

# MILLIONPOTENTIALE I MÅLRETTEDE PORTEFØLJESTRATEGIER OG KONSEKVENT SPACE MANAGEMENT

Der er millioner at hente ved at indføre porteføljestrategier. Omkostningerne til udarbejdelse af porteføljestrategier kan tjenes hjem meget hurtigt. Det kræver 'bare' Management – som i Facilities Management.



Af PREBEN GRAMSTRUP,  
driftsherrerådgiver og inde-  
haver af fm3.dk

## PORTEFØLJESTRATEGI OG SPACE MANAGEMENT: TO SIDER AF SAMME SAG

Anskaffelse og brug af bygninger er en stor post på organisationens budget uanset om man er ejer eller lejer. Derfor er det ofte nødvendigt og endda fordelagtigt at reducere omkostningerne og optimere anvendelsen. Dette kan gøres dels ved at udarbejde en porteføljestrategi, der sikrer det rigtige miks af bygninger dels gennem konsekvent brug af Space Management, der sikrer den bedst mulige udnyttelse af den enkelte bygning.

Mens der ofte er fokus på Space Management, er det desværre mere sjældent, at der udarbejdes porteføljestrategier.

Men Space Management uden en porteføljestrategi er som at sejle rundt uden kort og kompas. Vi ved ikke rigtig, hvor vi vil hen, eller hvordan vi når frem. Det ses endda eksempler på virksomheder, som anvender hundredetusindvis af kroner på ejendomme, organisationen ikke behøver (eller bør) beholde.

## PORTEFØLJESTRATEGI I HÆLENE PÅ FINANSKRISEN

Finanskrisen har været hård ved mange. Men for porteføljestrategien har finanskrisen også været en 'velsignelse-i-forklædning', fordi den har øget opmærksomheden på, hvor store udgifter, der faktisk er til mursten og drift af bygninger.

Bygningsstyrelsen, der har ansvaret for de statslige institutioner, har et måltal på 42.000 kr. pr. arbejdsplads i husleje inkl. forsyning, men uden facility services såsom rengøring, kantine, reception etc.

En årlig omkostning på 60-80.000 kr. pr. kontorarbejdsplads til alle FM omkostningerne er helt almindelig – læs undersøgelsen på [www.fm3.dk/husleje](http://www.fm3.dk/husleje). Gang det med 2.000 medarbejdere for en stor virksomhed eller med 5.000 medarbejdere i en kommune. Det er 120-160 millioner kroner for virksomheden eller 300-400 millioner kr. for kommunen. Der bruges altså milliarder hvert år til bygningsudgifter, så selv en besparelse på få procent løber op i en anseelig sum.

## EFFEKTIV PORTEFØLJESTRATEGI SKÆRER MINDST 15 % AF UDGIFTERNE

Den gode nyhed er, at man med en effektiv porteføljestrategi kan skære toppen af udgifterne.

En kommune på Sjælland havde behov for at skære 10 % af den årlige udgift til ejendomsdrift. De kunne have valgt at bruge 'grønthøster-metoden' og skære 10 % på alle udgiftsposter, men de valgte i stedet, at få bistand til at udarbejde en porteføljestrategi for at reducere antallet af m<sup>2</sup>. Hver kvadratmeter mindre betyder 100 % besparelser til drift, rengøring og vedligeholdelse. I hvert fald for den kvadratmeter.

Kommunen kunne allerede indledningsvis konstatere, at der var meget stor forskel på antallet af m<sup>2</sup> pr. bruger inden for samme institutions- og bygningstype. Selvom lidt af forskellen kunne forklares med institutionens beliggenhed – institutioner i byerne havde typisk flest brugere pr. m<sup>2</sup> – var størstedelen af forskellen opstået på grund af manglende fokus og interesse. I en kommune (som i mange andre store organisationer) opfatter brugerne bygninger og kvadratmetre som et frit og gratis gode og brugerne har ikke selv fokus på optimering.

Men efter udarbejdelse og eksekvering af porteføljestrategien opnåede kommunen en række fordele:

- ca. 25 % reduktion af areal, som følge af faldende behov pga. nedgang i befolkningstal og færre 'tomgangs'-arealer
- Årlig driftsbesparelse på ca. 18 % (kommunen medregnede ikke husleje til egne bygninger i deres udgifter ellers havde det været et væsentligt højere beløb)
- Besparelser på et tocifret millionbeløb til vedligehold af bygninger, der nu udgår af porteføljen
- En samlet bedre kvalitet og vedligeholdelsesstand af den tilbageværende bygningsmasse

## PROCES FOR ETABLERING AF PORTEFØLJESTRATEGI

De trin vi gennemgik i den sjællandske kommune for etablering af porteføljestrategien var:

- Overblik over alle ejendomme bl.a. vedligeholdelsesstand, størrelse, geografisk placering, nuværende anvendelse
- Overblik over *nødvendigt* behov (typisk lavere end ønsket behov) for lokaler til de forskellige typer institutioner og forvaltninger bl.a. indretningskrav, demografi, geografi, brugsprofiler
- Overblik over bygningernes egnethed til de givne formål: undervisning, ældrepleje, kontor, idræt eller til multifunktionel anvendelse
- Opstilling af mål for arealnormer til forskellige aktiviteter og brugsmønstre
- Fastlæggelse af nødvendige kvalitetsniveauer for bygningerne fx stand, energi, services o.a.
- Tilrettelæggelse af dataindsamling og – strukturering, så data kan anvendes til såvel intern som ekstern benchmarking
- En række konkrete forslag og business cases til forbedringer af driftsøkonomi og udnyttelsesgrad af de mere end 150 ejendomme i kommunens portefølje
- Indarbejdelse af porteføljestrategi i budgetprocedurene

Tilbagebetalingstiden for alle omkostningerne til udarbejdelse af porteføljestrategien kunne regnes i uger og ikke i år!

### PORTEFØLJESTRATEGI OG SPACE MANAGEMENT VIL ALTID GØRE (LIDT) ONDT

Porteføljestrategi og Space Management er også et opgør med vanetænkning. Det handler blandt andet om at gøre mere på mindre plads – eller at flere anvender den samme plads mere og en længere del af dagen.

Udfordringen er, at mange organisationer ikke optimerer deres arealer i takt med ændringerne i organisationens behov. Vi er normalt gode til at stille nye krav, når behovet øges, mens vi er meget tilbageholdende med at reducere i omfang, når det går den anden vej. Vi anvender de arealer, der er til rådighed, også når antallet af brugere og aktiviteter falder.

Arealerne bliver derfor i bedste fald brugt ineffektivt og i værste fald til forkerte formål. Ligesom de tilhørende services ikke understøtter aktiviteterne, brugerne eller medarbejderne i tilstrækkelig omfang.

Med porteføljestrategier analyserer vi behovet og vurderer bl.a. om der overhovedet er brug for netop den bygning. Det væsentligste fokusområde for Space Management er at se på *udnyttelsesgraden* til bygningens

primære formål. Med primært formål menes det, som bygningen faktisk anvendes til, fx kontor, produktion, salgslokale, undervisning, børnepasning eller ældrepleje.

Erfaringerne viser, at flere af de sekundære områder som eksempelvis depoter, gange, garderober, mv. med fordel kan reduceres, og arealer kan omdannes til områder, der kan anvendes til det primære formål.

I mange bygninger udgør det primære areal 45-55 % af bruttoarealet, altså kun omkring halvdelen af bygningens samlede areal. Med effektiv Space Management kan man få andelen af primære arealer op på 60-70 %. Der skal stadig være gange, toiletter, teknikrum m.v. på de sidste 30-40 %.

En forbedring på 10-15 procentpoint betyder, at man fx for en kommune med 200.000 m<sup>2</sup> kan frigøre ca. 25.000 m<sup>2</sup> areal, der nu kan anvendes og optimeres til bygningens primære formål i stedet for at være nyttesløst og dyrt tomgangsareal. Det er desuden betydeligt billigere, at ændre fra sekundære arealer til primære arealer end at bygge nyt. Typisk koster det kun en femtedel af nyopførelse, fordi man allerede har bygningskrop og grundinstallationer.

### DROP VANETÆNKNING OG FORBERED FORANDRINGERNE

Muligheder, vækst og behov forandres hele tiden. Det er således en løbende opgave at sørge for justering af budgetter, regulering af krav til bygningerne, konvertering af arealer til anden anvendelse, tilpasning af anvendelsesgrader samt håndtering af ændrede behov.

Derfor er det en god idé, at organisationen til stadighed har en rullende 5-årig forventet behovsoversigt og handlingsplan i tilknytning til sin porteføljestrategi. Både worst-case og de mest optimistiske scenarier skal være tænkt igennem.

Ved hjælp af en rullende oversigt mellem behov og kapacitet kan man vurdere, hvordan de ejendomme, man råder over kan udnyttes bedst lige nu, samt hvordan de kan optimeres over tid afhængig af de faktiske forhold.

Det kræver et nøgternt og objektivt overblik, samt at man lægger vanetænkningen bag sig.

Og det kræver Management – som i Facilities Management.