidigare rapport så har en mindre andel svarat att budgeten har ökat och en större andel har svarat att budgeten har minskat.

Privat sektor: FM-tjänster som har ökat i efterfrågan de senaste två åren



Exempel på nya tjänster som efterfrågats under de senaste två åren:

- Datadriven lokalvård
- Mäta nyttjandegrad
- CO₂-besparande tjänster
- Säkerhet och trygghet
- Workplace Experierelaterade tjänster
- Cirkuläret
- Innovationsdriven optimering



Håkan Arnstad,
Facility Manager,
Ramboll Sweden.

aktionsmodellen är på väg in igen tack vare att reglerbara tjänster som städning och catering antingen kan utföras som behovsstyrda eller frekvensstyrda.

– Vi har försökt med behovsstyrning, men det har inte slagit väl ut.

Också Astrazeneca kommer fortsättningsvis att till viss del köpa enskilda tjänster då den transaktionella modellen behövs – det är svårt att köpa tex förbrukningsmaterial i en komplex ekonomisk modell. Däremot är man mer tveksamma på Ramboll:

– Jag tror att transaktionella modeller blir mindre och mindre viktiga i framtiden. De modellerna kommer att användas bara när det behövs väldigt smal spetskompetens eller vid engångsprojekt, som flyttstädning och lokala lösningar, säger Håkan Arnstad.

Synen på outsourcing kontra egen regi varierar också mellan de intervjuade. Vattenfall, som har en geografiskt decentraliserad organisation ser att en outsourcinglösning innebär att man tappar en del av kontrollen, som överläts åt andra.

– Det blir en reaktiv tjänst, lättare vara proaktiv med egen personal. I vissa kontrakt är man väldigt bunden till det som står i texten – lättare styra med egen personal.

Däremot erkänner Lars Borgström att inhyrd personal blir betydligt billigare sett till anställningsvillkoren. Outsourcing har fördelar både som ekonomiskt incitament och som konkurrensutsättning – utbytbarheten kan vara en fördel i vissa fall.

På AstraZeneca ser man att outsourcing har en styrka i form av ett bredare FM-kunnande där leverantören har spetskompetens.

– Det är möjligt att stärka det egna FM-nätverket och därigenom kunna fokusera mer på slutkund. Stora bolag blir trögrörliga vid insourcing, medan externa partners kan vara mycket mer flexibla. Svagheter är att man måste jobba mycket hårdare med kultur och transparens för att skapa en vinnande FM-leverans, FM är en people-business där alla individer är nycklarna.

Ramboll ser också både styrkor och svagheter med outsourcing. Det är enkelt att skala upp och skala ner på personal och tjänster och att byta ut extern personal som inte passar in i beställarens kultur och arbetssätt.

– En bra FM-leverantör kommer med nya idéer tack vare sina erfarenheter från andra kunder som vi testat och utvärderat – vi lär oss att jobba smartare.

Svagheter med outsourcing är att det är svårt att få till en vi-känsla där ”vi” består av både beställare och leverantör och att det finns en risk att beställaren vill spara pengar medan FM-leverantören vill merförsälja.

– Det kan vara svårt att få till proaktivitet från leverantören och att få leverantören att tänka som beställaren/kundföretaget. Risken med in-house är att man kör på i samma hjulspår år efter år utan nya idéer och förändringar och att det är svårt att skala upp och ner; LAS, MBL med mera tar tid, säger Håkan Arnstad.

Ökad specialisering en möjlig trend

Efter pandemin upplever beställarna att det är en utmaning att få medarbetarna tillbaka till det fysiska kontoret.

– Vi har inte riktigt landat i vad en modern arbetsplats är – vi har flera initiativ pågående kopplat till både kontorsarbetsplatsen och arbetsplatsen i våra fabriker. Vi har olika förutsättningar beroende på i vilken miljö man arbetar, vilket gör FM-leveransen mer komplex och utmanande, säger Mikael Wasell.

Mikael konstaterar att digitalisering och hållbarhet är generella trender, men tror att trenden går från stora FM-avtal som levererar allt till leverantörer som är specialister på sitt område. Man lever sedan i symbios i ett ekosystem, som löser FM-leveransen.

– Det blir en bättre leverans, när den starkaste aktören levererar inom varje delområde och samarbetar med varandra.

Också på Ramboll har man problem med att få in fler kollegor på kontoren.

– Vi har ett snitt på 40–50 procent personal inne på kontoret en vanlig dag i Sverige – kontoren upplevs då som öde och energilösa.

Andra utmaningar är att få FM, HR, IT och företagsledningen att jobba tätare ihop i förändringsarbetet och att kunna lägga ännu mer fokus på ’user experience’ när man är på kontoret.



Kajsa Högdahl,
Commercial
Director, Coor.

Vattenfall arbetar vidare med aktivitetsbaserade kontor för att effektivt kunna utnyttja lokalerna, både de inhyrda och de egna. Närvarostatistiken är en viktig del av utvecklingsarbetet på arbetsplatsen.

– Vi försöker optimera våra kontor enligt hybridkontorsmodellen. 'Internet of Things' är en del av detta.

Synpunkter från leverantörer till privat sektor

Leveransomfånget av FM-tjänster till privata kunder varierar mycket från fall till fall, allt från singeltjänster till kompletta paket, då i princip hela FM-verksamheten outsourcats som ett paket. Avgörande är inte bara organisationens storlek och behov av tjänster, utan också styrningen av FM-verksamheten hos beställaren. Tre FM-leverantörer ger här sina synpunkter på samarbetet med privata kunder: Kajsa Högdahl, Coor, Poyan Pahlavanloo, CBRE, och Klas Tocklin, Caverion.

Vad behövs för en bra relation beställare-leverantör?

De FM-leverantörer som deltagit med sina svar har lång erfarenhet och rutin av leveranser till både stora och små företag inom den privata sektorn. För att samarbetet mellan beställare och leverantör ska löpa smärtfritt finns det några saker att tänka på.

– En bra beställare vill lyckas med sitt uppdrag internt, men vill också att leverantören ska lyckas. Vi behöver sitta på samma sida och ha samma tydliga målbild. Bäst är om beställaren låter leverantören operera inom sitt avtalade mandat och inte lägger sig i detaljer. Man ska ha tillit till varandra och vara medveten om att en affärsrelation är ett givande och ett tagande – balans mellan två parter, förklarar Kajsa Högdahl.

Under pandemin ställdes samarbetet på sin spets när kontoren tömdes och båda sidor satt i en situation som vi inte varit med om tidigare. Där var det viktigt att hitta balansen och tillsammans finna lösningar som blev bra både på kort och lång sikt för båda parter. Ett exempel var att vi hos vissa kunder gemensamt styrde om personalen till andra sysslor och uppgifter kortsiktigt, för att inte tappa duktiga medarbetare långsiktigt. Något som vi tillsammans konstaterade var bra för båda parter på längre sikt.

Klas Tocklin säger att man som leverantör måste ha en bra förståelse för affären, rätt kompetens och sträva till ett bra samarbete med kunden.

– Det finns inte så många leverantörer för teknisk FM, vilket ställer krav på beställaren, som behöver ha en fungerande styrstruktur som syftar till att möta de olika frågeställningar som finns i ett kontrakt på olika nivåer: operativ, taktisk och strategisk.

Caverion ser att kunderna ofta är bra på operativ nivå men att det kan finnas utvecklingspotentia på taktisk och strategisk nivå där det krävs att båda par-

ter lyfter blicken och vågar samarbeta i större strategiska frågeställningar.

– Utan en fungerande styrstruktur och samarbete får kunderna inte ut det maximala värde vi kan ge dem som tjänstespecialist inom teknisk FM.

Också Poyan Pahlavanloo betonar vikten av tydlig kommunikation, nyckeln till ett framgångsrikt samarbete.

– Ett gott partnerskap bygger på ömsesidig tillit och öppenhet, att vara beredd att lyssna på varandras synpunkter och lösningar för att maximera resultatet. Kontinuerlig uppföljning och utvärdering av prestationer är avgörande för att säkerställa att båda parterna lever upp till överenskomna mål och förväntningar.

Partnerskap, transaktionella modeller och outsourcing

Trots att leverantörerna ser en tydlig trend mot partnerskapsmodeller tror de att de transaktionella modellerna alltid kommer att finnas kvar, särskilt där det finns en tydlig och enkel leveransprocess. Andra prismodeller kommer dock att introduceras.

Klas Tocklin anser att branschen utvecklas mot större partnerskap. De större bolagen som har transaktionella modeller kommer förflyttas mot partnerskap, men det kommer fler kontrakt som är uppbyggda enligt ABFF, vilken är mer av en transaktionell modell.

– Antalet transaktionella affärer kommer öka i små och medelstora uppdrag medan stora bolag intresserar sig mer för partnerskap. Vår marknad kommer att växa. Kunderna har en större utmaning att hitta kompetens och att anställa och behålla specialister in-house och väljer då att hellre nyttja en FM-leverantör som har lättare att hitta och fördela resurserna. Här skiljer sig utmaningarna mellan hard och soft FM. För Soft FM handlar det mer om resurser, medan det hard/teknisk FM också är en fråga om unik kompetens.

Kajsa Högdahl ser också en trend mot partnerskap, framför allt hos större bolag. De stora drivarna är flexibilitet och långsiktighet i samarbete – allt frammanat av pandemin.

Poyan Pahlavanloo,
Director of Sales, CBRE.



– Vi ser ett tydligare helhetstänkande och en vilja att driva förändring tillsammans med en kompetent partner. Även hållbarhetsagendan är en drivkraft där partnerskap kan gynna förflyttningen mot ett lägre miljöavtryck i form av energianvändning, behovsdrivna tjänster, hållbara materialval och cirkularitet samt skapa förutsättningar för den hållbarhetsrapportering som krävs av bolag idag och i framtiden.

På CBRE anser man att inom ett partnerskap krävs på kort sikt tydliga och konkreta avtal, regelbunden kommunikation och snabb problemlösning. På lång sikt krävs investering i relationen, kontinuerlig utvärdering och anpassning till förändrade behov och förutsättningar.

– Dock tror vi att teknologiska framsteg och ökad efterfrågan på flexibilitet och skräddarsydda lösningar kommer leda till en ökad betoning på partnerskap och integrerade leveransmodeller, säger Poyan Pahlavanloo.

Faktorer som påverkar FM-leveransen

Om man ser till FM-marknaden i dag finns det ett antal faktorer som påverkar FM-leveransen.

Poyan Pahlavanloo på CBRE säger:

– En av de största utmaningarna inom FM just nu (som jag även misstänker att våra branschkollegor upplever) är att balansera kraven på kostnadsbesparingar och effektivitet med behovet av att leverera högkvalitativa tjänster och stödja en hållbar verksamhet. Dessutom måste FM-organisationer anpassa sig till snabbt föränderliga arbetsmiljöer och teknologiska framsteg samtidigt som de säkerställer en hög nivå av service och användarnöjdhet.

Coors ser att FM-området, både inom hard och soft, blir mer digitaliserat och datadrivet där anpassade lösningar och förmåga att attrahera och behålla specialistkompetens blir allt viktigare. De ser också en brist på kompetent arbetskraft i vissa kategorier.

– Människor och kompetens är helt avgörande för oss, det är svårt att rekrytera i vissa geografier och vissa personalgrupper. Samtidigt är det en positiv förflyttning för branschen som ställer krav på bolag att vara en attraktiv arbetsgivare, och lyckas man med det blir det istället en fördel att kunna attrahera de bästa medarbetarna. Digitaliseringen är en stor omställning som kräver nya kompetenser och utveckling av befintliga arbetssätt för att dra nytta av dagens teknik. Det personliga mötet kan aldrig ersättas, men däremot kan robotar och andra digitala lösningar integreras i det dagliga arbetet och öka både kvalitet och effektivitet, sammanfattar Kajsa Högdahl.

Caverion ser att vissa som söker jobb i dag saknar relevant kompetens.

– Det finns tyvärr idag få utbildningar där vi kan rekrytera medarbetare direkt från skolan. Vi tar därför ansvar genom att bygga ledarprogram och traineeprogram där vi själva utbildar. Vi engagerar oss

också i utbildningsföretag för att få dem att förstå vårt kompetensbehov.

Klas Tocklin vill till sist lyfta fram en aktuell fråga kring fastigheters energianvändning:

– När man beskriver energieffektivitet i kontrakten så blir det ofta lite fyrkantigt. Vi som leverantör har fantastiska möjligheter att transformera fastighetsbranschen och påverka så att omvärlden blir mer energieffektiv och hållbar. Ett exempel på hur är såklart genom digitalisering, där vi har möjlighet att förflytta våra fastigheter till att bli mer energieffektiva och kostnadseffektiva. Vår bransch behöver avisera, ta initiativ och profilera arbetsområdet tydligare. Då kan vi, tillsammans med våra beställare fortsätta vara en viktig nyckel i klimatomställningen.



Klas Tocklin, VP, Head of Managed Service, Advisory Service och Keyaccounts, Caverion.





Trender och utveckling inom FM

Framtiden är en riktning, inte en destination. Och när vi blickar framåt handlar det alltså om att identifiera problem och tänkbara lösningar – det är där drivkraften finns. Så här säger två av våra mest namnkunniga trendspanare om vad de ser på horisonten ... eller kanske ännu närmare.

De hetaste trenderna enligt Henrik Larsson-Broman:

1 I kölvattnet av Generativ AI: Nu blir vi alla chefer

I takt med att AI nu på allvar träder in på våra arbetsplatser och som kan utföra uppgifter som kräver mänsklig intelligens är det troligt att arbetsroller kommer att förändras. Vi kommer alla ha tillgång till en digital assistent som utför uppgifter under vår vägledning. Istället för att själva göra arbetsuppgifter kommer AI-assistenter att utföra dem, och vi blir chefer som sätter mål, ger instruktioner och bedömer arbetskvaliteten.

2 Augmented Reality

Användningen av Augmented Reality (AR) växer snabbt. Inom FM kan AR användas för att förbättra navigering och platsidentifiering i komplexa byggnader, effektivisera underhåll och reparationer med omedelbar tillgång till instruktioner, och för säkerhets träning i virtuella miljöer. Dessutom förbättrar AR mötesupplevelser, inventering och tillgångshantering. Denna trend möjliggör smartare beslutsfattande och ökar produktiviteten inom facility management.

3 Bubblare: Co-working i människors hem?

Co-working och distansarbete ökar, vilket får företag att minska sina kontorsutrymmen. Nu finns en ny möjlighet – företag som Radius i Portland erbjuder företag att hyra utrymme i privatpersoners hem istället för traditionella kontorslokaler. Precis som Airbnb hyr ut boende för privatpersoner. Kan detta bli en trend i Sverige?

Henrik Larsson-Broman,
trendanalytiker.



Henrik Larsson-Broman

• Henrik Larsson Broman är forskare och trendanalytiker som i över 20 års tid inspirerat tusentals människor att förstå och anpassa sig till framtidens affärslandskap. Henrik Larsson Broman en av Sveriges mest eftertraktade talare. Med en imponerande portfolio av forskningsrapporter, artiklar och trendanalyser om tillväxt, försäljning och marknadsföring, samt författarskapet bakom boken *Supertrenderna*.

Stefan Hyttfors, futurist



Stefan Hyttfors

• Stefan Hyttfors, framtidsvisionär och förändringsguru. Stefan Hyttfors en av Sveriges mest uppskattade föreläsare inom framtid, omvärldsbevakning och affärsutveckling. Hans inbyggda drivkraft och passion från ungdomen fortsätter att genomsyra hans arbete, och han brinner för att inspirera andra till förändring och få oss att tänka framåt.

De hetaste trenderna enligt Stefan Hyttfors:

1 AI blir fastighetsskötare

Vi har lämnat tiden då artificiell intelligens var science fiction. AI är här och fastighetsägare som nyttjar tekniken för optimering av resursutnyttjande och proaktivt beslutsfattande lär snabbt skapa stora avstånd till de som inte hänger med i utvecklingen. Det handlar om allt från realtidsövervakning och dataanalys till integration för energihantering och underhåll. Smarta fastigheter tar hand om alla fel och brister innan de hinner bli problem.

2 Tävlingen mot noll har börjat

Klimatfrågan är vår tids ödesfråga. Men vårt sätt att se på den har förändrats 180 grader på bara tio år. Då såg vi inga andra lösningar än att sluta, du minns säkert Earthhour då vi uppgivet släckte lamporna en timme om året ... Idag har vi släppt alla tankar på att sluta. Vi ska bygga om hela samhället och vi har jätkligt bråttom så skrivbordslampan brinner dygnet runt. Förändringen drivs inte av ideologi utan om pengar, så de som fortfarande jobbar för att kompensera sin ineffektivitet blir utkonkurrerade. Allting som kan bli noll kommer bli noll.

3 Vi är mätta och rädda

Om 1900-talet var industrialiseringens århundrade så är 2000-talet individualiseringens tid. Välfärdssamhällets tillväxt med vård, skola och omsorg för alla har gjort det möjligt för oss att söka självförverkligandet. Nu attraheras vi inte längre av budskap om mer, vi har redan för mycket. Vad vi däremot törstar efter är trygghet. Ensamma i en värld präglad av ökad polarisering, konflikter och oro väljer vi ledaren, företaget, varumärket, som har en vision om ökad trygghet.

Trenderna som styr branchen mot framtiden

Frågan om hur FM kommer att se ut om tio år och vilka trender som kommer att styra branchen på vägen in i framtiden är central då arbetsplatser och dess stödtjänster är stora och långsiktiga investeringar för alla organisationer. Det gäller därför att hitta rätt när kompassen ställs in på 2030-talet.

FM är en bransch där utvecklingen är snabb, både gällande tjänsteutveckling och formerna för relationen mellan beställare och leverantör. De personer som intervjuats för rapporten lyfter bland annat fram följande trender och nyckelområden för FM:

1 Digitalisering och robotisering

Både leverantörer och beställare framhåller att digitaliseringen och automatiseringen fått ett lyft under och efter pandemin. Poyan Pahlavanloo på CBRE säger att en klar trend är ökad digitalisering och användning av IoT-teknik för att optimera resursanvändning och förbättra användarupplevelsen. – Vi tror även att den prediktiva underhållsmetodiken inom fastighetsteknik kommer att ta rejäl fart de närmast åren.

Kajsa Högdahl på Coor instämmer och ser fler datadrivna tjänster, där tekniken och AI används för att optimera kvalitet kontra kostnader.

– Det kan handla om allt från prediktivt underhåll eller behovsstyrd lokalvård till att optimering av kontorsytor, servicepunkter och flöden. Digitaliseringen innebär också behov av nya kompetenser hos medarbetarna och utveckling av processer och leveransmodeller som gör tekniken till en integrerad del av FM.

På Caverion, som arbetar med teknisk FM, ser man digitaliseringen som en väg att göra fastigheterna mer energi- och kostnadseffektiva. Samtidigt konstaterar Sodexo att ökad digitalisering och dataanvändande möjliggör effektivare resursutnyttjande, tydligare styrning och därmed hållbar kundleverans.

På beställarsidan ser man digitali-

seringen som en väg att öka hållbarheten, men också att kunna använda sig av avancerade specialister.

– Man går från jättedrakarna, som levererar allting, till att välja leverantörer, som har djup nischkunskap – skapa symbios i ett större ekosystem, som löser FM-leveransen. Det blir en starkare leverans, de bästa leverantörerna inom olika delar, säger Mikael Wasell på Astra-Zeneca.

Digitala hjälpmedel som IoT kan också användas för analys av kontorens användning – till exempel Vattenfall jobbar med att ta fram närvarostatistik för att optimera kontoren enligt hybridarbetsmodellen.

– I Halmstads kommun använder vi sensorteknik i några fastigheter för att mäta lokalutnyttjandet. Genom att känna till flödet av människor i lokalerna kan vi leverera bättre kvalitet, reducera kostnader och visualisera tjänsterna. AI hjälper oss att bli mer proaktiva. Vi siktar också på att införa robotisering av vissa lokalvårdstjänster. Tekniken kommer att locka den yngre XYZ-generationen inom FM-branschen, som är vana vid att arbeta med komplexa maskiner som robotar och drönare samt använda avancerade appar, förklarar Mehzabeen Kamruddin på Halmstads kommun.

Digitalisering skapar också oberoende enligt Magnus Hansson på Migrationsverket. Processen kräver dock mer kompetens för att leda fram till ökad effektivitet och i slutändan en helt integrerad FM-verksamhet.

– AI används för analys och optimering av driften med hjälp av statistik, vilket gör oss bättre och mer redo för att verka enligt 24/7-modellen.

2 Hållbarhet och cirkulär ekonomi

Den andra tydliga FM-trenden är hållbarhet, som nämns av nästan alla aktörer. Målen i Agenda 2030 är vägledande för många företag och organisationer, inom såväl privat som offentlig sektor.

– De flesta företag och organisationer välkomnar hållbarhet, det viktiga är dock att också vara beredd att stå upp för de förändringar vi gemensamt behöver göra för att nå de högt uppsatta globala och nationella målen vi alla strävar mot. Alla behöver se över hur vi lever, äter, reser och arbetar och det kommer krävas upp-

offringar i form av ändrade vanor för att nå målen. Samtidigt kommer det krävas ökat samarbete över bolags- och organisationsgränser för att gemensamt kunna nå mer hållbara arbetssätt, säger Robin Exman på Sodexo.

Vidare menar Kajsa Högdahl på Coor att:

– Cirkularitet med en hög andel återanvändning är en tydlig del av trenden. Vi byter ut delar eller trimmar utrustning för återbruk. Alla stora leveranser kopplas till FN:s initiativ Science Based Targets.

Paulina Petruska på ISS påpekar att hållbarhet inte bara är miljö utan också social hållbarhet.

– Vi ställer krav på kollektivavtal och vi jobbar med att få fler människor in i verksamheten, både praktikanter och personer som är längre från arbetsmarknaden.

Mehzabeen Kamruddin i Halmstad instämmer och tillägger:

– För att minska arbetslösheten och involvera invånare som står långt från arbetsmarknaden i kommunen, har vi ett nära samarbete med Arbetsförmedlingen, där vi erbjuder utbildning och praktikplatser. Den offentliga sektorn har ett ansvar för att minska utanförskapet.”

3 Säkerhet och resiliens

Några av de intervjuade tar upp frågan om säkerhet. Robin Exman på Sodexo säger att de ser ett ökat beredskapsfokus och att allt fler reflekterar över hur leverantörer bidrar vid krishantering. På ISS upplever Paulina Petruska att säkerhetsfrågorna exploderat – inte minst på grund av den nya lagstiftningen.

– Många fler avtal beaktar säkerheten – man upphandlar funktion i stället för kvalitet.

Kriser som pandemin medför att FM-branschen är betydligt mer alert för snabba omställningar och behovet av resiliens, att snabbt kunna ersätta nyckelpersoner och utveckla ny kompetens.

4 Nya samarbetsformer och ny position

Diskussionen om partnerskap och om FM-avdelningens position fortsätter också i framtiden. På CBRE tror man att vi under den här perioden ser att de FM-ansvarigas roll kommer fortsätta att utvecklas



mot att vara mer strategisk och integrerad med organisationens övergripande mål och verksamhet. ISS håller med och säger att HR-avdelningen och den högsta ledningen involverades i FM-arbetet på grund av pandemins krav på en snabb omställning mot hybridarbete. Thomas Front på Primär säger att FM behöver komma in i koncernledningen.

– Kostnaden relaterad till fastigheten och dess resurser är betydande. FM fungerar som ett smörjmedel för kärnverksamheten – pandemin och andra kriser visar på de enorma möjligheter som FM erbjuder. Utan serviceverksamheten lamslås organisationen, extra tydligt i en krissituation.

Mikael Wasell på Astra-Zenaca

talat om risken att FM som organisation påverkas negativt om teknisk och soft FM glider åt olika håll.

– Soft FM vandrar mot HR-avdelningen medan teknisk FM blir betydligt mer digitaliserat och automatiserat.

Modellen, det vill säga en separation av teknisk och soft FM, förespråkas till exempel av Klas Tocklin på Caverion.

Beträffande samarbetsmodellerna talar de stora leverantörerna om ett ökat partnerskap i stället för att man anlitar enskilda leverantörer.

– Vi ser trenden mot partnerskap som en modell för att arbeta mot gemensamma mål. En ökad tillit och transparens skapar flexibili-

tet och förutsättningar för en win-win-situation, säger Kajsa Högdahl på Coor.

Det är dock en utveckling som inte är fullgången. Beställarna, särskilt de stora företagen, ser fördelar med partnerskap tack vare minskad egen personaladministration, men på beställarsidan, särskilt den offentliga, är man inte lika övertygad.

– Inom FM ser vi fördelar med en lokalvårdsorganisation i egen regi, där vi behåller kontrollen över helheten och kan använda samma internpost och vaktmästeri. Samspelet fungerar utmärkt, förklarar Mehzabeen Kamruddin på Halmstads kommun.

Sammanfattning

Rapporten beskriver utvecklingen av Facility Management (FM) i Sverige med syftet att ge en övergripande bild av branschen, dess tillväxt och förändringar. Genom intervjuer och undersökningar har den insamlat insikter från flera aktörer från både privat och offentlig sektor. Rapporten identifierar några centrala områden:

● **Partnerskap och Outsourcing:** Både privat och offentlig sektor anammar i allt högre grad outsourcingmodellen, men med krav på tydliga mål och hög kvalitet i leveransen.

Det finns en ökande trend mot partnerskapsmodeller där långsiktiga och flexibla samarbeten mellan beställare och leverantörer främjas. Den ökande trenden mot outsourcing och långsiktiga partnerskap är en central aspekt av FM-branschens utveckling.

Genom att outsourca stödtjänster kan organisationer fokusera på sina kärnverksamheter och samtidigt dra nytta av expertis och kostnadsbesparingar från specialiserade leverantörer. En annan styrka i outsourcing är flexibiliteten som möjliggörs, något som är svårare i egen regi. Men beroendet av externa leverantörer innebär även risker, särskilt när det gäller att säkerställa kvalitet, kontinuitet och anpassbarhet i leveransen. Detta ställer krav på noggranna upphandlingsprocesser och tydliga avtal som möjliggör justeringar över tid. För att framgångsrikt hantera outsourcing krävs att både beställare och leverantörer etablerar ett förtroendefullt samarbete som fokuserar på långsiktiga mål snarare än kortsiktiga vinster.

● **Kompetensförsörjning:** Rapporten lyfter fram kompetensbrist som en av de största utmaningarna för FM-branschen. Med ökad teknisk komplexitet och nya arbetsmetoder behövs en arbetskraft som både kan hantera traditionella servicefunktioner och nya teknologiska lösningar.

Yrkehögskoleutbildningar fyller en viktig funktion, men det krävs ytterligare satsningar på både grund- och vidareutbildning, särskilt inom teknisk FM. Det som i större utsträckning tillkommit för seniora roller inom branschen är högre krav på erfarenhet, affärsförståelse och ledarförmåga. Branschen måste även arbeta för att attrahera fler unga och bredda sin rekryteringsbas för att säkerställa tillgången på kvalificerad arbetskraft.

● **Digitalisering och Automatisering:**

Digitalisering är en av de mest genomgripande förändringskrafterna inom FM och en avgörande faktor för branschens framtid. Teknologiska innovationer som Internet of Things (IoT), artificiell intelligens (AI) och prediktivt underhåll skapar möjligheter för optimering och automatisering. Dessa teknologier erbjuder lösningar som kan minska driftskostnader, förbättra fastighets-

underhåll och öka anläggningars effektivitet. En utmaning ligger dock i att integrera dessa teknologier på ett smidigt sätt och att säkerställa att både teknisk och operativ personal har den kompetens som krävs för att implementera och hantera dessa system. Det krävs också tydligare strategier för hur teknologin ska användas för att skapa verkligt mervärde.

● **Hållbarhet:** Hållbarhet har blivit en viktig drivkraft inom FM och är en kritisk del av FM-branschens framtid.

FM har potential att bli en nyckelspelare i klimatomställningen, eftersom tjänster som energiefektivisering, minskning av resursanvändning och implementering av gröna byggnads- och service-lösningar faller direkt under FM:s ansvarsområden. Här ligger möjligheten för FM att bidra till företag och organisationers klimatmål. Samtidigt krävs en systematisk integration av hållbarhet i alla aspekter av FM, från strategiskt beslutsfattande till dagliga operativa processer och leverne. Detta kommer att kräva investeringar i ny teknik och utbildning, även förändringar av ändrade vanor för att gemensamt nå de högt uppsatta globala och nationella målen. Men kan också ge konkurrensfördelar för de företag som lyckas ställa om tidigt.

● **Säkerhet:** Rapporten argumenterar för en helhetssyn på säkerhet där både stat och privata aktörer samarbetar för att bygga en robust beredskap. Extra viktigt blir det i t.ex. Sverige där privata företag ansvarar för mycket av samhällsfunktionerna och har en central roll i totalförsvaret. Trots detta har samarbetet mellan offentliga och privata aktörer inom beredskapsfrågor varit begränsat.

Proaktivitet, ledarskap och strategisk planering är centrala komponenter för att säkerställa att både företag och samhälle kan motstå och hantera kriser effektivt.

● **Marknadens Fragmentering:** En av de utmaningar som rapporten pekar på är hur brett FM-begreppet är, och därmed svårigheten att dra tydliga gränser mellan FM-tjänster och andra stödtjänster. Detta skapar en viss osäkerhet kring branschens storlek och potential, och kan också leda till problem vid upphandling och rekrytering. Fragmenteringen kan också innebära att det blir svårt för aktörer att specialisera sig, vilket i sin tur möjligen kan hämma innovation och utveckling.

Organisationerna bakom rapporten



IFMA Sverige är en del av den globala branschorganisationen International Facility Management Association med 24 000 medlemmar. IFMA Sverige, grundat 1994, har cirka 550 medlemmar och representerar olika intressegrupper i sin medlemskår. IFMA arbetar globalt efter ledorden Connect, Learn och Inspire. I enlighet med dessa vill IFMA Sverige knyta samman och stärka den svenska FM-branschen samt utveckla erbjudandet till medlemmarna på ett sätt som stödjer dem i deras dagliga verksamhet.

Några exempel på aktiviteter:

- Nätverksträffar och studiebesök på lokal och nationell nivå
- Utbildningar och workshops
- Konferenser och seminarier
- Information och branschnyheter via digitala kanaler och sociala medier
- Samarbete med yrkeshögskolor och universitet
- Internationella kontakter med andra IFMA-avdelningar
- Framtagande av branschrapporter och branschstudier

IFMA Sverige har som målsättning att bidra till en bättre värld genom att driva utvecklingen av hållbara arbetsplatser och fastigheter 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 (FM) 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 Almega Serviceföretagens verksamhet:

- Juridisk rådgivning om arbetsrätt till medlemsföretagen
- Almega har kontor på nio orter vilket gör att man kan erbjuda juridisk rådgivning kring arbetsrätt lokal
- Auktorisation; som medlemmar hos Almega Serviceföretagen kan företagen ansöka om auktorisation. Auktorisation bedrivs tillsammans med arbetsmarknadens parter
- Almega 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
- Näringspolitiskt påverkansarbete