

*Kursdagene ved NTNU 2004*

*Bygningsforvaltning -*

*Hvordan ivareta effektiv drift og verdier*

*Organisering*

*Offentlig forvaltning -*

*Fra forvaltning til forretning*

**Professor Tore I Haugen, NTNU**

[www.metamorfose.ntnu.no](http://www.metamorfose.ntnu.no)

*Bygningsforvaltning -  
Hvordan ivareta effektiv drift og sikre verdier ?*

## Organisering - bygg og eiendomsforvaltning

- Litt historikk - i siste del av forrige århundre
  - -70, -80, -90 tallet
- I dag :
  - Større fokus på FDVUS ?
  - Hvordan oppnå effektiv drift og vedlikehold ?
  - Hva er drivkreftene for organisatoriske endringer ?
  - Erfaringer med noen av de "nyere" modeller
- En riktig modell for organisering ?
- utfordringer



## Organisering - Oslo kommune - før 1974

## *Historie*

I vedlikeholdsvirksomheten var det tidligere 3 ansvarlige for hvert bygg: 1 bygningsmann, 1 elektromann og 1 VVS mann. I tillegg var det en driftsavdeling som tok seg av varme- og VVS-teknisk drift. Dette ble etter hvert uoversiktlig og medførte uklarhet, dobbeltarbeid og ineffektivitet.



"Reparere, redusere,  
reflektere, reformere..."



## Organisering - Oslo kommune - etter 1974 *Historie*

"I perioden 1972-74 ble vedlikeholdet omorganisert slik at vedlikehold og teknisk drift ble slått sammen og én mann hadde det totale ansvar for en gruppe anlegg/bygninger. Den enkelte vedlikeholdsingeniør behersker sitt eget fagområde og konsulterer sine kolleger innenfor andre fagområde etter behov. Etter en innarbeidelseperiode er all usikkerhet m.h.t ansvarsforholdene forsvunnet. Dobbeltarbeid og ineffektivitet er eliminert. Det er nå økonomisk kontroll og styring med arbeidene, og ikke minst - den enkelte vedlikeholdingeniør har fått en langt bedre arbeidssituasjon som virker inspirerende."

Olav Theodorsen 1982

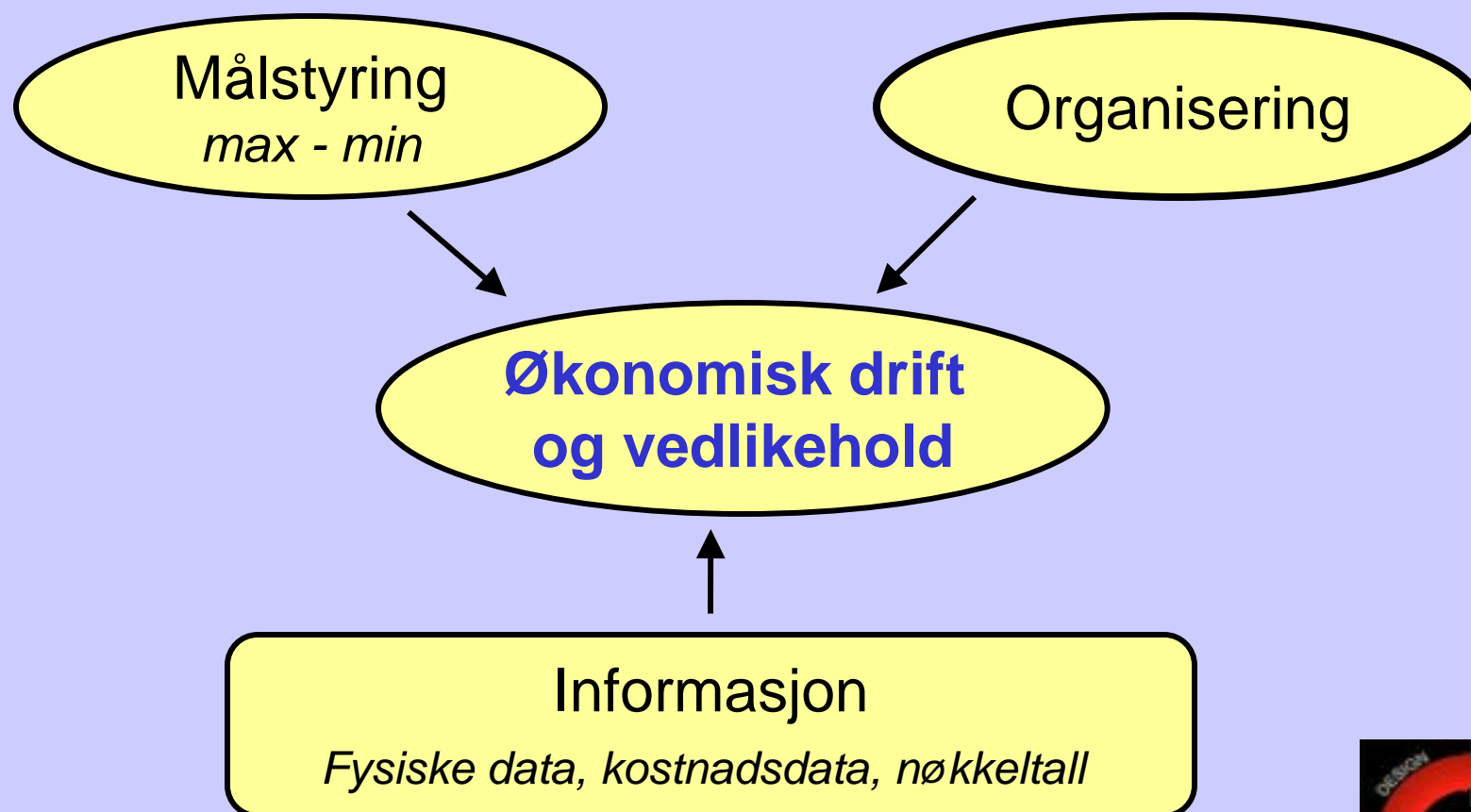


## Organisering - Bærum kommune - 1980.....

- Sentralisert driftsform : Alle bygg og tjenester styrt av FDV-etaten med FDV-sjef Bjørn E. Syversen
- FDV-etat med 5 avdelinger : Prosjekt, Forvaltning, Drift, Vedlikehold og Renhold
- System med turnusvedlikehold med klare fordeler:  
*Syversen [1989] "Vi styrer i dag ca. 90 % av alle oppgaver. Før systemet ble innført var 70-80% av de utførte arbeidene rene improvisasjoner".*
- Effektiv utnytting av egen arbeidskraft.  
Erfaringstilbakeføring og kostnadskontroll.



*"Økonomisk drift og vedlikehold er avhengig av samvirke mellom målstyring, organisering og informasjon" T. Haugen 1990*



# Ansvarsområder i bygg og vedlikeholdning

## Organisasjonsnivå

### STRATEGISK

Politisk / økonomisk

### TAKTISK

Økonomisk / teknisk

### OPERATIVT

Teknisk

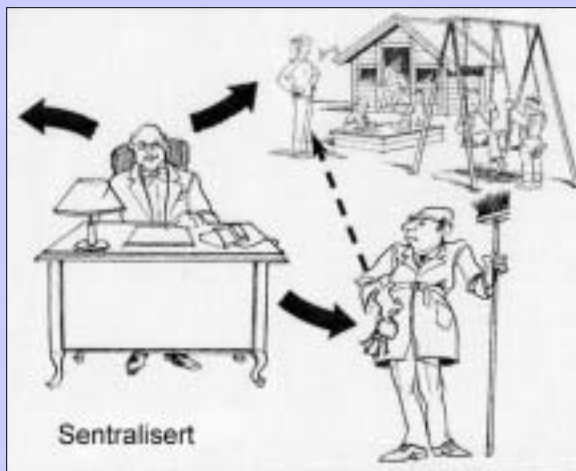
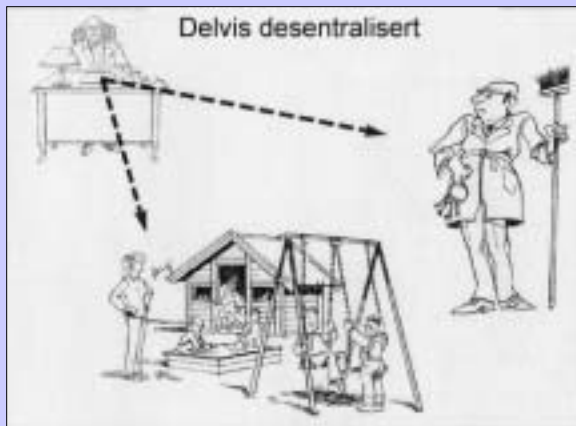
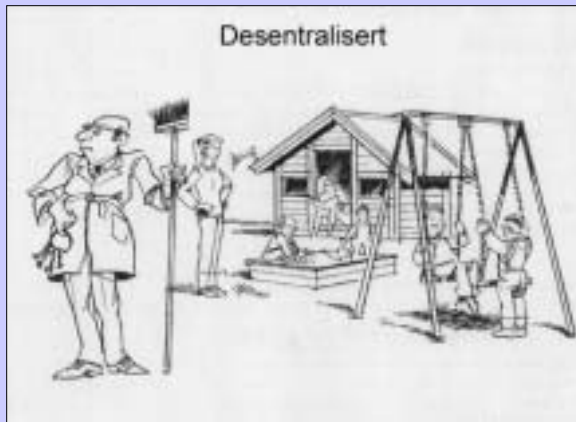


Eiendoms  
sjef

Drifts- og  
vedlikeholdssjef

Ledende driftspersonell  
Vaktmester





## Kommunal bygg- og eiendomsforvaltning *Norsk kommunalteknisk forening 1990....*

Temahefter om bygg og eiendomsforvaltning  
*-hovedfokus på de tradisjonelle modellene:*

- Desentralisert modell
- Delvis desentralisert modell
- Sentralisert modell

*- senere 1995 ....*

- Bestiller - utførermodell
- Kommunal bedrift (Kommunalt foretak)
- Aksjeselskapmodell

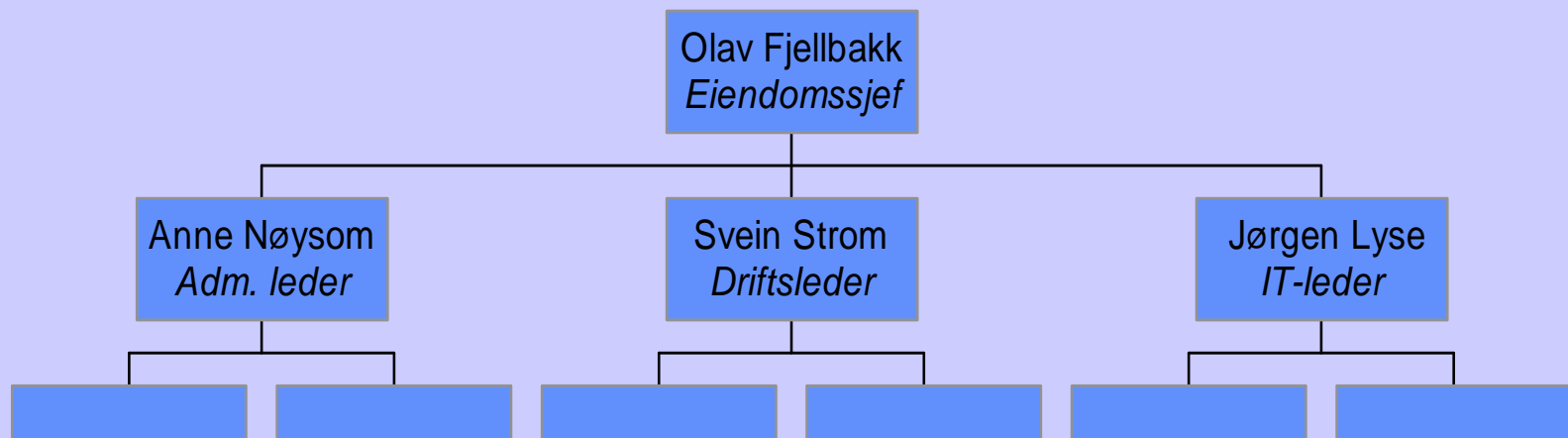




# Organisering av bygningsforvaltning

I egen regi – eller utkontrahert (studie 1992-1994)

## UNTN Eiendom



*FDVU*

+

*tjenester - service*

*To hovedretninger :*

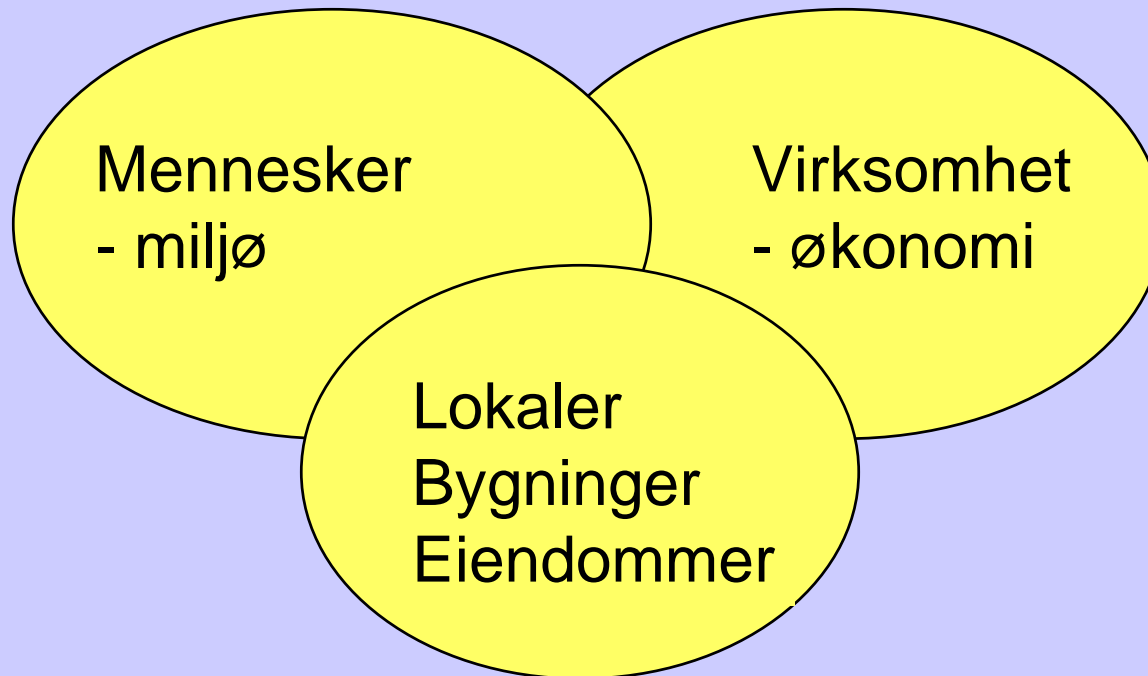
**\* teknisk / bygg / eiendom**

**\* funksjon / menneske / aktivitet**

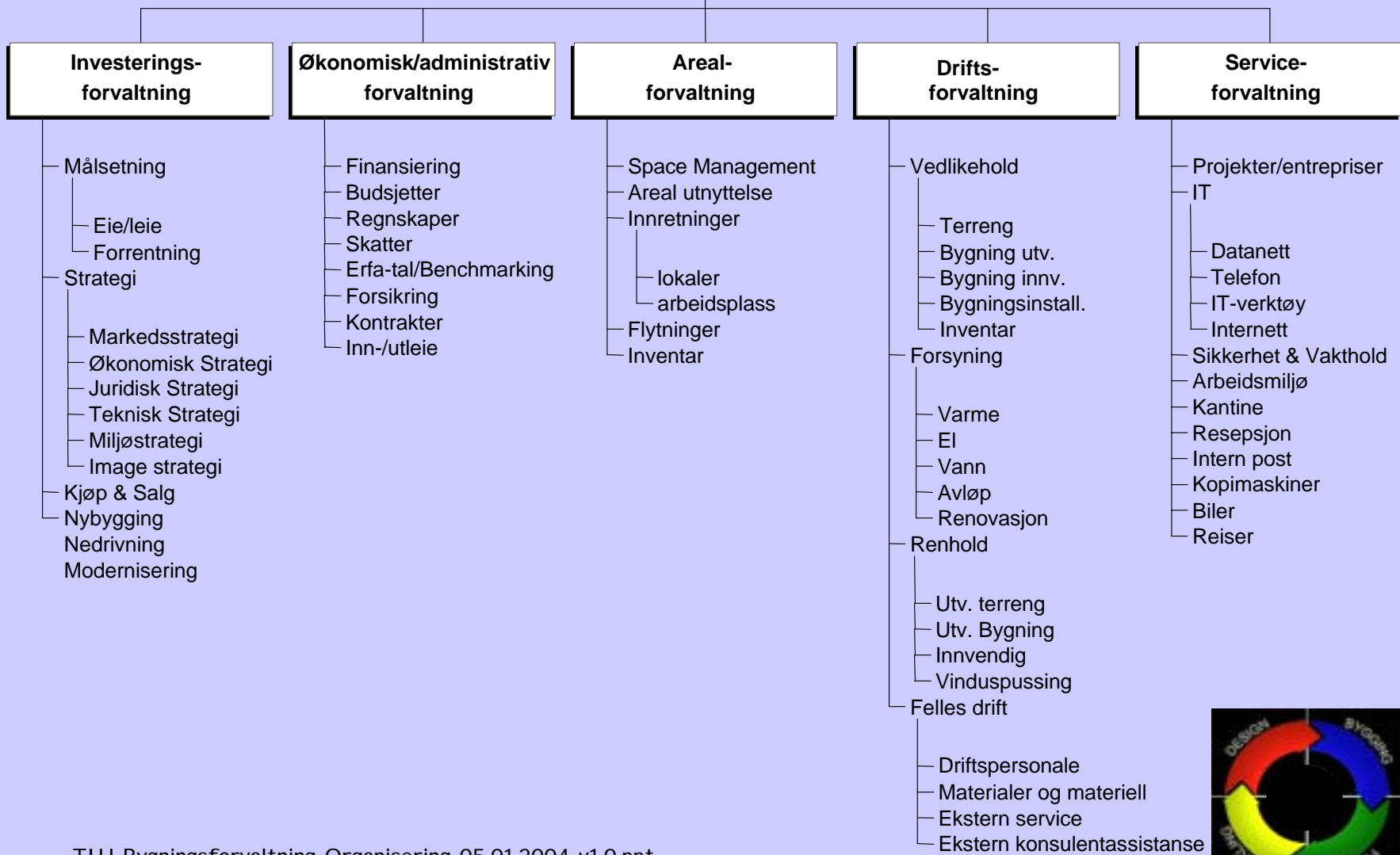


## FM

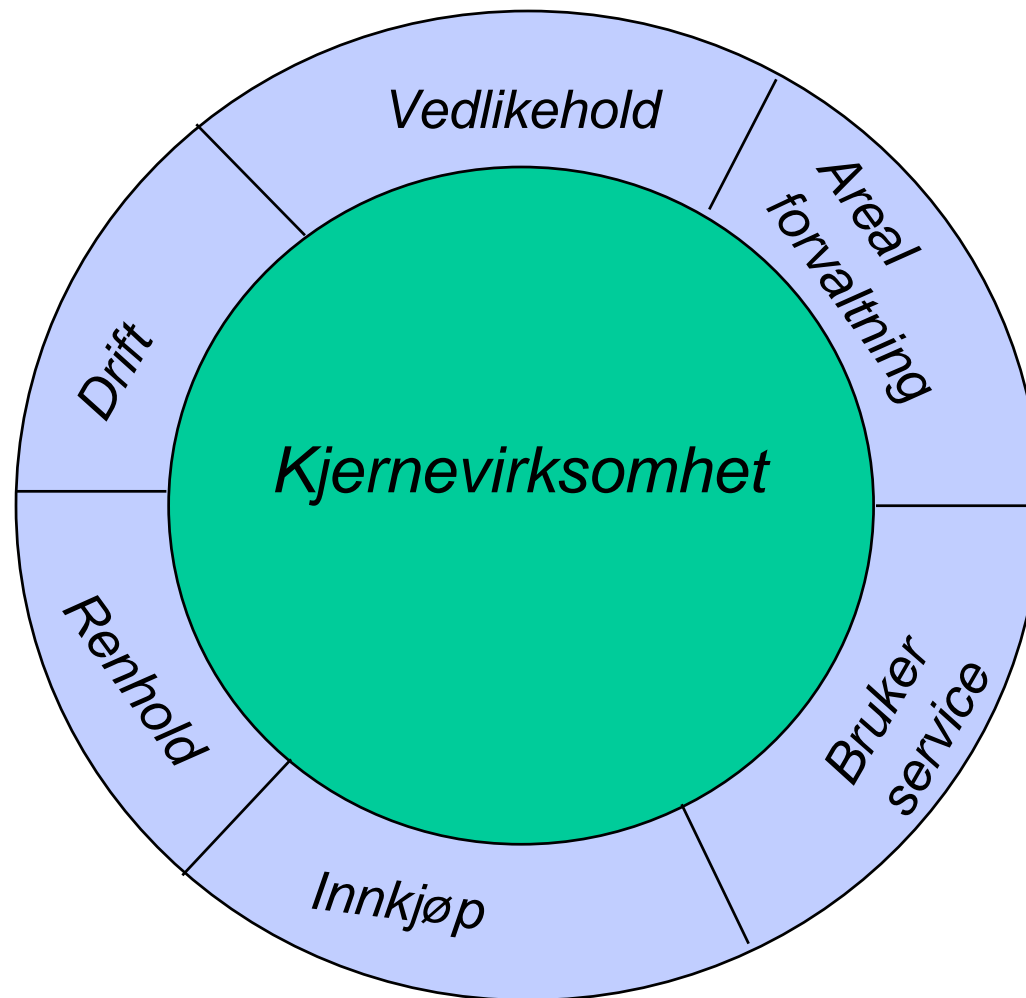
- *Facilities Management er koordinert styring av alle former for fysisk og teknologisk støtte til de primære arbeidsprosessene i virksomheten. Det inkluderer forvaltning, drift og vedlikehold (FDV) av bygg / eiendommer, og service / tjenester for leietaker og brukere.*



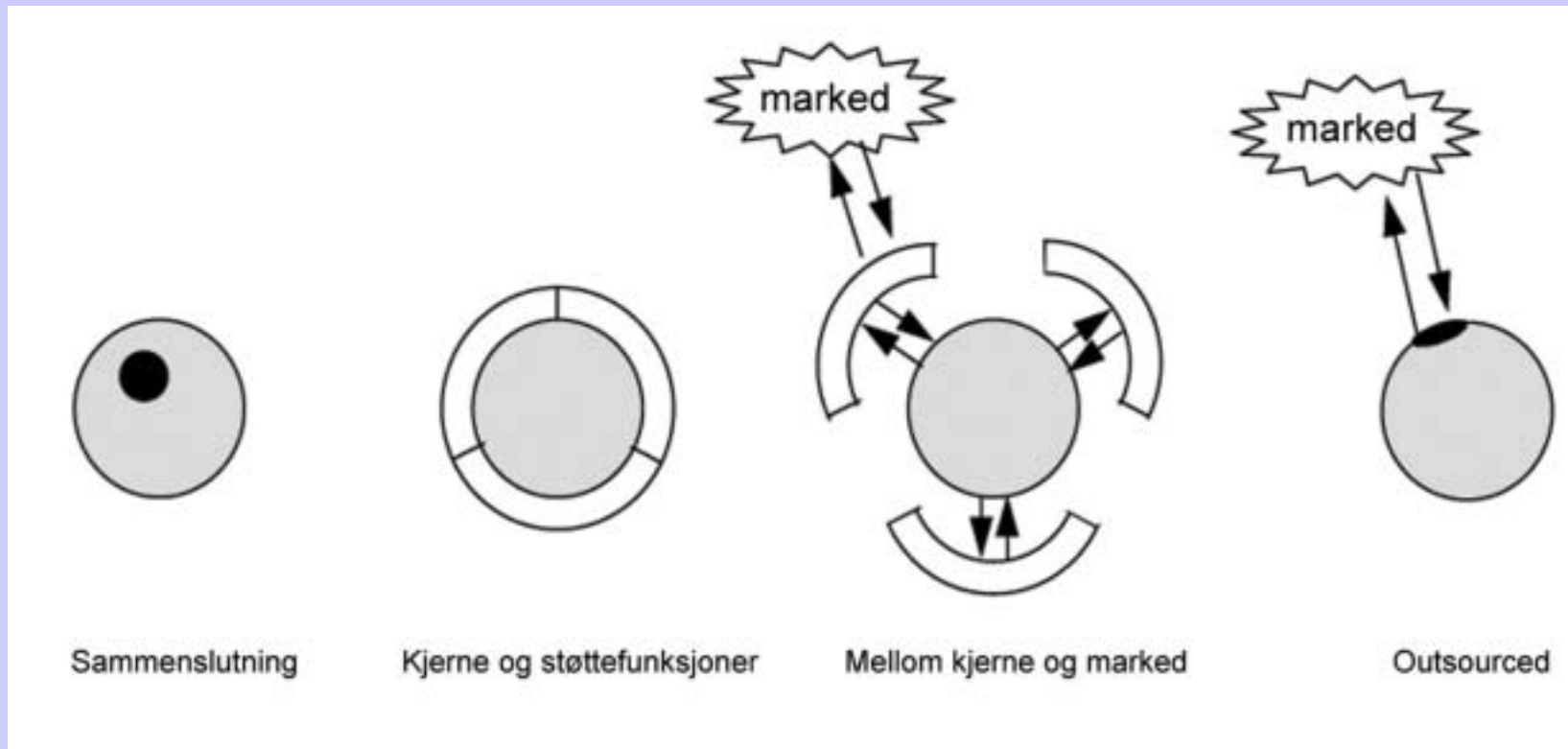
# Bygg og eiendomsforvaltning / Facilities Management



# Skille støttefunksjoner og kjernevirksomhet



## Kjernevirksomhet/støttefunksjoner



# Forvaltningsbedriften (offentlig eiendomsforvaltning)

## En offentlig etat

- Beskriver selv hvordan oppgaven skal utføres
- Utfører selv oppgaven
- Kontrollerer og rapporterer utførelsen av oppgaven

## Styrt av

- Budsjetter (bruttobudsjetter)
- Politiske vedtak
- Overordnede beslutninger

## Organisasjonen består av

- Administrativ ledelse (flere nivå ?)
- Operative ledelse (arbeidsledelse) (flere nivå?)
- Utførende

Kilde : Direktør Jan Erik Clausen, mai 2003



## Fra forvaltning til forretning - 2000 .....

### Bestiller - utfører

- Etablere egne organisasjonsenheter for bestiller og utfører

### Konkurransetsetting

- Egen organisasjon konkurrerer om "sin egen jobb"

### Outsourcing / utkontrahering

- Utkontrahering (lar andre løse oppgaven på bestilling)
- Virksomhetsoverdragelse (overfører oppgave og bemanning til en annen virksomhet)

### OPS - Offentlig Privat Samarbeid

- Prosjektutvikling og bygging
- Finansiering
- Forvaltning, drift og vedlikehold

Kilde : Direktør Jan Erik Clausen, mai 2003





## Årsaker til bestiller / utfører

### Politikere / ledelse

- Vet ikke om den interne virksomheten produserer:
  - Riktige tjenester
  - Effektive tjenester
- Ser overforbruk av alt som er "gratis" (lokaler og eiendomstjenester)
- Ser at primærorganisasjonen ønsker bedre service
- Ønsker å gi interne tjenester mer "pes"



## Fordeler : Bestiller - utfører

Gir en startvirkning pga:

- Konkurransfokus
- Intern oppmerksomhet (ny organisasjon)
- Egasjement
- Bedre lønns- og arbeidsbetingelser

Får bedre fram kostnadene for tjenesten



## Ulemper : Bestiller - utfører

- Deling av eksisterende organisasjon i bestillere og utførere gir flere ledere og mer administrasjon
- Utførende får monopolsituasjon
- Utfører er "markedsorientert" når sistuasjonen krever det og "kommunal" når det passer. En ønsker fordelene fra begge "regimer", men ikke ulempene
- Tror en er bedre enn en er (ikke reelle kostnadsbilder av egen virksomhet)
- Utfører ønsker selv å være bestiller



Konkurransetsetting

Politikk eller effektivitet?

**Privatiseringen må stoppes**  
02. 05. 2003: Gårsdagens 1. m bidro til å skjerpe de politiske mell poli Nat at m Sam konl for t, I Os

**For lite anbud i norske kommuner**  
Oslo kommune si hvor mye de har setting. Nå hevder ne vil spare 74

**Konkurransetsetting og kvalitet**  
13 os ny fo

**Foreslår kommunal hestekur**  
Kommunens drift skal endres radikalt. Høsten 2003 skal gi et politisk skifte. Dette er målet Fremskrittspartiet,

**Sparer 25 prosent kostnader med outsourcing**  
- Vi registrerer stadig flere henvendelser fra kunder som ønsker å sette bort sin ikt-virksomhet til oss. Dette er både smart og økonomisk. Vi hjelper til med det vi er gode på, mens kunden kan ha økt fokus på sine kjerneområder.  
Av Ann Kristin B. Ernes

Dette sier Geir Bach, som er kundeansvarlig for outsourcing i Eterra. Gjennom årenes løp har han gjort beregninger for hvordan det svarer seg for kunden å sette ut sin ikt-drift. Dette kan være alt fra overvåking av en server til totalansvar for hele ikt-løsningen med servere, nettverk, lagring, helpdesk og utleie av konsulenter. Nokså oppsiktsvekkende viser det seg de fleste i løpet av fire år har spart inn 25 prosent av sine totale it-driftsutgifter. Hvorfor flere velger å sette ut sin ikt-drift, tror Bach skyldes økende kompleksitet i systemene. Maskinvare, databaser, operativsystem, programvare og lagringssystemer blir stadig mer kompetansekravende og utgjør betydelige investeringer. Reduksjon av kapitalbinding er et godt motiv for å outsource ikt-tjenester. I tillegg kreves stor datakraft. Personer som drifter slike systemer må ha spisskompetanse med behov for kursing og kontinuerlig opplæring. Dette blir fort kostbart for bedrifter, når kjemevirksomheten er noe helt annet.

**- Sparer 74 mill. på**  
samlede driftsutgifter brukes bare 2,6 nester fra eksterne anbare tall for

ksjer er sentrale deler av de fire i 2003 til 2006. Tiltakene skal gi stales og frie kapital til setting, Torl som år Ap., SV og RV rdringen for SV er å g enn Ap. rlsen alimret ved sitt fraver

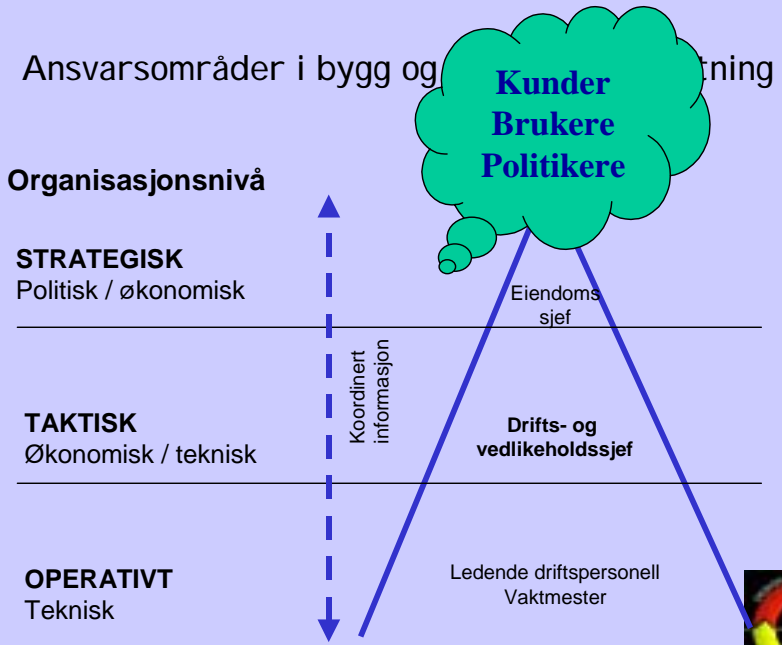
DRIFTSKRAFT

# Hva vil en oppnå?

- Mer for pengene
- Effektivisering
- Kvalitet
- Stordriftsfordeler

-----

- Fokus på offentlige primæroppgaver



## Offentlig bygg og eiendomforvaltning - store endringer

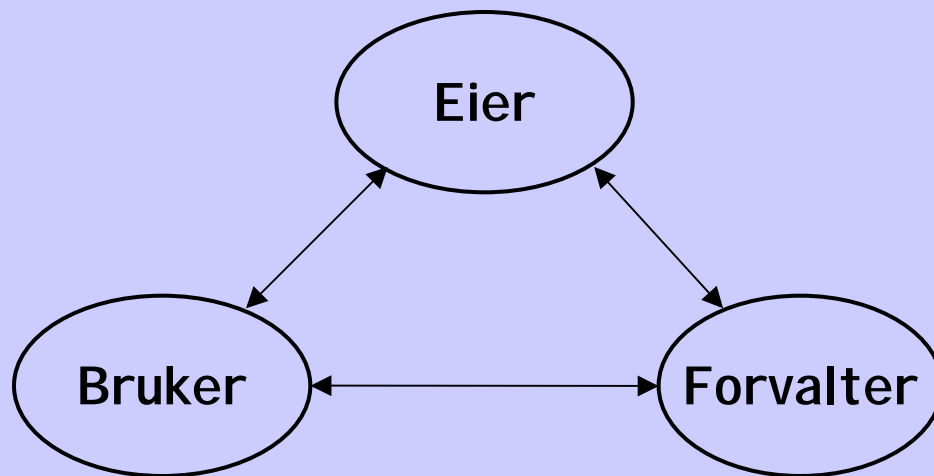


- Staten
  - Posten
  - NSB
  - Statsbygg
  - Forsvarsbygg / Skifte Eiendom
  - Entra
  - Avinor
  - Telenor
- Fylkeskommunene
- Kommunene





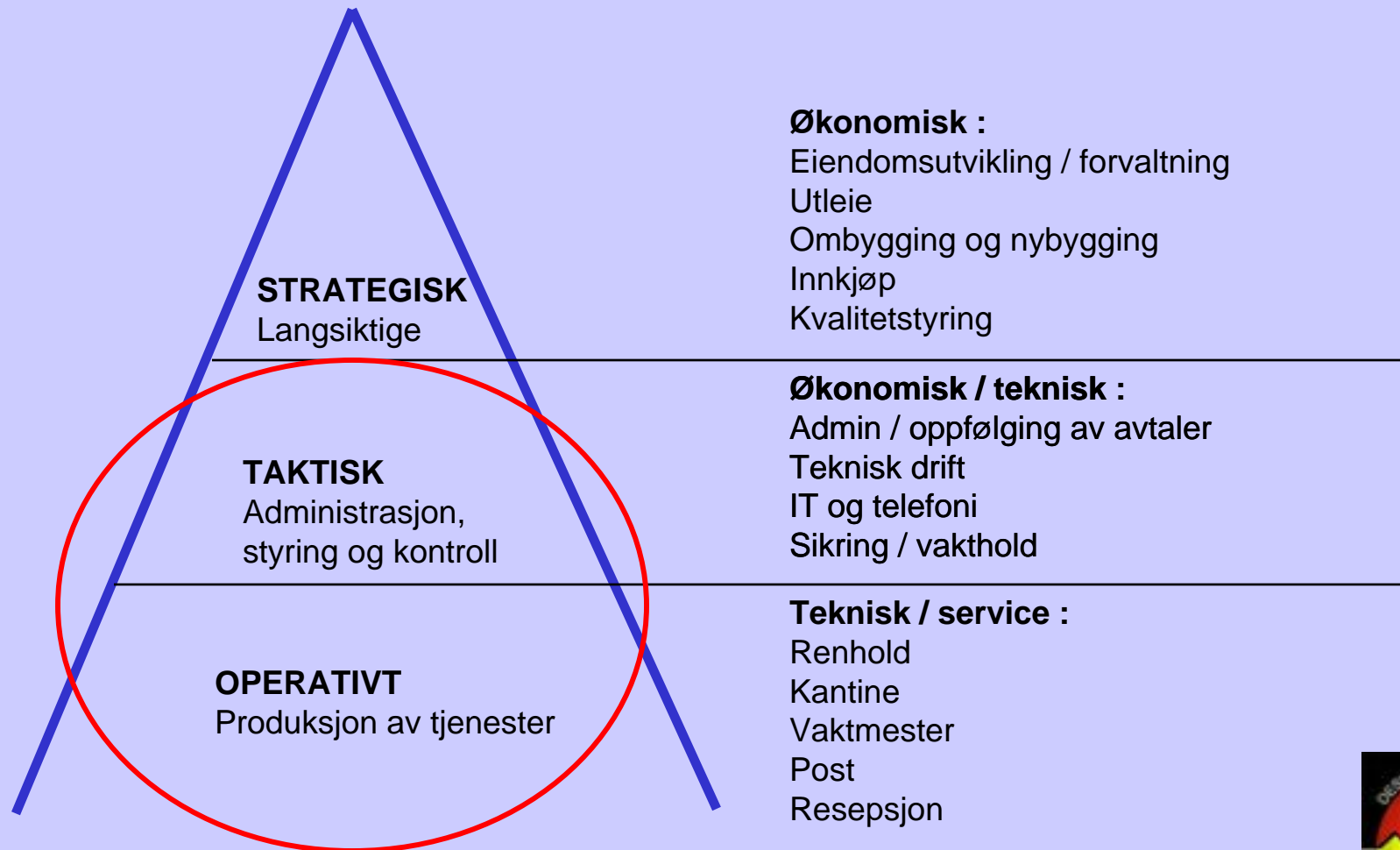
- "Nye" private aktører
  - Neas
  - Basale
  - Hydro FM
  - Celexa
  - Entra (FM)



TI H-Bygningsforvaltning-Organisering-05.01.2004-v1.0.ppt



# Konkurransetsetting - mest aktuelt for operasjonelle og dels taktiske tjenester





## Prinsippet som bygger på privat finansiering av offentlige prosjekter har flere navn:

- PFI : Private Financed Initiative
- PPP: Public Private Partnership
- OPS: Offentlig Privat Samarbeid (norsk for PPP)

*Definisjon OPS: En offentlig tjeneste som utvikles og/eller drives av private (eller sammen med det offentlige) etter forespørsel fra det offentlige, og der risiko fordeles mellom privat og offentlig sektor.*



# Eksempler

## Farum Kommune, Danmark

- Ansett som en foregangskommune innen forretningsmessig kommunedrift
- Fikk mange norske besøkende pr år
- Korrupsjon avdekket, innbyggerne må betale regningen (risiko for 4 % skatteøkning)

### Farum kommune: Fra glansbilde til skrekkbilde

Tekst: Anna-Grothe Krogh, Omstillingkontoret i NKF

Skandalene i danske Farum kommune er ikke slutt. Korrupsjon, borgermesterens sammenblanding av kommunens og ballklubbens finanser, fester, vinjett og reiser på innbyggernes bekostning, forfølskninger, embetsmenn som bryter seg inn i egne kontor og fjerner dokumenter, lån som er tatt opp bak ryggen på byrådet, borgermester Brodtoftes lån til egne venner av kommunens midler, er noen av de groveste eksemplene på hva som har foregått.

Kommunen ble satt under administrasjon av Indenrigsministeriet, og Folketinget har oppnevnt en granskingskomisjon som fortsatt er under arbeid. Tidligere borgermester Brodtoft - Farums "værke mann" - risikerer 12 års fengsel, og dansk økokrim etterforsker fortsatt de utallige skandalene i Farum.

## Åre Kommune, Sverige

- Første svenske kommune til å ta i bruk outsourcing av all sin eiendomsforvaltning
- I dag eies kommunale boliger og eiendommer av ett enkelt kommunalt foretak; en enkelt kontrakt med en regional leverandør av FM-tjenester



## Nysir (I sland)

- Nysir spesialiserer seg på å frembringe, strukturere, arrangere og forvalte PFI /PPP prosjekter på I sland
- Har fem PFI /PPP prosjekter, alle av typen BOO (build-own-operate)
- Nysir står for total FM

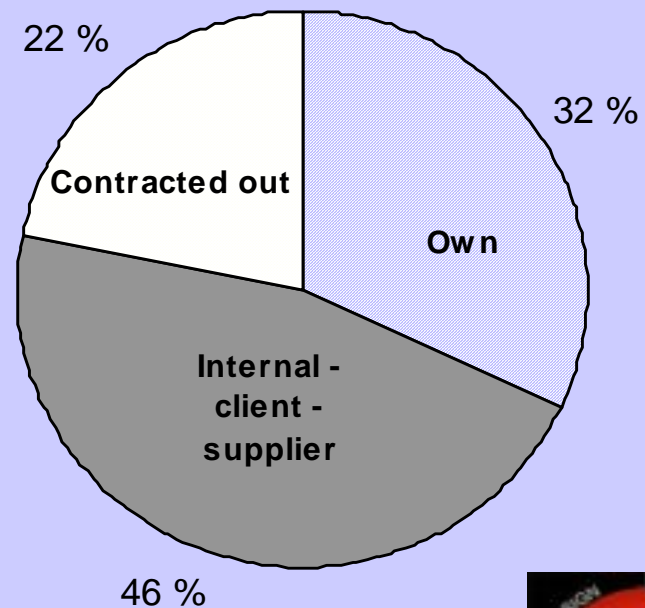


# Contracted Property and Facilities Services in Municipalities (Local Government) in Finland

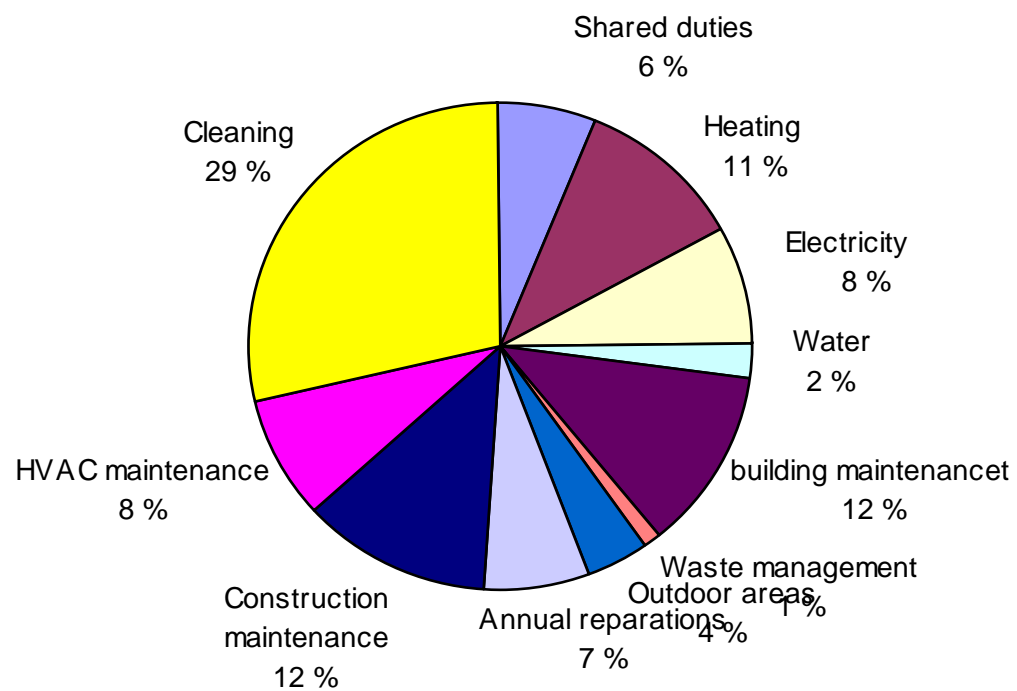
Mika Siltala, EuroFM conference, May 2003

- The main results show that the share of contracted property and facilities services is about 22%.
- Least contracted services are cleaning and the maintenance of the outdoor areas.
- The contracts are mostly small single service agreements.
- There are many existing barriers obstructing the development of contracting the services.

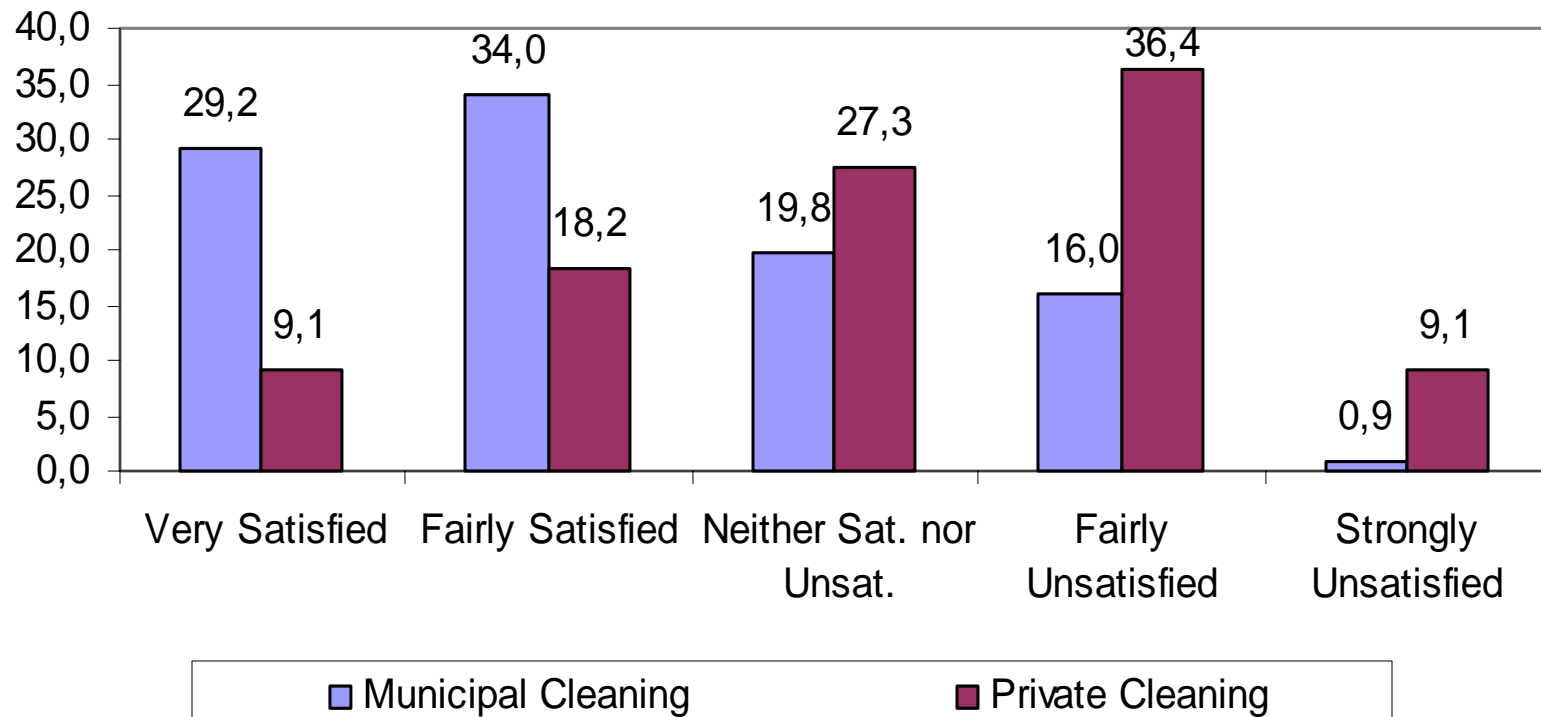
*Do-it-yourself, internal service or contract out? Cost weighted distribution of the shares in pilot municipalities. (Siltala 2003).*



*Cost distribution of contracted out services in city of Kuopio. (Siltala 2003)*



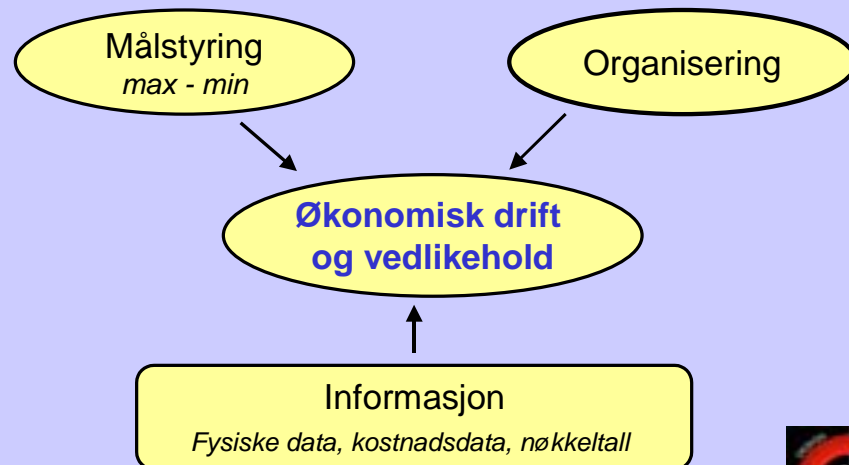
*Quality of the work? Satisfaction enquiry of the cleaning work by own vs. contracted out, answered by the employees (the users of the cleaned facilities) of city of Espoo.*



# Ulike organisasjonsmodeller - Oppnår en målene ?

- Forvaltingsbedrift
- Bestiller - utfører
- Konkurransetsetting
- Kommunalt foretak
- AS
- OPS

*"Økonomisk drift og vedlikehold er avhengig av samvirke mellom målstyring, organisering og informasjon" T. Haugen 1990*



## Organisering : 4 prinsipper

- Strategi / målsetting:
  - Kjernevirksomhet eller støttefunksjon
- Prosessanalyse for kjernevirksomhet og FDV
- Klar fordeling av ansvar og arbeidsoppgaver
- Fokus på kvalitet og ledelse

### Facilities Management (FM)





## *Fokus på kvalitet og ledelse*

**Resultat** - hvordan gjør vi oppgavene og hvor godt blir de utført sett fra et kundeperspektiv;

**Effektivitet** - hva er ressursforbruket i forhold til resultatet, eller hvordan er «kostnads- / nytteforholdet» som gir den beste FM-organisasjonen;

**Respons** - svarer vi på forespørsler og oppgaver innen rimelig tid;

**Relevans** - i hvilken grad føler kundene at våre tjenester er relevante og dekker deres behov.

... **NØKKELTALL**

... **KPI - Key Performance Indicators**



## SENTER FOR EIENDOMSUTVIKLING OG -FORVALTNING



[Hjem](#)

[Om senteret](#)

[Om oss](#)

[Metamorfose](#)

[Arrangement](#)

[Publikasjoner](#)

[Utdanning](#)

[Forskning](#)

[Partnere](#)

[Nettverket](#)



### Metamorfose 2005 - Eiendomsutvikling og -forvaltning

Metamorfose 2005 er et bilde på at vi ønsker fokus på de endringene som skjer med bygning, eiendom, by- og infrastruktur i et livsløpsperspektiv, og at vi ønsker å utvikle og endre kompetanse og utdanning innen eiendomsutvikling og -forvaltning.

Metamorfose 2005 er et tverrfakultært prosjekt ved NTNU støttet av Norges Forskningsråd i perioden 2002 - 2006. Prosjektet har som hovedmål å utvikle et forskningsbasert utdanningstilbud og kompetansesemje, som er i stand til å ivareta og løse problemer og utfordringer av strategisk verdi for huseiere, eiendomsforvaltere og brukere.

Fokus er på

- Utvikling og forvaltning av bygg og eiendommer i et livsløpsperspektiv
- Utvikling av nye serviceområder mot leietakere og brukere (FM)
- Profesjonalisering av funksjonen som byggherre mot markedet (kunder og leverandører) og offentlige myndigheter.

Metamorfose 2005 skal gjennom prosjektperioden:

- Etablere et 5 års studium i eiendomsutvikling og -forvaltning ved NTNU. Dette skal også være basis for en etterutdanning innen eiendom på masternivå.
- Etablere og gjennomføre et dring.program innen eiendomsutvikling og Facilities Management.
- Etablere et senter for eiendomsutvikling og -forvaltning, med et tilknyttet nasjonalt og internasjonalt nettverk for eiendom og Facilities Management.

Prosjektet blir gjennomført av NTNU i samarbeid med bransjeorganisasjoner, bedrifter og offentlige organisasjoner / etater, forskningsinstitutter og departement.

[www.metamorfose.ntnu.no](http://www.metamorfose.ntnu.no)