



## Den strategiske FM funktion i boligselskaber

Jensen, Per Anker

*Published in:*

CFM forskning igennem 10 år: De vigtigste modeller, metoder og værktøjer.

*Publication date:*

2018

*Document Version*

Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link back to DTU Orbit](#)

*Citation (APA):*

Jensen, P. A. (2018). Den strategiske FM funktion i boligselskaber. In *CFM forskning igennem 10 år: De vigtigste modeller, metoder og værktøjer*. (pp. 224-231)

---

### 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.

## 34. DEN STRATEGISKE FM FUNKTION I BOLIGSELSKABER

Per Anker Jensen



Per Anker Jensen er uddannet som civilingeniør fra DTU i 1978 og PhD fra DTU i 1985. Siden 2005 har han arbejdet med at udvikle FM som nyt fagområde på DTU, og fra 2008 har han været leder af CFM. I perioden 2009 til 2016 var han udnævnt som professor med særlige opgaver i FM. Han er nu lektor og koordinator for FM ved DTU Management Engineering. Per kan kontaktes på e-mail; [pank@dtu.dk](mailto:pank@dtu.dk); mobil 22785275.

### INDLEDNING

FM på boligområdet er forskellig fra f.eks. kontorer, produktionsvirksomheder og offentlige institutioner. For boligselskaber er kernevirkomheden at sørge for boliger til lejerne og det kan omfatte alle slags boliger fra de billigste til de meget dyre af forskellig størrelse, beliggenhed og med adgang til varierende faciliteter. I et forskningsprojekt har vi undersøgt etageboliger generelt med fokus på betydningen af forskellige ejerformer for miljøstyret bygningsdrift. Fra en miljømæssig synsvinkel er etageboliger interessante, fordi de omfatter et meget stort antal m<sup>2</sup> og fordi de enkelte bebyggelser har en størrelse, så der er grundlag for en professionel administration og bygningsdrift.

De forskellige former for ejerskab giver beboere forskellige grader af indflydelse for beboerne og forskellige beslutningsprocesser. Inden for privat udlejningsbyggeri, andelsboligselskaber og ejerboligforeninger er der mange små ejendomme, hvilket indebærer, at der samtidig er mange små ejere og administratorer i disse sektorer. Omvendt er der inden for den almennyttige sektor mange relativt store boligselskaber, der tager sig af administration og bygningsdrift for de lokale boligafdelinger. I dette kapitel præsenteres en analyse af organisationen set ud fra en FM synsvinkel ved de forskellige ejerformer ved etageboliger.

### DE FORSKELLIGE BOLIG- OG EJERFORMER

*Almennyttige boliger:* I almennyttigt byggeri er beboerne lejere, der lejer en bolig i en almennyttig boligafdeling, der er en selvstændig organisatorisk og økonomisk enhed. De administreres typisk af et større boligselskab. Beboerne har ret til at stemme ved generalforsamlinger i den lokale boligafdeling, som tager alle væsentlige beslutninger, herunder økonomi, vedligehold, valg af den lokale bestyrelse m.v. Dette er essensen i det vidtrækkende beboerdemokrati i denne sektor. Almennyttige boliger repræsenterer ca. 36% af alle lejligheder i danske etageboligbygninger, og de har en relativ høj andel af bygninger på i størrelsen 1,000-5,000 m<sup>2</sup>.

*Ejerlejligheder:* Dette er boliger i etagebyggeri, der ejes individuelt af beboerne. Her tages alle fælles beslutninger om bebyggelsen af en ejerboligforening. Ejerlejligheder repræsenterer ca. 21% af alle boliger i danske etageboligbygninger. De domineres af mange små bygninger (100-1,000 m<sup>2</sup>).

*Andelsboliger:* For andelsboliger køber beboerne en andel i andelsboligselskabet, som giver dem ret til at leje en bolig og til at stemme på generalforsamlinger, der tager alle beslutninger om andelsboligselskabet. Over de seneste årtier er et stort antal private udlejningsejendomme blevet ændret til andelsboliger, idet lovgivningen har givet beboerne mulighed for at købe ejendommene, når de bliver sat til salg. Dette har været meget populært blandt beboerne, fordi de som andelshavere opnår større indflydelse på deres bolig og bygning.

*Privat udlejning:* I private udlejningsboliger tages beslutninger om bygningsdriften primært af ejerne af ejendommen og beboere/lejere har begrænset indflydelse.

Andelsboliger og privat udlejning repræsenterer hver ca. 14% af boliger i danske etageboligbygninger. De domineres i lighed med ejerboliger af mange små bygninger (100-1,000 m<sup>2</sup>) med en begrænset antal boliger i hver.

*Andre:* Af andre ejerformer i Danmark er der boliger ejet af private virksomheder og offentlige organisationer. De repræsenterer tilsammen ca. 12% af etageboligernes, men de behandles ikke i det følgende.

### **Boligselskaber set som FM organisationer**

Analysen af FM organisationen ved de forskellige ejerformer ved etageboliger tager udgangspunkt i ledelsesmodellen for FM i den første europæiske FM standard DS/EN15221-1. Den indebærer at der sondres horisontalt mellem en efterspørgselsside og en leverandørside, hvor FM medierer mellem de to sider. Der foregår vertikalt på de 3 niveauer: strategisk, taktisk og operationelt. Tabel 34.1 viser de forskellige parter involveret i organisationen og deres placering, dels på de 3 horisontale positioner, dels på de 3 vertikale niveauer, for de forskellige ejerformer.

Tabel 34.1: Organisation af FM relateret til ejerformer ved etageboliger

Ejerform	Niveau	Efterspørgselsside	FM mediering	Leverandørside
<b>Almennyttige boliger</b>	Strategisk	Nationalt eller regionalt boligselskab		
	Taktisk	Lokal beboerbestyrelse	Specialister	Konsulenter
	Operationel	Lejere	Lokale inspektører	Primært eget personale centralt og lokalt
<b>Ejerlejligheder og andelsboliger</b>	Strategisk	Årlig generalforsamling		
	Taktisk	Foreningsbestyrelse	Foreningsformand	Konsulenter
	Operationel	Beboere	Foreningsformand	Privat administrator og lokale leverandører
<b>Privat udlejning</b>	Strategisk	Topleder for ejer	Direktør fra privat leverandør	Privat leverandører og konsulenter
	Taktisk	Mellemlider for ejer	Mellemlider fra privat leverandører	Privat leverandører og konsulenter
	Operationel	Lejere	Inspektører fra private leverandører	Private leverandører og underleverandører

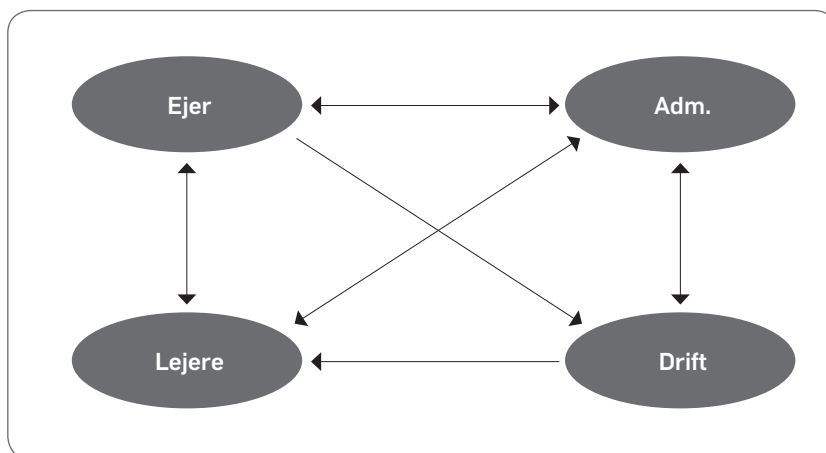
Som det ses at Tabel 34.1 er organisationen for ejerboliger og andelsboliger i princippet ens. Til gengæld er det alene privat udlejning, der har FM mediering og leverandør repræsenteret på strategisk niveau. I det følgende analyseres organisation for de forskellige ejerformer nærmere.

## DEN STRATEGISKE FM ORGANISATION

FM udspiller sig i forskellige organisatorisk sammenhænge som vist ovenfor. For de i praksis mest avancerede boligselskaber varetages de forskellige FM elementer af et antal forskellige aktører med forskellige roller og praktiske muligheder for at påvirke FM og udvikle nye FM løsninger. En af vore konklusioner er således, at der ikke kun er en enkel FM aktør men at miljørigtig FM foregår i et netværk. Den formelle rolle for den ansvarlige for FM kan således karakteriseres ved at være lederen af et netværk, hvor sociale og kommunikative færdigheder er lige så

vigtige som teknisk ekspertise. Vi anvender begrebet den Strategiske FM Organisation (SFMO) til at betegne denne type af FM organisation bestående af en enhed af lejere, administratorer, ejere og leverandører, der alle i større eller mindre omfang er involveret i beslutningstagen i relation til miljørigtig bygningsdrift. Figur 34.1 viser en illustration af SFMO i generisk udgave.

Figur 34.1: Den Strategiske FM Organisation i generisk udgave



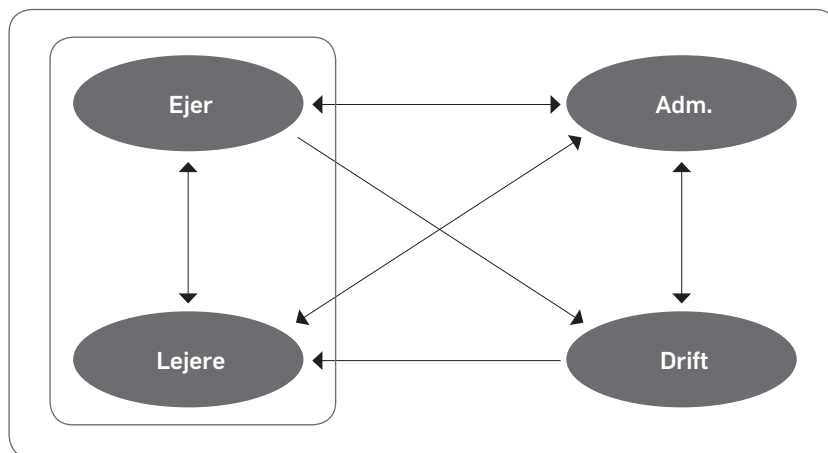
En udfordring ved at analysere FM i et boligselskab som vist i Tabel 34.1 er at FM er kernevirk-somheden og ikke en supportfunktion. Eller såfremt vi betragter FM som en supportfunktion, så bliver det at leve og bo til kernevirk-somheden. Organisationen skal imidlertid stadig tage vare på de bygningsmæssige faciliteter samt efterspørgsel og leverance af facilities services.

Tabel 34.1 viser at SFMO i et almennyttigt boligselskab er en meget fuldt dækkende orga-nisation med de fleste funktioner in-house. Der er som nævnt ikke angivet FM-mediering og leverandør på strategisk niveau. Det betyder ikke at et sådant selskab ikke arbejder med stra-tegier, men det finder sted hos organisationens topledelse på efterspørgselssiden. Generelt kan vi således konstatere at almennyttige boligselskaber i relation til FM er helt efterspørgsels-drevet. De anførte specialister på taktisk niveau under FM mediering er tekniske specialister placeret centralt i boligselskabet og de medierer med eksterne konsulenter og leverandører, f.eks. med hensyn til energistyring og vedligeholdssarbejder, men de fungerer også som interne konsulenter.

*Almennyttige boliger* er den ejerform, der har den mest integrerede ramme for fælles beslutningstagen som vist i Figur 34.2. Ejerne er den lokale kommune, der er tilsynsmyndighed, sam-men med beboerne, og gennem det repræsentative beboerdemokrati er det muligt for lejere at stemme og blive valgt som repræsentanter for beboerne i den lokale boligafdeling, der tillige

vælger repræsentanter til boligselskabets bestyrelse. Administrationen varetages af boligselskabet, som også medvirker til bygningsdriften med in-house medarbejdere, evt. sammen med lokalt ansatte inspektører og medarbejdere og eksterne leverandører. De demokratiske regler foreskriver roller og relationer mellem ejere, lejere, administration og bygningsdrift.

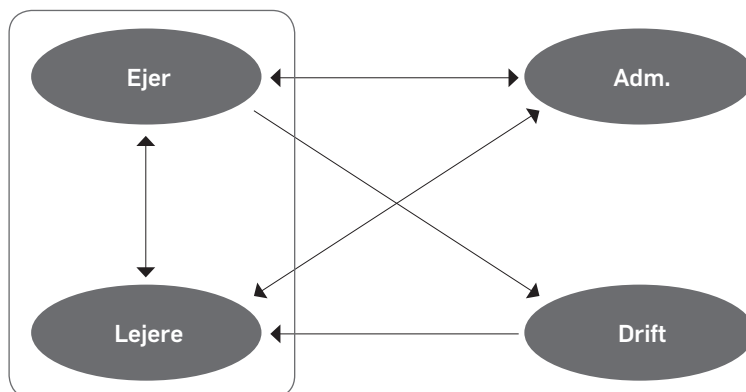
**Figur 34.2: Strategisk FM Organisation for almennyttige boliger**



*Ejerlejligheder og andelsboliger* ligner almennyttige boligselskaber ved at være stærkt efterspørgselsdrevne, men de er typisk små og lokale organisationer uden mange ressourcer og meget afhængige af frivilligt arbejde blandt valgte repræsentanter i foreningsbestyrelser. Strategiske beslutninger tages kollektivt ved årlige generalforsamlinger af alle aktive beboere. Foreningsformanden har en central rolle i FM mediering. Foreningen har normalt et løbende samarbejde med en privat administrator, der primært tager sig af lejeadministration og regnskab. Sådanne administratorer bliver typisk aflønnet med et honorar som en procentdel af den samlede husleje og bliver som regel udvalgt på grundlag af renommé uden priskonkurrence. Administrationen varetages ofte af små advokatfirmaer eller tilsvarende uden teknisk personale.

I ejerlejligheder og andelsboliger er beboerne de eneste ejere og hver forening har sine regler for repræsentativt demokrati. Administrationen foretages af et professionelt ejendomsadministrationsselskab, som ofte er et advokatfirma, og bygningsdriften leveres af eksterne virksomheder; efter aftale med foreningsbestyrelsen eller de enkelte beboere som vist i Figur 34.3.

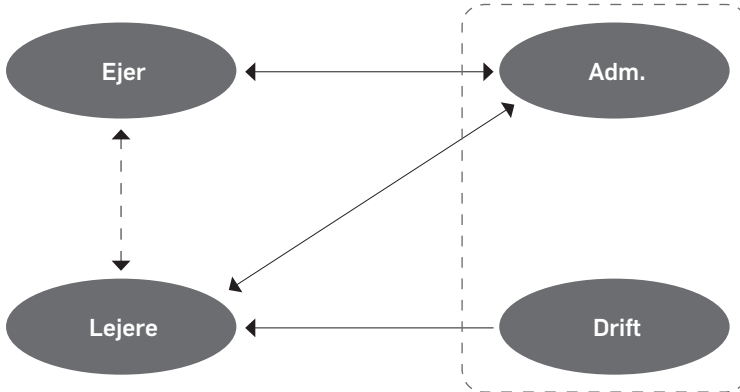
Figur 34.3: Strategisk FM Organisation for ejerlejligheder og andelsboliger



*Private udlejning* varetages primært af institutionelle investorer som kapitalfonde og pensionskasser. Der er også nogle privatejede udlejningsejendomme. For disse minder situationen meget om den, der gælder for ejerlejligheder og andelsboliger, bortset fra at de for det meste ledes af ejerrepræsentanten og der er ingen forening med en valgt bestyrelse og en årlig generalforsamling. Situationen angivet i Tabel 34.1 relaterer sig til store organisationer med en private leverandør med ansvar for alle facilities services. Dette er udtryk for en relativ ny udvikling som er relateret til den generelle udvikling på FM markedet. Leverandøren kan være en in-house organisation, men i så fald er leverandøren ofte organiseret som et separat datterselskab, der ejes af investeringsselskabet og med mulighed for at operere på det åbne marked. Der er stigende tendens i retning mod pris konkurrence mellem leverandører og mod at udvide leverandørers ansvar til at optimere afkastet af ejendomsinvesteringen. Dette øger det strategiske fokus på at udvikle ejendommen for at øge lejeindtægter og optimere bygningsdrift og administration. Privat udlejning i større organisationer er på den måde ved at blive mere og mere leverandørdrevet.

Ved private udlejning overlader ejendommens ejer ofte det meste af administration og kontakt til lejere til en professionel ejendomsadministrator og bygningsdrift til eksterne leverandører som vist i Figur 34.4. Lejerne kan give administrationen tilbagemeldinger i form af fejlmeddelelser og tilfredshedsvurderinger, men har ingen formelle forpligtelser eller rettigheder til at medvirke i beslutningstagen med relation til FM.

Figur 34.4: Strategisk FM Organisation ved privat udlejning



## KONKLUSION

Som illustreret ovenfor så fører forskellige ejerformer til forskellige roller og relationer mellem lejere, ejere, administration og bygningsdrift ved etageboliger. Dette er væsentligt for at forstå betingelsen for at arbejde med FM og for at fremme miljørigtig og bæredygtig bygningsdrift i praksis, fordi de forskellige interessenter vil have forskellige muligheder og motiver for at medvirke til den daglige brug og drift af ejendommene samt til beslutningsprocesser med relation til FM.

Almennyttige boliger er rent efterspørgselsdrevne med integration af efterspørgselssiden og leverandørsiden i den samme overordnede organisation med en høj grad af professionalisme i bygningsdriften, som primært leveres af egne medarbejdere. Ejerlejligheder og andelsboliger er også stærkt efterspørgselsdrevne, men leverandørsiden er ikke integreret og ofte opdelt på administration og bygningsdrift. Privat udlejning er i stigende grad ved at blive leverandørdrevet med store, private FM virksomheder og efterspørgselssiden er klart opdelt i ejere og lejere. For at fremme miljøvenlig bygningsdrift i etageboliger skal man være opmærksom på de forskellige ejerformer, da det giver forskellige rammebetingelser med hensyn til hvem der har indflydelse og beslutningskompetence til alt fra målsætninger og renoveringsprojekter til adfærdspåvirkende tiltag.



### Anvendelse af modellen

Som det fremgår af tabellen nedenfor, så er modellen især egnet til brug ved 1 af de 5 processer, der er beskrevet i bogens indledning: Organisationsdesign. Modellen kan anvendes som forståelsesramme for udvikling af organisationen af FM i boligselskaber samt som grundlag for forskning i betydningen af ejerformer for bæredygtig FM.

Proces	Fase							
	A	B	C	D	E	F	G	H
Strategiudvikling	A	B	C	D	E	F		
Organisationsdesign	A	B	C	D	E	F		
Arealdisponering	A	B	C	D	E	F	G	H
Byggeprojekt	A	B	C	D	E	F	G	H
Procesoptimering	A	B	C	D	E	F		

Ved Organisationsdesign kan modellen anvendes af ledere og medarbejdere på strategiske niveau i boligorganisationer ved afklaring af den nuværende situation, hvordan vi skal være organiseret fremover og definering af behov for ny viden og kompetencer (fase B-D).

---

### LITTERATUR GUIDE

Kapitlet er hovedsageligt baseret på en videnskabelig artikel (Nielsen, Jensen and Jensen, 2012).

Projektet om *Miljøstyret bygningsdrift i danske boligejendomme - under forskellige ejerformer* er dokumentet samlet i en forskningsrapport (Jensen, Jensen, Elle, Hoffmann, Nielsen og Quitzau, 2008).

---