



## Opstartsseminar om Organisering af Facilities Management i de nye storkommuner

Driftschef Erik Als

Odense, 31. august 2006



## Slots- og Ejendomsstyrelsen (kontorejendomsvirksomheden)

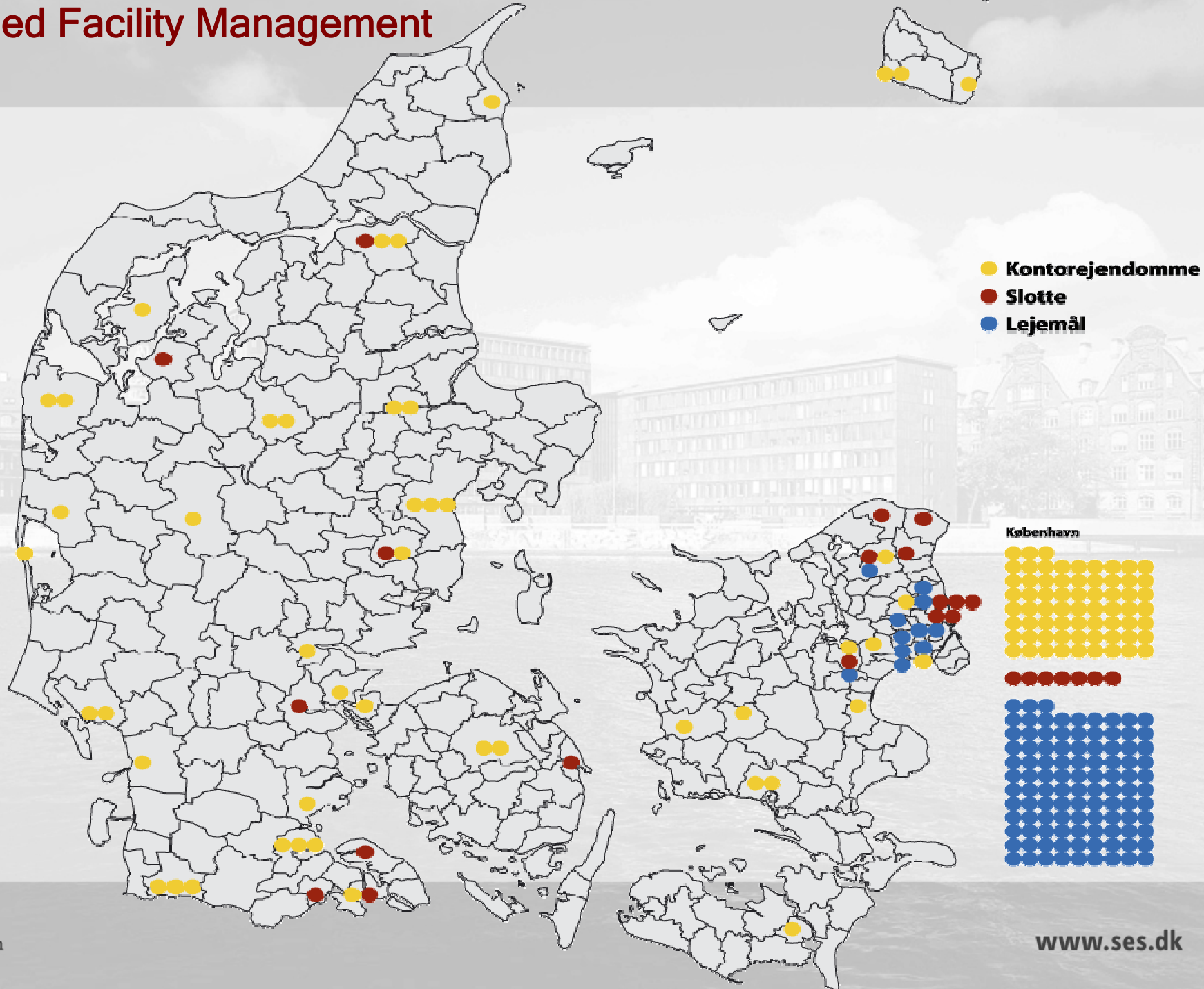
- Statslig kontorejendomsvirksomhed
- Ejer ca. 700.000 m<sup>2</sup> (statsejendomme)
- Værdi ca. 6 mia. kr.
- Lejer ca. 480.000 m<sup>2</sup> (lejemål), primært i Kbh. City
- Samlet omsætning knap 1,2 mia. kr./år
- Domstolsstyrelsens ejendomme - 1. Januar 2005, ca. 150.000 m<sup>2</sup>
- Politiets ejendomme - 1. Januar 2007, ca. 400.000 m<sup>2</sup>

## Slots- og Ejendomsstyrelsen (Kulturvirksomhed og Christiania)

- Ejer ca. 300.000 m<sup>2</sup> slotte
- Ejer ca. 500 ha parker og haver
- Christiania
- Kommunalreformen



# Erfaringer med Facility Management



## Mission

Slots- og Ejendomsstyrelsen er en landsdækkende statslig ejendomsvirksomhed. Kernen i virksomheden er at forsyne staten med fremtidssikrede kontorarbejdspladser samt at bevare og nyttiggøre statens kulturhistoriske slotte og haver i dag og i fremtiden.



## Vi leverer:

- Veldrevne Slotte og Haver
- Veldrevne kontorejendomme
  - Bygningsvedligehold
  - Finansiering af modernisering
  - Teknisk drift
  - Terrænvedligehold
  - Havedrift
  - Etc.
- Rådgivning om fleksible kontorlokaler
- Rådgivning om fællesfaciliteter
- Telefoni
- Energiindkøb og -rådgivning



## Vi leverer ikke:

- Rengøring
- Vagt
- Postservice
- Kantinedrift
- etc.





**Vi er en af Statens Facility Managers**





# Udviklingen overordnet

Fra

Til

Bygningsejer



Lokaleleverandør

Kulturformidler

Producent



Indkøber

Styrelse



Virksomhed

(styrelse)

# Hvorfor SEA-reform?

(SEA = Statens EjendomsAdm<sup>in</sup>istration)

- Statslig tradition for egne bygninger opført til formålet til varig brug.
- MEN, staten er mindre stationær/mere omskiftelig, teknologiske og organisatoriske krav kræver modernisering af de fysiske rammer.
- Fører til behov for mere dynamisk lokaleforvaltning, som kan kombineres med øget effektivitet og omkostningsbevidsthed samt fokus på ikke-overskridelse af statens byggeprojekter.



# Perspektivet i SEA-reformen

- De bedste og billigste fysiske rammer for de statslige opgaver
- Optimering af driftsressourcerne i opgaveløsningen
- Synliggøre totalomkostningerne ved varetagelse af hver enkelt statslig opgave
- Skærpe omkostningsbevidstheden i institutionernes prioritering
- Skærpe omkostningsbevidstheden i den politiske tværgående prioritering
- Sikre effektivitet i statens ejendoms- og bygge-administration
- Synliggøre kapitalforvaltningen på bygningsområdet



# SEA-reform - hovedprincipper

- Færre ejere, flere lejere
- Markedsbestemt eller omkostningsbestemt intern leje
- Ejendommene belånes
- Frit leverandørvalg for lejere (særregel for Centraladministrationen i hovedstaden)
- Større dispositionsfrihed for ejere
- Udlicitering af drift





ARKITEKTUR

# Erfaringer med Facility Management

- Helhedsorienteret knudepunktsstrategi
- Etablering af fleksible og åbne arbejdsmiljøer



**Strategiske mål**



**Organisation**



**Fysiske rammer**



# Erfaringer med Facility Management

## NWW - kontorkoncept :

- Åbne arealer
- Differentieret kontorindretning
- Flere fælles - færre private m<sup>2</sup>
- Fleksibel lokaleanvendelse





# Økonomien i ejendomsvirksomheden



# Økonomien i ejendomsvirksomheden

Overordnet fokus på:

- Kapitalforvaltning af ejendomme
- Markedslignende ejendomsforvaltning



# Finansiering af nybyggeri og moderniseringer

- Belåning mod lejers finansiering via lejen, incl. afkast
- Vedligeholdelsesmidler
- Henlæggelser til fornyelse af tekniske installationer
- Egen opsparing

## Budget: Forebyggende bygningsvedligehold

Links opdateret d. 09.09.03/mam

### 10-årsbudget

Ejen d.	Navn	B2004 rev. ifm. 12-opfølg.	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Samlet 2004-2013
1	Adelgade 11-13	155.000	140.000	0	150.000	275.000	650.000	0	100.000	0	400.000	1.870.000
3	Amaliegade 13	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5	Amaliegade 23-25	2.640.000	8.834.000	150.000	929.000	0	905.000	2.497.000	0	2.551.000	1.410.000	19.916.000
6	Amaliegade 44	1.865.000	0	547.000	4.000.000	0	0	0	839.000	0	0	7.251.000
7	Asiatisk Plads 2	1.816.000	0	50.000	3.425.000	1.157.000	0	845.000	0	2.593.000	800.000	10.686.000
10	Eigtved Pakhus	419.000	100.000	625.000	0	0	1.400.000	0	0	0	650.000	3.194.000
11	Christians Brygge 6	640.000	98.000	655.000	20.000	40.000	42.000	45.000	695.000	40.000	0	2.275.000
13	Dr. Neergårdsvej 15, Hørsholm	589.000	100.000	225.000	0	450.000	0	0	225.000	625.000	0	2.214.000
14	Frederiksholms Kanal 21-23	579.000	0	2.200.000	0	1.525.000	0	0	0	0	525.000	4.829.000
15	Frederiksholms Kanal 25-27	2.883.000	0	0	3.952.000	0	0	0	0	0	0	6.835.000
16	Frederiksholms Kanal 26	125.000	0	0	2.800.000	0	0	600.000	0	0	0	3.525.000
17	Frederiksholms Kanal 28	0	0	0	50.000	0	75.000	0	325.000	0	100.000	550.000
18	H. Trollesgade 11/Holbergsg.23	770.000	30.000	30.000	240.000	40.000	180.000	0	0	240.000	40.000	1.570.000
19	Holmens Kanal 20	650.000	0	0	570.000	1.169.000	0	0	400.000	600.000	0	3.389.000
20	Holmens Kanal 42	0	1.931.000	385.000	0	0	0	0	1.255.000	0	1.400.000	4.971.000
23	Løngangstræde 21	16.000	950.000	0	0	250.000	0	63.000	0	0	0	1.279.000
24	Nybrogade 2											
25	Nybrogade 4	0	0	0	0	0	1.746.000	0	400.000	0	0	2.146.000
26	Nybrogade 6											
27	Nyhavn 31E	1.035.000	70.000	0	970.000	0	75.000	0	0	0	0	2.150.000
29	Rigsdagsgården 5 (Geheimark)											
31	Rigsdagsgården 9	3.627.000	1.710.000	496.000	1.080.000	301.000	296.000	550.000	912.000	388.000	10.000	9.370.000
32	Rigsdagsgården 11											
33	Rigsdagsgården 13											
36	St.Kong./Landsg.(Skt. Annæ P.)	0	4.700.000	0	0	2.100.000	0	950.000	0	0	0	7.750.000
37	Skt. Annæ Plads 5	520.000	0	360.000	0	350.000	0	0	350.000	0	350.000	1.930.000
38	Skt. Annæ Plads 19/Toldbg 29	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
39	Slotshsg 2-4/Chri.b. Slotsp. 1	4.246.000	0	122.000	0	0	0	3.904.000	0	228.000	0	8.500.000
40	Slotsholmsgade 6	285.000	0	55.000	0	0	301.000	0	28.000	0	0	669.000
41	Slotsholmsgade 8	2.205.000	0	649.000	215.000	74.000	0	429.000	0	0	0	3.572.000
42	Slotsholmsgade 10	723.000	0	1.855.000	0	0	2.257.000	0	1.470.000	50.000	0	6.355.000
43	Slotsholmsgade 12	0	9.500.000	10.500.000	300.000	0	0	300.000	0	930.000	0	21.530.000
44	Slotsholmsgade 14											



## Driftsregnskab/status for henlæggelser

001 Adelgade 11-13

Drift	Regnskab 2002	Budget 2003
VVS	kr. 102.149	
EL	kr. 73.783	
Central tilstands styring	kr. 4.068	
Renholdelse	kr. 97.778	
Havedrift	kr. 100.874	
Driftsmateriel	kr. 3.869	
Diverse	kr. 5.976	
Tilsyn/administration	kr. 134.263	
Servicekontrakt	kr. 90.379	
Tyv	kr. 1.413	
Brand	kr. 28.863	
Elevatoralarmer	kr. 6.361	
Årets drift	kr. 649.776	635.000
Henlæggelser	kr. 130.125	130.000
Årets drift incl. henlæggelser	kr. 779.901	765.000
Lejers a conto indbetaling	kr. -242.994	-321.000
Resultat	kr. 536.907	444.000

Status for henlæggelser:	Regnskab 2002	Budget 2003
Status primo	kr. 148.225	278.350
Henlæggelser i året	kr. 130.125	130.000
Forbrugt ultimo	kr. 0	0
Status ultimo	kr. 278.350	408.350





## Fra producerende til indkøbende organisation



## Eksempler på udliciteringsgrader 2004

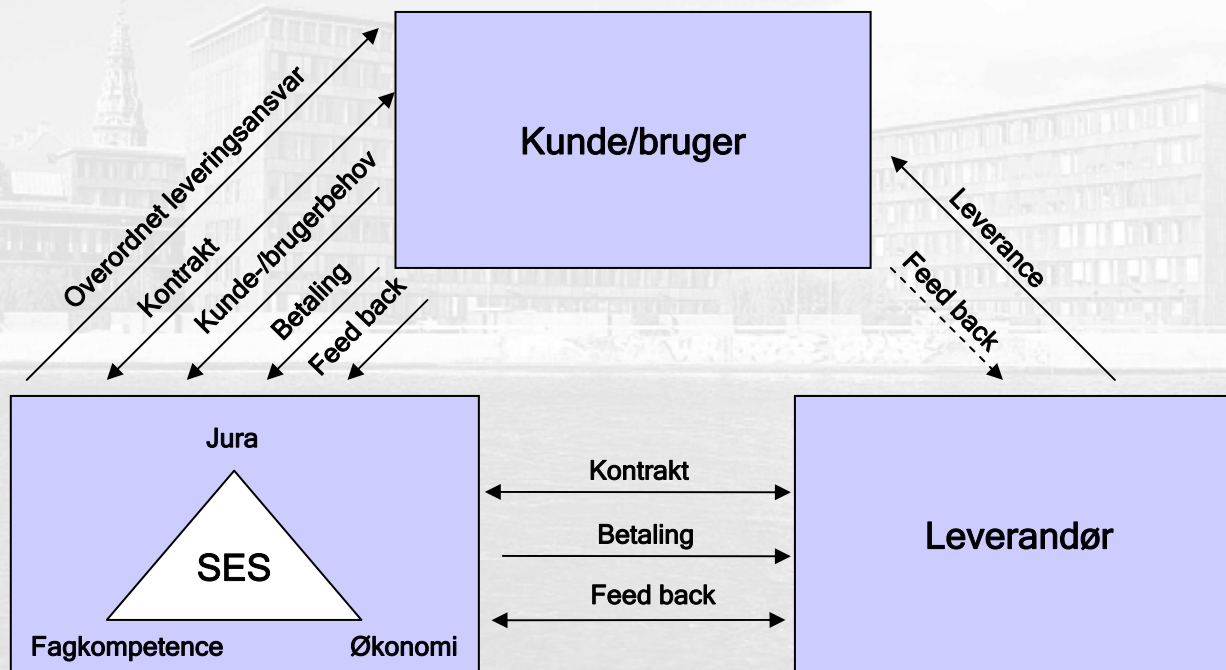
	Udliciterings- grad	Omsætning
Vagt, sikring, museumsopsyn	33%	20 mill.
Rengøring	50%	4 mill.
Teknisk drift og sikring	98%	35 mill.
Havedrift	80%	30 mill.
Bygge- og anlægsopgaver	100%	250 mill.
Rådgiverydelser	100%	25 mill.
Telefoni	98%	30 mill.
Leje	100 %	400 mill.



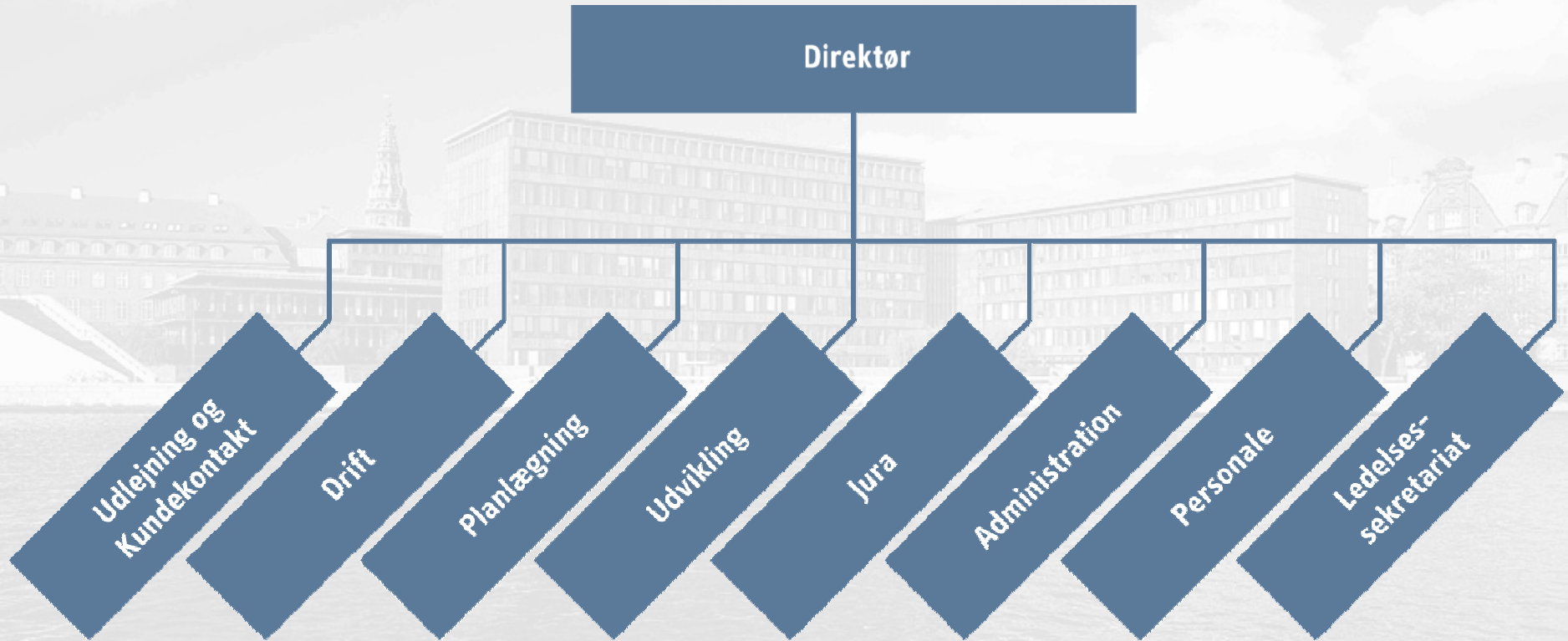
- SES er essentielt en indkøbsorganisation
- Udførende drift købes af eksterne, private leverandører
- Intern produktion opretholdes kun af hensyn til særlige brugere og for at sikre kontinuiteten og fastholde kompetence, generelt og på særlige områder
- Kvalitetskrav defineres af fagfolk med teknisk viden om ydelserne, som også følger op over for leverandørerne



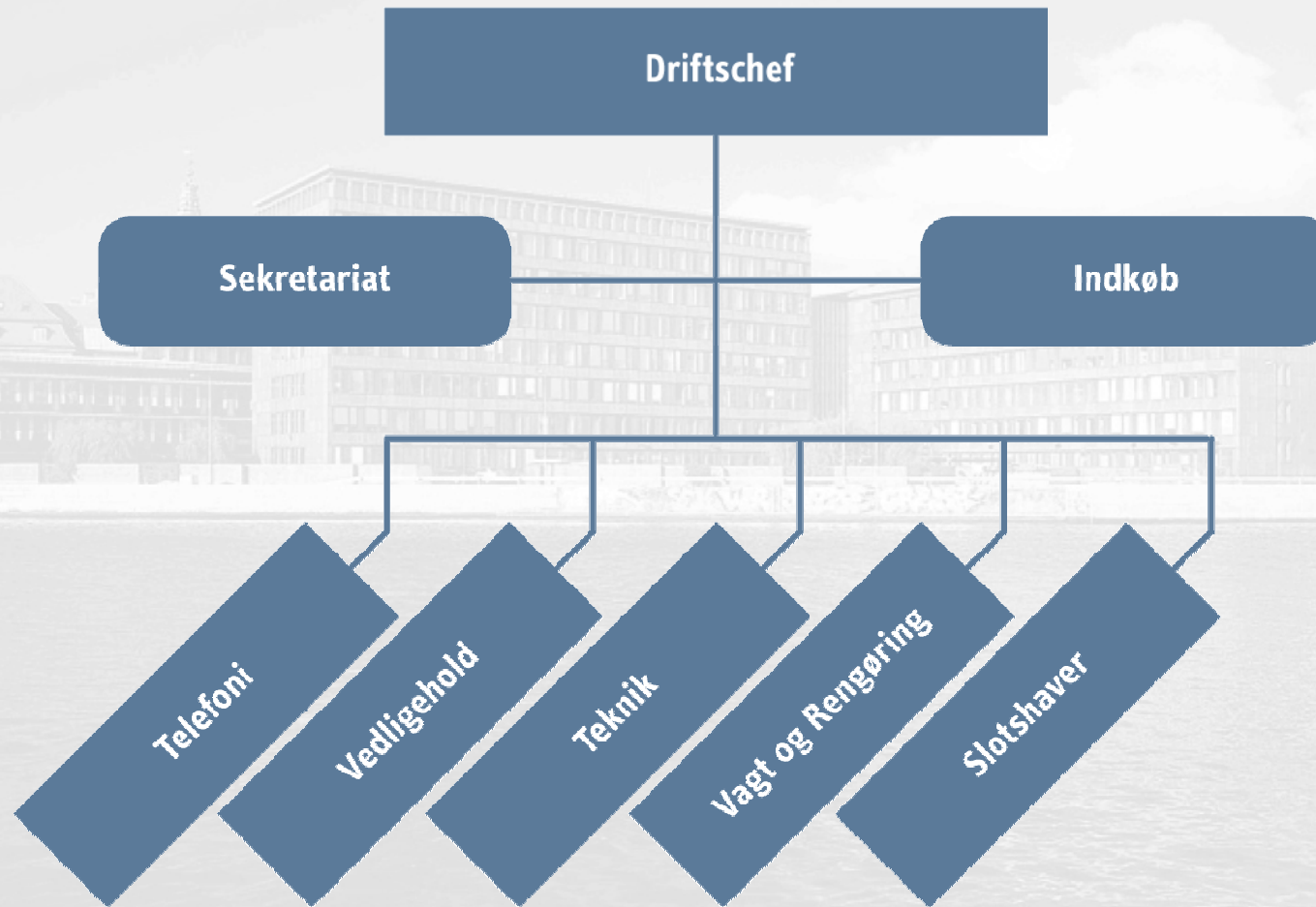
## ”Bermuda” Trekanten



# Slots- og Ejendomsstyrelsen, organisationsdiagram



# Organisationsdiagram for Drift

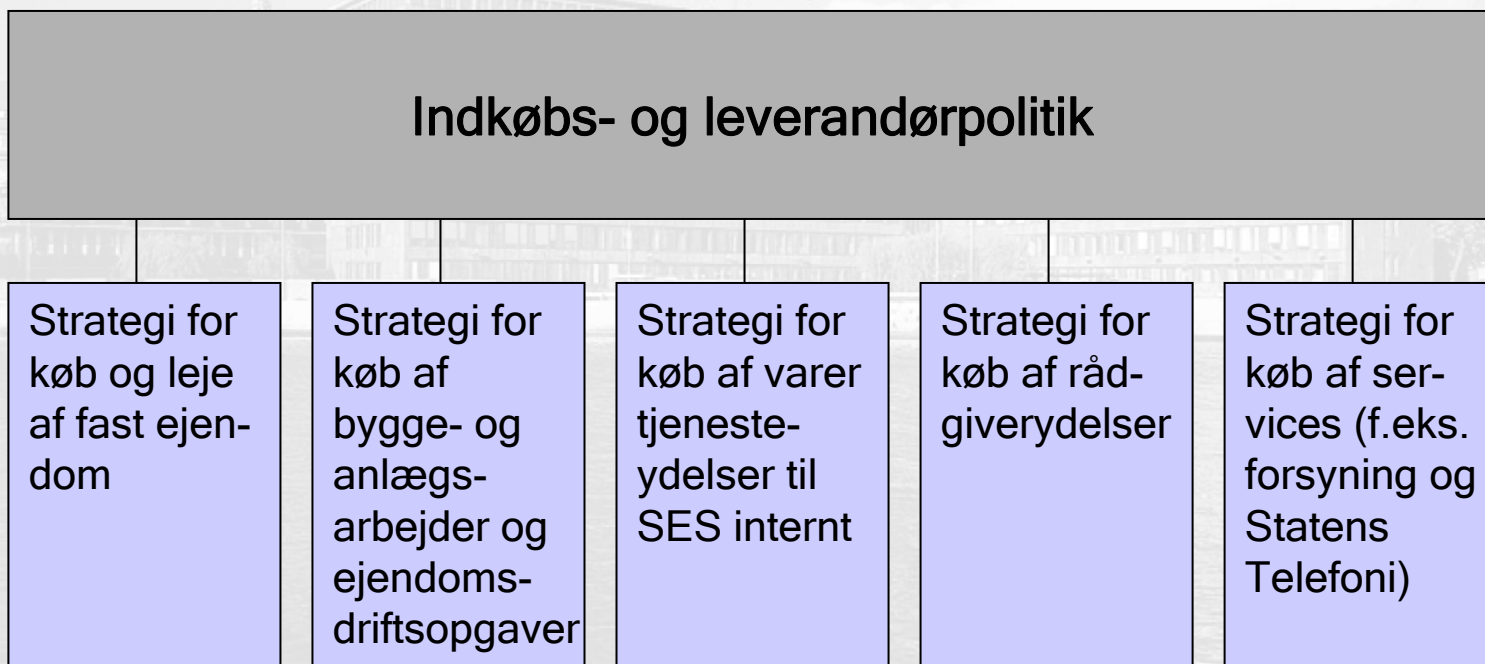


## Indkøbs- og leverandørpolitik

### Gælder for alle indkøb i SES

- bygge- og anlægsarbejder (vedligeholds- og udviklingsopgaver)
- leje af fast ejendom
- køb af fast ejendom
- tjenesteydelser (f.eks. driftsopgaver, telefoni, rådgiverydelser, konsulenttydelser, trykning, forsendelse)
- varekøb (f.eks. kontorhold, byggherreleverancer, forsyning, biler)

## Strategier for indkøb



## Grundlæggende målsætninger

- Økonomisk fordelagtige - totaløkonomisk, helhedsorienteret perspektiv
- Udgangspunkt i kundernes/brugernes behov
- Klart, entydigt, detaljeret, gennemarbejdet aftalegrundlag
- Gennemføres i standardiserede udbudsmodeller
- ... men også samarbejdsaftale, baseret på
  - gensidig tillid og åbenhed
  - stadig kommunikation og dialog
  - respekt for hinandens succeskriterier
  - fælles mål og værdier
  - effektivt samarbejde



## Grundlæggende målsætninger (fortsat)

- Udbudsform og samarbejdsform med leverandøren vælges og anvendes bevidst, kritisk og tilpasset den konkrete situation, med udgangspunkt i standardiserede, afprøvede modeller
- Nye udbuds- og samarbejdsformer udvikles og afprøves, fokus på
  - samlede indkøb på tværs af ejendomme og fag og over tid
  - incitamentsstrukturer
  - offentlig-privat samarbejde, bl.a. OPP





# Erfaringer med Facility Management

- SEA-reformens incitamentsstruktur virker
  - Lejere fokus på m2 forbrug
  - Ejer fokus på effektiv drift
- Høj og stigende kundetilfredshed
- Nøgletal på niveau med benchmarks
- Kvalitetsløft i bygningsvedligeholdelsesstandarden
- Gennemsnitlig bedre udnyttelse af arealer/lokaler
- Mere professionel og tilpasset drift
- Men, det kan være problematisk at sikre den rigtige leverance



## Nogle nye udfordringer:

- Vækst
- Omkostningsreduktion
- Tilpasning af produktsammensætning
- Påvirkning af markedet til at kunne levere produktet
- OPP, OPS, udnyttelse af incitament, partnering
- Digitalisering af processer
- Nedbringelse af styringsomkostninger for udliciterede opgave
- Uddannelse af "brede" Facility Managers"

På [WWW.SES.dk](http://WWW.SES.dk) findes:

- SES indkøbs- og leverandørpolitik
- SES paradigme for udbud af driftsopgaver
- SES service standarder
- SES produktkatalog





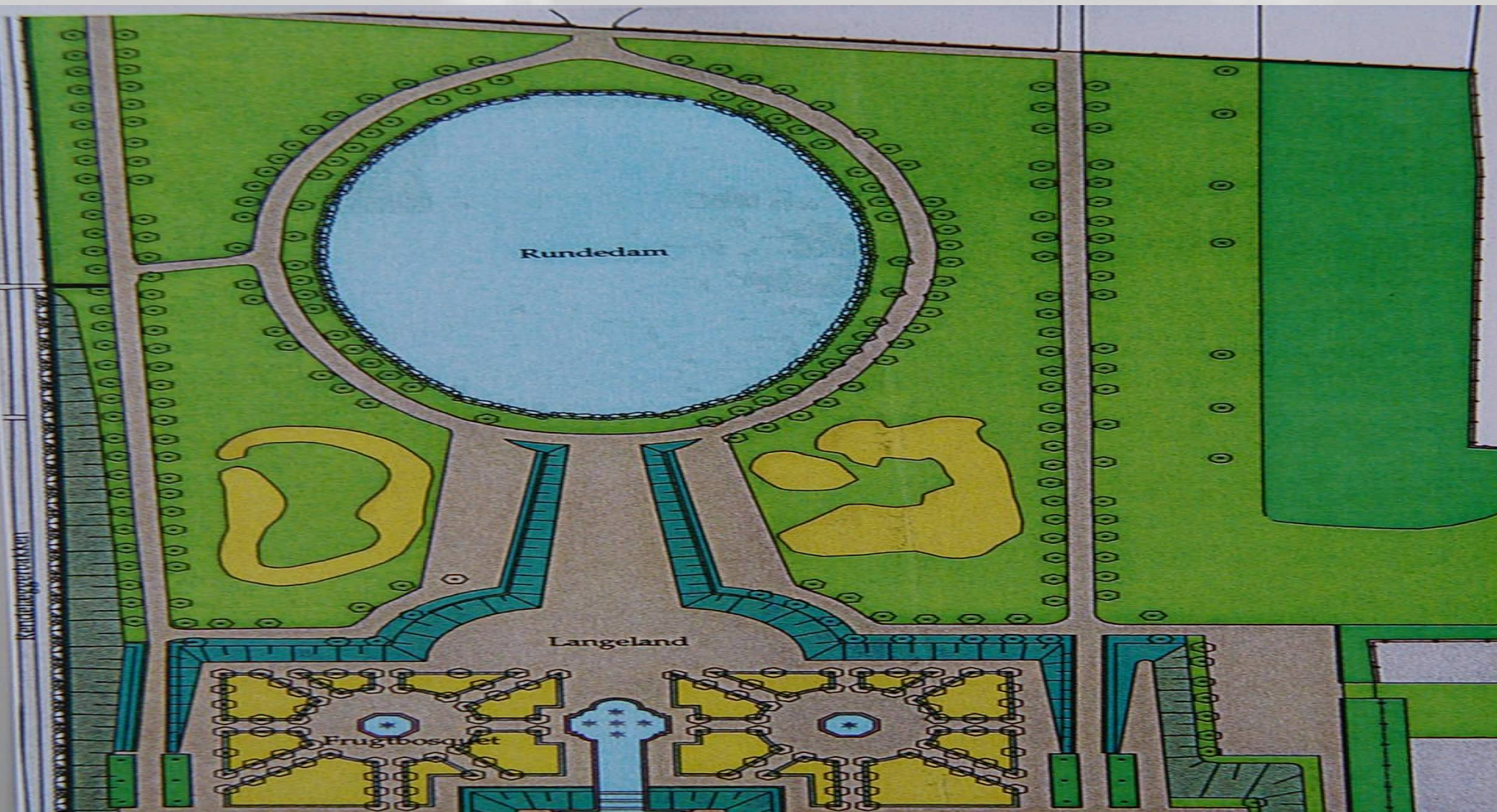
# Erfaringer med Facility Management



Finansministeriet  
Slots- og  
Ejendomsstyrelsen

[www.ses.dk](http://www.ses.dk)

# Erfaringer med Facility Management



## 801.2 Brugsplæne

Brugsplæne har stor brugsmæssig værdi, men plænen er også et dekorativt element som store grønne flader. Ved trægrupper kan græsset være længere end på selve plænen ("græsøer"). Kanter er nogenlunde rette og præcise. Der forekommer bare pletter efter slid, ukrudt og spredte løvsamlinger i mindre omfang. Vissent afklip og løv forekommer i mindre omfang, men må ikke give skader på plænefladen. Plejen sigter mod at opnå en sammenhængende græsoverflade.



## **Standard pleje**

### ***Tilstandskrav:***

*Græsset må ikke være højere end 8 cm, dog 10 cm omkring træer og inventar.*

*Klippehøjde 4 cm incl. efterklipping.*

*Afklip må ikke ligge i totter. Maks. 10% i feltramme.*

*Nedfaldne grene over  $\varnothing$  2 cm må ikke henligge i vækstsæson.. Udenfor vækstsæson må grene over  $\varnothing$  5 cm ikke henligge.*

*Muldvarpeskud skal fjernes før hver klipping i vækstsæson.*

*Muldvarpeskud må maks. henligge i 2 uger.*

*Nyskårne kanter må ikke køres ned.*

*Der må ikke forekomme kørespor.*

### ***Udførelseskrav:***

*Kantklipping 1 gang i 2. kvartal. Maks. 3 cm afvigelse på 3 meter.*

*Bekæmpelse af muldvarper.*

*Opsamling af alt løv to gange i 4. og 1. kvartal, større samlinger der skader græsset skal fjernes løbende.*

*Retablering efter slidskader samt skader forvoldt af hunde og muldvarper udføres med muld og græsfrø.*



<b><u>Kontrol pr. delement</u></b>					
Kontrolperiode: 1. april til 31. december					
<i>Kvalitetskrav</i>	<i>Målemetode</i>	<i>T/U</i>	<i>Kontrol- frekvens</i>	<i>Antal målinger</i>	<i>Accept- kriterie</i>
Græshøjde, afklip	Tommestok, feltramme	T	6	10	2/10
Løv, frugt, sten, grene	Visuel	T	6	2	0/2
Muldvarpe	Visuel	U	Kontrol/egenkontrol		
Kantklipping	Tommestok og retskede	U	Kontrol/egenkontrol		
Løv, frugt og grene	Tommestok, visuel	T	2	5	0/5
Retablering	Visuel/ tommestok	U	Kontrol/egenkontrol		



# **Roller, husleje, kontrakter og strategier i ejendomsvirksomheden**



# SEA-reform - rollefordeling

De statslige lejere: Ansvar for at optimere deres samlede omsætningsbudget; huslejeudgiften kan således formindskes... Merudgifter kræver en nøje afvejning af lokaleudgifter ctr. løn- og øvrige driftsudgifter.

De statslige ejere: Ansvar for og bærer risikoen ved den langsigtede porteføljepleje...med dertil hørende incitament til at sikre høj fleksibilitet og udnyttelsesgrad, lave vedligeholdelsesudgifter og effektiv ejendomsadministration.



# Styringsredskaber

Finanslov



Balanced ScoreCard for styrelsen



Resultatkontrakt



Årlige enhedskontrakter



Resultatlønsaftaler



# Balanced Scorecard - mission

SES er en landsdækkende statslig ejendomsvirksomhed.

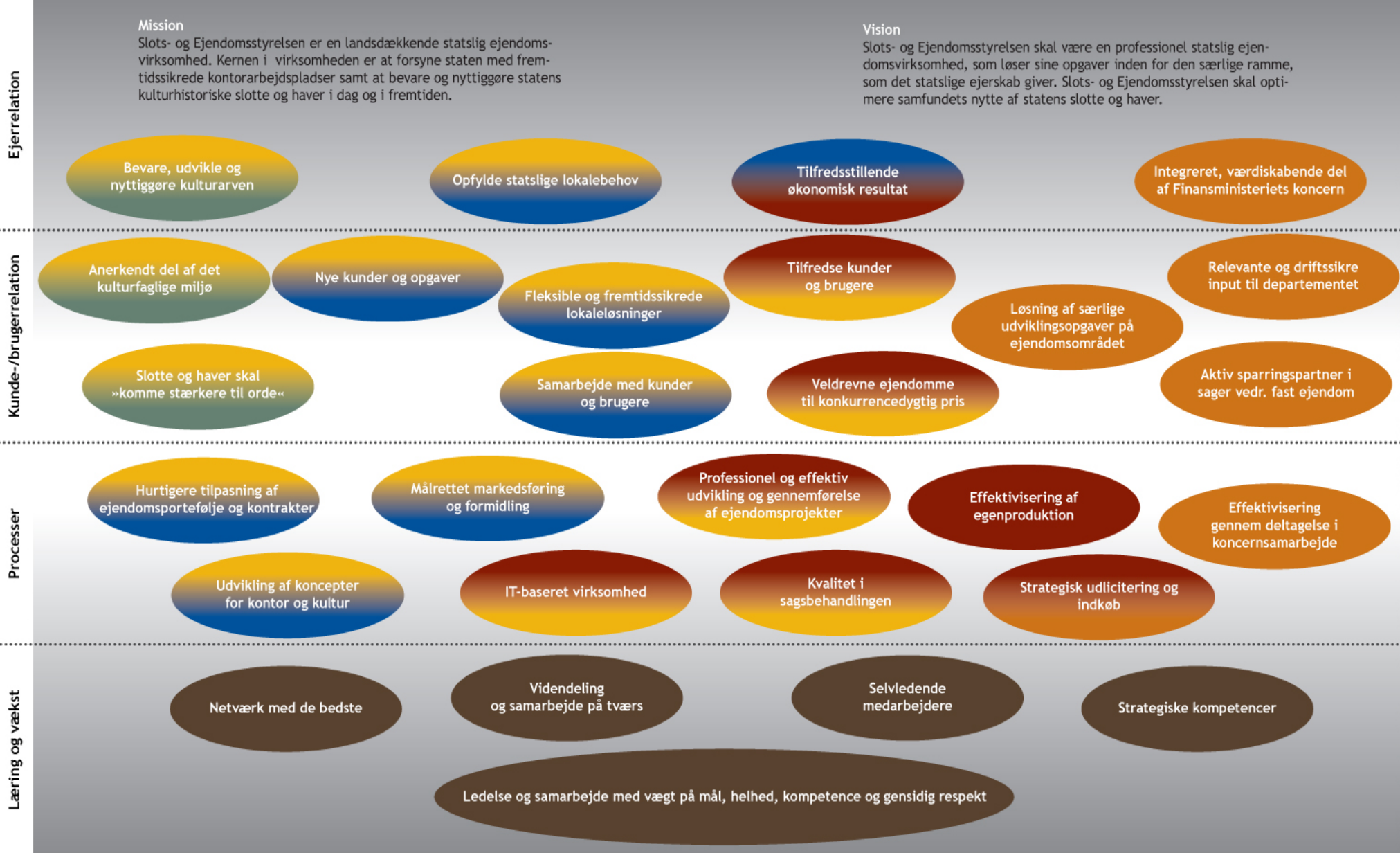
Kernen i virksomheden er at forsyne staten med fremtidssikrede kontorarbejdspladser samt at bevare og nyttiggøre statens kulturhistoriske slotte og haver i dag og i fremtiden.



# Balanced Scorecard - vision

Slots- og Ejendomsstyrelsen skal være en professionel statslig ejendomsvirksomhed, som løser sine opgaver inden for den særlige ramme, som det statslige ejerskab giver.

Slots- og Ejendomsstyrelsen skal optimere samfundets nytte af statens slotte og haver



SLOTS- OG EJENDOMSSTYRELSEN