

ANBEFALINGER FRA ET UDVIKLINGS-  
SAMARBEJDE MELLEM 16 KOMMUNER,  
REGION NORD OG DFM-NETVÆRK

DANSK FACILITIES MANAGEMENT NETVÆRK  
BOLIGFONDEN KUBEN

# MERE FOR PENGENE

VED STRATEGISK NYTÆNKNING AF  
DEN KOMMUNALE EJENDOMSDRIFT

# BEDRE STYRING - OG MERE FOR PENGENE

Kommunerne har et uudnyttet potentiale i deres forvaltning, drift og servicering af de kommunale ejendomme

En ændret organisering, baseret på facilities management, vil kunne udløse både økonomiske, styringsmæssige og kvalitetsmæssige gevinster til gavn for kommunernes primære aktiviteter. Det kan hjælpe kommunerne med at opfylde deres formål – og give mere tilfredse borgere og medarbejdere.

Det vurderer en arbejdsgruppe med repræsentanter fra 16 kommuner og Region Nord – alle med praktisk erfaring fra den kommunale ejendomsforvaltning – som på initiativ af Dansk Facilities Management netværk har undersøgt perspektiverne.

At frigøre dette potentiale kræver imidlertid et grundlæggende skifte i kommunernes måde at tænke og agere på, når det gælder forvaltningen af de kommunale ejendomme og deres faciliteter.

Mange kommuner er allerede i gang. I dette lille hæfte præsenterer fire kommuner deres planer og initiativer frem imod en nytænkende ejendomsforvaltning, baseret på principperne i facilities management.



## “HERRE I EGET HUS”

Udviklingsprojektet Organisering af den kommunale Facilities Management funktion er gennemført i 2006-2007. Det er sket på initiativ af Dansk Facilities Management netværk, som også har varetaget projektledelsen. Projektet er gennemført med støtte af BoligfondenKuben.

Resultaterne er rapporteret i hovedrapporten ”Herre i eget hus – Organisering af den kommunale Facilities Management funktion”. Rapporten er udarbejdet som et inspirations- og opslagsværk for ejendomsfunktionernes medarbejdere og deres administrative og politiske ledelse.

DFM har endvidere redigeret et sammendrag af rapportens strategiske aspekter. Find rapportererne på [www.dfm-net.dk](http://www.dfm-net.dk) og [www.boligfonden.dk](http://www.boligfonden.dk).



## FACILITIES MANAGEMENT – KORT FORTALT

*“Facilities Management is the integration of processes within an organization to maintain and develop the agreed services which supports and improve the effectiveness of the primary activities.”*

Sådan lyder den europæiske definition på facilities management, som i de senere år har vundet stor udbredelse blandt større virksomheder og professionelle ejendomsforvaltere.

FM handler om at samtænke de fysiske rammer – bygningerne – og de faciliteter og aktiviteter, de rummer.

Hvor den traditionelle ejendomsdrift fokuserer på ejendommen, tager FM udgangspunkt i det, der foregår i ejendommen. Fokus er rettet mod at imødekomme brugernes behov og understøtte de

primære aktiviteter, sådan at disse kan udføres bedst muligt.

Det ændrede fokus indebærer at roller og opgaver skifter karakter:

- Fra vicevært til serviceorganisation
- Fra bygningsvedligeholdelse til håndtering af faciliteter
- Fra reaktiv til proaktiv
- Lejer/bruger opfattes som kunde
- Succeskriteriet bliver at optimere og tilføre værdi

Alle eller strategisk udvalgte dele af resurseforvaltningen – den finansielle og administrative forvaltning, arealforvaltning, driftsforvaltning og serviceforvaltning – samles under én ledelse.

INVESTERINGS-FORVALTNING	FINANSIEL/ADMINISTRATIV FORVALTNING	AREAL FORVALTNING	DRIFTS FORVALTNING	SERVICE FORVALTNING
MÅLSÆTNING <i>Eje/leje</i> <i>Forrentning</i>	FINANSIERING BUDGETTER REGNSKABER SKATTER	SPACE MANAGEMENT AREAL UDNYTTELSE INDRETNINGER <i>lokaler</i> <i>arbejdsplads</i>	VEDLIGEHOLD <i>terræn</i> <i>bygning udv.</i> <i>bygning indv.</i> <i>byggningsinst.</i> <i>inventar</i>	PROJEKTER/ENTREPRISER EDB <i>datanet</i> <i>telefon</i> <i>IT-værktøjer</i> <i>internet</i>
STRATEGIER <i>markedsstrategi</i> <i>økonomisk strat.</i> <i>juridisk strategi</i> <i>teknisk strategi</i> <i>miljøstrategi</i> <i>image strategi</i>	ERFA-TAL/BENCHMARKING FORSIKRING KONTRAKTER <i>ekstern/intern</i>	FLYTNINGER INVENTAR	FORSYNING <i>varme</i> <i>el</i> <i>vand</i> <i>afløb</i> <i>renovation</i>	SIKKERHED OG VAGT ARBEJDSMILJØ KANTINE RECEPTION INTERN POST KONTORSERVICE
KØB OG SALG NYBYGNING/MODERNISERING/ NEDRIVNING			RENHOLD <i>udv. terræn</i> <i>udv. bygning</i> <i>indvendig</i> <i>vinduespolering</i>	
			FÆLLES DRIFT <i>driftspersonale</i> <i>materialer, værktøj, maskiner</i> <i>service -ekstra hjælp</i> <i>ekstern konsulentassistance</i>	
			MILJØ	

# DE KOMMUNALE EJENDOMME SOM DYNAMISK RESURSE

De danske kommuner bruger hvert år mange milliarder kroner på at drive og vedligeholde deres bygninger og de faciliteter, de rummer.

Det bliver ofte betragtet som nødvendige omkostninger, som ikke i sig selv skaber værdi, og som derfor helst skal begrænses mest muligt.

Men de kommunale faciliteter er ikke bare mursten og inventar. De er rammerne om alle de forskellige aktiviteter, hvormed kommunen udfylder sin funktion. Hvis disse rammer håndteres på en måde, som bidrager til at skabe værdi for de forskellige kommunale aktiviteter, vil de resurser, som anvendes hertil, være gode investeringer i at virkeliggøre kommunernes politiske mål.

Det er en ganske anden måde at anskue den kommunale ejendomsforvaltning og -drift på – og det er netop pointen i facilities management.

## En ny måde at tænke på

Flere og flere kommuner gør sig i disse år erfaringer med facilities management. De gør det i erkendelse af, at de er nødt til at gå nye veje, hvis de skal sikre de kommunale ejendomsværdier og samtidig udnytte de begrænsede resurser optimalt.

Facilities management er et indlysende bud på en sådan nyorganisering. Man skal dog gøre sig klart, at facilities management ikke bare er "et nyt værktøj i kassen", men en ganske anden måde at anskue og agere på i forhold til den kommunale ejendomsportefølje.

Ved at implementere facilities management tilkendegiver den politiske og administrative ledelse, at de kommunale ejendomme er en strategisk resurse, som kan være med til at sikre, at kommunerne opfylder deres forpligtelser over for borgerne - bedst og billigst.

Det vil forudsætte, at den kommunale FM-funktion tiltænkes en strategisk central rolle, som fx etableres som en tværgående stabsfunktion forankret i den øverste kommunale ledelse.

At implementere facilities management er derfor andet og mere end en organisatorisk omstrukturering. Endnu større er måske den kulturelle udfordring ved etablere et helt nyt "mind-set", som kendetegnes ved servicekultur og forretningsorientering. En vellykket implementering må nøje tilrettelægges og styres gennem aktiv forandringsledelse.



# DEN KOMMUNALE FM-FUNKTION – SÅDAN!

Kommunalreformen og kvalitetsreformen er med til at styrke borgernes forventninger til den kommunale service. En *professionel, strategisk forankret* FM-funktion kan blive et effektivt redskab for kommunerne til at imødekomme disse forventninger.

*Professionel* betyder i denne sammenhæng, at FM-funktionen gives mulighed for at tilrettelægge sin virksomhed ud fra rationelle, langsigtede og totaløkonomiske principper. Det handler om at anskue de kommunale ejendomsværdier på tværs af forvaltninger og anvendelser. Om at tænke i nye baner i forhold til brugerinddragelse og kundeorientering, såvel som for den fysiske bygningsdrift og vedligeholdelse: Offentlig-private partnerskaber, klumpudbud, vedligeholdelseskontrakter mv.

*Strategisk forankret* indebærer, at funktionen organisatorisk refererer til kommunens øverste ledelsesniveau – det kan være borgmester, kommunaldirektør, økonomiforvaltning – og at den i

sine visioner og virke tager afsæt i kommunens værdier og politisk fastlagte mål.

## Opgaver

Den pro-aktive FM funktion vil til stadighed stræbe efter at forene hensyn til

- kommunens ejendomme og faciliteter
- brugernes ønsker og behov
- de fastlagte værdier og mål

Det kan alene ske, hvis de sædvanlige operative opgaver (planlægning og udførelse) og taktiske opgaver (opgavebeskrivelser, rammer og aftaler) underlægges strategisk styring.

FM funktionens ledelse har således ansvar for at formulere vision og mål, tilrettelægge en løbende strategiplanlægning (herunder for kommunikations og information) samt etablere rutiner for løbende behovsvurderinger og planlægning.

En væsentlig opgave i den forbindelse er at etablere en velfungerende dialog med brugere og kunder – fx i form af kunde-

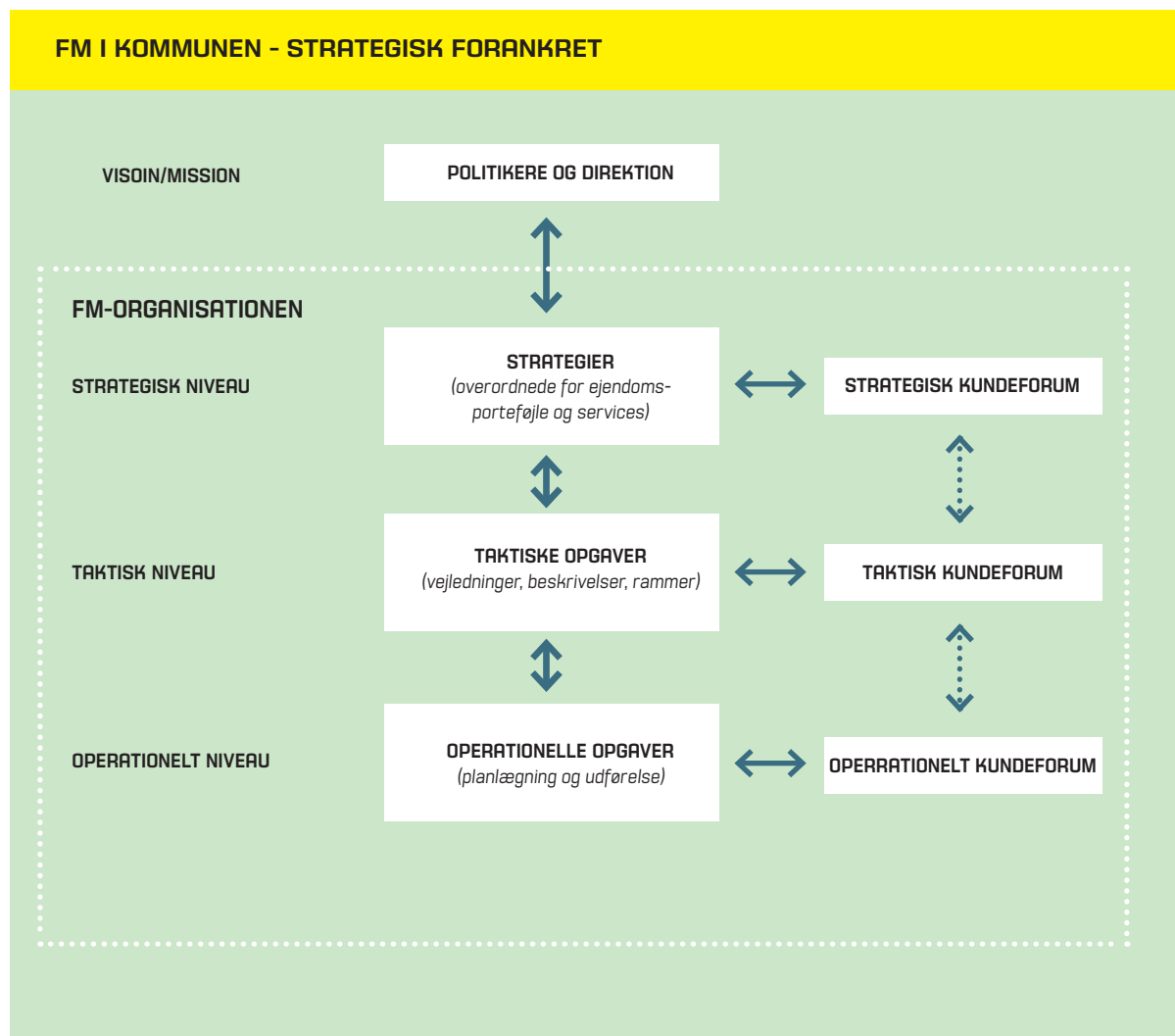
foraer på både ledelsesniveau og medarbejderniveau.

### Nye organiseringer

De danske kommuner går forskellige veje i organiseringen af deres ejendomsfunktioner. Nogle fastholder dem under det traditionelle *udvalgsstyre*, andre eksperimenterer med *selvforvaltning* og atter andre samler funktionerne i en fælles *forretningsfører-enhed*.

I takt med at de traditionelt "siloopdelte" fagforvaltninger mange steder erstattes af en enhedsforvaltning, vælger flere og flere kommuner dog at samle ejendomsfunktionerne i en selvstændig forretnings-enhed – model *Kommunale Ejendomme A/S*.

Facilities management er især velegnet i denne sidstnævnte model, men kan også tilpasses de øvrige. Se hvordan på de følgende sider.





# BRUGERORIENTERET EJENDOMSFORVALTNING I KEJd

Effektiv ejendomsdrift og fokus på brugernes behov går hånd i hånd hos Københavns Ejendomme - KEJd

Københavns Ejendomme blev dannet med virkning fra 1. januar 2006, hvor alle kommunens ejendomme blev samlet under én hat. Før det blev kommunens knap 800 ejendomme, 700 lejemål og mere end 500 selvejende institutioner og idrætsanlæg administreret af de syv forskellige fagforvaltninger, som havde hver deres måde at gøre tingene på – og hver deres principper og prioriteringer.

Første skridt har derfor været at etablere et fælles fundament: En fælles forståelse

af KEJds vision, mission og mål – og en klar strategi for, hvordan man kan nå dem. Det kendetegner facilities management, at det ikke "bare" er et system til at forvalte ejendomme, men netop et strategisk ledelsesværktøj til at forvalte ejendomsressurserne optimalt – både i forhold til at få "mest for pengene" og i forhold til brugernes behov.

KEJd har ligefrem etableret en afdeling, som udelukkende skal tage sig af strategisk udvikling og benytter managementværktøjer som "balanced scorecard" til løbende at måle indsats og resultater og holde dem op mod de fastsatte mål.

## Bruger- og kundeorientering

Med det mundrette slogan "fra vicevært til innovator" – og en udviklingstrappe, som viser hvordan KEJd trin for trin vil forvalte ejendomsressurserne, så der skabes stadig større værdi for brugerne – arbejder KEJd målrettet på at kommunikere den nye forståelse ud til alle 550 medarbejdere.

Fra viceværter og varmemestre til planlæggere, jurister og kontorfolk skal alle

være med til at realisere værdier og mål i forhold til "kunderne". Omstillingen er for mange en stor udfordring, som KEJd målrettet prøver at tackle med interne læringaktiviteter og flittig kommunikation.

Uanset om kunden er en brandstation eller en børnehave, skal de opleve KEJd som den samarbejdspartner, der ikke bare leverer de fysiske rammer, men også kan være med at optimere rammerne i forhold til aktiviteter og behov. KEJd er som første skridt startet hos sig selv og har indrettet sit fælles kontorlandskab på Dahlerups-gade tæt på Rådhuspladsen som et "arbejdslaboratorium", som lægger op til nye arbejds- og samarbejdsformer – til inspiration også for kunderne.

## Overblik og systematik

At ejendommene er i god vedligeholdelsesstand og at driften er trimmet, er en helt afgørende forudsætning for, at rammerne fungerer. Overblik, planlægning og systematik er i facilities management nøglen til at effektivisere indsatsen og få mest mulig ud af pengene, så KEJd har fra





"Ejendomme er aldrig neutrale i relation til de aktiviteter, der foregår i dem. Enten hæmmer de eller også fremmer de disse aktiviteter."



"Omgivelserne har indflydelse på vores humør. Vores humør har indflydelse på vores resultater."

Karen Mosbech, Direktør KEjd

begyndelsen indledt en systematisk registrering og tilstandsvurdering.

Resultaterne samles i en ejendomsdatabase, der for første gang har etableret et samlet overblik over Københavns kommunes mange ejendomme. Med databasen som grundlag får KEjd langt bedre mulighed for at optimere arealforvaltningen, så man kan udnytte ledige kvadratmetre på tværs af de gamle forvaltningskkel.

### Nye partnerskaber

Databasen bliver samtidig krumptappen i den digitale styring af vedligeholdelse og drift. Her kan man opsamle nøgletal og vedligeholdelsesdata, som giver et langt bedre grundlag for at inddrage andre, private aktører i ejendommenes løbende drift og vedligeholdelse.

KEjd gennemfører i denne tid en række pilotprojekter på såkaldte driftspartner-skaber, hvor den løbende drift og vedligeholdelse på en klump af ejendomme – fx en række skoler og fritidshjem – i et aftalt tidsrum udliciteres til private håndværkerkonsortier. De foreløbige resul-

### FAKTA OM KØBENHAVNS EJENDOMME

- Fælles kommunal ejendomsenhed, forankret i Kultur- og Fritidsforvaltningen
- Varetager ejer/udlejerrollen over 790 kommunale ejendomme og administrerer desuden 700 lejemål, 480 selvejende institutioner og 52 idrætsanlæg
- 550 medarbejdere
- Budget 2007: Bygge- og anlægsprojekter 0,5 mia. kr, idrætsanlæg 250 mio. kr, opretning- og vedligeholdelsesarbejder kr 1,3 mia. kr (2007-2009), drift 90 mio. kr, rengøring 50 mio. kr, administration 70 mio. kr

### OPGAVER

- Byggeri: Bistand ved programmering, styring af byggeprojekter fra udbud til aflevering
- Drift og service: Ledelse og administration, serviceudbud, energistyring
- Jura og udlejning: Kontraktforhold, rådgivning
- Vedligehold: Ejendomsdatabase, tilstandsregistreringer. Strategi, planlægning og gennemførelse af vedligeholdelsesarbejder.
- Udvikling og innovation: Strategisk nytænkning, pilotprojekter, incitamentsmodeller

tater er overbevisende: Kommunen får op til 20 % mere vedligeholdelse for pengene samtidig med, at energiforbruget i ejendommene er reduceret.



# FREDERICIA HAR VALGT EN HYBRID

Centraliseret effektivitet afvejes mod decentral fleksibilitet: Fredericia prøver mellemvejen

Der er mange gode grunde til, at Fredericia fra januar 2008 samler forvaltning og drift af alle kommunens ejendomme i et fælleskommunalt ejendomscenter.

På sin vis er det en nødvendighed. I de mange år, hvor ansvaret for den løbende vedligeholdelse har været udlagt til de enkelte institutioner, er der en del steder oparbejdet et betydeligt vedligeholdelsesefterslæb, som ikke længere kan ignoreres.

Mange institutionsledere vil gerne aflastes fra opgaver, som ligger uden for deres kerneydelser. Men Fredericia har også en klar forventning om, at den løbende drift og vedligeholdelse kan gøres 10-20 % mere kosteffektiv, hvis ansvaret og opgaverne samles under ét fælleskommunalt kompetencecenter, som kan tilrettelægge og udføre – eller udbyde – opgaverne mere rationelt.

Også arealudnyttelsen af den samlede ejendomsportefølje vil man gerne have mere styr på. Og endelig er der et politisk ønske om yderligere optimering af energiforbruget i kommunenes ejendomme.

## Alt under én hat

At samle det hele i et fælles ejendomscenter lå lige til højrebænet, efter at Fredericia gennem de sidste par år har gennemført en fuldstændig omstrukturering af den kommunale forvaltning. De hidtidige fagforvaltninger er afløst af en fællesforvaltning, hvor de forskellige fagafdelinger nu indgår i en åben og tværgående struktur. Man manglede sådan set kun at få ejendomsområdet med.

Kommunen havde i forvejen en bygningsafdeling, der bistod de forskellige fagforvaltninger og deres institutioner ved byggeopgaver og energirådgivning. Nu overtager centret helt ansvaret for de kommunale ejendomme – herunder også administration og arealforvaltning. Derved opnår man for første gang et samlet overblik over hele den kommunale ejendomsportefølje – og derved også et bedre grundlag for at optimere arealudnyttelsen og udføre strategisk arealplanlægning.

På vedligeholdelsessiden er det målet at få skabt en klarere fordeling af ansvar og en mere systematisk opgaveløsning.

I princippet overtager Ejendomscentret nu ejer- og udlejerrollen med de forpligtelser, det indebærer. Institutionerne beholder ansvaret for den almindelige indvendige vedligeholdelse, mens den udvendige vedligeholdelse, forsyninger og energi varetages af Ejendomscentret.

## Kniven på struben

Der bliver således knyttet mange opgaver og forventninger til det nye Ejendomscenter – men det kommer ikke til verden med en sølvske i munden. Selv om centret formelt bliver ejer og udlejer, får det ikke mulighed for at pålægge ejerne en omkostningsbestemt leje. Kommunens samlede budget til ejendomsdrift og vedligehold forbliver uændret – og lejerne får samlet set en lidt større andel til indvendig vedligeholdelse, beregnet med udgangspunkt i DFMs nøgletal for vedligeholdelsesstandard medium. Ejendomscenteret får dermed fra begyndelsen kniven for struben med hensyn til at hente effektiviseringsgevinster:

”Vi er helt på det rene med, at vi overlader det nye Ejendomscenter en god bunke



problemer at starte med. Men vi tror, at problemer har bedst af at blive fokuseret, så ansvaret samles hos nogle, der har de bedste forudsætninger for at løse dem. Vi tror på, at vi vil kunne opnå betydelige effektiviseringsgevinster.”

”Samtidig får vi synliggjort drifts- og vedligeholdelsesudgifterne – og herunder også gevinsterne ved god og rationel vedligeholdelse. Dermed vil vi også få et bedre dokumentationsgrundlag, hvis vi bliver nødt til at gå til politikerne efter flere penge”, siger Erik Jespersen, der som teknisk direktør i Fredericia kommune har skabt idéen til det nye Ejendomscenter.

#### **Den nødvendige afbalancering**

Det vil i givet fald være byrådets tekniske udvalg, han skal gå til. I planoplægget til den nye ejendomsorganisering var det

**”Vi tror, at problemer har bedst af at blive fokuseret, så ansvaret samles hos nogle, der har de bedste forudsætninger for at løse dem.”**

*Teknisk direktør Erik Jespersen (tv)*

**”Vi vil interessere os for alt, hvad der kan være værdiskabende – for kommunen og for den enkelte institution. Vi går efter at skabe win-win situationer.”**

*Entreprenørchef Per Holm (th)*

foreslået at placere Ejendomscenteret med politisk reference til Økonomiudvalget. Det var der også politisk sympati for – men i sidste ende ikke tilslutning til.

Realpolitiske afvejelser har i det hele taget været med til at diktere den løsning, Fredericia selv kalder en hybrid mellem model ”Kommunale Ejendomme” og en ”forretningsførermodel”.

”Jeg synes, vi har fået lagt nogle fornuftige snitflader. Vi kan jo ikke etablere sådan et kommunalt ejendomscenter ud fra en hardcore businesscase. Vi skal som udgangspunkt servicere de kommunale institutioner, og derfor må vi altid se på, hvad der er hensigtsmæssig for den enkelte institution. Hvis vi ikke havde det hensyn, havde vi skåret kagen anderledes. Måske ville det være mere effektivt med et centralt korps af servicemedarbejdere, som vi kunne allokere efter behov. Men hvis den enkelte institution ser det som en indskrænkning af deres fleksibilitet, vil de opleve det negativt. Den afvejning må vi gøre.”

#### **FAKTA OM FREDERICIA EJENDOMSCENTER**

- *Ny fælles kommunal ejendomsenhed under Teknisk Udvalg (Opstart 1. januar 2008)*
- *Administrerer alle kommunale ejendomme og lejemål (samt selvejende institutioner efter individuel aftale)*
- *10 medarbejdere i Ejendomscenteret samt 70 i Entreprenørgården*
- *Budget: Samlede udgifter til ejendomsdrift og vedligeholdelse ca 33 mio. kr. I 2008 tillige 15 mio. kr i genopretnings- og byggearbejder på eksisterende ejendomme.*

#### **OPGAVER**

- *Professionel strategisk styring af kommunens ejendomsportefølje*
- *Optimere arealforvaltning*
- *Optimere energiforbrug og indeklimate*
- *Effektivisere ejendomsdrift*
- *Bygningsvedligehold (udvendig, udearealer)*
- *Byggeri (rådgivning, udbud, styring)*

## FAKTA OM BORNHOLMS KOMMUNALE EJENDOMME

- *Regionskommunal facilities management-enhed under Teknik & Miljø*
- *Overtager frem til 2011 ansvaret for udvendigt bygningsvedligehold, hovedinstallationer og udearealer på de kommunale ejendomme og lejemål.*
- *Fra januar 2008 tillige ansvarlig for indvendig vedligeholdelse og energi på kommunens administrative bygninger*
- *10 medarbejdere / 8 årsværk*

## OPGAVER

- *Etablere en strategisk, effektiv og professionel bygningsdrift og -vedligehold – baseret på facilities management*
- *Opretholde værdierne af de kommunale ejendomme. Udarbejde tilstandsvurderinger og genopretningsplaner*
- *Reducere energiforbruget i de kommunale bygninger*
- *Planlægge og tilpasse ejendomsportefølje og lokale anvendelse*
- *Køb og salg af kommunens ejendomme. Administrere forpagtninger og lejeaftaler*

# BORNHOLM SAMLER TRÅDENE PÅNY

## Læren efter fem år med selvforvaltning: Ejendomsdrift kræver professionel styring

Da Bornholm i 2003 tog forskud på kommunalreformen og dannede Bornholms Regionskommune, tog man samtidig et radikalt opgør med det traditionelle forvaltningsstyre.

I den nye "bornholmer-model" skulle politikerne koncentrere sig om at lave politik og udstikke rammer, forvaltningerne blev omdannet til fagsekretariater – og alle service- og driftsopgaver lagt ud til godt 100 "virksomheder", som hver især fik kontrakt på netop deres opgave. De fik overdraget de nødvendige lokaler og bygninger, som de herefter selv fik det fulde ansvar for at drive og vedligeholde.

Denne totale selvforvaltning viste sig dog snart problematisk. Mange af virksomhederne var helt uden forudsætninger for at påtage sig bygningsansvaret, og selv om de kunne hente rådgivning fra en central støttefunktion – regionskommunens Bygningsafdeling – valgte en del i stedet at "forgribe" sig på vedligeholdelsesbudgetterne til fordel for den primære aktivitet. Det har afstedkommet en højst

ujævn vedligeholdelsesstandard – og et stigende antal ansøgninger til regionskommunen om nødhjælp og tillægsbevillinger, som kommunen hverken kan eller vil imødekomme.

### Professionel ejendomsdrift

I stedet tager Bornholms Regionskommune nu konsekvensen og sadler om. Ansvaret for ejendommene skal over de næste fire år føres tilbage til en ny enhed – Kommunale Ejendomme – som samler kommunens byggetekniske og juridisk/administrative kompetencer. Målet er at opbygge en professionel ejendomsforvaltning og drift, baseret på facilities management.

Planen og nyskabelsen har bred opbakning fra virksomhederne, som i en åben høring har haft lejlighed til at tage stilling til tre mulige modeller for den fremtidige opgavefordeling. Det store flertal af institutionerne ønskede at afgive den udvendige vedligeholdelse med udearealer, men fortsat selv beholde ansvaret for indvendig vedligeholdelse og energiforbrug.

Det er derfor denne model, man har valgt. Dog skal Kommunale Ejendomme også forestå energi og indvendig vedligeholdelse for kommunens administrative bygninger og rådhus – model 2 i de tre fremlagte alternativer. Den tredje, som tillige omfattede teknisk service, vagt og rengøring, havde også interesserede kunder blandt virksomhederne – men ikke nok til at der er basis for at etablere den i første omgang.

#### Ti-års planer for alle ejendomme

Det passer Leif Gregersen udmærket. Med titel af fagkoordinator er han leder for den nye ejendomsfunktion, og han forventer rigeligt at gøre de kommende år alene med at overtage ansvaret for vedligeholdelse og genopretning:

”Det ligger i aftalen, at virksomhederne frem til 2010 selv kan afgøre, hvornår de vil overdrage os deres bygninger. I forbindelse med overtagelsen skal vi afklare deres nuværende og fremtidige lokalebehov. Vi skal samtidig foretage en bygningsgennemgang og udarbejde en ti-årig plan

for genopretning og vedligehold, som skal aftales og godkendes af såvel budgetsekretariatet og virksomheden. Så vi får nok at gøre de næste fire år med at få grundlaget på plads”, forklarer Leif Gregersen.

#### Efterslæb og underbudgettering

Nye udfordringer venter, når han så først får ejendommene ind under sine vinger. Talrige beskæringer over årene har bevirket, at budgetterne til vedligehold kun udgør to tredjedele af, hvad der reelt er nødvendigt. Den nye ejendomsenhed får ikke umiddelbart tilført flere penge til at løfte standarden – endsige til at indhente vedligeholdelsesefterslæbet. Dog har politikerne accepteret, at Kommunale Ejendomme kan anvende halvdelen af provenuet fra frasolgte ejendomme til genopretning og forbedring af de tilbageværende.

”Vores strategiske opgave er at gendanne niveauet for en forsvarlig vedligeholdelse. Vi tror på, at vi med systematik og nytænkning kan udføre tingene mere

”Vores strategiske opgave er at gendanne niveauet for en forsvarlig vedligeholdelse. Vi tror på, at vi med systematik og nytænkning kan udføre tingene mere effektivt.

*Fagkoordinator Leif Gregersen,  
Kommunale Ejendomme*



effektivt, og vi er helt parate til at prøve nye veje. Men det sker ikke fra i dag til i morgen. Ting tager tid. Det væsentlige er, at vi nu har organiseringen på plads, og vi har bred opbakning til den strategi, der er lagt”, siger Leif Gregersen.



# FRONTLINE-FM I GREVE

Ejendomscentret lægger strategien, trimmer forvaltningen, leder forandringen – og sikrer optimal støtte til de udførende medarbejdere

**"Man skal selv have styr på tingene, før man kan give slip på dem!"**

*Centerchef Benny Mulbjerg,  
Greve Ejendomscenter*

I Greve kommune er Ejendomscentret et fagcenter i forvaltningen – helt på linie med Jobcentret, Skoleområdet eller Pleje & Omsorg. Centerchef Benny Mulbjerg refererer til den fem mand store direktion, som udgør den kommunale ledelse i Greve – og der er i direktionen stor bevågenhed på det strategiske potentiale i facilities management:

"Vi er overbevist om, at der for en kommune som vores ligger store muligheder i facilities management – og vi vil gerne gå i spidsen med at udvikle FM i den kommunale kontekst", siger Benny Mulbjerg, som kom til Greve med FM-erfaring fra Danmarks Radio.

Ejendomscentret blev sat i verden januar 2007 i forbindelse med en fuldstændig reorganisering af den kommunale forvaltning. De hidtidige fagforvaltninger blev nedlagt og afløst af en enhedsforvaltning, hvor de kommunale driftsopgaver varetages af 11 fagcentre samt 5 fællescentre, som udfører støttefunktioner som IT, personale, økonomi mv.

Centret varetager alle opgaver i forbindelse med drift og administration af kom-

munens anlæg, bygninger og materielle resurser – også serviceopgaverne som rengøring, bygningsservice (skolepedeller mv) samt rådhuservice.

## Frit slag

Som i så mange andre kommuner er det dog også simpel nødvendighed, som har tvunget kommunalfolkene i Greve til at tænke nyt. Der var gennem årene opbygget et betydeligt vedligeholdelseefterslæb på de kommunale ejendomme, men ingen penge på budgettet til at rette op på det. Tværtimod startede budgetlæggerne med at "tolde" 5 mio. kr ud af de i alt 115 mio. kr, som udgjorde det samlede budget for de opgaver, der blev samlet under Ejendomscentret. Til gengæld fik Benny Mulbjerg frit slag til at reorganisere sit område med henblik på at udnytte de begrænsede resurser.

De udførende driftsopgaver er organiseret i en servicesektion (som først og fremmest tager sig af rådhuset) og en ejendomssektion, som varetager driftsforvaltning, byggeopgaver og arealforvaltning. En tredje enhed håndterer økonomi og kontraktforhold. Endelig har centerchefen valgt at samle de strategiske funktioner (udviklingsstrategi- og projekter, investeringsforvaltning og den politiske service-

ring) i en selvstændig stabsfunktion, som kan sikre at de daglige gøremål til stædighed bliver underlagt strategisk styring.

"Men driftsopgaverne er omdrejningspunktet for alle vores aktiviteter. Vores fornemste opgave er at sørge for, at brugerne oplever driften som velfungerende og uproblematisk", siger Benny Mulbjerg.

## Frontsoldaterne i fokus

Benny Mulbjerg har i det hele taget stor fokus på Ejendomscentrets udførende frontsoldater – pedellerne, gartnerne, viceværter. Det er i tæt samarbejde med dem, man laver alle beskrivelser og specifikationer af de enkelte arbejdsopgaver, som lægges til grund for aftalerne med de enkelte institutioner. Af samme grund er han skeptisk over for andres stærke fokus på at adskille bestiller- og udførerrollen:

"Det er jo ikke svært at beskrive ydelser. Det kan enhver ingeniør gøre. Men vi er nødt til at have "modtagerrollen" med. Hvis vi løbende skal kunne optimere vores performance, kan det kun ske i en tæt dialog med dem, som udfører den i det daglige. Og med brugerne, som jo er dem, vi skal servicere."



Netop dette fokus er også grundlaget for det intranetbaserede vidensystem, som Ejendomscentret er ved at udvikle. Alle medarbejdere – også gartneren og peddellen – skal have nem adgang til alle de informationer, der er relevante for deres arbejde, så de selv er i stand til at løse opgaver og problemer uden først at skulle "ind om rådhuset".

#### **Forandringer skal ledes**

Strategien vil blive fuldt op med kurser og uddannelse, for facilities management skal læres – og forstås: "Det er jo et opgør med gamle dyder og normer. Skal det lykkes, må vi sørge for at inddrage alle i processen, så de bliver trygge ved forandringerne og føler medejerskab over de nye måder at gøre tingene på", siger Benny Mulbjerg.

Han medgiver, at den decentrale model konflikter med nogle af de stordriftsmodeller – med klumpudbud og længerevarende faste partnerskaber – som andre kommuner forsøger sig med. Benny Mulbjerg stiller sig skeptisk over for, om det er muligt at realisere de ventede stordriftsgevinster.

Centerchefen er dog åben for hen ad vejen at inddrage private leverandører – som

i forvejen udfører de fire femtedele af anlægs- og vedligeholdsbudgetterne - til drifts- og serviceopgaver. Således laves opgave- og ydelserbeskrivelser på alle drifts- og serviceopgaver, så de kan udføres såvel internt som eksternt.

Men som Benny Mulbjerg siger: "Man skal selv have styr på tingene, før man kan give slip på dem!"

#### **FAKTA OM EJENDOMSCENTRET I GREVE KOMMUNE**

- *Et af 16 fagcentre, som varetager kommunens driftsopgaver*
- *Ansvar for at drive, vedligeholde og servicere kommunens bygninger og materielle resurser*
- *70 medarbejdere*
- *Budget: 110 mio. kr*

#### **OPGAVER**

- *Køb og salg af kommunal ejendom og jord, herunder byggemodning*
- *Vedligeholdelse, drift og rengøring af de kommunale bygninger og deres udearealer*
- *Anlæg og vedligeholdelse af kommunale idræts- og fritidsanlæg*
- *Ny-, om- og tilbygninger. Anlægsstyring*
- *Arealforvaltning*
- *Administration af lejemaal og kontrakter*
- *Rådhuservice (betjente, kantine, trykkeri, post)*
- *Forsikring og risikostyring*

## FACILITIES MANAGEMENT – ET NYT INSTRUMENT TIL KOMMUNERNE

Flere og flere kommuner gør sig i disse år erfaringer med facilities management. De gør det i erkendelse af, at de er nødt til at gå nye veje, hvis de skal sikre de kommunale ejendomsværdier og udnytte de begrænsede ressourcer optimalt.

Facilities management er et indlysende bud på en sådan nytænkning. Ved en professionel organisering af ejendomsforvaltningen sammen med de relaterede serviceydelser - og med en stærk strategisk forankring i den kommunale ledelse - vil kommunerne

kunne få mere ud af de kommunale skattekrone, der afsættes til området.

Dansk Facilities Management inviterede i 2006 en række kommuner med i et udviklingsarbejde med det formål at udarbejde modeller til organisering af den kommunale facilities management funktion. I dette lille hæfte fremlægges resultaterne af dette arbejde - og fire kommuner fortæller om deres overvejelser, initiativer og foreløbige erfaringer.

Projekt "Organisering af den kommunale FM-funktion"  
- deltagere: Ballerup, Bornholm, Esbjerg, Fredericia, Frederiksberg, Gentofte, Greve, Gribskov, Hvidovre, Høje-Taastrup, Kolding, København, Køge, Løjre, Odder og Ralborg kommuner samt Region Nord.  
Peder Stephensen og Poul-Erik Faurholdt har medvirket som konsulenter.  
Projektledelse: Poul-Henrik Due

Produceret af Congo Huset  
Tekst: Poul Høegh Østergaard  
Fotos: Jesper Ludvigsen m.fl.  
Grafisk design: Claus Lynggaard  
Tryk: NOFO-print

BOLIGFONDENKUBEN



DFM



KØGE KOMMUNE



BALLERUP

BORNHOLMS  
REGIONSKOMMUNE



FREDERICIA  
KOMMUNE



KØBENHAVNS KOMMUNE



Sponsorer: