



## Centralisering af FM organisationer

Nielsen, Susanne Balslev

*Published in:*  
FM Update

*Publication date:*  
2016

*Document Version*  
Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link back to DTU Orbit](#)

*Citation (APA):*  
Nielsen, S. B. (2016). Centralisering af FM organisationer. *FM Update*, 4, 20-22.

---

### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

# CENTRALISERING AF FM ORGANISATIONER

Centralisering af FM organisationer kan let føre til mange frustrerende arbejdsdage for medarbejdere og deres ledere. Denne artikel giver et bud på hvad kommuner og andre kan gøre for at komme bedre igennem en omorganisering.



Af Susanne Balslev Nielsen,  
Center for Facilities Management, DTU Management Engineering og Oslo Business School

## VIDEN OM KOMMUNAL FM

De 98 danske kommuner er forskellige i størrelse, men står over for de samme udfordringer med hensyn til at eje, bygge, drifte, vedligeholde og udvikle faciliteter som skoler, daginstitutioner, administrationsbygninger og sportshaller. CFM og FOA har sammen gennemført en undersøgelse af 6 kommuners erfaringer med at etablere et nyt ejendomscenter og 65 kommuner har via en national spørgeundersøgelse suppleret med deres erfaringer med at etablere et ejendomscenter. Denne artikel bringer de væsentligste resultater til inspiration for dem der selv står overfor etablering af et ejendomscenter. Denne artikel giver svar på:

1. Hvordan er FM organiseret i danske kommuner?
2. Hvad er succeskriterierne for de nye FM centre?
3. Hvilke resultater har man opnået?
4. Hvad er de væsentligste ledelsesmæssige udfordringer ved etablering af et ejendomscenter?
5. Hvad er det gode råd til andre som vil etablere et nyt ejendomscenter?

Undersøgelser som denne er vigtigt af flere årsager. Dels fordi den giver viden om kommuner og deres FM organisation, hvilket har stor samfundsmæssig betydning mht. velfærd og effektivitet. Dels fordi at der endnu er meget begrænset akademisk litteratur om emnet "offentlige FM" og det er problematisk for at FM som profession kan udvikles på velfunderet viden.

## TRE ORGANISATIONSMODELLER

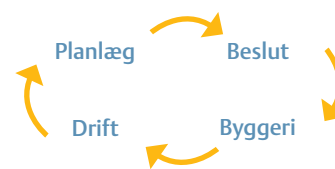
Hvordan er FM organiseret i danske kommuner? Med udgangspunkt bl.a. i publikationen "Herre i eget hus" spurgte vi lederne af de kommunale FM organisationer om deres organisation. Model 1 og 2 er variationer af offentlige FM centre, mens model 3 er en decentral organisation med flere interne FM organisationer, som typisk betjener hvert sit forvaltningsområde (se tabel 1).

Undersøgelsen viser at hovedparten af kommunerne har en eller anden form for ejendomscenter, men at der er variationer i disse centres funktioner og faciliteter. 29% af de 65 ledere fortæller, at de har en selvstændig ejendomsenhed (model 1), 45% har et center efter forvaltermodellen (model 2), og 26% har en decentral

TABEL 1: TRE MODELLER FOR L ORGANISERING AF PLANLÆGNING, EJENDOMSSTRATEGI, BYGGERI OF DRIFT.

### MODEL 1 SELVSTÆNDIG EJENDOMSENHED:

Væsentligt ejerskab samt drift, vedligeholdelse og service er samlet i én central enhed.



### MODEL 2 FORVALTERMODEL:

Ejer som hovedregel ikke bygningerne, det gør forvaltningerne.



### MODEL 3 DECENTRAL MODEL:

Hver fagforvaltning ejer, driver og vedligeholder sine bygninger selv.



Med udgangspunkt i studiet af centraliseringsprocessen i 6 kommuner, blev der spurgt om i hvilket omfang andre kommuner havde samme succeskriterier eller ej.

**TABEL 2: SUCCESKRITERIER FOR OFFENTLIGE FM CENTRE I PRIORITERET RÆKKEFØLGE.**

SUCCESKRITERIER	Svarprocent for svaret "Ja i høj grad"
Økonomi	96%
Forbedret bygningsdrift	92%
Effektivisering	92%
Mere robuste enheder	82%
Service til flere (feks. Daginstitutioner)	80%
Efterslæb i bygningsvedligeholdelse	74%
Koordinering af beslægtede fagområder	56%

Supplerende succeskriterier fra spørgeundersøgelsen:

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

center (model 3). Flere kommenterede at de har kombinationer af de tre modeller f.eks. at der er bygningstyper, hvor den decentrale model matchede deres FM organisation bedst, men på samme tid, de har én centraliseret funktion for f.eks. drift af bygningsinstallationer.

Undersøgelsen viste at centerdannelsen har fundet sted i bølger. 30% af centrene havde på undersøgelsestidspunktet kun eksisteret 1 år eller mindre. 28% havde mellem 2-4 års erfaring og 42% af centrene havde mere end 5 års erfaring. Sammenlægningen af kommunerne i 2007, som følge af den kommunale strukturreform, der reducerede antallet af kommuner fra 273 til 98, kan forklare nogle af de centre, der har 7-8 års erfaring. I undersøgelsen spurgte vi dem med decentrale centre, om de planlagde en omorganisering inden for det næste år. Undersøgelsen viste, at 41% af de kommuner med en decentral FM organisation er i færd med at planlægge en omorganisering, mens 59% ikke har sådanne planer.

#### SUCCESKRITERIER FOR DE NYE FM CENTRE

Hvad ønsker man så at opnå med etableringen af et ejendomscenter? Centrene ligner hinanden meget mht. succeskriterier, og målene er generelt forbed-

ret økonomi og bygningsdrift, effektivisering, mere robuste organisationer, service til flere og bedre bygningsvedligeholdelse. Tabel 2 viser den samlede prioritering. Kun 56% af de adspurgte svarede, at "koordinering af relaterede discipliner" er meget vigtig eller vigtig, hvilket kunne tyde på at FM som en tværfaglig disciplin endnu står svagt i en dansk kommunal kontekst. Dette er i kontrast til litteratur om at FM først får rigtig kraft, når FM får råderum og virker som en strategisk organisation.

#### HVAD HAR MAN OPNÅET MED CENTRENE?

Tabel 3 viser lederne vurdering af hvad de har opnået ved at etablere et ejendomscenter. 90% svarede, at centret har ført til et bedre overblik over ejendomme og FM opgaver, og mere end 60% svarede, at det også er kommet i mål med samtlige andre succeskriterier. Kun 62% svarede at de har realiseret besparelser, og det er tankevækkende for dem som vil igangsætte omstruktureringer af økonomiske årsager. Undersøgelsen er desværre lidt uklar på dette punkt. For svarene kan dække over at centeret ikke har ført til yderligere besparelser end de forventede, eller at budgetterne overholdes, men at dette fortsat sker på bekostning af vedligeholdelsen af bygningsmassen.

**TABEL 3**

RESULTATER	Svarprocent for svaret "Ja i høj grad"
Bedre overblik over ejendomme og opgaver	90%
Bedre brug af vedligeholdelsesmidlerne	88%
Centraliseret servicering af daginstitutioner	75%
Mere fokus på uddannelse og kompetenceudvikling	72%
Udligning af service- og vedligeholdelsesniveauet i kommunerne	70%
Teamstruktur er implementeret	68%
Besparelser er realiseret	62%

**TABEL 4: LEDELSESMÆSSIGE UDFORDRINGER VED AT ETABLERE ET EJENDOMSCENTER**

LEDELSESMÆSSIGE UDFORDRINGER	Svarprocent for svaret "Ja i høj grad"
Centerdannelser tager tid og er ressourcekrævende	81%
Skoleledere oplever, at de mister indflydelse	66%
Skoleledere oplever, at serviceniveauet bliver forringet	53%
Nogle medarbejdere føler sig presset af utilfredse brugere	53%
Manglende kommunikation, inddragelse og dialog	49%
Skepsis og utilfredshed blandt brugerne	47%
Skoleledere oplever, at samarbejdet med teknisk service er blevet vanskeligere	43%
Manglende politisk og ledelsesmæssig opbakning i kommunerne	40%
Forringelser af løn og ansættelsesforhold skaber modstand blandt det tekniske servicepersonale	28%

Spørgeundersøgelsen viser at lederne til tider ikke kan vurdere effekterne af centerdannelsen. Dette kan skyldes at etableringen af centeret er relativt nyt og det tager tid at se effekter, eller at der ikke sker en systematisk evaluering af før og efter situationen samt at viden går tabt ved udskiftning af personale.

#### UDFORDRINGER VED AT ETABLERE ET CENTER

Casestudierne har identificeret en række ledelsesmæssige udfordringer ved at etablere et FM center (Model 1 + 2), som i et vist omfang også blev fundet på landsplan. Flest kunne svare ja til at "etablering af et center tager tid og er ressourcekrævende" og "Skoleledere, der tidligere havde deres egne vedligeholdelse budgetter, oplever et tab af indflydelse". Kun 28% genkendte til fulde udfordringerne vedr. reduceret løn og ændrede arbejdsvilkår blandt de tekniske servicepersonale. Dette kan enten skyldes at lønstrukturen er fortsat uændret eller at personalet har accepteret ændringerne af frygt for at miste deres job, som det fremgik af interviews i den kvalitative del af undersøgelsen.

Undersøgelsen viser variationer i den oplevede støtte fra politisk eller ledelsesmæssig hold. I halvdelen af kommunerne var det kun et mindre problem, som kunne tyde på, at initiativet til at danne et center til tider kommer fra det politiske niveau og ikke fra det

administrative niveau, samt at politikerne er loyale over for denne beslutning.

#### ET PAR GODE RÅD TIL NYE CENTRE

I undersøgelsen bad vi om gode råd til andre som skal etablere et FM center, og disse blev formuleret som 7 trin, der kan lette etableringen af et FM center.

1. Start med det I kan blive enige om.
2. Lav en strategi for medarbejderinformation og inddragelse.
3. Lav tidligt en plan for fremtidig betjening af skolerne/institutionerne.
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. Ejendomscenterdannelsen er en løbende udvikling og slutter sandsynligvis aldrig.

Den store interesse for at effektivisere og styrke FM i kommunerne vil i de kommende år kræve ledere og medarbejdere, som kan finde sammen om at etablere nye ejendomscentre eller videreudvikle et eksisterende center. Artiklen her giver et indblik i hvad andre har gjort og bliver forhåbentlig et konstruktivt indspark til faglige diskussioner om centralisering: hvad, hvorfor og hvordan?

Undersøgelsen er finansieret og gennemført i samarbejde mellem FOA og CFM. Tak til FOA og de kommunale repræsentanter som bidrog med informationer og sparring undervejs.

#### ANBEFALET LÆSNING:

- Preisler Hansen, L. O., & Nielsen, S. B. (Eds.) (2015). Kommunal ejendomsforvaltning: 6 fortællinger om etablering af et centralt ejendomscenter. DTU Management Engineering, Center for Facilities Management. (Hovedrapport)
- Nielsen, S. B. (2016). Centralizing Public FM organizations: Danish experiences with success criteria, results and realisation processes. Paper presented at CFM Second Nordic Conference, Kgs. Lyngby, Denmark. (Forskningspaper)
- Due, P.H. (2007). Herre i eget hus: Organisering af den kommunale Facilities Management funktion. DFM og Kuben.