

VIDENSOVERBLIK

FÆLLES EJENDOMSDRIFT

Dette dokument giver overblik over modeller for og kilder om fælles ejendomsdrift i Danmark. Det indeholder:

1. En oversigt over de tre overordnede modeller for ejendomsdrift, der typisk bruges i litteraturen om emnet. For hver model beskrives to typiske variationer, der er udledt af tværgående og lokale kilder om fælles ejendomsdrift.
2. En liste med kilder (rapporter, notater og artikler), der forholder sig til fælles ejendomsdrift. Listen er opdelt i to sektioner:
 - A) Tværgående kilder der beskæftiger med emnet nationalt og på tværs af lokale cases,
 - B) Lokale kilder der beskæftiger sig med fælles ejendomsdrift i en enkelt kommune.

Vidensoverblikket er resultatet af et desk-study, der har bestået af:

1. Gennemgang af kilder formidlet af videnspersoner i KL og FOA.
2. Forespørgsel hos faggruppen KTC kommunal ejendomsdrift og på konference i FOA's Teknik og Servicesektor om Fælles Ejendomsdrift.
3. Gennemgang af dokumenternes kildelister og forespørgsel på flere kilder hos forfattere af centrale dokumenter.
4. Googlesøgning på relevante søgeord relateret til fælles ejendomsdrift (fx ejendomscenter, forvaltermodel, ejendomsadministration, etc.).
5. En "snebolds-metode" hvor nogle centrale kilder har ledt videre til de næste, indtil der ikke dukkede flere nye relevante kilder op. Vidensoverblikket er derfor heller ikke nødvendigvis udtømmende for den viden, der findes om emnet.

	TVÆRGÅENDE	LOKALE	I ALT
RAPPORTER & NOTATER	15	11	26



OVERORDNEDE MODELLER FOR FÆLLES EJENDOMSDRIFT



De tre modeller er de mest udbredte i litteraturen om ejendomsdrift. Denne specifikke navngivning er taget fra rapporten "Inspiration til optimering af den kommunale ejendomsadministration" (KORA 2015). I flere udgivelser kaldes den centrale model også for "Selvstændig ejendomsenhed". Den decentrale model er i princippet ikke *fælles* ejendomsdrift, men kan indeholde elementer heraf og er medtaget for at dække det fulde spænd af modeller for ejendomsdrift i kommunerne.

	KENDETEGN	VARIATIONER	FORDELE/ULEMPER
CENTRAL MODEL	<p>Politisk ansvar for kommunens ejendomsdrift er samlet i ét udvalg, oftest økonomiudvalget.</p> <p>Ejerskab, budgetansvar, strategiske styring og ansvar for opgaveløsning er samlet i en selvstændig ejendomsenhed eller et ejendomscenter.</p> <p>(Ca. 29% af danske kommuner*)</p>	<p>Central opgaveløsning Daglig planlægning og udførelse af driftsopgaver sker med udgangspunkt i den centrale ejendomsenhed.</p> <p>Distriktsopdelt opgaveløsning Daglig planlægning og udførelse af driftsopgaver sker helt eller delvist med udgangspunkt i geografisk opdelte distrikter og teams.</p>	<p>Fordele: Samling af kommunens ejendomsdrift i én enhed giver mulighed for ensartet og effektiv styring gennem nøgletal og benchmarking. Gode muligheder for faglig udvikling blandt teknisk servicepersonale. Daginstitutionsledere er tilfredse med at afgive driftsansvaret.</p> <p>Ulemper: Nogle tekniske servicemedarbejdere oplever afstand til kerneopgaven og tab af tilhørsforhold til institutionerne samt forringelse af arbejdsmiljø. Modstand blandt brugere, særligt skoleledere, pga. forringet råderum og fleksibilitet.</p>
FORVALTERMODEL	<p>Politisk ansvar, ejerskab og budgetansvar for ejendomsdriften er placeret i de forskellige relevante fagudvalg og -forvaltninger.</p> <p>Strategisk styring og ansvar for opgaveløsning er helt eller delvist samlet i en central ejendomsenhed eller et ejendomscenter som forvalter området.</p> <p>(Ca. 45% af danske kommuner*)</p>	<p>Central strategisk styring Strategisk styring af ejendomsdriften er primært placeret i den centrale ejendomsenhed.</p> <p>Decentral strategisk styring Strategisk styring af ejendomsdriften er primært placeret i det enkelte fagudvalg.</p>	<p>Fordele: Centralisering af strategi og opgaveløsning giver mulighed for effektiv ressourcestyring og udnyttelse af stordriftsfordele. Et stærkere fagligt miljø. Placering af ansvar for ejendomsdriften i fagforvaltningen sikrer en tæt forbindelse til kerneopgaven.</p> <p>Ulemper: Usikkert om alle kommuner udnytter fordelene. Selv om kommunerne i vidt omfang har samlet ejendomsopgaverne, er det få kommuner som har taget styringsværktøjer som nøgletal og benchmarking i brug.</p>
DECENTRAL MODEL	<p>Politisk ansvar og strategisk styring af ejendomsdriften er placeret decentralt i de forskellige relevante fagudvalg og -forvaltninger.</p> <p>Ejerskab, Budgetansvar og ansvar for opgaveløsningen er placeret i de relevante fagudvalg eller på den enkelte institution</p> <p>Der er ikke etableret en central ejendomsenhed, men oftest findes et tværgående team, der bidrager med specialistkompetencer.</p> <p>(Ca. 26% af danske kommuner*)</p>	<p>Forvaltningsdrift Ansvar for opgaveløsningen er primært placeret i den enkelte fagforvaltning.</p> <p>Institutionsdrift Ansvar for opgaveløsningen er primært placeret på den enkelte institution.</p>	<p>Fordele: Direkte samarbejde mellem forvaltning og institution om ejendomsdriften skaber fælles ansvarfølelse, mindre bureaukrati og mere fleksibilitet i opgaveløsningen. Driftsopgaver koordineres tæt på dem, der løser kerneopgaven.</p> <p>Ulemper: Ringe mulighed for at skabe gunstige rammer for effektiv udnyttelse af ressourcerne i forvaltningen af ejendomme. Tilsvarende kan der ikke prioriteres på tværs af den samlede ejendomsportefølje i kommunen.</p>




*Besvarelser fra 65 kommuner (Centralisering af FM organisationer, Balslev Nielsen, DTU, 2016)


VIDENSOVERBLIKKETS TVÆRGÅENDE KILDER




VIDENSTYPE: TVÆRGÅENDE KILDE	KOMMUNER/ INSTITUTIONER	FE-MODEL(LER)*	INDHOLD/HOVEDPUNKTER
<p>1</p> 	<p>Inspirationskatalog til Facility management</p> <p>(Rapport, 39 s. - Ernst and Young – 2017)</p>		<p>Indhold</p> <p>Inspirationskataloget er udarbejdet med det formål at understøtte kommunernes konkrete arbejde med udvikling af facility managementområdet. Kataloget består af en række forskellige tiltag, der kan vælges og sammensættes mest hensigtsmæssigt i den enkelte kommune.</p> <p>Hovedpointer</p> <p>De kommuner, der har en mere effektiv facility management-organisation, har typisk udarbejdet en strategi og skabt et dataoverblik (fx antal kvm., der rengøres, vedligeholdes og energistyres). Kommunerne er organiseret og styret forskelligt, hvorfor tilgangen til udvikling af facility management-området vil variere fra kommune til kommune.</p>
<p>2</p> 	<p>Kortlægning af Facility management i kommunerne</p> <p>(Rapport, 91 s. - Ernst and Young - 2017)</p>	<p>Kvalitativ data fra 11 casekommuner, og spørgeskema-besvarelser fra 87 kommuner.</p>	<p>Indhold</p> <p>Formålet med analysen er at kortlægge kommunernes organisering, køb og udbud på Facility management-området med henblik på at udarbejde anbefalinger, inspirationsmateriale og understøttende værktøjer. Facility management defineres i denne analyse bredt, som den ledelse og udvikling af services og processer, der relaterer sig til drift og vedligehold af kommunens ejendomme. Med udgangspunkt i EY's modenhedsmodel er der gennemført en casebaseret kortlægning og en bredere spørgeskemaundersøgelse.</p> <p>Hovedpointer</p> <p>Der er ifølge rapporten 9 ydelser der ligger til grund for kortlægningen af facility management i de danske kommuner: Bygningsdrift- og vedligeholdelse, rengøring, forsyning, intern service, arealpleje, vognpark, kantine, sikkerhed og affaldshåndtering. Modenhedsmodellen beskriver fem stadier med stigende grader af central organisering og styring af ejendomsområdet, der hver repræsenterer stigende effektiviseringspotentialer.</p>

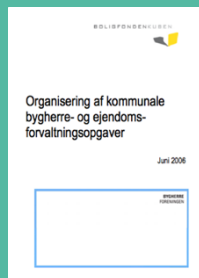
<p style="text-align: center;">3</p> 	<p>Erfaringer med kommunalt strategiarbejde på ejendomsområdet</p> <p>(Rapport, 19 s. – KL – 2017)</p>	<p>Data fra 9 kommuner</p>		<p>Indhold</p> <p>En afrapportering fra styregruppen bag et udviklings samarbejde om effektive og gode løsninger for borgere, startet i 2015, der også har til formål at danne kommunale netværk i et fælles ”Styrings- og effektiviseringsprogram” (SEP). Erfaringer viser, at der gennem en mere strategisk tilgang til ejendomsområdet er store effektiviseringsgevinster at hente, men at der er en række faktorer internt i kommunen, der kan vanskeliggøre en tværgående indsats på ejendomsområdet. Undersøgelsen ser derfor nærmere på erfaringer fra 9 kommuner, der alle har en politisk vedtaget strategi på hele ejendomsområdet. Indeholder hovedresultater af interviews med kommuner, og resuméer af indholdet i udvalgte kommuners ejendomsstrategier</p> <p>Hovedpointer</p> <p>I de 9 kommuners ejendomsstrategier er der gennemgående temaer som ’gode m2’, ’kloge m2’, bedre vedligeholdelse af de kommunale bygninger og øget dialog og kommunikation. Ledelsesmæssigt og politisk ejerskab er vigtigt og ejendomsstrategi er en tværgående opgave. Gevinster kan hentes ved arealoptimering på tværs af velfærdsområder, professionalisering af ejendomsdriften og ved at fritage velfærdsområderne for opgaven og ejendomsdrift.</p>
<p style="text-align: center;">4</p> 	<p>Centralisering af FM organisationer</p> <p>(Artikel, 4 s. – DTU – 2016)</p>	<p>Data fra 65 kommuner</p>	<p>Selvstændigt ejendomscenter</p> <p>Forvaltermodel</p> <p>Decentral model.</p> <p>Parametre</p> <p>De tre modeller bygger på organisering af planlægning, ejendomsstrategi, byggeri og drift.</p>	<p>Indhold</p> <p>Artiklen bringer de væsentligste resultater fra en større undersøgelse til inspiration for dem, der selv står overfor etablering af et ejendomscenter. Artiklen indeholder gode råd til nye centre, og gennemgår udfordringer ved etableringen af et ejendomscenter.</p> <p>Hovedpointer</p> <p>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 model (model 3)</p> <p>Ledernes vurdering af hvad de har opnået ved at etablere et ejendomscenter gennemgås. 90% svarede, at centret har ført til et bedre overblik over ejendomme og FM opgaver, og mere end 60% svarede, at de også er kommet i mål med samtlige andre succeskriterier. Kun</p>

				62% svarede at de har realiseret besparelser, og det er tankevækkende for dem som vil igangsætte omstruktureringer af økonomiske årsager.
<p>5</p> 	<p>Kommunal ejendomsforvaltning: 6 fortællinger om etablering af et centralt ejendomscenter.</p> <p>(Rapport, 55 s. - DTU/FOA - 2015)</p>	<p>Frederikshavn, Gentofte, Ishøj, Ringsted, Silkeborg, Svendborg.</p> <p>(cases)</p> <p>Fokus på skoler og daginstitutioner</p>	<p>Selvstændigt ejendomscenter.</p> <p>Forvaltermodel.</p>	<p>Indhold</p> <p>Rapporten formidler erfaringer fra 6 kommuner gennem interviews med afdelingsleder af ejendomscenter, medarbejder blandt teknisk servicepersonale og institutionsledere (brugere). Tværgående analyse i hhv. "Forandringer og resultater" og "Udfordringer og vigtige opmærksomhedspunkter" samt "7 skridt der kan lette overgangen til en central ejendomsforvaltning."</p> <p>Hovedpointer</p> <p>Effektiviseringsgevinster og professionalisering er opnået, men medarbejdere taber tilhørsforhold og arbejdsmiljø og nogle brugere oplever mindre fleksibilitet og forringet råderum.</p>
<p>6</p> 	<p>Inspiration til optimering af den kommunale ejendomsadministration: Anden del af benchmarkinganalysen af otte kommuners ejendomsadministration</p> <p>(Rapport, 74 s. – KORA – 2015)</p>	<p>Esbjerg, Fredensborg, Frederikshavn, Hvidovre, Morsø, Odense, Rudersdal og Silkeborg</p>	<p>Forvaltermodel</p> <p>Central model</p> <p>Decentral model</p> <p>De tre modeller bliver i teksten belyst ift. vedligeholdelse, forsyning, renholdelse, fælles drift og arealudnyttelse i deltagerkommunerne.</p> <p>På s. 51 er der en model, der opdeler områder for fællesdrift i 'administration, daginstitutioner og skoler/sfo'.</p>	<p>Indhold</p> <p>Formålet med denne benchmarkinganalyse er at inspirere kommunerne til en mere produktiv ejendomsadministration. Den kommunale ejendomsadministration er i analysen afgrænset til følgende temaer: vedligeholdelse, forsyning, renhold, fælles drift og arealudnyttelse.</p> <p>Hovedpointer</p> <p>Analysen peger på:</p> <ul style="list-style-type: none"> - at en centralisering af løsningen af fælles driftsopgaver kan give mulighed for et samlet overblik over opgaver, medarbejderressourcer og budget. - at der kan være effektiviseringsmuligheder i at arbejde med afgrænsningen af fælles driftsopgaver og i forlængelse heraf sikre det rigtige match imellem opgaver og konkrete personaletyper, således at opgaverne løses bedst og billigst. Dette skal særligt overvejes i forbindelse med en eventuel centralisering af opgaveløsningen. - at målrettet rekruttering og efteruddannelse giver mulighed for dels at effektivisere opgaveløsningen hos den enkelte medarbejder, dels at sammensætte en samlet medarbejdergruppe med de rigtige kompetencer.

<p>7</p> 	<p>Kommunal ejendomsadministration: Optimering og organisering – aktuell status og tendenser i 63 af Danmarks kommuner</p> <p>(Artikel, 4s. – BDO – 2015)</p>	<p>63 kommuner</p>	<p>Decentral model</p> <p>Forvaltningsmodel</p> <p>Central model</p>	<p>Indhold</p> <p>Artiklen opsummerer de væsentligste pointer fra BDO og DFM's undersøgelse "Kommunal ejendomsadministration – status og tendenser i Danmarks kommuner"</p> <p>Hovedpointer</p> <p>Undersøgelsen viser, at 51 % af de i undersøgelsen deltagende kommuner er organiseret med en central model, mens 43 % anvender en forvaltningsmodel og 6 % en decentral model.</p> <p>Den overordnede udviklingstendens på det kommunale ejendomsområde ser ud til at være en fortsat centralisering af ejendomsadministrationen. De kommuner, hvis ejendomme er administreret decentralt, forekommer at være relativt tilfredse med deres opgaveløsning. Alligevel rapporterer tre ud af fire af disse kommuner, at de har truffet beslutning om ændring af den nuværende organisering af ejendomme, eller forventer at træffe beslutning herom i fremtiden.</p>
<p>8</p> 	<p>Kommunal ejendomsadministration – status og tendenser i Danmarks kommuner</p> <p>(Rapport, 6s – 2015 - DFM/BDO)</p>		<p>Decentral model</p> <p>Forvaltningsmodel</p> <p>Central model</p>	<p>Indhold</p> <p>Rapporten giver et kvantitativt overblik over fordelingen af kommunernes organisering af ejendomsområdet ift. de tre modeller, vurdering af fordele og ulemper samt hvilken udvikling kommunerne forventer fremover.</p> <p>Hovedpointer</p> <p>Kommunerne forventer en stigende centralisering af ejendomsdriften.</p>
<p>9</p> 	<p>Kommunal ejendomsadministration: Foranalyse af mulighederne for benchmarking, beregning af produktivitetspotentiale og inspiration til realisering af potentialer</p> <p>(Rapport, 76 s. – KORA – 2014)</p>			<p>Indhold</p> <p>KORA har (bestilt af Økonomi- og Indenrigsministeriet (ØIM)) udarbejdet en foranalyse af den kommunale ejendomsadministration. Formålet med foranalysen har været at udarbejde et beslutningsgrundlag for tilrettelæggelsen af en analyse af den kommunale ejendomsadministration.</p> <p>Hovedpointer</p> <p>Foranalysen peger på konkrete handlingsalternativer, som kan være særlig interessante i en analyse af den kommunale ejendomsadministration: Organisering, Udlicitering, konkurrenceudsættelse og OPP, ESCO-samarbejder, Arealoptimering.</p> <p>Handlingsalternativerne beskrives kort i rapporten.</p>

<p>10</p> 	<p>Teknisk service – et prioriteret valg: En analyse af 3 kommuners arbejdsorganisering i den tekniske service</p> <p>(Rapport, 36 s. – FOA - 2011)</p>	<p>Gentofte, Aalborg og Hillerød</p>		<p>Indhold</p> <p>Omhandler de seneste års mange omorganiseringer af den tekniske service. Modellerne er mange og varierer fra kommune til kommune. Der er blevet centraliseret og rationaliseret, kommunale ejendomscentre er blevet oprettet, der er indført teamstrukturer, sammenlagt institutioner, stillinger er blevet nedlagt, og kompetence- og ansvarsområder er blevet omlagt.</p> <p>Hovedpointer</p> <p>Erfaringerne på tværs af de enkelte kommuner viser, at det gennem omstruktureringer af den tekniske service er muligt at opnå en række besparelser på driften. Ligeledes viser erfaringerne fra de interviewede kommuner, at en centralisering af det tekniske servicepersonale kan medføre en større professionalisering af arbejdet samt have positiv betydning for de ansattes individuelle kompetencer.</p>
<p>11</p> 	<p>Forenkling – også et kommunalt ansvar: Inspiration til intern forenkling i kommunerne</p> <p>(Rapport, 169 s. – KL – 2009)</p>		<p>Forvaltermodellen</p> <p>Selvstændig ejendomsenhed</p>	<p>Indhold</p> <p>Gennemgår kort forskellige forslag til forenkling internt i kommunerne. I den kommunale proces handler afbureaukratisering om en lang række forskellige fokusområder og redskaber, der hver især kan bidrage. Fx optimering af arbejdsgange og højere grad af digitalisering. Et af områderne, hvor man kan forenkle er ift. ejendomsadministrationen.</p> <p>Hovedpointer</p> <p>Forenklingsforslag af ejendomsadministrationen (ift <i>indvendig</i> og <i>udvendig</i> vedligeholdelse):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Placer ansvaret for indvendig vedligehold decentralt • Placer ansvaret for udvendig vedligehold centralt • Udnyt fordelene ved en centralisering af ejendomsadministrationen • Undgå monopolistisk adfærd
<p>12</p>	<p>Ejendomsadministration i kommuner og regioner 2008</p> <p>(Rapport, 115 s - Danske Regioner, Erhvervs- og</p>	<p>65 kommuner (survey).</p> <p>12 kommuner (interviews)</p>	<p>Selvstændigt ejendomscenter</p> <p>Forvaltermodel</p> <p>Decentral model</p>	<p>Indhold</p> <p>En selvstændig undersøgelse af tilstanden i de kommunale bygninger og af nuværende organisations- og styringsmodeller i kommunernes ejendomsforvaltning.</p> <p>Hovedpointer</p>

	<p>Byggestyrelsen, Finansministeriet, Kl, Slots- og ejendomsstyrelsen, Velfærdsministeriet - 2008)</p>			<p>Opgørelse over fordelingen med og uden en ejendomsenhed. 66%: med – 29 %: uden. Omhandler fordele og ulemper ved de forskellige modeller.</p> <p>Arbejdsgruppen anbefaler:</p> <ul style="list-style-type: none"> - At tage aktiv stilling til organiseringen af ejendomsadministrationen. - At ejendomsområdet sikres klar politisk forankring. - At kommunerne og regionerne indfører mekanismer, som nøgletalsstyring og benchmarking. - At brugerbehovet (fagforvaltningerne/institutionerne) skal stå centralt for ejendomsenhedens virke.
<p>13</p> 	<p>Kommune folderen - mere for pengene.</p> <p>(Rapport, 16 s. – Boligfonden Kuben/Dansk Facilities management netværk – 2007)</p>	<p>16 kommuner projekt ”organisering af den kommunale FM-funktion”</p> <p>Fredericia, Greve, Bornholm og København er de fire cases der gennemgås i rapporten.</p>	<p>Parametre: investeringsforvaltning, finansiel/administrativ forvaltning, areal forvaltning, driftsforvaltning og service forvaltning.</p> <p>Indeholder model over fm-organisationen på s. 7</p>	<p>Indhold</p> <p>Rapporten er udarbejdet som et inspirations- og opslagsværk for ejendomsfunktionernes medarbejdere og deres administrative og politiske ledelse.</p> <p>Hovedpointe</p> <p>En ændret organisering, baseret på facilities management, vil kunne udløse både økonomiske, styringsmæssige og kvalitetsmæssige gevinster til gavn for kommunernes primære aktiviteter. Det kan hjælpe kommunerne med at opfylde deres formål – og give mere tilfredse borgere og medarbejdere.</p>
<p>14</p> 	<p>HERRE I EGET HUS: Or-ganisering af den kommunale Facilities Management funktion (den kommunale driftsherre)</p> <p>(Hovedrapport, 53 s. – boligfonden kuben/ dansk facilities management netværk – 2007)</p>		<p>Kommunale ejendomme - modellen</p> <p>Forretningsfører-modellen</p> <p>Udvalgsstyre-modellen</p> <p>Selvstyre-modellen</p>	<p>Indhold</p> <p>Rapporten er resultatet af et etårigt udviklingsprojekt finansieret af Boligfonden Kuben og gennemført af Dansk Facilities Management netværk i samarbejde med repræsentanter for 16 kommuner og en region.</p> <p>Hovedpointer</p> <p>Der gennemgås fordele og ulemper ved de 4 modeller men formidles ikke praktiske erfaringer.</p>



Organisering af kommunale bygherre- og ejendomsforvaltningsopgaver

(rapport, 25 s. – boligfonden kuben/bygeherreforeningen – 2006)

Kommunale ejendomme, Forretningsfører, Udvalgsstyre, Selvforvaltning.


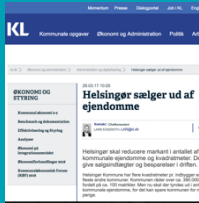
Indhold

Rapporten er lavet som et oplæg til ny organisering af området til de nye større kommuner efter strukturreformen. Den tager udgangspunkt i, at kommunerne er meget forskellige og at forskellige modeller derfor er hensigtsmæssige i de enkelte kommuner.

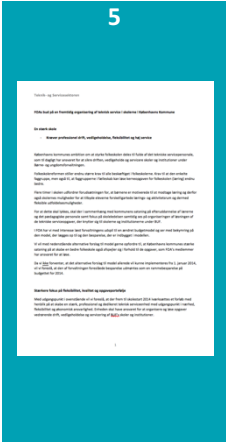
Hovepointer

I rapporten udvikles der fire principmodeller for organisering af bygherreopgaver og ejendomsforvaltning i kommunerne. Disse modeller er nærmere analyseret og vurderet. I rapporten gennemgås de fire modeller grundigt og både styrker og svagheder fremhæves. Der gives også kriterier for vurdering af modellerne.

VIDENSOVERBLIKKETS LOKALE KILDER

VIDENSTYPE: LOKAL/KOMMUNAL KILDE	KOMMUNE/ INSTITUTIONER	FE-MODEL(LER)*	INDHOLD/HOVEDPUNKTER
<p>1</p>  <p>Opdag 11 Klimadej 28. juni 2017 UDVIKLING AF EJENDOMSOMRÅDET I HELSINGØR KOMMUNE</p>	<p>Helsingør Kommune</p>	<p>Decentral model Centermodel Partnermodel</p>	<p>Indhold Et oplæg der gennemgår udviklingen af ejendomsområdet i Helsingør Kommune. Fra Decentral model til Centermodel til Partnermodel. Belyser endvidere emner som multifunktionel anvendelse, arealoptimering og byudvikling m.m.</p> <p>Hovedpointer</p> <ul style="list-style-type: none"> - Idealet ændres fra "virksomhedsleder" til "faglig leder" - Mere ensartede serviceniveauer betyder, at nogle får mere, mens andre får mindre. - Nye opgaver og processer kræver nye kompetencer på ejendomsområdet - Ressourcer til at udvikle samtidigt med driften
<p>2</p>  <p>KL Kommunale opgaver Økonomi og Administration Politik 2017-18 Helsingør sælger ud af ejendomme</p>	<p>Helsingør Fredensborg</p>	<p>Selvstændigt ejendomscenter</p>	<p>Indhold I 2007: Etablerede ejendomscenter i kommunens centralforvaltning med fokus på ejendomme og strategisk udvikling af vedligehold, lejeaftaler og rengøring. I 2011: Centerstruktur – Center for Ejendomme blev oprettet. I 2015: Fælles Ejendomsdrift. Her blev også Nordsjællands Vej og Part oprettet (varetager arealpleje i Helsingør og Fredensborg Kommune). En større del af kommunens rengøring blev udliciteret.</p> <p>Hovedpointer Kommunen har realiseret en årlig gevinst på 2,5 mio. kr. Det beløb vil være øget til 14 mio. kr., når de resterende kvadratmeter er afhændet. Der er også en gevinst i, at de ubenyttede kvadratmeter kan omdannes til boliger eller overtages af erhvervsvirksomheder, som kan tiltrække flere borgere og skabe vækst.</p>

<p>3</p> 	<p>Syddjurs Kommune - Ny organisering af bygningsdriften</p> <p>(Budgetanalyse, 99 s. – Syddjurs Kommune/Reflexio - 2017)</p>	<p>Syddjurs</p>	<p>En model i niveauer: Den foreslåede model består af to sammenhængende elementer: et strategisk niveau, der har fokus på den overordnede optimering og styring af ejendomsmassen samt de værdier, som bygningerne udgør. Og et geografisk opdelt udførende niveau, der har fokus på effektiv løsning af ejendommens ejendoms- og serviceopgaver.</p>	<p>Indhold Syddjurs Kommune har besluttet at gennemføre en budgetanalyse af det kommunale ejendomsområde til brug for processen omkring udarbejdelse og beslutning af budget 2018.</p> <p>Hovedpointer Analysen viser, at ejendomsområdet aktuelt dækker over ganske mange forskellige sæt "lokale" praksisser på de forskellige fagområder i Syddjurs Kommune. De mange aktører og den spredte organisering af området medfører bl.a., at der ikke foretages en systematisk og samlet forvaltning og prioritering af de ressourcer, der dels investeres i udbygninger og ombygninger, dels løbende anvendes i ejendomsdriften. På baggrund af analysen præsenteres et forslag til en "Syddjurs-model" for en ny organisering af ejendomsområdet. I modelforslaget er opdeling af ejendomsdriften i geografier i Syddjurs Kommune et kerneelement.</p>
<p>4</p> 	<p>Fælles ejendomsdrift er langt sejt træk: Nu begynder det at give mening: Der er fordele og ulemper, når en kommune centraliserer driften af ejendomme. Læs om Københavns erfaringer her - om balancen mellem stordrift og tab af lokalt tilhørsforhold.</p> <p>(Artikel, 5 s. - VPT.dk – 2017)</p>	<p>Københavns Kommune</p>	<p>Central model</p>	<p>Indhold Artikel, der belyser centraliseringen af ejendomsdrift og bygningsvedligeholdelse i Kultur- og fritidsforvaltningen under Københavns Kommune.</p> <p>Hovedpointer "Det har vist sig økonomisk at være en god idé, men hvad der er endnu vigtigere: Det har frigivet kræfter til keredriften og frisat ressourcer hos en hel masse mennesker i organisationen" (Morten Clausen, chef for Ejendomsdrift og Service i København). Ved at samle flere enheder på kultur og idrætsområdet, kan medarbejderne blive mere specialiseret indenfor ét område og dække flere ejendomme. Ulempen ved fælles ejendomsdrift er, at der ikke på samme måde som før er plads til den lokalt forankrede pedel eller teknisk serviceleder. Fælles ejendomsdrift er en kompliceret affære med både fordele og ulemper, og den største fare i forbindelse med processen er at opsplutte kerneopgaven i 'dem, der står for drift', og 'dem, der står for kultur- og borgerservice.'</p>



5

Stærk Skole

(Strategioplæg, 5 s. – FOA)

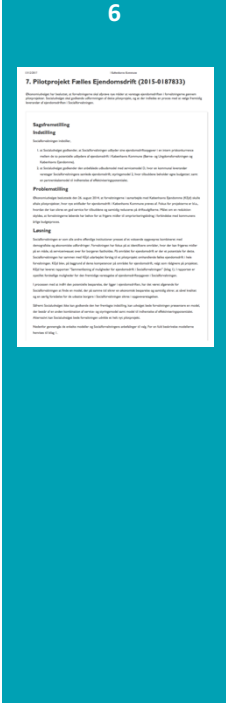
Københavns Kommune
 BUF's skoler og institutioner.

Indhold

FOAs bud på en fremtidig organisering af teknisk service i skolerne i Københavns Kommune. Hvorvidt modellen er realiseret eller ej, siger denne kilde ikke noget om. Men der er beskrevet forskellige roller, ansvarsfordeling og vægtning i budet.

Hovedpointer

Målet med modellen er, at kunne garantere høj driftssikkerhed, en forsvarlig vedligeholdelse og en god servicering af BUF's skoler og institutioner ved en kombination af lokalt forankrede personer og et team af henholdsvis generalister og specialister.



6

Pilotprojekt Fælles Ejendomsdrift

(Sagsfremstilling, 10 s. – Københavns Kommune – 2015)

Københavns Kommune

I KEjds analyse er der opstillet 4 mulige styringsmodeller:

1. Alle midler ligger hos institutioner, frit leverandørvalg.
2. Alle midler ligger hos institutioner, kun fælles enhed som leverandør.
3. Alle midler styres af forvaltningen (centralt), der bestiller dem hos leverandør.
4. Alle midler gives til fælles enhed.

Indhold

Økonomiudvalget besluttede den 26. august 2014, at forvaltningerne i samarbejde med Københavns Ejendomme (KEjd) skulle aftale pilotprojekter, hvor nye snitflader for ejendomsdrift i Københavns Kommune prøves af. Fokus for projekterne er bl.a., hvordan der kan sikres en god service for tilbuddene og samtidig reduceres på driftsudgifterne.

Hovedpointer

Der er opstillet fem mulige servicemodeller, der fastlægger, hvem der fremad skal løfte opgaverne ift. ejendomsdrift i Socialforvaltningen. Modellerne varierer bl.a. ift. den forventede besparelse, samt om der benyttes kommunale eller private serviceleverandører. Alle modellerne forudsætter, at der oprettes en bestillerenhed i Socialforvaltningen. Fordele og ulemper ved de fem beskrives

7



Ejendomscenteret. Budgetbemærkning om konkurrenceudsættelse og inddragelse af fremmede aktører

(Rapport, 12 s. – Frederikshavns Kommune – 2016)

Frederikshavn

Selvstændigt ejendomscenter

Indhold

Med etableringen af Ejendomscenteret har kommunen styrket og samlet den professionelle bygherre- og driftsherrerolle for kommunens ejendomme og bygninger med henblik på at opnå kvalitative og økonomiske gevinster på tværs af ejendomsområdet. Ejendomscenteret udfører driftsmæssige opgaver på størstedelen af Frederikshavn Kommunes bygninger, det være sig rengøring, teknisk service samt håndtering af planlagte vedligeholdelsesopgaver.

Hovedpointer

Der er tæt sammenhæng mellem faglige kompetencer i forhold til gennemførelse af vedligeholdelses- og tekniske driftsopgaver og andre FM-opgaver. Opgaverne kræver en del koordinering og kommunikation i organisationen, idet Ejendomscenteret rådgiver fagcentrene i mange forskellige sammenhænge. En væsentlig del af de opgaver, Ejendomscenteret er ansvarligt for, konkurrenceudsættes eller udføres allerede ved inddragelse af fremmede aktører. Eksempler nævnes i teksten.

8



Kolding Kommune: Organisering af teknisk service

(Analyserapport, 34 s. – Kolding Kommune – 2016)

Kolding Kommune

Model 1: Decentral organisering
Model 2: Teamorganisering
Model 3: Én organisation

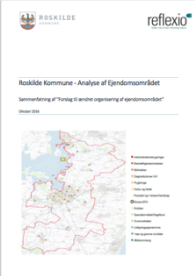

Rambøll anbefaler, at en fremtidig organisering tager udgangspunkt i model 2, og at der skabes en systematisk teamorganisering efter ens principper, som er gældende for alle forvaltningsområder.

Indhold

Det tekniske serviceområde i Kolding Kommune er primært baseret på en decentral organisering med teknisk servicepersonale tilknyttet de enkelte institutioner. Det er vurderingen, at den decentrale organisering er ufleksibel og fastlåser en ressourcefordeling, som ikke nødvendigvis afspejler behovene på de enkelte institutioner.

Hovedpointer

Det har været vurderet om en fuld centralisering vil være mere hensigtsmæssig på nuværende tidspunkt. Rambølls vurdering er, at en struktureret teamorganisering vil være den organisering, der på nuværende tidspunkt er den optimale. Teamorganiseringen vurderes at tilgodese både de decentrale behov og det centrale behov, der sikres med Kommunale Ejendomme som et aktivt, fagligt omdrejningspunkt i forhold til de decentrale teams. Om en yderligere centralisering på et senere tidspunkt kan anbefales afhænger helt af udviklingen på området.

<p style="text-align: center;">9</p> 	<p>Roskilde Kommune - Analyse af Ejendomsområdet: Sammenfatning af "Forslag til ændret organisering af ejendomsområdet"</p> <p>(Analyse, 9 s. – Roskilde Kommune/Reflexio - 2016)</p>	<p>Roskilde Kommune</p>	<p>Foreslået Model</p> <p>Ejerskab og Strategisk styring (potefølgestrategi, service og effektiv drift) samlet i central ejendomsenhed. Decentral koordinerende og udførende ejendomsfunktion i geografiske "Distrikter". Nogle medarbejdere centralt placeret og nogle på større institutioner.</p>	<p>Indhold</p> <p>Dokumentet beskriver et forslag til ændret organisering af ejendomsområdet, analysens væsentligste kortlægningsresultater samt de grundlæggende principper og indholdselementer i det udarbejdede forslag til fremadrettet model for ejendomsområdet. Anden del af afrapporteringen beskriver mere detaljeret indholdselementerne i den foreslåede model.</p> <p>Eksisterende Model i Roskilde</p> <p>Decentral: Strategiske opgaver fordelt i kommunens fagområder – enkelte tværgående opgaver i "Team Ejendomme" under "Veje og ejendomme". Ansvar for drift og vedligehold ligger hos centrale ledere for de enkelte områder (indvendigt) og dels Team Ejendomme (Klimaskærm og tekniske anlæg).</p>
<p style="text-align: center;">10</p> 	<p>Analyse af Jammerbugt Kommunes ejendomsdrift</p> <p>(Analyse, 56 s. – Jammerbugt Kommune - 2012)</p>	<p>Jammerbugt Kommune</p>	<p>Fire opstillede løsningsmodeller:</p> <ol style="list-style-type: none"> 0. organisering som i dag 1. Ny budget-model 2. Klynger 3. Fuld centralisering <p>Parametre:</p> <p>opgaver, kompetencer, ledelse/organisering, styring/økonomi.</p>	<p>Indhold</p> <p>Økonomiudvalget godkendte i 2011 et kommissorium for arbejdet med eventuel oprettelse af et fælles ejendomscenter. Formålet med arbejdet er at få kortlagt ejendomsområdet, og at anvise rationaler og optimeringspotentiale samt at opstille modeller for et fælles ejendomscenter med administrative og driftsmæssige opgaver.</p> <p>Hovedpointe</p> <p>De gennemførte interviews viser, at ejendomsdrift primært er en decentral opgave i Jammerbugt Kommune. Det praktiske og økonomiske ansvar for den udvendige vedligeholdelse af klimaskærmen er placeret i en central bygningsenhed i kommunen. Desuden er der på skoleområdet en pulje til større renoveringsopgaver, der tildeles skolerne efter en prioriteret liste. De opstiller 4 løsningsmodeller, med forskellige grader af centralisering af driften.</p>

11



Projekt Ejendomscenter:
Optimering af den kommunale ejendomsdrift

(Rapport, 25 s. – Favrskov Kommune – 2012)

Favrskov Kommune

Selvstændigt ejendomscenter

Indhold

En afrapportering vedr. analysen af den kommunale ejendomsdrift i Favrskov Kommune præsenterer "Projekt Ejendomscenter" og dets baggrund, målsætning og proces.

Hovedpointer

Styregruppen anbefaler, at ansvar for alle kommunens bygninger samles i et fælles ejendomscenter, og at alle budgetter vedrørende drift og vedligehold af bygninger og udenomsarealer overføres til det nye ejendomscenter. Ejendomscenteret placeres i Teknik og Kultur under Teknik- og Miljøudvalget.

*(*I kolonnen FE-model(ler) er der listet de modeller der er nævnt i hver enkelt kilde. Er der ikke nævnt en model ved navn, har vi på baggrund af de generelle modeller øverst i dokumentet vurderet, hvilke modeller der er repræsenteret i kilden).*