

På DFM-netværks årskonference i januar 2014 holdt Thomas Bundgaard Jensen et oplæg om reform af ejendomsområdet i Høje-Taastrup Kommune. I artiklen følger forfatterne op på oplægget og beskriver mulighederne for, at FM-området bliver et IT-understøttet strategisk ledelsesområde. De peger også på en række af de farer, der lurar på vejen.

FACILITIES MANAGEMENT I BEVÆGELSE I KOMMUNERNE



Af THOMAS BUNDGAARD
JENSEN og TIM LIND JENSEN,
begge firmaet CBFm

KRAV OM BESPARELSER ÅBNER FOR NYTÆNKNING OG INITIATIVER

Kommunernes budgetter er og har været under pres. I en årrække har direktioner og fagchefer haft øget fokus på at opnå forbedringer og besparelser på ejendomsdriften. Krav om besparelser har åbnet for nytænkning og initiativer:

- Direktioner i 42 kommuner har ifølge en undersøgelse af KTC fra 2013 etableret ejendomscentre de senere år.
- Ejendomsområdet indgår i økonomiforhandlingerne mellem KL og regeringen. Forhandlingerne viser, hvor vigtig sammenhængen mellem økonomi og vedligeholdelse er for politikere og direktion.
- De tekniske chefer oplever et behov for grundlæggende at kunne styre anvendelsen af bygninger og faciliteter bedre.

*Det handler både om kapacitetsudnyttelse og smart styring af varme og lys, der følger anvendelsen, som bestyrelsesmedlem i KTC og teknisk direktør i Lejre Kommune Lene Jensen udtrykker det i *Teknik og Miljø*, januar 2014.*

Både byråd og direktioner efterspørger i budgetforlig, politikker og ejendomsstrategier landet over i stigende omfang bedre vedligeholdelse, sikker drift af ejendommene, bedre udnyttelse af ejendommene, arealhåndtering, bedre totaløkonomi på ejendomsområdet med ejendomsporteføljestyling og bedre service fra FM enheden over for brugerne fx i form af en helpdesk.

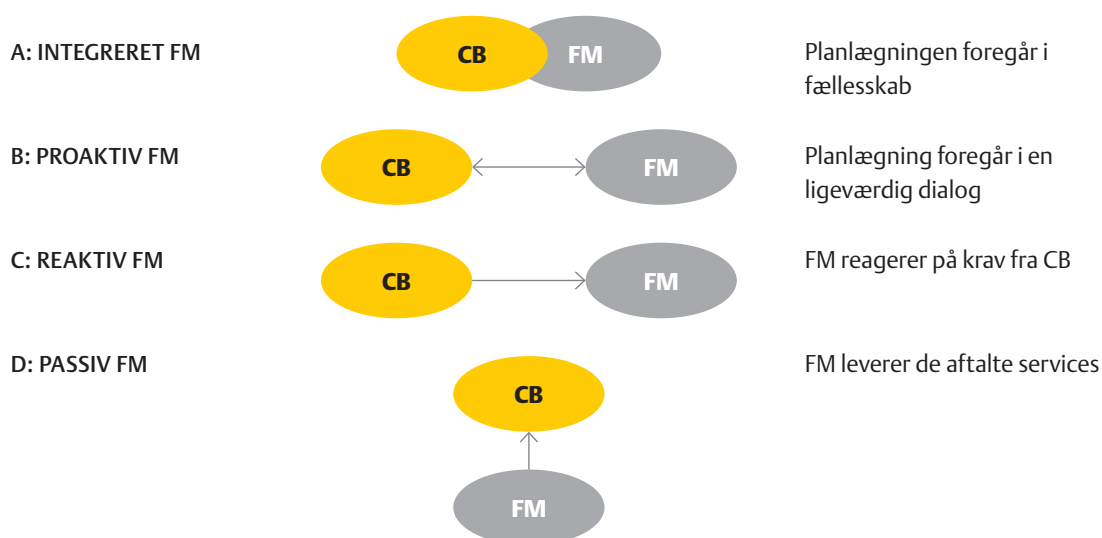
Den gode nyhed til læserne af FM-update er: Den er god nok. Facilities Management som helhed er på direktionens dagsorden. FM-området er blevet strategisk. Eller måske er det mere rigtigt at sige, at lige nu er chancen der for, at FM-området i kommunerne kan komme ind i det strategiske ledelsesrum.

Den dårlige nyhed er, at der er mange miner på vejen ind til det strategiske ledelsesrum. Vi vil i denne artikel beskrive nogle af minerne og anviser en vej, der enten viser uden om minerne eller rydder dem af vejen.

FRA PASSIV OG REAKTIV TIL INTEGRERET STRATEGISK FM

Med kravet om bedre styring og besparelser på ejendomsområdet er hele forståelsen af, hvordan ejen-

FIGUR 1



domsområdet skal ledes, ved at ændre sig. Politikerne og direktørernes handlinger og udtalelser viser, at der er behov for, at ejendomsområdet og FM skal bevæge sig væk fra passiv eller reaktiv FM for i stedet at blive strategisk og proaktiv.

Ved passiv FM leverer et ejendomscenter FM-ydelser i form af nye anlæg, ejendomsdrift og service uden at være involveret i planlægningen af, hvad der skal leveres. Ved integreret strategisk FM foregår planlægningen af FM-ydelser i en ligeværdig dialog eller ligefrem i et dynamisk strategisk samarbejde med fagchefer, direktører, politikere og brugere om kerneydelserne, core business.

Udviklingen fra passiv til proaktiv og integreret FM kan illustreres som vist i figur 1.

Perspektiverne i integreret strategisk FM er store. Det giver mulighed for at skabe ideelle fysiske rammer og effektive kvadratmetre til kerneområdernes nuværende og fremtidige behov med gode rammer for medarbejdere og for de aktiviteter, der skal udfoldes i rammerne. Samtidig er det med til at sikre og øge ejendommenes værdi.

Det er jo det, politikerne og direktionerne efterspørger hos FM området.

STRATEGISK FM – EN UDFORDRING FOR HELE ORGANISATIONEN

Men ejendomme er i de fleste kommuner et brydningsfelt for økonomiske, fysiske og faglige interesser både politisk og i forvaltningen. Det vil de altid være. Derfor er det, på trods af den umiddelbare enighed i den politiske og administrative topledelse om det gode ved strategisk FM, også sin sag at reformere facilities management området hen imod en integration af core business og Facilities Management.

I Bonneruprapporten (Teknologirådet, 2001, s. 7) gennemføres en analyse af, hvorfor det går galt i flere af statens it-projekter. Analysen fokuserer især på den del af udfordringerne, der knytter sig til det strategiske. Her peger man bl.a. på ledelsens manglende vilje til tage ansvar, når først projektet er sat i gang:

[Ledelsen] har prøvet at undgå at komme i kontakt med de problemer, der er opstået undervejs. Det har i flere tilfælde ført til at projektet og projektledelsen er blevet isoleret i organisationen.

I forsøget på at gennemføre integreret strategisk FM er der risiko for, at kravet om besparelser kommer til at overskygge potentialet i integrationen af core business og Facilities Management. Det er ikke tilstrækkeligt at formulere strategien som et spørgsmål om beskæring af budgetter og reduktion af kvadratmeter. Når det går op for fagområderne, medarbejderne og brugerne, at de nu skal "rykke sammen i bussen", så kommunen kan optimere både sin økonomi og sine fysiske rammer, så mobiliserer man straks modstand i organisationen. Der starter en indædt kamp på alle niveauer, for at sikre at besparelserne rammer de andre og ikke ens egen enhed. For ejendomme opleves for den enkelte afdeling

og de konkrete brugere som et gratis gode, som kommunen stiller til rådighed for serviceydelsen.

DIGITALISERING STYRKER STRATEGISK FM – MEN DET ER SVÆRT!

For at understøtte strategisk ledelse af ejendomsområdet er flere kommuner gået i gang med at digitalisere ejendomsområdet. Opfattelsen er, at en digitalisering og et FM-system kan skabe den nødvendige sammenhæng og gennemskueligheid i de mange data. Det er sådan set let at se for sig, hvordan digitalisering kan løfte og effektivisere strategisk FM. Men at føre det ud i livet, er en helt anden sag. Det stiller store krav både til data og organisation. Især det sidste kan komme som en overraskelse. Direktør i Rudersdal kommune Iben Koch fortæller til Teknik og Miljø, marts 2014, om sine erfaringer:

Alle kommuner er optaget af digitalisering og af at hente gevinster ved de nye digitale tiltag. Men det er en stor ledelsesmæssig udfordring. [...] Når digitale projekter skal implementeres, kommer traditionel tænkning og gamle arbejdsmetoder ofte på tværs. Hvis den ledelse, der skal implementere et digitalt projekt, ikke er særdeles bevidst om opgaven og har planlagt en proces med ændring af arbejdsgange og rutiner nøje, så bliver de forventede gevinster alt for sjældent til realiteter.

Opgaven med digitalisering er vanskelig, og der er ingen løsning, der passer alle organisationer og digitaliseringsprojekter. Løsningen skal udvikles og tilpasses den enkelte organisation og den måde, man arbejder med data på. Det er ikke alene et spørgsmål om ressourcer. Det er også et spørgsmål om omtanke og god forberedelse, inden en digitalisering sættes i gang.

INTERNE OG EKSTERNE DATAKILDER

En af udfordringerne inden for digitalisering af ejendomsområdet er, at ejendomsområdet anvender en bred vifte af data fra datakilder, der ligger uden for det egentlige ejendomsområde. Her er et eksempel på de relevante datakilder til arealhåndtering:

Som det fremgår af figur 2, så er der tale om mange datakilder, dataejere og datasæt, der skal samles, integreret og tilpasses de opgaver, der skal løses inden for ejendomsområdet. Går man i gang med at beskrive, hvilke data der for ejendomsområdet er nødvendige, og hvilke der er interessante, kan det meget hurtigt vise sig, at de datasæt slet ikke eksisterer, og hvis de eksisterer er det måske ikke i den rigtige form.

Når det gælder data fra kilder, som ikke håndteres inden for ejendomsområdet, så skal man i gang med at forhandle med dataejere om at skabe data med den nødvendige kvalitet, procedurer for vedligehold af data m.m. Sådanne omlægninger hos en dataejer er ikke gratis, og de kan bryde med etablerede rutiner. Selv med gode begrundelser på hånden, giver udfaldet af sådanne forhandlinger med andre dataejere ikke sig selv.

FIGUR 2



Selv de data, som ejendomsområdet selv administrerer, kan være i en stand, som ikke er god nok til en digitalisering. Der kan tilmed være helt afgørende områder, hvor der slet ikke eksisterer data, hvor data, samarbejde og koordinering skal bygges op helt fra bunden. Det kan være manglende tegninger, bygningsbeskrivelser, serviceaftaler, produktblade m.m., hvor data skal samles og skabes systematisk næsten fra bunden for at give data en form, der kan anvendes i et FM-system.

Etablering af datagrundlaget og organisering af dataindsamlingen internt og eksternt er ikke en engangsopgave. Tværtimod. Overses eller undervurderes den, er der stor risiko for at det får katastrofale konsekvenser for realiseringen af strategisk FM. I Bygherreforeningens

rapport Fra papir til BIM (2013, s. 7) kan man finde følgende anbefaling:

Er der ikke afsat de nødvendige ressourcer til vedholdende at indsamle, vedligeholde og drive nye data, vil datakvaliteten blive reduceret drastisk over tid med risiko for, at brugerne selv indsamler og vedligeholder data i egne autonome systemer, eller at ledelsesmæssige beslutninger træffes på forkerte beslutningsgrundlag. De afsatte ressourcer skal derfor afstemmes med ambitionsniveauet for organisationens datastrategi.

Man fornemmer de dyrt købte erfaringer.

Thomas Bundgaard Jensen og Tim Lind Jensen er indehavere af CBFm, der rådgiver i strategisk ledelse af ejendom.

Thomas Bundgaard Jensen er cand.scient.soc. og har tidligere arbejdet som strategi- og ledelseskonsulent i Høje Taastrup Kommunes Center for Ejendom og Intern Service (CEIS).

Tim Lind Jensen er cand.mag. og har arbejdet med ledelse og rådgivning i offentlige og private virksomheder med særlig fokus på kommunikation og analyser.

Denne artikel er skrevet ud fra viden om og erfaringer med integreret strategisk facilities management i kommuner, bl.a. fra kommunerne Høje Taastrup og Hillerød.