



Greve Kommune

Hvad kan en kommune bruge en ejendomsstrategi til?

Udvikling af Ejendomscentret i Greve Kommune

**Ejendomschef
Kenni Nielsen**



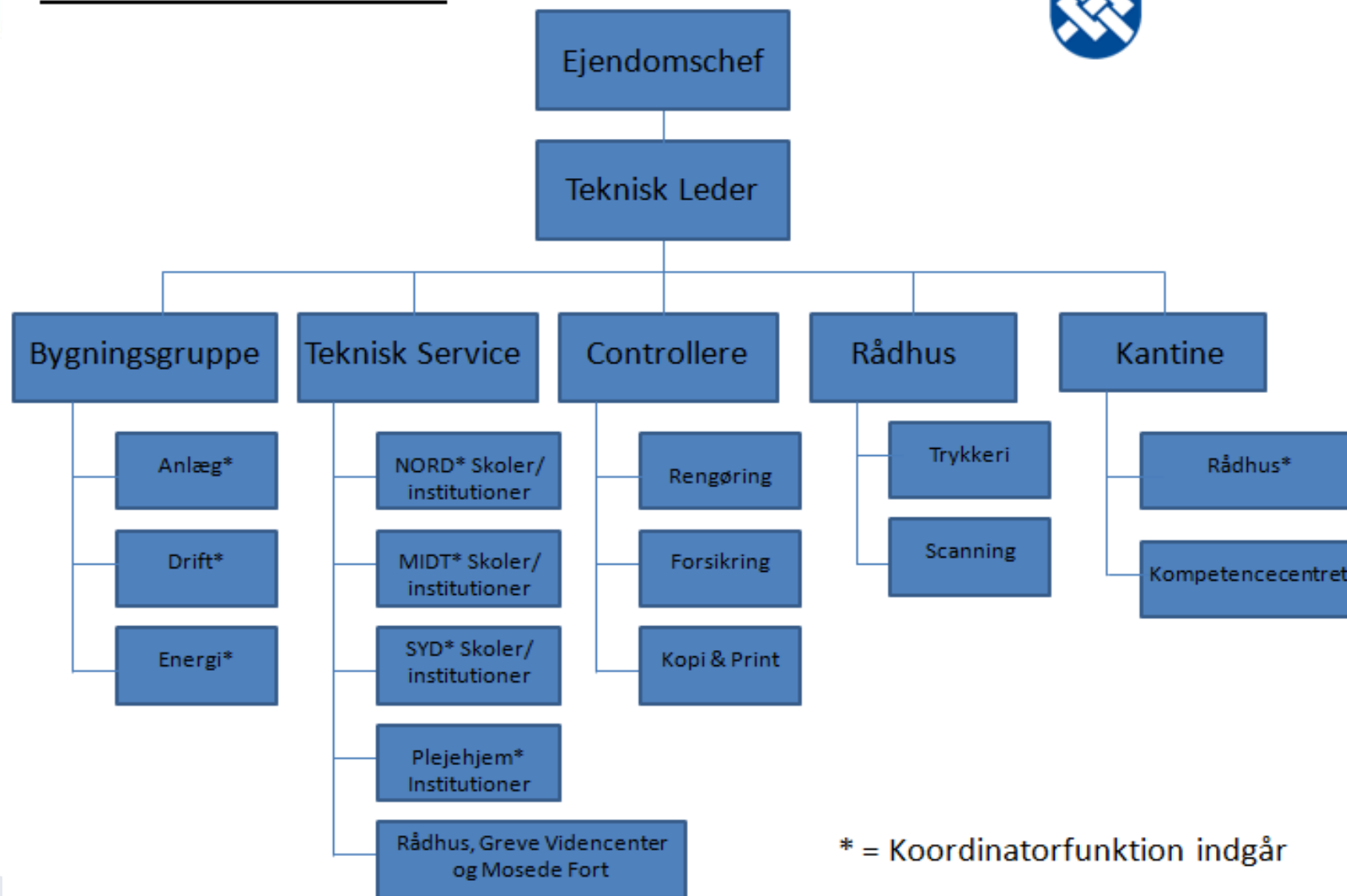
Baggrund

- Kenni Nielsen, 40 år, Officer af linjen (Hæren), Diplom i Ledelse og Master i Ledelse af byggeri (DTU), ansat godt 7 år i Greve Kommune i Ejendomscentret
- Emnet for min afsluttende opgave på DTU var med titlen ”Udvikling af Ejendomscentret i Greve Kommune - Ejendomsstrategi og Porteføljestyling”
- Ejendomscentrets mission, vision, kerneopgaver og strategiske indsatsområder er identificeret ved et trivsels- og strategiseminar som er gennemført forud for udfærdigelsen af denne opgave

EJENDOMSCENTRET



Greve Kommune





Ejendomscentret i Greve

- **Porteføljen:**
 - Oprettet i 2007 efter den seneste kommunalreform
 - Ca. 100 bygningsenheder
 - Driftsbudget for EC ca. 114 mio. kr.
 - Anlægsbudget ca. 100 mio. kr.
 - Projekter i gang, 25 til 50 (alle)
 - Ca. 75 medarbejdere som arbejder ud fra ledelsesdisciplinen Facilities Management
 - Bygningsmassen tilstand er præget af vedligeholdelsesmæssigt efterslæb, med rimelige klimaskærme, men med et efterslæb på alle tekniske installationer, på energiforbruget og på komforten (indeklima, kvalitetsniveau)



Samarbejdsfilosofi

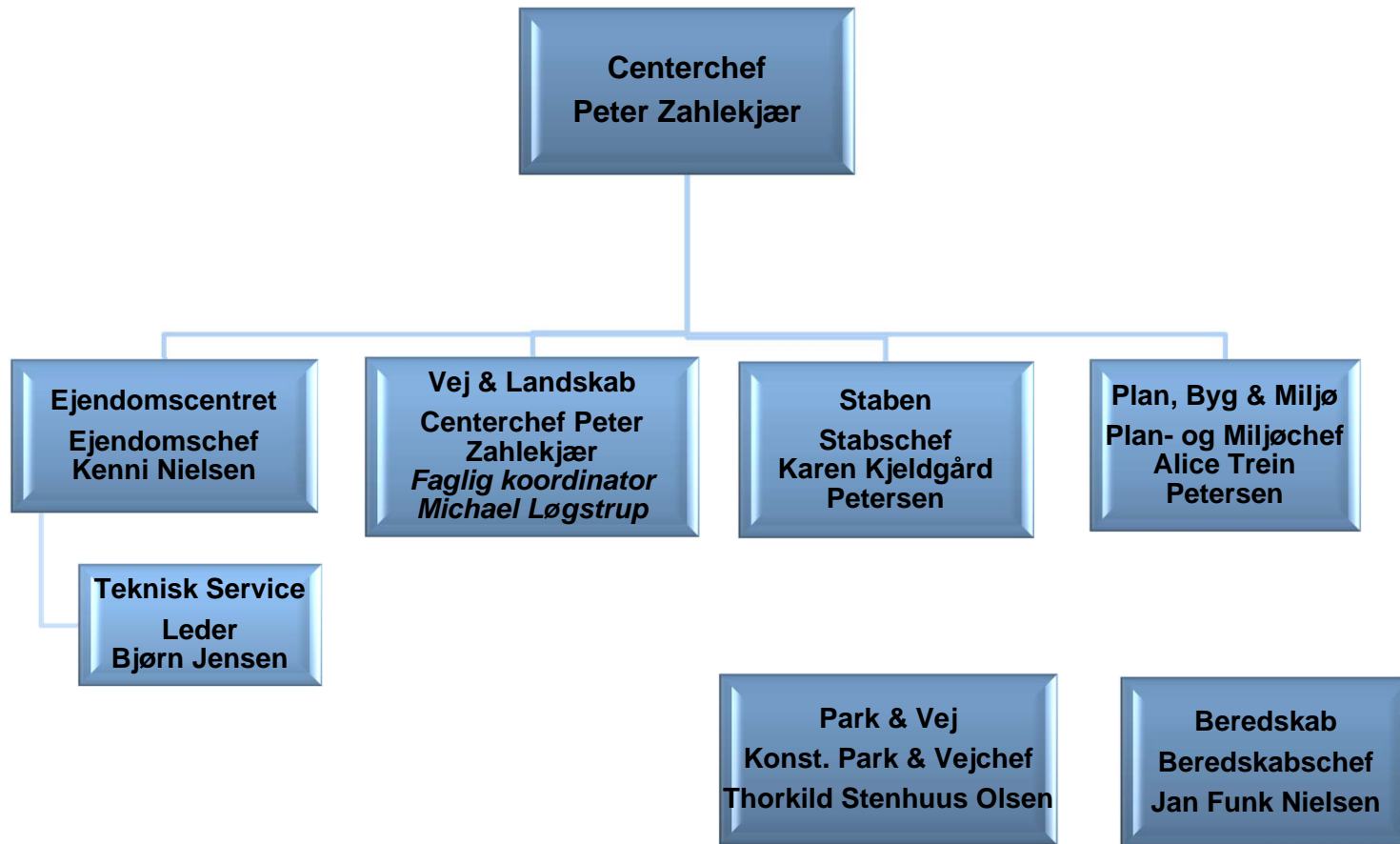
”Ejendomscentret har ansvaret for den bygningsmæssige drift, i bygninger hvor råderetten de facto er lagt i hænderne på brugerne”. Denne konstruktion medfører mange interessekonflikter, som kun kan løses over tid, via dialog mellem parterne

Ejendomscentret forfølger en strategi om at etablere sig som en facilities management organisation og vil derfor bestræbe sig på at udvise fleksibilitet og være serviceminded, i bestræbelserne på at opbygge og udvikle lange og nære relationer til brugerne, uanset hvor de er forankret

Det er Ejendomscentrets opfattelse at kun derved kan vi skabe en bevidsthed om at være ”én virksomhed”, således som det er målet i ”koncern-fællesskabet” Greve Kommune”



Center for Teknik & Miljø





Problemstilling for Ejendomscentret og problemformulering

Problemstilling:

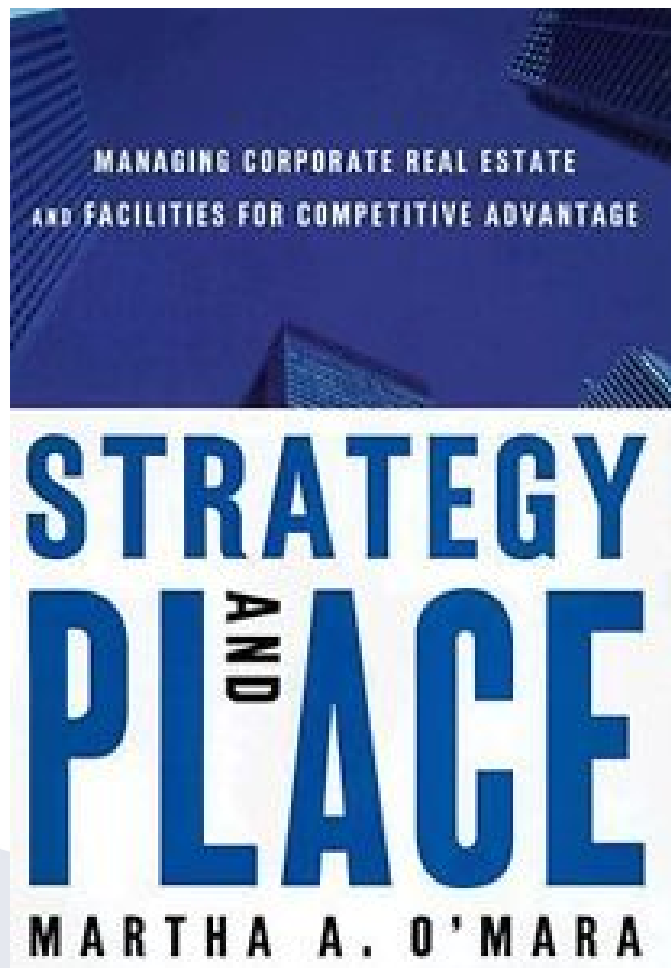
- *Ejendomscentret mangler at identificere og udvikle de strategier som gælder for ejendommene og der er ringe sammenhæng til kernevirkensomhedens ydelser*
- *Presset fra omverdenen vurderes stort og der mangler et fuldstændigt overblik og forståelse for Ejendomscentrets tildelte økonomi*
- *Personalet mangler kompetencer og omstillingsparathed*
- *Der er lav brugertilfredshed, ukoordineret service samt manglende styring af m2*
- *Der mangler ydelsesbeskrivelser samt én indgang til centrets ydelser*

Problemformulering:

Hvilke krav stilles der til en ejendomsstrategi i Greve Kommune?



Primær teori



- O'Mara skriver, at en bygning ikke kan være neutral. En bygning kan understøtte de aktiviteter, der finder sted og derved skabe merværdi eller også være med til at modvirke aktiviteternes formål.
- Missionen for en FM-organisation er at sikre at det rigtige/præcise antal m2 af den rigtige type er til rådighed i de rigtige bygninger og til fornuftige omkostninger
- Den vigtigste erkendelse er, at en ejendomsstrategi er af ingen værdi hvis den ikke hænger sammen og understøtter virksomhedens øvrige mål
- Martha skriver, at der tre aspekter af beslutningerne omkring virksomhedens ejendomsstrategi, som har indflydelse:
 - Beliggenhed af bygningen, herunder ophold i bygningen
 - Balancen mellem at eje og at leje ejendommene
 - Organisationens ønske og vilje til at have en vigtig og betydningsfuld ejendomsstrategi
- Ejendomme og ejendomsdrift opfylder to kritiske roller ved understøtte virksomheden i at nå deres strategi. Det ene er skabe optimale fysiske rammer til arbejdsprocesserne. Det andet er at være med til skabe det symbolske udtryk som virksomheden ønsker at symbolisere til omverdenen.
- Vægten på virksomhedens ejendomsstrategi vil i fremtiden ikke ligge på at skulle minimere ejendomsomkostninger, men i stedet være at understøtte organisationens strategi og de mennesker som udfører den.



Primær teori

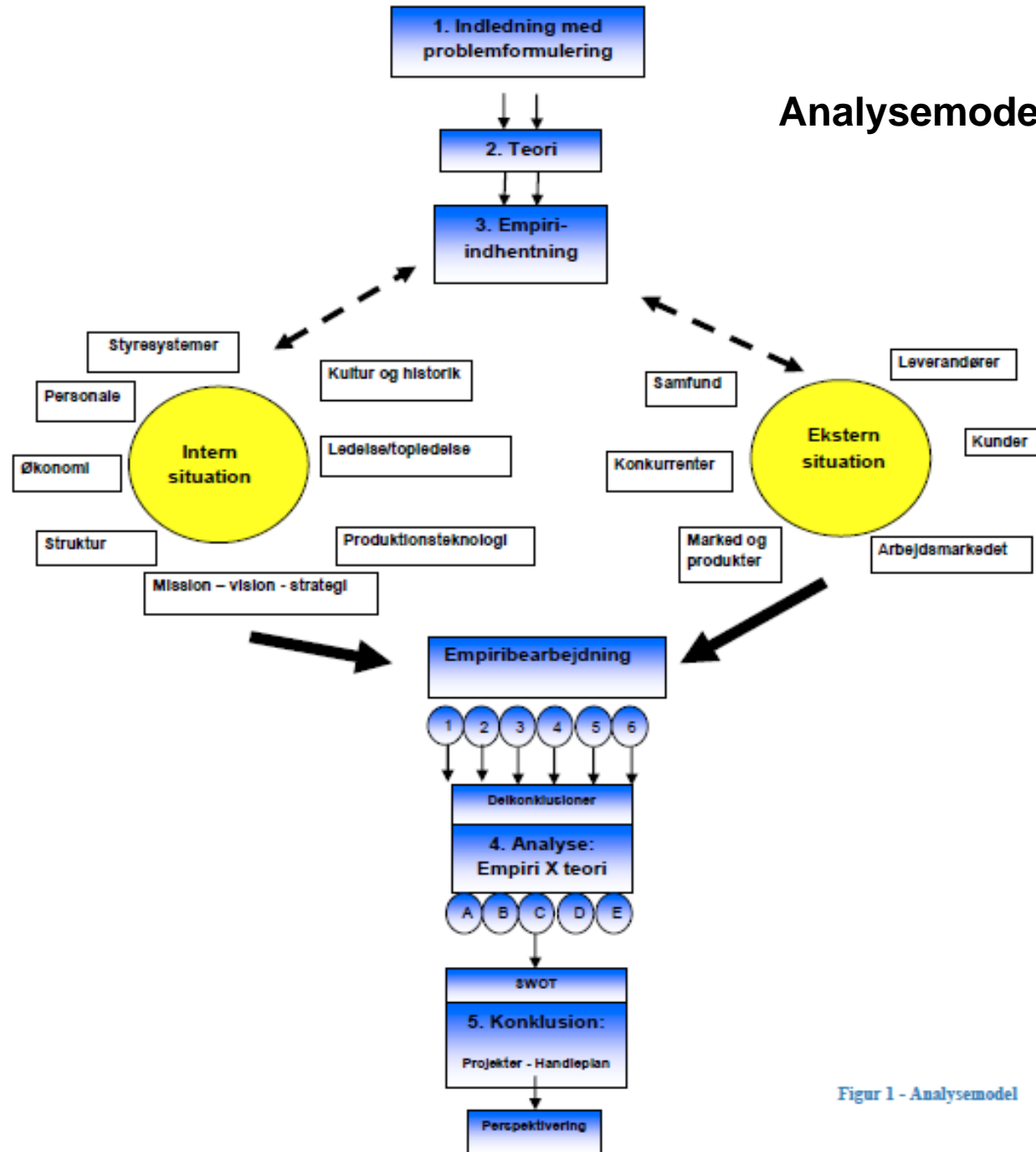


- Virksomhedsstrategien er vigtig for FM, fordi det er den strategi, som angiver retning og prioritering i forhold til virksomhedens udvikling. Det er her, at man kan læse, hvordan prioriteringen sker og derved også læse, hvor ejendomsstrategien kan understøtte. Det er vigtigt, at ejendomsstrategien er i overensstemmelse med kernevirksomheden, således at ejendomsporteføljestyringen tager udgangspunkt i de aktuelle behov og ønsker.
- Ejendomsstrategier er strategier for varetagelse af ansvaret for en ejendomsportefølje.
- Ejendomsområdet kan formuleres som en generisk strategi. En generisk strategi er en strategi, som understøtter den langsigtede udvikling og som er af generel betydning, altså en strategi som konstant har den øverste ledelse bevågenhed, men som tages op til vurdering, når behov opstår. Aktuelle strategier er modsat generiske strategier, strategier som tager sit udgangspunkt i særlige udviklinger, og som følge heraf har behov for kritiske beslutninger.



Greve

Analysemodel

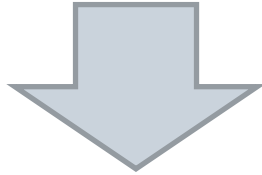


Figur 1 - Analysemodel



Empiri

DEL I - 11 interviews

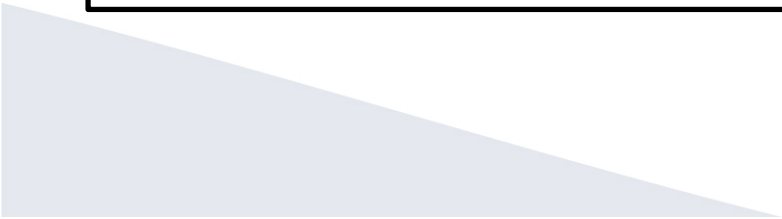


Interviewpersonerne er udpeget gennem Martha O'Maras diagnostiske ramme for beslutninger for ejendomsstrategier. Jeg har valgt at opdele mine interviews i en intern del, som består af 5 interviews om topledelsens krav, demografi, digitalisering, historik og kultur. Derudover i en ekstern del, hvor jeg interviewer 6 personer, som bidrager med kunderelationen, regulatoriske vilkår, samt tilsvarende og andre konkurrerende markeder.

DEL II - Dokumentanalyse



- Greve Kommune Vision 2020
- Kommuneplan 2013 - 2025
- Digitaliseringsstrategi 2012 – 2015.
- Delegationsplan for Greve Kommune
- Ejendomsadministration i kommuner og regionen – bedre rammer for velfærd
- Med flere...





11 interviewes – Intern/ekstern

| Nr. | Navn | Funktion | Firma | Kategori (Opdeling ifølge Martha A. O'Mara) |
|------------------|--------------------|-------------------|---|--|
| Interne forhold | | | | |
| 1 | Peter Kjærsgaard | Direktør | Byråd & Ledelse Kommune Greve | Topledelse |
| 2 | Peter Zahlekjær | Centerchef | Center for Teknik & Miljø Kommune Greve | Topledelse |
| 3 | Alice Petersen | Plan- & Miljøchef | Teknik & Miljø Kommune Greve | Historik, kultur |
| 4 | Bjørn Jensen | Tekniks Leder | Ejendomscentret Kommune Greve | Historik, kultur |
| 5 | Ulrik Larsen | Senior-analytiker | Byråd & Økonomi Kommune Greve | Digitalisering Demografi |
| Eksterne forhold | | | | |
| 6 | Søren Møllnitz | Centerleder | Greve Idræts- og fritidscenter Kommune Greve | Kunde |
| 7 | Dorthe Holmboe | Ældrechef | Sundhed & Pleje | Kunde |
| 8 | René Bang | Skoleleder | Holmagerskolen Kommune Greve | Kunde |
| 9 | Johnny Christensen | Centerchef | Sorø Kommune | Regulatoriske vilkår Tilsvarende markeder |
| 10 | Claus Fibiger | Vice President | Coor Danmark | Regulatoriske vilkår Tilsvarende og konkurrerende markeder |
| 11 | Kristina Johnsen | Regionschef | Alliance plus | Leverandør |



1) Er der brug for en ejendomsstrategi, og hvad er rammen?

Hvordan hænger den sammen med befolknings- og kommuneudviklingen?

2) Hvad er ejendomsstrategiens gevinster?

Kan en ejendomsstrategi være med til at sikre og øge værdien af kommunens største aktiver, de kommunale bygninger?

Kan kommunen ved at følge en vedtaget ejendomsstrategi, bidrage til pæne besparelser og bedre serviceydelser?

3) Hvad er ejendomsstrategiens formål og natur?

Hvordan kan ejendomsstrategien understøtte eller have sammenhæng med andre strategier og politikker i Greve Kommune?

I forhold til at understøtte kommunens opgaver og repræsentere organisationen symbolsk i forhold til omverdenen, hvilken præference skal Greve Kommunens ejendomsstrategi mest have:

Gradvis tilpasning

Standardisering

Værdibaseret udbygning

4) Hvilke elementer skal der indgå i en ejendomsstrategi?

Bør der udarbejdes kvalitetsstandarder for ejendomsmassen?

5) Hvordan skal ejendomsstrategien virke? hvem skal den henvende sig til? Og hvordan skal den implementeres?

På hvilke niveau skal ejendomsstrategien besluttes?

Bør administrationens vurdering af ejendomsmassen indgå i et årshjul ved f.eks. et årligt forslag til politikkerne på et strategiseminar og til at indgå i budgetprocessen, hvor forslaget tager afsæt i de afsatte midler til anlæg/drift og vedligeholdelse af ejendommen?

Skal ejendomsstrategien revideres årligt og følges op med en handleplan?

6) Hvad er styringsrelevant (nøgletal)? M²?

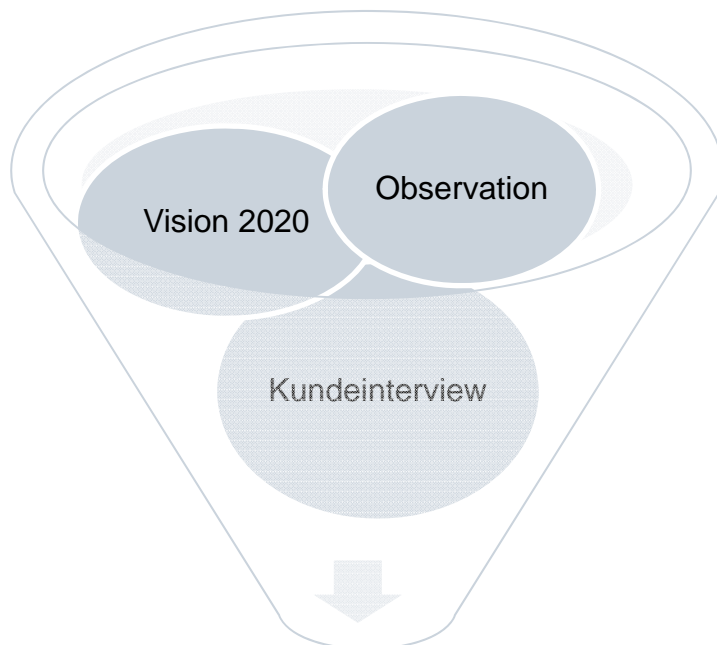
Hvilke svar skal ejendomsstrategien give for at porteføljestyring skal være effektiv?



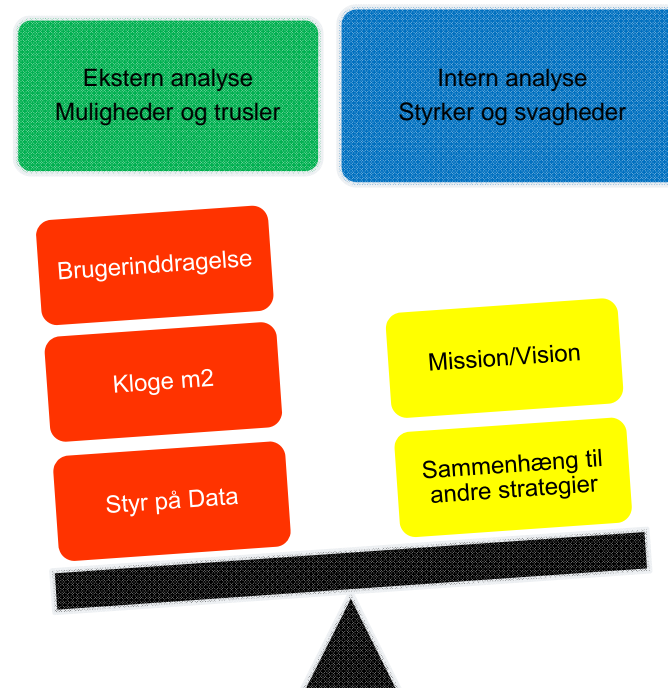
Teori X empiri = Analyse

TEORITRAGTEN

Metode ved f.eks.
kunder:



Delkonklusion





Forudsætninger til en ejendomsstrategi

- Ejendomscentrets personale skal løbende kompetenceudvikles indenfor deres faglighed og i forhold til servicebegrebet, her med fokus på kunder/leverandørforholdet.
- Kommunikation, dialog og brugerinvolvering er altafgørende i forhold til at opnå succes og accept af ejendomsstrategien. Der stilles som krav at der afholdes sektorvise og jævnlige møder med kunderne.



Konklusion – Krav til en ejendomsstrategi

- En Ejendomsstrategi er fundet vigtig og er kædet sammen med begrebet omkring porteføljestyring og skal derved sikre gode rammer, som understøtter kunderne og derved de kommunale aktiviteter, samt sørge for bevarelse af og gerne forbedring af ejendommens værdi.
- Ejendomsstrategien skal understøtte kommunens øvrige politikker, visioner og strategier.
- Indholdet i ejendomsstrategien skal være med primær fokus på porteføljestyring af de eksisterende m² og de fremadrettede behov. Porteføljestyringen skal som vigtigt værktøj bruge befolkningsprognosen.
- Derudover skal strategien indeholde totaløkonomibegrebet, sundhed og digitalisering
- Der skal politisk arbejdes med at få vedtaget nogle ønskes kvalitetsniveauer.



Konklusion

- Der skal arbejdes med nøgletal som kan understøtte og kvalificere den systematiske tilgang til ejendomsområdet.
- Ejendomsstrategien skal have et langsigtet perspektiv, dvs. at der er krav om at den følger befolkningsprognosen og boligprognosen og derved har et 12 årig horisont.
- Strategien skal revideres i takt med kommunens øvrige politikker og Byrådsperioder, hvilket vil sige hvert 4. år.
- Der skal udarbejdes et tillæg, hvor der er 1 årig sektorvise handleplaner, som derved udgør det operationelle niveau.
- Ejendomsstrategien skal besluttes i Byrådet, hvor den forud for vedtagelsen har været behandlet i fagudvalgene først. Forud for den politiske behandling har den været behandlet og forankret i chefgruppen og undervejs været kommenteret i både kunde- og borgerrelaterede fora. Sidstnævnte fora evt. ved hjælp af en innovativ model, hvor høringen formuleres som et projekt.



Opgavens konklusion peger på at en kommune kan bruge en ejendomsstrategi til?

- Få overblik over ejendomsporteføljen og samtidigt skabe kloge m2
- Understøtte kommunens kerneopgaver:
 - Uddanne og passe børn, pleje ældre og skabe et godt kultur og fritidsliv m.m.
- Evt. opnå besparelser – afhængig af udgangspunkt
- Skabe fokus på sunde og bæredygtige bygninger
- Ensartethed – derved skabe fælles niveau/standard



Greve Kommune

**TID TIL SPØRGSMÅL – ELLERS ER DER
VIST PAUSE NU... 😊**

Kenni Nielsen tlf.: 20 55 10 33

Mail: keni@greve.dk