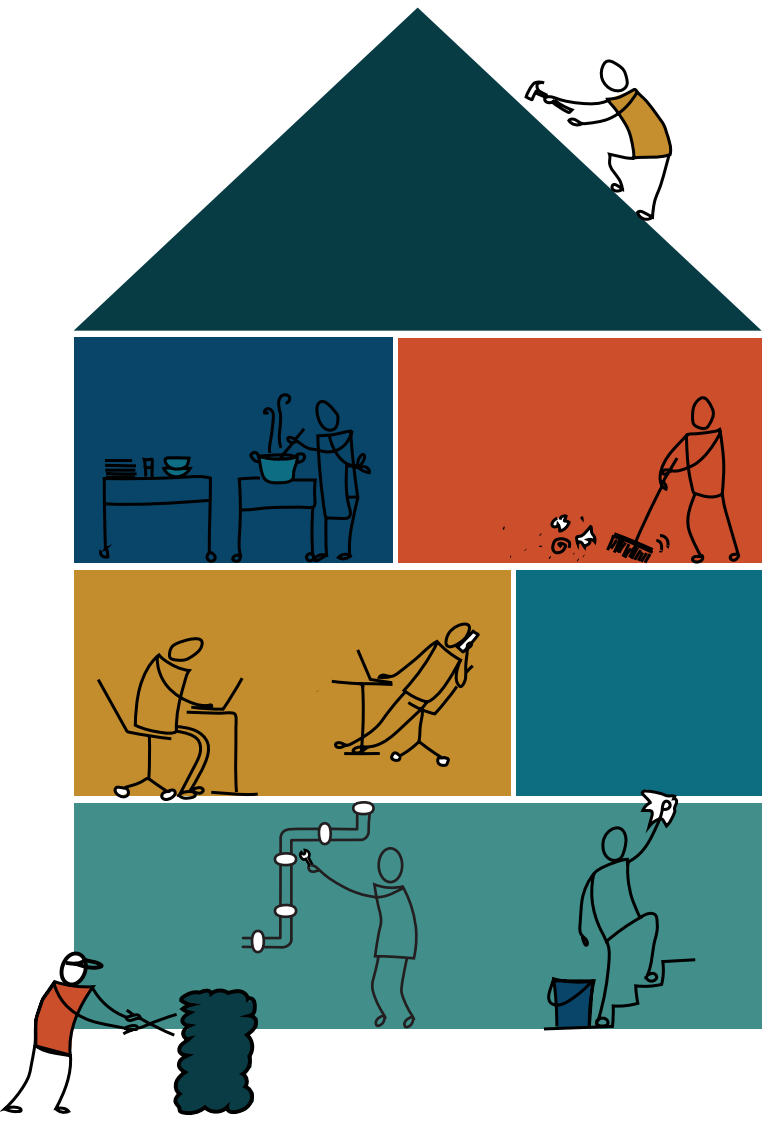
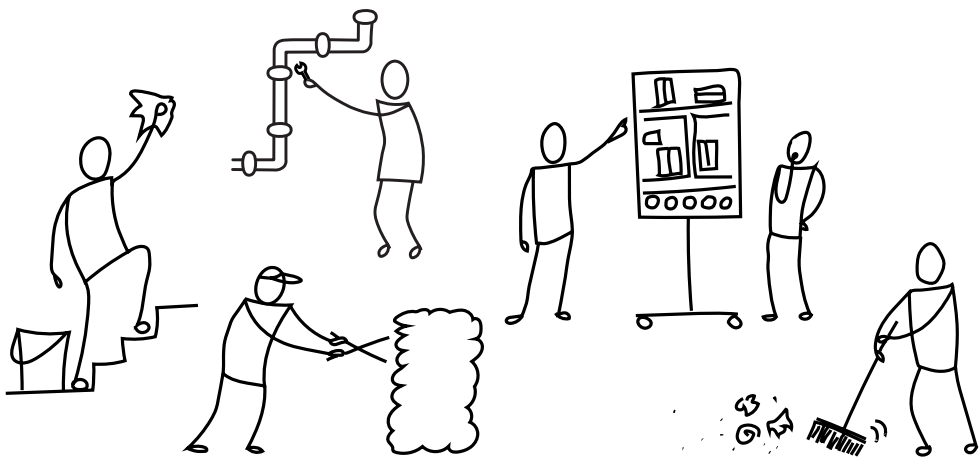


# FACILITY MANAGEMENT





## HVORFOR SIDDER DU MED DENNE BOG?

Pedellen, rådhusbetjenten, kantinemedarbejderen, tømren, rengøringsassistenten og bygningsingeniøren. Alle udfylder de en vigtig funktion i kommunen. De understøtter nemlig de enkelte bygningers kernefunktioner.

I april 2019 fremlagde Kommunaldirektøren en række anbefalinger til at opnå en slankere ledelsesstruktur, færre og mere homogene forvaltninger og en højere grad af samarbejde og koordinering på tværs af kommunens områder.

Blandt andet blev det foreslået, at Vej- og Ejendomschefen igangsatte en proces mod et forslag til en koordineret ejendomsdrift.

Med udgangspunkt i den seneste forskning på området samt erfaringer fra andre kommuner, er målet med denne bog at skabe en fælles forståelse for selve begrebet Facility Management og de muligheder og konsekvenser, der knytter sig til den koordinerede ejendomsdrift.



# HVAD ER FACILITY MANAGEMENT?





# HVAD BETYDER FACILITY MANGEMENT?

Facility Management er det officielle ord for koordineret ejendomsdrift.

Helt konkret dækker det over en kordinering af alle de aktiviteter og services, som ikke har med bygningens primære formål at gøre, men som understøtter og forbedrer effektiviteten af kerneaktiviteterne.

Det drejer sig blandt andet om:

- Renhold
- Kantine og mødeforplejning
- Intern service
- Bygningsvedligehold
- Pleje og renhold af udearealer
- Nyanlæg
- Tekniske anlæg og maskinpark
- Forsyning
- Bygningssikkerhed
- Anvendelse, leje, udlejning, køb og salg af bygninger
- Miljø- og energitiltag

I Facility Management koordineres ejerskab, budget, strategisk styring, udvikling og ansvar for opgaveløsning i tilknytning til bygningerne på tværs af hele kommunen.

Den daglige planlægning og udførelse af ejendomsopgaverne kan stadig foregå helt eller delvist med udgangspunkt i geografisk opdelte distrikter og teams, men med sammenhæng mellem aktiviteterne.

# HVORFOR ETABLERE FACILITY MANGEMENT?



Koordinering af kommunens ejendomsdrift giver mulighed for ensartet og effektiv styring gennem nøgletal og benchmarking.

Ved at have fælles standarder og arbejdsprocedurer på tværs af kommunens bygninger, er vi i stand til at optimere vores anvendelse af både økonomiske, materielle og menneskelige ressourcer. Vi kan desuden arbejde målrettet med det miljømæssige aspekt eksempelvis i form af reducere af CO<sub>2</sub>-udledning.

Facility Management åbner for en koordineret faglig udvikling blandt personalet samt aflaster de lokale organisationer, som idag har driftsansvaret i de enkelte bygninger ved siden af deres primære arbejde.

En veldrevet Facility Management kan være medvirkende til at øge kvaliteten af vores arbejde og højne det generelle serviceniveau.

Facility Management vil derfor have stor indflydelse på Norddjurs Kommune som organisation, vores medarbejdere og ikke mindst de borgere, som benytter sig af kommunens faciliteter.



# RISICI VED FACILITY MANAGEMENT

Selvom der er mange fordele ved at etablere Facility Management, er det vigtigt, at processen også tager højde for de udfordringer og faldgruber, som kan forekomme.

Den koordinerede ejendomsdrift kan blandt andet skabe usikkerhed blandt personalet og føre til oplevelsen af øget afstand mellem medarbejder og ledelse. Konsekvensen af dette kan være organisatorisk silodannelse både mellem faggrupper og lokaliteter.

Der ligger således en stor ledelsesmæssig opgave i at sikre, at medarbejdere kan se sig selv i FM-organisationen. Det handler blandt andet om at understrege, at en koordineret ejendomsdrift ikke er på bekostning af den lokale indflydelse på kvalitet og opgaveløsning. Tværtimod giver det mulighed for nye arbejdsfællesskaber og sparring med kvalificerede kolleger.

På samme måde kan Facility Management føre til oplevelsen af en indskrænkning af ledelsesrummet for den enkelte institutionsleder, ligesom brugerne i visse tilfælde kan opleve mindre fleksibilitet i dagligdagen. For at undgå dette, er det vigtigt at etablere klare snitflader mellem Facility Management og institutionens kerneydelser.



# FACILITY MANAGEMENT OG VERDENSMÅL

Når vi arbejder målrettet med Facility Management er vi med til at indtænke FN's 17 verdensmål i en kommunal kontekst.

Arbejdet går ud på at skabe et optimalt samspil mellem mennesker, faciliteter og processer inden for drift og vedligehold af kommunens bygninger.

Alt sammen med det formål at skabe en mere økonomisk, social og miljømæssig bæredygtig ejendomsservice.

På de følgende sider vil det fremgå, hvilke verdensmål vi specifikt arbejder med i etableringen af Facility Management.





# HVAD OPNÅR VI?





# HVAD OPNÅR VI?

Både i Danmark og internationalt undersøger forskere, hvilke fordele og ulemper, der er ved koordineret ejendomsdrift i kommuner, blandt andet i forhold til økonomi og kvalitet.

Man understreger blandt andet, at Facility Management kan føre til en mere sammenhængende organisation, som tilbyder konkurrencedygtige ydelser og højt serviceniveau.

I dette afsnit beskriver vi fordele og konsekvenser under otte overskrifter:

**STORDRIFT**

**FAGLIGHED**

**AREALER**

**KERNEOPGAVER**

**STANDARDER**

**ARBEJDSGANGE**

**RESSOURCEFORBRUG**

**PARTNERSKABER**

# Stordrift

Facility Management giver mulighed for såvel stordriftsfordele som stordriftsgener på ejendomsområdet.

Stordriftsfordelen opstår eksempelvis, når der gennemføres fælles skemalægning, indkøb og udnyttelse af ejendomsmassen på tværs af forvaltningerne.

Ulemperne kan bestå i fremmedgørelse og distance til beslutningerne.

Ved en korrekt gennemført proces kan større projekter og uforudsete udfordringer imødegås med mindst mulig belastning af brugerne, økonomien og medarbejderne.

Ved et godt samarbejde og koordinering på tværs af fagområder og lokaliteter vil det være muligt at håndtere mere komplekse opgaver og udfordringer.



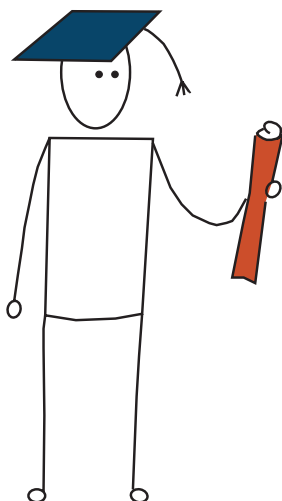
# Faglighed

Med Facility Management sættes der fokus på høj faglighed og medarbejdernes mulighed for at udvikle kompetencer og kvalifikationer.

For at undgå manglende variation i dagligdagen og risiko for ensporet faglig opgaveløsning, er det vigtigt med tværfaglighed og løbende sparring med en ledelse, som har et detaljeret kendskab til personalets faglighed og opgaver. Dermed bliver det nemmere at lægge en udviklingsplan for den enkelte medarbejder og teams som helhed.

I Facility Management betragtes ejendomsservice nemlig som en kerneopgave.

Facility Management skal sikre, at kommunen hele tiden udvikler sig, forbedrer sine måder at arbejde på og dermed leverer den bedst mulige service til brugerne af vores bygninger.

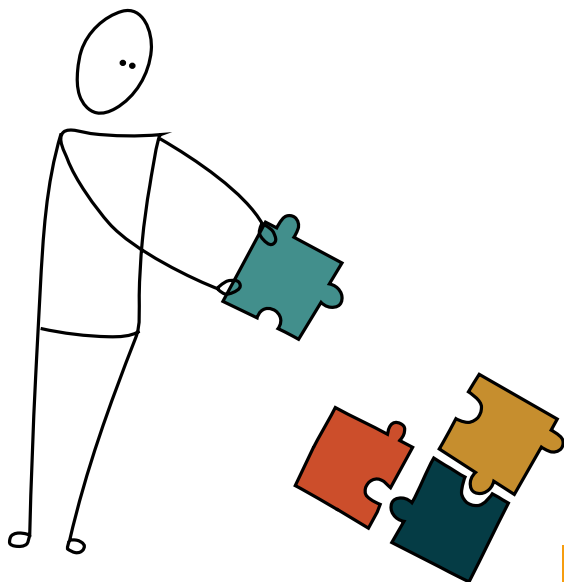


# Arealer

Som en del af Facility Management arbejder flere kommuner med arealoptimering; dvs. udnytter kvadratmeterne bedre, øger anvendelsen i tid og hæver kvaliteten af nogle ejendomme, mens de afvikler andre (ved salg, nedrivning eller opsigelse af overflødige lejemål).

Arealoptimeringen kan afføde frasalg af unødige grunde, spare leje- og driftsudgifter og dermed skabe økonomisk råderum og servicemæssige fordele.

En arealoptimering vil desuden have miljømæssige fordele i form af reducere af energiforbrug og CO<sub>2</sub>-udledning.

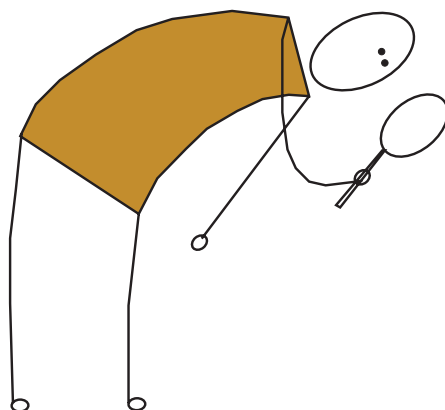


# Kerneopgaver

Et af målene ved Facility management er at give det øvrige personale mulighed for at fokusere på deres respektive kerneopgaver. For eksempel får en skoleinspektør mulighed for at koncentrere sig om, hvordan undervisningen udvikles og tilrettelægges frem for at skulle bruge tid på at overveje, hvornår taget på skolen skal skiftes.

Udfordringen er at finde det rigtige snit. Nogle Facility Management-opgaver er integreret i kerneopgaven og en adskillelse vil derfor reducere effektiviteten eller kvaliteten i den samlede opgavevaretagelse.

En korrekt implementeret Facility Management vil sikre, at de relevante serviceydelser bliver udført af de rette medarbejdere under den rette ledelse inden for netop det område, som de arbejder for.





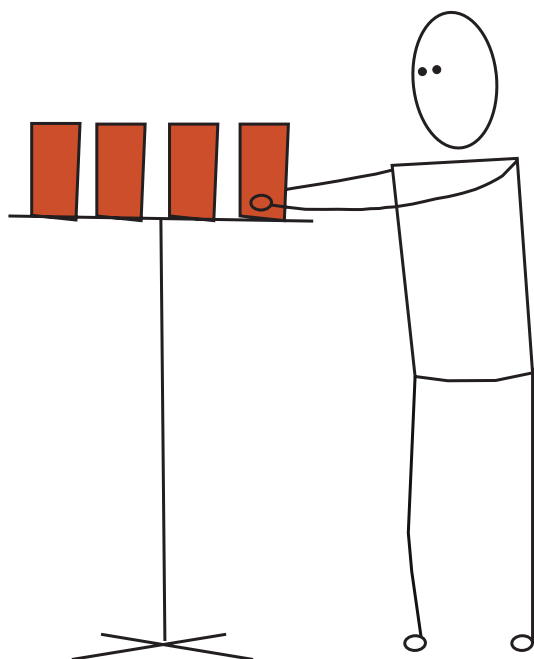
# Standarder



Gennem Facility Management kan der etableres standarder for service, drift og vedligehold af ejendommene i kommunen.

Den positive effekt af standarder kan være en fælles faglig tilgang til opgaveløsningen, som gør det lettere for en kollega at overtage en opgave og samtidig muligt at prioritere opgaver i forhold til hinanden, når der er mangel på tid eller ressourcer.

Den negative effekt kan være, at standarder fikserer og reducerer fleksibiliteten i opgaveløsningen.



# Arbejdsgange

En overordnet koordinering og løbende kompetenceudvikling medfører en professionalisering af personalets arbejdsgange. Samtlige opgaver planlægges med overvejelser omkring, hvilke fagligheder, ressourcer og metoder, der er brug for.

Det er vigtigt at sikre, at de faste arbejdsgange ikke sker på bekostning af ønsket om eller muligheden for at udvide den enkelte medarbejders eller leders opgavefelt, hvis dette skulle vise sig hensigtsmæssigt.

Sikrer man det frie initiativ og handlemuligheder i hverdagen, vil den professionelle tilgang bidrage til bedre vilkår for den enkelte medarbejder.

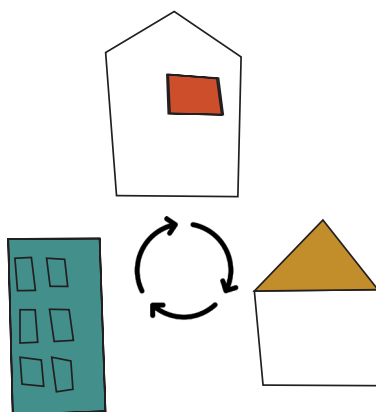
Det kan være i form af nye metoder og procedurer, som skåner kroppen, mindsker ressourceforbruget og gavner arbejdsmiljøet.



# Ressourceforbrug



Vi har som kommune et stort ansvar i forhold til at skabe et bæredygtigt lokalsamfund - hvad enten det handler om at etablere et velfungerende system for affaldssortering, klimasikring eller deleøkonomiske tiltag.



Med Facility Management er det vigtigt, at projekter og opgaver planlægges ud fra en overordnet strategi, der tager hensyn til sammenhænge og synergier.

Dermed sikres en økonomisk forsvarlig anvendelse af og ressourceforbrug på kommunens ejendomme.

Gennem koordinering, udvikling og justering kan vi blandt andet reducere forbrug af vand, varme, energi, kemikalier og byggematerialer m.v. Dermed sørger vi for, at vores bygninger bruges og fungerer på den mest bæredygtige måde og reducerer kommunens samlede CO<sub>2</sub>-udledning.



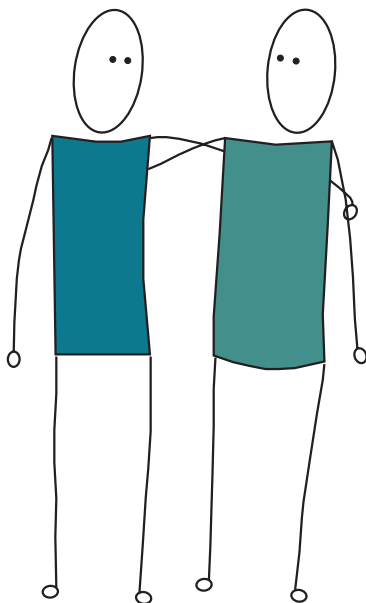
# Partnerskaber

Facility Management skal bygge på partnerskaber.

Når driftsansvaret og dermed kontakt og forhandling med eksterne aktører ligger hos et fagpersonale, vil der kunne ske en professionalisering af samarbejdsrelationer.

Det betyder, at vi kan opnå bedre aftaler og trække på den viden, som findes i det omkringliggende samfund.

Men Facility Management kan kun etableres, hvis der internt i kommunen er etableret en tæt relation og samarbejdsvillighed mellem de forskellige fagområder.



**”Kortlægning af facility management i kommunerne”**  
af EY (2017)

**”CFM forskning gennem 10 år: De vigtigste modeller, metoder og værktøjer”**  
redigeret af Per Anker Jensen (2018)

**”Gode rammer om kommunal velfærd - effektiv drift på ejendomsområdet”**  
af: KL (2019)

**”Inspirationskatalog til Facility Management”**  
af: EY (2017)

**”Mere for pengene - ved strategisk nytænkning af den kommunale ejendomsdrift”**  
af: Dansk facilities management netværk og Boligfonden Kuben

**”Kommunernes fælles indsatser for verdensmålene”**  
af: KL (2018)



Vej og Ejendom - Fællesforvaltningen