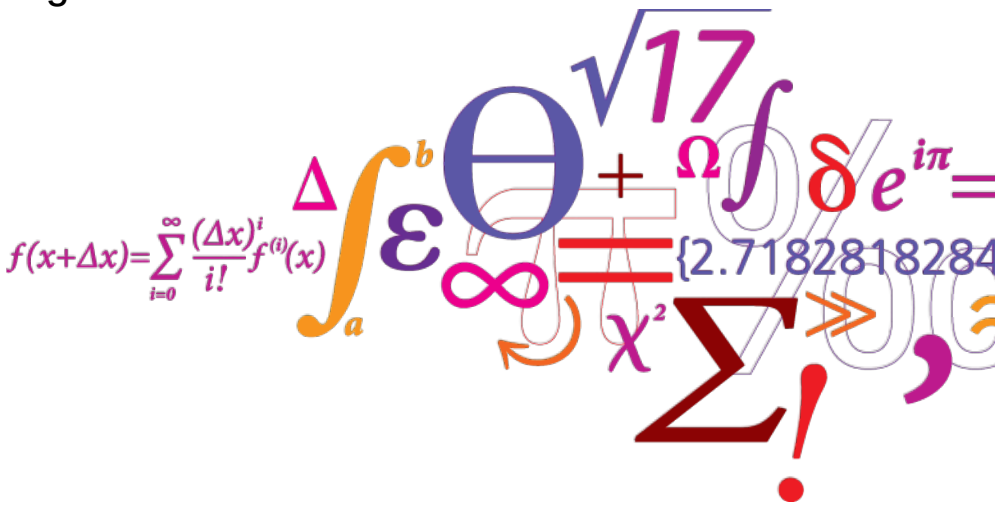
Dannelse af kommunale ejendomscentre:
Succeskriterier, resultater og realiseringsproces

Lektor og vicecenterleder Susanne Balslev Nielsen

CFM's 2. nordiske konference 29-30 august 2016



DTU Management Engineering
Institut for Systemer, Produktion og Ledelse

I gennemsnit ejer 1 dansk kommune flere end 600 enkelte bygninger, svarende til 280.000 m^2

1. Hvordan er FM organiseret i Danske Kommuner?

2. Hvad kan man lære fra kommuner, som har centraliseret deres FM administration?





Den ideelle situation for holistisk tænkning og strategisk FM

Planlægge

(behov, prognoser, scenarier)

Beslutte

(købe, leje, bygge)



Byggeri

(nybyggeri, renovering, tilbygning)

Drift

(forsyning, administration, vedligehold, service)

Metode

- **Projektgruppe:** DTU og FOA. Følgegruppe med kommunale repræsentanter fra København, Herlev, Haderslev og Horsens

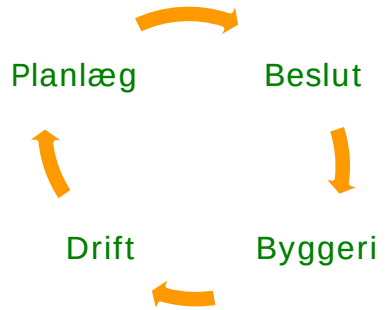
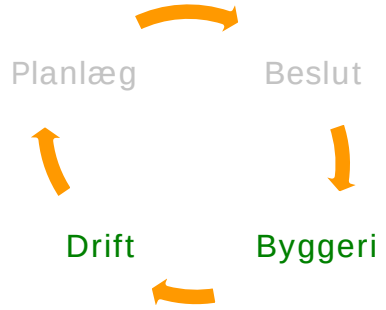
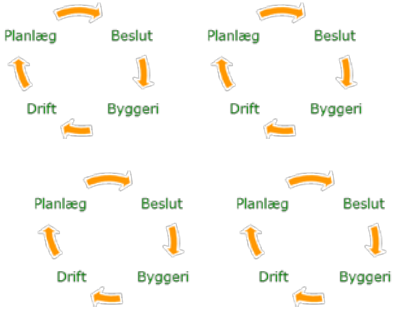
- **To trins forskningsproces**:

  1. Kvalitative case studier af 6 kommunale ejendomscentre 2013-14
     - 6 centre med erfaringer fra hele landet, FOA organiseret
     - ledere, teknisk service medarbejdere og brugerrepræsentanter

  2. Spørgeskemaundersøgelse (Online) i august 2015
     98 kommuner, svar fra 65 dvs 66%. Heraf 47 centre.

- **Kært barn har mange navne:** FM center…Ejendomscenter ….

Teoretiske modeller for kommunale ejendomscentre

Model 1	**Selvstændig ejendomsenhed:** Væsentligt ejerskab samt drift, vedligeholdelse og service er samlet i én central enhed **29%**	
Model 2	**Forvaltermodel:** Ejer som hovedregel ikke bygningerne, det gør forvaltningerne. **45%**	
Model 3	**Decentral model:** Hver fagforvaltning ejer, driver og vedligeholder sine bygninger selv **26%**	

Case studier af 6 kommuner



Kommunerne	Frederiks-havn	Gentofte	Ishøj	Silkeborg	Svendborg	Ringsted
Indbyggertal	60.538	74.644	21.761	89.950	57.978	33.516
Geografisk areal Km^2	650	25	25	850	415	295
Total bygningsareal m^2	322.300	399.200	130.300	488.200	263.200	180.800
Antal bygninger stk	722	878	285	1.299	777	393
Areal pr indbygger m^2/person	5,3	5,3	6,0	5,4	4,5	5,4

6 forskellige centre

Navne på organisatorisk enhed	(Frederikshavn) Ejendoms centeret	Gentofte Ejendomme	Ishøj Center for Kommunale Ejendomme	Silkeborg Ejendomme	(Svendborg) Center for Ejendomme og Teknisk Service.	(Ringsted) Vej og Ejendomscentret
Opgaver og funktioner	Bygherre og anlæg, drift og service, beredskab og l	Nybyggeri, renoverings-opgaver, ejendoms-administratio nisk og gs hold	Bygningsservice-området, Byggeteknisk serviceområde, Administrativt Kørselsafdelingen.	Udvendigt vedligehold (klimaskærm), indvendigt vedligehold, tilsyn og vågning by ing gi ng ekniske llationer, udenomsarealer, rengøring, service, forsikring og risikostyring, bygge- og anlægsopgaver samt ud- og leje.	Ejendoms-administration, Ejendomsservice, Rådgivning og renovering,	Køb, salg og leje af bygninger og grunde, økonomistyring koordinering af udbud, bygningsdrift og vedligehold, energioptimering, bygherrerådgivningdrift af veje og grønne områder, anlæg af parker, veje og broer, glatførebekæmpel-se. Rengøringen er decentralt.
Medarbejder-stab	Ca. 200	Lidt over 100	Ca. 100	Ca. 340	Ca 350	Ca. 70

Navn → Faciliteter og funktioner → Størrelse

Motivation og succeskriterier for de nye FM centre – 6 cases

- Økonomi
- Efterslæb i bygningsvedligeholdelse
- Effektivisering
- Forbedret bygningsdrift
- Kunden i centrum
- Service til flere (daginstitutioner)
- Koordinering af beslægtede fagområder (vej/park)
- Mere robuste enheder



Motivation og succeskriterier for de nye FM centre

1. Økonomi (96%)
2. Forbedret bygningsdrift (92%)
2. Kunden i centrum (92%)
2. Effektivisering (92%)
3. Mere robuste enheder (82%)
4. Service til flere (daginstitutioner) (80%)
5. Efterslæb i bygningsvedligeholdelse (74%)
6. Koordinering af beslægtede fagområder (56%)

Svarprocent: Ja i høj grad



Yderligere motivation og succeskriterier

- Bedre m^2 for samme penge.
- Penge skal bruges hvor de gør størst gavn i forhold til kommunestrategi
- En ejendomsmasse der leverer så gode faciliteter som muligt
- Gennemsigtighed i forhold til udgifter
- Koncerntænkning frem for suboptimering
- Lavt forbrug og grøn energi



Foreløbige opnåede resultater ved at omorganisere til et FM center

1. Bedre overblik over ejendomme og opgaver 90%
2. Bedre brug af vedligeholdelsesmidlerne 88%
3. Centraliseret servicering af daginstitutioner 75%
4. Mere fokus på uddannelse og kompetenceudvikling 72%
5. Udligning af service- og vedligeholdelsesniveauet i kommunerne 70%
6. Teamstruktur er implementeret 68%
7. Besparelser er realiseret 62%

Svarprocent: Ja i høj grad



Erfarede udfordringer før, under og efter etableringen af et centralt FM center



1. Centerdannelser tager tid og er ressourcekrævende 81%
2. Skoleledere oplever, at de mister indflydelse 66%
3. Skoleledere oplever, at serviceniveauet bliver forringet 53%
3. Nogle medarbejdere føler sig presset af utilfredse brugere 53%
4. Manglende kommunikation, inddragelse og dialog 49%
5. Skepsis og utilfredshed blandt brugerne 47%
6. Skoleledere oplever, at samarbejdet med teknisk service er blevet vanskeligere 43%
7. Manglende politisk og ledelsesmæssig opbakning i kommunerne 40%
8. Forringelser af løn og ansættelsesforhold skaber modstand blandt det tekniske servicepersonale 28%

Svarprocent: Ja i høj grad eller i nogen grad

7 skridt som kan lette centerdannelse

1. Start med det I kan blive enige om.
2. Lav en strategi for medarbejderinformation og inddragelse.
3. Lav tideligt en plan for fremtidig betjening af skolerne.
4. Indkøb ekspertise udefra, hvis der mangles tid eller kompetencer.
5. Lav en let indgang til brugerne.
6. Fastlæg et passende serviceniveau for alle ejendomme.
7. Ejendomscenterdannelse er en løbende udvikling og slutter sandsynligvis aldrig.



Konklusion og næste skridt

1. **Den aktuelle (re)organisering af kommunal FM**
   - bølger af centerdannelser
2. **Indblik i de ledelsesmæssige muligheder og vanskeligheder**
   - grundlag for vidensdeling
3. **Forbehold for metoden**
4. **Gælder resultaterne mon også for andre nordiske lande og hvad kan vi lære af hinanden?**
5. **Hvordan kan kommunal FM styrkes gennem undervisning, forskning og udviklingsprojekter?**







Tak for opmærksomheden!

Spørgsmål?

Susanne Balslev Nielsen
sbni@dtu.dk

Tak til FOA for projektstøtte