

KOMMUNAL PORTEFØLJESTYRING – FÆLLES MÅL FÆLLES ANSVAR

Indførelse af effektiv porteføljestyring kræver fælles forståelse af formål, potentiale og problemområder. Og det kræver at alle aktører er enige om strategien. Det skal være et fælles organisatorisk projekt, og det stiller store krav til den FM-afdeling, der skal fremlægge forslag og implementere konkrete beslutninger.



Af BIRGITTE DYRVIG
CARLSSON, DyrvigConsult ApS

Mange kommuner går med overvejelser om at styre deres ejendomsportefølje mere effektivt for at spare penge, eller få en højere kvalitet af bygningsmassen. Men de fleste er usikre på hvordan processen kan gribes an.

En af de væsentlige udfordringer i processen er at skabe et fælles billede hos politikere, direktion, decentrale ledere og brugere af formålet og potentialet ved at gennemføre porteføljestyringen på en anderledes måde end hidtil.

Når man forsøger at introducere ideen om at have en porteføljestrategi i en kommune, oplever man ofte forskellige reaktioner. Den enkelte tænker måske hvad det vil betyde for dem og deres afdeling. Vil det betyde at vi ikke selv har indflydelsen? Vil det betyde at vi får færre m²? Hvad kan vi forvente af indeklimaet og vedligeholdet, hvad kan vi forvente af serviceniveauet?

Hver aktør har sin opfattelse af de udfordringer, som porteføljestyringen skal forsøge at løse og går efter forskellige mål. Der er måske flere opfattelser formålet og hvordan man kan nå målene. Hver aktør har som regel sin dagsorden og sin strategi for at indgå i dialog om nye måder at arbejde med porteføljestyring på, baseret på deres egen opfattelse af virkelighederne.

De fleste kommuner vil gerne spare penge på ejendomsområdet, ofte er det nødvendigt for at kunne finansiere den undervisning og pleje man enten er forpligtet til via lovgivningen eller som der er et politisk ønske om – men man er ikke altid lige villig til at indgå de nødvendige kompromiser.

De fleste kan blive enige om at de billigste m² er dem man ikke bruger. Det bliver noget sværere, når man skal finde ud af hvilke m², der skal man sælges eller lejes ud. Ofte bruger man alle m² og har vænnet sig til at have dem. At have forskellige mindre bygninger giver måske en politisk fleksibilitet og mulighed for at understøtte en forening, en institution, en kulturaktivitet. Måske er

det vigtigt at bibeholde den lille lokale skole, selvom det er en skole med få elever til mange m².

De fleste kan blive enige om at kloge m² er bedre end mange m². Men måske kræver det investeringer at skabe kloge m², så de "dumme m²" kan sælges. Og når der er frigivet m², er der måske meget stor interesse for netop de frigivne m² fra en afdeling eller en forening, der i årevis har måttet lide i "dårlige m²".

De fleste kan blive enige om at det er bedre at forebygge end at betale dyre renoveringer. Men det kræver ofte finansiering, som kan gå fra andre vigtige opgaver. Der er endvidere en udfordring i at driftsrammer og anlægsrammer skal overholdes hver for sig.

De fleste kan blive enige om at igangsætte energibesparelser, som kan lånefinansieres. Men ofte er man usikker på måden og hvem, der skal have gavn af de økonomiske besparelser, når lånet er betalt tilbage.

De fleste kan blive enige om at behovet for m² ændrer sig med tiden. Men hvordan skaber man sig dette overblik og hvordan kommer man i gang i tide?

De fleste kan blive enige om at opgaverne skal udføres af håndværkere, der er uddannet til det. Men nogle mener den lokale håndværker skal tilgodeses, mens andre mener at større udbud giver bedre styring og bedre priser.

Ovenstående peger på at det ikke altid er rationelle argumenter, der er afgørende for valget af strategi og at andre typer af argumenter er i spil.

Og det er en væsentlig udfordring, hvis der ikke kan skabes finansiering til forbedringer. Det er dog min erfaring – som rådgiver og som ejendomschef – at der er

mulighed for at skabe løbende finansiering via optimeret porteføljestyring, der også inddrager optimering af driften, vedligehold, service, energibesparelser, befolkningsprognoser mv. Et lille råderum i starten kan med den rette porteføljestrategi føre til et væsentligt større råderum i løbet af nogle år.

Men først og fremmest skal man have strategien forankret og man skal kunne leve med at implementeringen er et langt sejt træk, der kræver vedholdenhed, samarbejde og ikke mindst kompromiser fra de involverede aktører.

For en FM'er er det naturligt at angribe projektet med indførelse af en porteføljestrategi ud fra en teknisk-rational ændringsstrategi. Denne tilgang har dog den væsentlige svaghed, at den ikke tager hensyn til den enkeltes strategi og spil, men forventer at processen foregår nogenlunde lineært. Altså når en aktivitet

er afsluttet, kan man igangsætte den næste. Men sådan fungerer alle mennesker ikke. Som ansvarlig leder kan man med fordel gennemføre projekter ud fra en netværkstilgang, hvor man skaber grundlag for at den enkelte deltager er åben om sit mål, strategi og hvor spillet diskuteres og aftales.

Det er vigtigt at man ikke lægger sig fast på en strategi før man er blevet enige om formålet, herunder hvilken udfordring strategien skal løse. En tidlig fiksering af løsning er problematisk, da det kan medføre at der ikke sker en forankring af problemopfattelse og løsninger hos alle aktører. Og det kan betyde at aktører bliver mere egennyttemaksimerende end ellers.

Faktaboks – Birgitte Dyrvig Carlsson

Artiklen er skrevet af Birgitte Dyrvig Carlsson, der i en årrække har arbejdet i COWI som chef og rådgiver inden for analyser, udbud og implementering af nye arbejdsprocesser og som By- og miljøchef med ansvar for byudvikling, miljø, park og vej, ejendomsområdet, beredskab mv. i Hillerød Kommune. Har nu startet egen rådgivningsvirksomhed inden for Facilities management, i den meget brede betydning som – udover ejendomsområdet – også omfatter FM af omgivelser og byrum.

Har de seneste 2,5 år desuden læst en master inden for offentlig ledelse på CBS (Master of Public Governance) og har i den forbindelse foretaget en række analyser af udfordringer og potentialer inden for det tekniske område, herunder i relation til omverdenen.

Masterafhandlingen, som skal udarbejdes efteråret 2013, vil omfatte en analyse af offentlig-privat selskabsdannelse inden for vej- og parkområdet. Afhandlingen har som fokus at undersøge, hvordan man som leder tilrettelægger en værdiskabende proces der forener de enkelte aktørers mål, strategier og overbevisninger.