

Inspiration til strategisk porteføljestyring

Nedslagspunkter til at udvikle værdien af bygninger, ejendomme og anlæg

Bygherreforeningen
April 2023

BYGHERRE
FORENINGEN

Indledning

Langt den største del af den samlede økonomiske værdi i Danmark består af bygninger og anlæg. Op mod 80 pct. af den samlede nationalformue er bundet til mursten, beton og træ. Disse aktiver skaber rammerne for vores infrastruktur, velfærdsydelser, industriproduktion samt almindelige menneskers arbejdsliv, fritids- og privatliv. Vi investerer op imod 300 mia. kr. i bygge- og anlægsprojekter årligt i Danmark.

Dette inspirationskatalog er et indspark til byggebranchen i forhold til at drive og udvikle vores samlede bygningsmasse og dermed også sikre, at vi som samfund får øget værdi af de gigantiske investeringer vi hele tiden foretager i byggeri og anlæg.

I økonomisk forstand betegnes bygninger, ejendomme og anlæg oftest som "fysiske aktiver" eller "anlægsaktiver". I kataloget finder du en række væsentlige nedslagspunkter, som kan tjene til inspiration for porteføljeejere til at udvikle disse aktiver. En disciplin som nok ikke altid har haft den store opmærksomhed samfundsmæssigt, men som følge af både den bæredygtige dagsorden samt den teknologiske og samfundsmæssige udvikling, stadig bliver mere aktuel.

Aktualiseret af klimamål

I forhold til bæredygtighed er det væsentligt at huske på, at byggeriet står for 30 pct. af al CO₂-udledning i Danmark. Og på verdensplan er det endda 35 pct. De 10 pct. kommer fra indlejret CO₂ i byggematerialerne, mens 20 pct. kommer fra driften af ejendomme.

Med de bæredygtigheds mål og ambitioner vi har for CO₂-reduktion i Danmark, vil byggebranchen i de kommende år skulle gentænke mange af sine aktiviteter for at kunne bidrage til de samlede klimamål.

Klimakonsekvenserne ved at opføre nye byggeprojekter vil helt naturligt fremme interessen for, i højere grad, at vedligeholde og transformere de eksisterende byggerier frem for fx at rive dem ned og opføre noget andet i stedet. I en organisation aktualiserer dette naturligvis evnen til at kunne drive og udvikle en samlet portefølje af ejendomme og skabe et optimalt samspil mellem organisationens aktiviteter og de fysiske rammer.

Tempo for forandringer går op

Yderligere er det væsentligt at være opmærksom på, at den teknologiske udvikling også accelererer tempoet for forandringer i de organisationer som porteføljerne huser.

Der er øget lyst til at ændre og optimere i organisationsformer og/eller nytænke services og produktioner. Dette intensiverer efterspørgslen efter nye og ændrede fysiske rammer og faciliteter. Også fordi vi har fået øget bevidsthed om, at rammerne har betydning for organisationernes performance og individernes velbefindende og sundhed.

Inspiration til strategisk porteføljestyring

Vi ser en stærk samfundstrend i forhold til at sikre, at vi bruger vores bygninger mere optimalt, hvad enten vi renoverer, transformerer eller om vi samler flere funktioner under samme tag for at kunne udnytte de eksisterende kvadratmeter mere intenst.

Potentialet i strategisk porteføljestyring er, at vores eksisterende bygningsmasse vil fungere bedre i samspil med brugerne og de organisationer, de skaber rammerne for - samt spiller bedre sammen med det omkringliggende samfund.

Her finder du ni vigtige nedslagspunkter i forhold til, hvordan organisationer udvikler strategisk porteføljestyring og sikrer sig, at bygninger, infrastruktur og anlæg anvendes og udvikles bedst muligt i forhold til de behov, de skal dække og den udvikling står overfor.

Kataloget har følgende nedslagspunkter:

1. Sæt scenen for bygningers betydning for egen organisationen
2. Giv rådgivning på et strategisk niveau
3. Brug forandringsprocesser som springbræt
4. Identificer de strategiske mål
5. Forstå organisationens forskellige bundlinjer
6. Styr på data
7. Placer dig rigtigt i organisationen
8. Vær opmærksom på kultur og værdier
9. Evaluer byggeriet og sørg for løbende tilpasning.

Kataloget er primært rettet mod bygnings- og ejendomsledere eller FM-chefer i både offentlige, private og almene organisationer. Den skal tjene til inspiration og kan bidrage som en tjekliste over de overvejelser, man med fordel kan gøre sig, for at sikre størst mulig værdi af sin portefølje. Men frem for alt kan den også bruges til at italesætte, hvorfor porteføljestyrelse er relevant for alle ledelseslag i en organisation; Offentlig såvel som privat.

De første tre punkter handler om at skabe en forståelsesramme for bygninger og porteføljer af ejendomme med bygninger og tekniske anlæg i egen organisation, sådan at området får den nødvendige strategiske opmærksomhed i den pågældende organisation. Det er med til at sikre, at området får ledelsesmæssig opmærksomhed, som gør det muligt efterfølgende at styrke det både taktiske og operationelle arbejde med området. Internationalt betegnes dette som arbejde med Real Estate (RE).

De sidste seks nedslagspunkter er input til, hvordan Facility Management (FM) i en virksomhed eller organisation konkret kan arbejde med, at maksimere værdien af de anvendte bygninger til deres egen organisation og dermed levere god drift og serviceoplevelse for bygningernes brugere, kunder eller gæster.

Bag inspirationskataloget

Inspirationskataloget er udarbejdet af Porteføljevalget i Bygherreforeningen. Udvalget håber at nedslagspunkterne tjener til en øget bevidsthed om værdien af effektiv forvaltning, styring og drift af byggeri og anlæg i Danmark. Håbet er at udvalget i 2023 kan komme med yderligere anbefalinger til god porteføljestyrelse.

Medlemmer i porteføljevalget 2023:

Einar Krog
Gitte Elefsen
John Noes Jørgensen
Lau Melchiorsen
Mette Loiborg
Peter Munk
Peter Torp Madsen
Uffe Gebauer Thomsen

Facilitatorer og skribenter på inspirationskataloget er Christine Skovgaard Madsen og Jesper Malm fra Bygherreforeningen.

1. Sæt scenen for bygningers betydning i egen organisationen

Forskning viser, at bygninger og deres indretning kan have meget stor indflydelse for fx produktivitet samt menneskers fysiske og mentale sundhed.

Bygningsejere, ejendomsansvarlige, ejendomschefer eller Facility Managere har derfor en væsentlig opgave med at synliggøre og italesætte de fysiske rammers betydning og byde sig til i den interne debat om, hvordan man kan udvikle organisationen eller bruge byggeri til at fremme forretningsmæssige mål eller resultater.

Denne iscenesættelse kan ske på mange forskellige måder. Det ene er fx løbende at gøre lederne i organisationen opmærksom på bygningernes anvendelse og værdi. Fx har et kommunalt ejendomscenter en tradition med at lade et nyt byråd besøge alle kommunens bygninger efter kommunalvalg. Men det kan også være løbende analyser af og beregninger af væsentlige problemstillinger og forretningspotentialer relateret til byggeri.

Der findes et par oplagte muligheder for at sætte scenen for en ejendomsafdeling. Den ene er i forbindelse med organisatoriske forandringer eller teknologiske forandringer i egen organisation. Den anden i forbindelse er i forbindelse med den grønne omstilling.

Forandringstempo aktualiserer byggeri

Antallet af forandringer og hastigheden, hvormed de kommer i de organisationer, som bruger bygningerne, er stigende. Og dette har ofte en afsmittende effekt på bygningerne.

Bygninger skal bevæge sig i takt med forandringer, hvilket i sig selv ofte er en selvstændig udfordring. Transformationen af et byggeri eller opførelse af et nybyggeri tager ofte flere år, og bevæger sig derfor ofte efter behovet for ændringer.

Derfor er der brug for, at bygningsejere og porteføljeejere griber den opmærksomhed som der rettes mod byggeriet og den betydning, de har for en organisation. Opmærksomheden skal starte en samtale om, hvordan man kommer hen mod de fælles mål om at skabe gode fleksible rammer, som lever op til organisationens behov, og hvad der skal til for at nå de ønskede mål.

Vigtigt element i den grønne omstilling

Byggeriet skal i de kommende år bidrage markant til CO₂-reduktion og der vil i den forbindelse komme en stigende opmærksomhed på, at det som ikke bygges, er det mest bæredygtige. Optimering af arealanvendelse i forbindelse med nybyggerier er væsentligt og det er her en stor betydning, at der sættes ambitiøse mål.

Kan branchen i højere grad bevare, modernisere og omforme eksisterende byggeri til nye formål, vil det stå højt på prioriteringslisten og kunne bidrage til både direkte og indirekte besparelser i fremtiden, som dermed kan prioriteres til andre værdiskabende aktiviteter.

De direkte besparelser kommer ved, at der forbruges færre ressourcer, hvis der fremover nedrives, bortskaffes og ny-opføres mindre i byggebranchen. De indirekte besparelser opstår ved, at vi dermed ikke skal bruge så mange nye ressourcer på at rydde op efter det fysiske overforbrug, vi traditionelt har haft. Derfor kan det give mening for en porteføljeejer at bruge den grønne omstilling netop til at sætte sig højt på den interne dagsorden i egen organisation, og positionere genbrug og/eller en mere intens fleranvendelse af de fysiske rammer, som driver i en virksomheds eller organisations grønne omstilling.

Ovenstående har naturligvis også relevans i en situation, hvor der er økonomisk usikkerhed og en øget bevidsthed om omkostningsniveauet i egen organisation.

2. Giv rådgivning på et strategisk niveau

Det bør være en ejendomsleders løbende ambition, at udfordre og guide forretningen i forhold til hvordan byggeri og rammerne bedst kan understøtte forretningens mål og aktiviteter. Bl.a. ved løbende at udvikle og kommunikere sine strategier og planer. Som udgangspunkt må en bygning eller et anlæg jo aldrig være mål i sig selv. Det skal altid være et middel til at nå noget andet. Det kan være bedre undervisning, øget mobilitet eller noget helt tredje.

God og strategisk porteføljestyring handler om, på forkant, at sikre at rammerne bevæger sig med behovet og opsøger samt behandler de muligheder eller barrierer som opstår. Det kan være en demografisk udvikling i en kommune, der giver behov for flere børneinstitutioner eller en outsourcing proces i en virksomhed, der betyder at ejendomme eller anlæg skal afhændes.

Forskellige organisationer har forskelligt perspektiv og forskellige muligheder for at arbejde strategisk med deres portefølje.

Byggeri er ofte meget dyre og en mere langsigtet investering. Så jo mere langsigtet og løbende dialog omkring en organisations ejendomsportefølje der tages, desto større muligheder er der også for, at byggeriet netop giver størst mulig værdi for den pågældende organisation.

Strategisk og proaktiv rådgivning

Porteføljemanagement handler om at kunne løfte sig op i et helikopterperspektiv og se virksomheden i relation til bygninger og rammer.

Spørg derfor ikke forretningen om, hvilket byggeri de vil have. Spørg hellere om, hvad de gerne vil have bygningerne skal kunne. Sørg for der er fokus på behovet – ikke løsningerne. Det er ejendomslederens opgave at sparke døren ind tidligt i beslutningsfaserne. Vent ikke på at blive budt ind. Man skal kæmpe for at være med i beslutningsrummet i de indledende faser.

Vent derfor ikke på, at kerneforretningen tager stilling til behov eller ligefrem beslutter løsningen. Men vær nysgerrig, opsøgende og lav fleksibilitet omkring mulige udfaldsrum i dialog med forretningen. Det lukker muligheder, og gør det nemmere at tage stilling i sidste ende.

Sæt fokus på funktionaliteten. Giv eventuelt eksempler på muligheder og løsninger, som indeholder overvejelser omkring de forskellige mål. Og ud fra disse muligheder, kan man måske tage valg og fravalg.

Hvis en industrivirksomhed står over for udvikling af en ny produktionslinje, så bør der foretages analyser af nye potentielle produktionssteder. Er det på et nyt site, i et andet land eller noget helt tredje? Analysen angiver måske nogle forskellige udfaldsrum og synliggør en række proaktive handlinger, der kan beskrives som cases. Måske giver det mening at købe optioner på byggegrunde eller lignende.

Det er et mål i sig selv at komme tidligt ind i beslutningsprocessen, for at sikre sig størst mulig indflydelse. Og tommelfingerreglen er, at man hellere skal regne forgæves på ti cases og levere ti oplæg, som ikke blev til noget, frem for at komme for sent med det oplæg, som kunne gå hen og blive en realitet.

Nedenstående er en måde at forstå opgaven, for en ejendomsleders arbejde, i relation til at arbejde strategisk. Det handler på den ene side naturligvis om, at kunne drifte en ejendom, men det handler også om at kunne agere strategisk rådgiver og facilitator i forhold til organisationens behov og udfordringer.



Tal organisationens sprog

I bestræbelserne på at byde sig til i beslutningsprocesserne er det afgørende, at kunne tale virksomhedens eller organisationens sprog for at være relevant. Er man inviteret ind på CEO-niveau er det vigtigt at kunne tale med om hele organisationens udvikling og relatere bygninger til hele virksomhedens værdiskabelse.

3. Brug forandringsprocesser som springbræt

Byggeri og organisationsforandringer smelter ofte sammen. Enten aktualiserer organisationsforandringer byggeriet, eller også vil byggeriet aktualisere behov for ændringer i arbejdsgange og processer, og dermed ofte også i organisationen der udfører dem.

Flytninger eller nyindretninger bliver *rituelle* billeder på omorganisering, og kan fungere som katalysator for (ønskede eller uønskede) forandringer.

Her findes også en oplagt mulighed for ejendomslederen i forhold til at byde sig til og gøre sig relevant i beslutningsprocesserne. Bl.a. ved at byde ind med viden og erfaring om de forandringer, som typisk følger med forandringerne i de fysiske rammer. Det kan fx være, når en virksomhed typisk flytter folk fra singlekontorer til åbne kontorområder, eller der laves om på den fysiske indretning på et hospital eller en skole.

Forandringsprocessen handler om at gøre de kommende brugere klar til at tage de nye rammer i brug. En ejendomsleder der også har ansvar for drift, har ofte en unik viden om byggeriet og det er afgørende at involvere brugerne, for at sikre at de forstår og kan anvende de nye eller ændrede rammer efter hensigten.

I denne proces kan I overveje, om I kan gennemføre forskellige forsøg og test i det eksisterende byggeri for, i fællesskab, at komme frem til nogle retningslinjer for, hvordan brugerne får størst mulig gavn af byggeriet. Det kan hjælpe til, at ibrugtagningen bliver så optimal som mulig.

Gode råd til ejendomslederen i forandringsprocessen

- Bidrag med viden om, hvordan de fysiske rammer kan understøtte bygningens praksis (fx pædagogisk/ didaktisk retning, pleje og omsorg, leg og læring etc.)
- Faciliter dialog om behov, og forsøg at skubbe til de behov ud fra teknisk viden, driftsdata og erfaringer fra tilsvarende byggerier
- Undersøg eksisterende praksis og tilskynd til at sætte ny praksis i gang med det samme
- Skab kontakt til andre lignende institutioner for at få inspiration, fx gennem besøg, oplæg eller praktikordninger

– Faciliter mulighed for mentale forandringsprocesser hos medarbejdere og ledere ved at stille byggeriets rammer eller inventar til rådighed i byggefasen

Kilde: Gåde råd til forandringsprocesser – del af Bygherreforeningens Dialogværktøj til bedre skolebyggeri <https://bygherreforeningen.dk/bygtilvelfaerd/>

4. Identificer dine strategiske mål

En ejendomsleder i en offentlig eller privat organisation eller virksomhed bør styre sin indsats ved at være bevidst om de funktioner eller aktiviteter, som byggeriet skal rumme og have et overblik over de behov eller trends, som kan opstå, som knytter sig til aktiviteterne i bygningerne. Ud fra disse oplysninger, kan ejendomslederen definere konkrete strategiske mål.

Forskellige organisationer har forskelligt perspektiv og forskellige muligheder for at arbejde strategisk med deres portefølje. Fx kræver det ofte valide data omkring brugen af en bygning samt data omkring drift og vedligehold.

Generelt kan en porteføljeejer agere proaktivt eller reaktivt på egne strategiske mål. Er der plads og mulighed for at agere og definere sine egne strategiske mål, eller bør man i højere grad reagere på andres strategiske pejlemærker? I mange organisationer bør man arbejde på begge fløje samtidig.

I en privat virksomhed er der ofte nogle overordnede strategiske pejlemærker, der kan guide en porteføljestrategi. Andre steder er der måske valide data omkring brugen af en bygning samt data omkring drift og vedligehold, som porteføljeejeren kan læne sig op ad, og som kan definere de mål, man bør arbejde efter. Her er det måske muligt at komme med kvalificeret indspil til virksomhedens overordnede strategi.

I det offentlige system er der i højere grad forskellige politiske dagsordner, som kan influere på prioriteter og beslutninger. Men også her er det væsentligt at byde ind strategisk til den politiske dagsorden.

Typisk kan en ejendomsafdeling afdække følgende emner i arbejdet med at sætte mål for sin portefølje:

A. Udvikling i aktiviteter

Vær nysgerrig på udviklingen af din virksomhed eller organisations aktiviteter og funktioner og analyser, hvad det kræver af bygningerne. Er der eksempelvis nye arbejdsgange eller produktions flow på vej i virksomheden? Eller er der nye pædagogiske tendenser på vej i forhold til skoler eller daginstitutioner? Begge dele kan påvirke efterspørgslen efter nye rammer. Er der fx nye sygdomme, trends eller teknologi, der har indflydelse på et hospitalsbyggeri? De fremtidige aktiviteter er strategisk input til konkrete målsætninger og udviklingen i porteføljen.

B. Udvikling i aktivitetsniveau - ekspansion eller reduktion

Ejendomsafdelingen bør være på forkant med opadgående eller nedadgående trends i forhold til behov. Skal der udvides i kommunen eller i virksomheden? Eller skal der afhændes? Begge scenarier kan være aktuelle samtidig. Derfor bør man hele tiden være på forkant med de mulige udfaldsrum og have dialog om disse, inden de opstår. Begge situationer kan udløse nye byggeprojekter og en højere byggeaktivitet. Og her er det væsentligt at have for øje, at både nybyggeri og renoveringer er langstrakte processer, som fx ofte vil halte efter en markedsudvikling. Derfor er det oplagt at arbejde med langsigtede perspektiver.

C. Imageværdi

Der bør være en bevidsthed om signalværdierne i forskellige placeringer, arkitektur og indretning i sit byggeri. Det sender måske gode signaler til kunderne, når fx en bankfilial er placeret på en gågade i en attraktiv bygning midt i byen. Eller det tiltrækker og fastholder medarbejdere, når de hver dag møder ind på en arbejdsplads et godt sted i byen i en moderne bygning. Derfor bør der identificeres sigtelinjer omkring image og brandværdier.

D. Adgang, tilgængelighed og nærmiljø

Adgangen og de praktiske forhold omkring en bygning samt dens bymæssige placering kan være afgørende for dens succes. Det kan være praktiske trafikale forhold, som gør det nemt for medarbejderne, underleverandører eller andre at komme til og fra. Det kan være mulighed for ekspansion eller lagerplads. Men det kan også være muligheder for at skabe adgang for fx ældre og handicappede. Sidst, men ikke mindst, spiller omgivelserne og miljøet i området også en rolle, og kan dermed give vigtige strategiske input til ens porteføljestrategi.

E. Bæredygtighed

Bæredygtighed får stigende betydning for prioriteringer omkring byggeri, og bør derfor indarbejdes som strategiske pejlemærker i en porteføljestrategi. Fx er det vigtigt at overveje, at det i mange tilfælde bedre kan betale sig at renovere end at bygge nyt ud fra et bæredygtighedsperspektiv. I den sammenhæng er det vigtigt både at have øje for forskellige former for bæredygtighed – både miljø-mæssige, sociale og økonomiske. Og at det i mange tilfælde skal kunne dokumenteres.

F. Økonomi

Økonomi er selvfølgelig et naturligt pejlemærke i en porteføljestrategi. Hvor meget koster en kvadratmeter til en given aktivitet og hvad vil man eventuelt kunne få andre steder? Det er afgørende at gennemarbejdede businesscases, som skaber klarhed omkring de økonomiske forhold.

I relation til det strategiske arbejde og målepunkter er det vigtigt at holde sig for øje, at det altid er nemmere at få opbakning og legitimitet til at træffe de vigtige beslutninger, hvis de strategiske mål er målbare. Definer målene ud fra kerneforretningens mål. Gør indsatsen målbar og baser dem gerne på data.

5. Forstå organisationens forskellige succeskriterier og bundlinjer

Et er strategi og pejlemærker for en organisations udvikling på sigt. Et andet relevant sigtepunkt er organisationens forskellige bundlinjer, der tæller som kriterie for aktuel succes. Her findes også en væsentlig nøgle til at forstå de aktiviteter og processer, som rum og bygninger skal understøtte, ligesom der er input til at forstå fx finansierings- og investeringsmuligheder.

Organisationer har ofte forskellige pejlemærker for succes. Nogle er universelle og ikke altid hængt op på strategiske mål, andre er mere specifikke for den enkelte organisation og måske bundet op på nogle afgørende forretningsmæssige strategi- eller forretningsplaner. Nogle er vigtigere end andre.

For at ramme rigtigt med sin porteføljestrategi er det afgørende at have identificeret og rettet dine prioriteringer ind efter din organisations daglige succeskriterier. Disse prioriteringer giver en porteføljeejer "licence to operate" og dermed taletid i egen organisation.

Generelt handler det om, at identificerer de succesparametre, som findes i ens egen organisation. For en kommune kan det fx være at tiltrække skatteydere, for en virksomhed kan det være at tiltrække og fastholde dygtige medarbejdere, og for et universitet handler det om at rekruttere studerende og forskere. Det kan også blot være at bidrage til at minimere udgifter eller tiltrække flere kunder.

Helt overordnet kan succeskriterier identificeres i forhold til den økonomiske, den miljømæssige og den sociale bundlinje:

Den økonomiske bundlinje

Under den økonomiske bundlinje kan det fx være mål om at bidrage til at spare kvadratmeter og dermed undgå at binde ressourcer i ubrugte kvadratmeter. Det kan også være et mål at øge produktiviteten i de aktiviteter, som byggeriet huser. Det kan være, at bygningen indrettes bedre og der produceres mere, eller at der kan produceres mere med de samme ressourcer pga. smartere indretning.

For en offentlig bygning handler det fx om at optimere aktiviteter eller personer, som kan gøre brug af en given bygning hen over en uge. For en virksomhed handler det om spacemanagement – altså om at optimere anvendelsen af den enkelte kvadratmeter og dermed minimere udgifterne til husleje.

Der kan også være nogle brandingmæssige eller praktiske kriterier. Det kan fx være ønsket om at fremstå attraktiv, moderne og professionel overfor sine samarbejdspartnere, kunder og potentielle medarbejdere. Eller det kan ønsket om en nem og tilgængelig adgang for sine leverandører og kunder.

Den miljømæssige bundlinje

Den miljømæssige bundlinje kan naturligvis være at understøtte de mål som er sat på dette område i ens egen organisation. Måske inden det er bevidst og selverkendt i egen organisation. Det kan være kriterier om at sænke CO2 eller mindske affald mv.

Men det kan også være at tænke proaktivt i forhold til problemstillinger, som på sigt vil skabe udfordringer for ens egen organisation eller det samfund, man agerer i. Fx ift. materiale og ressourcemangel, samt udfordringer i forhold til måske biodiversitet eller klimaforandringer

Den sociale bundlinje

Den sociale bundlinje kan være kriterier, som fx er vigtige for at tiltrække og fastholde dygtige medarbejdere, brugere eller kundegrupper. Det kan være kriterier, som sikrer, at byggeriet spiller sammen med et lokalområde og på den måde fremstår attraktiv eller i godt samspil med omgivelserne.

Mange bygherrer har fokus på naboer og de kommunale myndigheder i byggefasen, hvorefter nogle af disse elementer måske kommer til at stå i skyggen for andre succeskriterier. Men hvad nu hvis værdien af et byggeri eller måske en hel portefølje er defineret ved at have gode og sunde naboskaber? Så betyder den lokale sociale indsats pludselig en afgørende indsats.

Lad bundlinjer spille sammen med data og trends

De forskellige bundlinjer kan begrundes og forfines med anvendelse af specifikke data. De kan også spille proaktivt ind i specifikke politiske dagsordner i forhold til at præge udviklingen på ejendomsområdet. Det kan være i forhold til at fremme nogle specifikke beslutninger eller investeringer.

Mange af de forskellige bundlinjer griber ind i hinanden uden at de nødvendigvis er i konflikt. En aktiv space-management-strategi, som minimerer antallet af kvadratmeter vil samtidig ofte også have et miljømæssigt perspektiv, da behov for byggede kvadratmeter og dermed ressourcer til byggeri, opvarmning mv. minimeres. Man må vurdere fra organisation til organisation, hvor meget de forskellige ben af bundlinjerne skal vægte.

Yderligere inspiration til at forstå bundlinjerne inden for portefølje-drift kan også være FNs verdensmål. Her er et begrebsapparat for, hvad byggeri kan betyde for både organisation og samfund. Konkret har Bygherreforeningen udviklet et manifest, der kan være inspirerende at tage med videre. (*Bygherreforeningens manifest for verdensmål findes på www.bygherreforeningen.dk*)

Afgørende trends

Ved siden af de tre bundlinjer kan der også være afgørende dagsordner eller trends, som kan dominere i en kortere eller længere periode i den organisation man arbejder i. Disse kan have stor indflydelse på de mål og prioriteter, der bør være omkring en porteføljestyring og den professionalisme, som forventes omkring driften af bygger. Igen er det afgørende at forstå og agere efter, hvordan disse trends kan få forretningsmæssig relevans i egen organisation. En proaktiv indsats kan styrke den eller dem, som har ansvaret for en portefølje. En reaktiv indsats kan gøre det modsatte.

Større aktuelle trends som kan som en Facility Manager bør være opmærksom på:

- Bæredygtighed og særligt CO2-reduktion
- Mangel på arbejdskraft i forskellige enheder
- Inflation og prisstigninger på bl.a. energi
- Renteudvikling
- Produktivitet
- Materiale mangel
- Reduktion af medarbejdere eller besparelser
- Sygdomme og smitte

- Hybride arbejdspladser
- Medarbejdertilfredshed og trivsel
- Medarbejderafgang

6. Styr på data

Gode og anvendelige data er et nødvendigt ledelsesredskab i forhold til at træffe velfunderede beslutninger og skabe en god porteføljestyring.

Med gode data kan der skabes overblik og sammenhæng mellem en række opgaver som fx planlægning og økonomistyring. Benchmark og analyse af data skaber godt grundlag for beslutninger omkring serviceaftaler, indkøb af materialer, udbud, arealforvaltning eller FM-funktioner.

Data kan desuden skabe gennemsigtighed omkring de enkelte bygninger samt hele porteføljens forbrug og anvendelse, hvilket kan være et stærkt grundlag for bl.a. dialog med beslutningstagere og brugere i forhold til nye investeringer.

Grundlag for beslutninger

Data skal understøtte og bruges til at skabe en professionel forvaltning og sikre god drift af en organisations aktiver – den store kapital, som er placeret i byggeri. Desuden skal det bidrage til at beslutninger kan tages på et oplyst og kvalificeret grundlag. Fx kan data give viden om hvorvidt organisationen gør det rigtige i forhold til sine målsætninger, og om den enkelte bygning performer rigtigt. Bl.a. i sammenligning med andre bygninger.

Bredt ejerskab

Ofte kommer ønsket om data på byggeri fra organisationens beslutningstagere. Denne efterspørgsel er ikke altid i tråd med de strategiske tanker, som er gjort i bygge- eller driftsorganisationen. Og måske er behovet eller ønsket et øjebliksbillede. Det er afgørende, at der er ejerskab til data på alle planer, således udgangspunkt for de strategiske diskussioner er de samme.

Desuden har gode data en vigtig signalværdi. Det signalerer, at der er styr på organisationen og forretningen, hvilken kan være væsentligt i dialogen med omverdenen; Særligt beslutningstagere.

Ejendoms- og medarbejderdata skal arbejde sammen

Et flow af data og informationer, der kan understøtte en professionel FM-afdeling, kommer primært fra bygningsdata, men naturligvis er medarbejderdata også relevant. Ofte er det data, som bor i andre afdelinger. HR har overblik over medarbejderne og dermed behovet for fx kontorarbejdspladser, mens en del ejendomsdata måske bor i den juridiske afdeling.

Disse to parallelle datasæt er afgørende for at drive en god ejendomsportefølje, men åbner naturligvis også op for en diskussion om, hvem der i virkeligheden har ansvaret for de fysiske rammer. Noget bor hos HR, andet hos FM noget tredje i linjeledelsen. Det er ikke enten-eller, men et samspil.

Kommunernes nøgletalssamarbejde

Et konkret eksempel på dataopsamling på anvendelser af bygninger er kommunernes nøgletalssamarbejde, der har til formål at skabe mere og bedre information om de kommunale ejendomme. Der findes generelt få og usammenlignelige data om de kommunale ejendomme selvom de ofte varetager samme funktion og burde danne grundlag for benchmark og analyser. Kommunerne har derfor udvalgt, at der skal udvikles standardiserede data for antal ejendomme, arealer, udgifter, energiforbrug, bygningstilstand, indeklima og anvendelse af de kommunale ejendomme.

I Nøgletalssamarbejdet under KL er der derfor udviklet modeller for standardisering af data, som godkendes af alle kommuner i samarbejdet. Der er bl.a. udviklet en fælleskommunal model for registrering af vedligeholdelsestilstand og en model for registrering af indeklima. Det er væsentlige milepæle, da det er forudsætningen for, at der kan komme national viden om tilstanden af de kommunale bygninger. Ved at have data om kvaliteten af bygningerne, udgifterne og anvendelsesgraden skaber man forudsætningerne for at belyse bygningernes performance og effektivitet. Mere og bedre information er forudsætningen for, at der lokalt og nationalt kan træffes beslutninger for bæredygtig drift og

nøgletalssamarbejde spiller en stor rolle for at kommunerne kan løfte sig til et strategisk niveau på bygningsområdet.

Gode råd til anvendelse data

Følgende er gode råd i forhold til at anvende data i jeres ejendomsportefølje:

1. Fastlæg en strategi

Først er det naturligvis afgørende at vurdere behovet for data og fastlægge en strategi. En kommune og en pensionskasse har ikke samme behov for data. Her er det naturligvis vigtigt at tale ind i den aktuelle dagsorden i den pågældende organisation. Er den økonomiske dagsorden vigtig, vil det være relevant med forbrugsdata, er det den bæredygtige dagsorden, vil det være relevant med bl.a. forbrug på CO2 og så videre.

Aktuelt er det bl.a. bæredygtighed og klimatilpasninger der driver behovet for data i byggeriet, fordi der er et øget fokus på at kunne dokumentere CO2 forbruget. Og da ambitioner eller indsatser er forskellige alt efter, om man er kommune eller pensionskasse, er behovet for data også forskelligt.

2. Identificer data

Overvej, hvilke data der er de vigtigste – og hvordan de kan indsamles og analyseres. Er det data om arealer, brug og anvendelse eller tilstande? Og her er det fx væsentligt at være opmærksom på, at anvendelse- og brugerdata ofte er forankret i fortiden og måske ikke altid er relevante for den fremtidige brug.

Ofte når man bygger nyt eller etablerer større renoveringer, så ændres anvendelsen også. Fx ændres den pædagogiske praksis på en ny skole, hvilket gør at de eksisterende data irrelevante og bagud-skuende. I stedet bør det naturligvis være en integreret del af et nyt byggeprojekt, at der via data følges på om anvendelse står mål med de intentioner, der var for anvendelsen af bygningen.

3. Find det rigtige ambitionsniveau

I forhold til data er det væsentligt at overveje ambitionsniveauet. Det skal være realistisk at rumme og navigere efter de data, som indsamles. Desuden er det afgørende, at de løbende kan opdateres og er relevante over tid. Ellers vil de gå tabt.

Tænk gerne stort omkring data, men start småt. En stor mængde data er ikke et mål i sig selv. Overvej derfor hvilke data/nøgletal er vigtige – og hvorfor? Fokuser på data output, og hvad output af data skal anvendes til? Valget skal være i tråd med organisationens strategi, mål om fx driftsoptimering, energioptimering, CO2 aftryk, køb eller salg mv.

Data skal imidlertid helst være opdateret og retvisende hvilket betyder, at langt de fleste af disse data skal være dynamiske og opdateres i real time.

4. Find det rigtige system

Udarbejd derefter en kravspecifikation i forhold til valg af systemer. Der skal vælges en løsning, som bedst muligt opfylder behovet på kort og lang sigt. Her er det fx væsentligt med brugervenlige og intuitive interfaces, hvor det er nemt både at indrapportere og/eller afkode data.

Der er ingen grund til at opfinde den dybe tallerken. Opbyg en datastruktur, der er enkel, og som kan udvides/detaljeres efter behov. Datastruktur skal være i overensstemmelse med best-practice i branchen. Der er fx hjælp at hente i DFM håndbogen (udgivet af Dansk Facility Management).

5. Organisering

Udarbejd en organisering omkring dine data. Både opsamlingen og analysen. Sørg for der er en governance og et bredt ejerskab.

6. Styr på lovgivningen

I forhold til relevante data, er det helt afgørende at have styr på lovgivningen omkring anvendelse, opbevaring og deling af data. GDPR-reglerne er et must for dem, som vil arbejde strategisk med data i både udvikling og drift af byggeri.

7. Den rigtige placering i organisationen

Den gode organisering af en professionel porteføljestyring bør oftest være styret af hvad og hvordan en portefølje af bygninger kan skabe forretningsmæssig værdi til den organisation den understøtter.

Rum og bygninger kan bruges strategisk til at fremme forskellige mål.

Den rigtige opbygning og placering af beslutninger om porteføljer bør derfor være et sted, hvor faglighed omkring anvendelsen, samspillet mellem byggeri og mennesker samt overblikket mellem bygninger møder hinanden.

Desuden antager vi også, at der kan være fordele og synergier i at tænke bygninger på tværs. At en bygning skal ses i relation til andre bygninger, og derfor ikke må blive isoleret til et formål og et sæt af brugere. Dermed ryger den strategiske tænkning.

Målet for en Facility Managementfunktion må være at placere sig organisatorisk, så den får mulighed og mandat til at handle på de områder, hvor man med sine kompetencer og ressourcer kan bidrage til organisationens udvikling.

Det kunne argumenteres for, at en ejendomsleder og en FM-manager bør placeres i en organisation på linje med en IT-chef med samme adgang til topledelsen. Bygninger er jo ligesom IT en del af en organisations infrastruktur og indebærer store investeringer. Bygninger har betydning for produktivitet, image og arbejdsmiljø. Desuden kan mangel på investeringer have store konsekvenser for en given organisation i form af tabt produktivitet, negativ brandingværdi mv.

Derfor bør FM-organisationen også løbende have dialoger med topledelse, linjeledelsen og HR. Fx har HR ofte svært ved at identificere og udvikle i den reelle travlhed i en organisation, uden også at se og være i stand til at arbejde med rammerne. Fx kan støj eller ringe udluftning skabe et dårligt indeklima, som bliver en signifikant belastning for det samlede arbejdsmiljø. Her kan Facility levere en række løsninger, som tager udgangspunkt i almindeligt kontorbyggeri. Men beslutningerne om at anvende og bruge fx forskellige elementer i en bygning, tages naturligvis hos ledelsen og hos medarbejderne.

FM-organisationen bør være bevidst om de leverancer eller løsninger, som man kan bidrage med i den forbindelse. Det er fx drift af forskellige kontorformer, fælleslokaler mv. Men også spille aktivt ind på, hvordan disse rum anvendes og evt. skal justeres.

Ansatte personer med fokus på anvendelsen

I den sammenhæng kan det være gavnligt for en organisation at man arbejder med funktioner som har et styrket fokus på indretning og anvendelse af bygninger. Det kan fx være en Workplace Management Officer. Altså en funktion som arbejder aktivt med de skabe gode fysiske rammer og infrastruktur, og som sikrer, at disse understøtter virksomhedens formål og aktiviteter bedst muligt.

Overskuelig governancestruktur

For at sikre, at den rette viden sættes i spil på rette tid, bør der opbygges en let og overskuelig governance-struktur omkring bygningerne. Det er væsentligt, at en FM-manager opbygger denne struktur og sikre opbakning til den funktion og mandat.

Det kan være i form af forskellige styregrupper eller advisory boards, eller ved opbygning af en partnerstruktur som bl.a. også findes inden for andre stabsområder i større organisationer.

Opsamling af læring

Det er en vigtig strategisk pointe, at byggeri er en langsommelig affære. Man kan ikke lave alting på en gang, og at det er vigtigt at opsamle strategisk læring fra et projekt til det næste. Så derfor skal der også gøres overvejelser i hvordan der opsamles og akkumuleres viden i organisationen.

8. Forstå kulturen og værdierne

Indretningen af rum og byggeri kan med fordel ses i en større forståelsesramme i forhold til de organisationer, som anvender dem. Det er måske en påstand, at en organisations dynamik og produktivitet ofte kan aflæses i miljøet og rammerne, som huser dem. Altså at et umoderne og gammeldags miljø, afspejler måske også en stillestående organisation.

Men i hvert fald er det væsentligt at være opmærksom på en organisations kultur og værdier, når man arbejder med porteføljestyring.

“Culture eats strategy for breakfast”, er et verdensberømt citat fra den meget anerkendte professor Peter Drucker, der var professor inden for marketing og forretningsledelse i USA. Det refererer til, at kulturen er en væsentlig komponent i forhold til at lykkes med sin strategi; Og strider strategien mod kulturen, går det galt.

I forhold til strategisk porteføljestyring er det vigtigt at være nysgerrig på organisationen eller organisationernes værdimæssige ramme. Mulighederne for handling og indretning af de rum, vi skal bruge, er bundet op på, hvem vi er, de værdier vi har, de systemer og den viden som er tilgængelig samt de processer og adfærdsmønstre, som findes i organisationen.

Det er derfor mangelfuldt i strategisk porteføljedrift kun at se på handlingerne og spørge brugerne. Reelt bundet en indretning i de værdier og den fortælling, som organisationen har om sig selv og sine relationer. Hvordan ønsker vi at behandle vores borgere eller kunder, når de møder vores organisation? Hvilke typer af relationer mellem medarbejderne ønsker vi at understøtte? Sådanne værdispørgsmål kan være afgørende for, hvordan vi indretter vores bygninger.

Desuden kan kulturen og historien være afgørende for handlemulighederne i og omkring bygninger. Eksempelvis er der organisationer med en gammel kultur og en decentral bygningsdrift, som gør det svært at handle strategisk og skabe de fornødne forandringer i bygningerne.

Bygninger og deres indretning er derfor også et spørgsmål for både topledelsen på det strategiske niveau, mellemlederne på det taktiske niveau, men selvfølgelig også brugerne/medarbejderne på det operationelle niveau. Men det er topledelsen, som udstykker retningen.

9. Evaluer byggeriet og sørg for løbende tilpasning.

Byggeri og behov for rammer udvikler sig løbende. Derfor er det naturligvis også vigtigt, at bygninger løbende bliver evalueret, og at der samles op på anvendelse og behov. Her giver bygningernes data input. Men det er ofte også afgørende at have andre kvalitative input eller være nysgerrige på trends og tendenser.

I disse år har vi fx oplevet en accelereret digital samskabelse under corona nedlukningen i mange organisationer som fx påvirker kontorbygninger. Hybride møder og den digitale tilstedeværelse er helt anderledes nu, end for to år siden, og det afspejles i organisationerne. Dem som ikke indretter sig efter det, vil ikke alene se gammeldags ud, de vil heller ikke været optimeret og gearet til den nye samarbejdsform og dermed miste momentum.

For mange organisationer udestår et udredningsarbejde på, hvordan fremtidens arbejdspladser ser ud, hvad enten det handler om kontorarbejdspladser, sundhedshuse eller undervisningsinstitutioner. Disse nye arbejdsformer skal en bygning jo kunne rumme. Meget tyder fx på at skrivebordet i faldende grad er omdrejningspunkt for en ansættelse i en virksomhed, og hvad betyder det så for bygningens indretning?

Der kommer stadig flere muligheder for at få digitale input til anvendelsen af bygninger. Der er dog ikke den store tradition for at evaluere byggeriets anvendelse og kvalitet i forhold til at understøtte brugerens praksis – altså de aktiviteter som bygningen skaber rammerne for.

Men i en situation, hvor vi i højere grad skal til at genanvende og transformere eksisterende byggeri for at mindske CO2 forbruget i byggeriet, ville det være oplagt i højere grad at interessere sig for byggeriets performance.

Løbende evalueringer vil sikre at bygningerne løbende tilpasses, og at medarbejdere forstår at bruge de fysiske rammer rigtigt således at værdien af bygningen bibeholdes frem for det modsatte.

Fx står mange kommuner i dag med slidte skoler, der er opført i 1960- og 1970'erne. Skolerne trænger til en opgradering i forhold til indeklima og drift, men også i forhold til at rumme den pædagogik, som praktiseres i dag. KL skønner, at kommunerne har 2,3 millioner kvm. for meget i de offentlige bygninger. Det kalder også på et behov for gentænkning af kvadratmeter, sammenlægning af funktioner og omdannelse til ny praksis, hvis de overskydende kvadratmeter ikke blot skal rives ned til fordel for nybyggeri.

Ejendomsejere bør løbende indhente viden om sammenhængen mellem praksis og de fysiske rammer for at øge anvendelsen af de eksisterende bygninger og dermed få input til, hvordan de skal vedligeholdes og driftes.

9. Opsamling

En tommelfingerregel siger, at en bygning skal holde i 100 år. Engelsk forskning viser, at driften af et byggeri over 30 år koster minimum tre gange så meget som opførelsen. Driften af de aktiviteter, som foregår inde i bygningerne, altså omkostninger til lønninger, udstyr mv., koster 30 gange så meget.

Og det er netop alle de omkostninger (eller investeringer om man vil) som man sætter fokus på, når man arbejder med strategisk porteføljestyling i sin virksomhed eller organisation. Potentialet i strategisk porteføljestyling er, at vores eksisterende bygningsmasse fungerer bedre sammen og spiller bedre sammen med det omkringliggende samfund.

Vi spår derfor også, at porteføljestyling og evnen til i højere grad løbende at transformere og videreudvikle byggeri vil få et stort fokus de kommende år.

Øget krav om bæredygtighed kombineret med stigende priser og ressourceknaphed vil resultere i et paradigmeskifte, hvor man i langt højere grad opfatter eksisterende byggeri, som værdifulde aktiver og indarbejder værdien af disse i sin organisation. Dette fremmer naturligvis det økonomiske incitament til at arbejde mere strategisk med porteføljestyling og fx arealudnyttelse.

Vi håber, at denne række af nedslagspunkter og gode råd hjælper branchen på vej i løfte opgaven med at vedligeholde og udvikle byggeri på en værdiskabende måde, til ganske for bygherreforeningens medlemmer og i særlig grad ejerne og brugerne af de respektive ejendomme.

**BYGHERRE
FORENINGEN**