LAU MELCHIORSEN har mere end 25 års erfaring i ejendomsbranchen, både i Danmark og internationalt, igennem sit arbejde med ejendomme i Østeuropa og Baltikum.
De sidste 10 år har han arbejdet med virksomheder og rådgivet dem i forbindelse med optimering af deres ejendomme og porteføljer, domicilsøgninger og lokaliseringer samt international porteføljestyring og forhandlinger.

Lokaliseringskrav og porteføljestyring i en digital tid

Kort fortalt

Digitaliseringen ændrer porteføljestyringen på flere afgørende måder:

Kerneforretningerne ændrer forretningsmodel og bliver digitale. For nogen tager det sig mere drastisk ud end for andre, men næsten alle virksomheder bliver påvirket i deres kerneforretning af digitaliseringen, og dermed ændres også, hvad det vil sige at have de rigtige bygninger de rigtige steder.

Vi har fået data og digitale værktøjer, der gør det muligt at lægge en bevidst strategisk styring på vores ejendomsportefølje. Det samme er sket for alle andre forretningsområder, og derfor forventer direktionerne, at den ansvarlige for ejendomsporteføljen har styr på, hvad de enkelte ejendomme kan tilføre virksomheden i forhold til både omkostninger og organisationens samlede performance.

På det offentlige område har vi fået større kommuner og større regioner. De udvikler alle professionelle FM-organisationer, der har det samlede overblik over kommunen eller regionens behov.

På investorside ser vi nye, store spillere, der gerne stiller bygninger til rådighed for både offentlige og private. Pensionsselskaberne investerer i ejendomme, udenlandske investorer er kommet til, og de klassiske ejendomsinvestorer konsoliderer og udvikler sig.

Brugerne af ejendomme har fået rigtig mange muligheder for at finde den "forretningsmodel", der passer dem bedst: Skal vi eje eller leje, skal vi selv stå for driften, hvad skal insources og hvad skal outsources, og hvilket strategisk samarbejde skal vi søge med leverandører, lejere og udlejere. Det betyder, at fordelen ved at have en professionel, strategisk tilgang til sine lokaliseringskrav og porteføljestyring er blevet større.

Der ses i dag mange eksempler på virksomheder, der fastholder en lokation grundet f.eks. tradition eller frygt for tab ved salg, uanset at ejendommen ikke længere er tidssvarende på grund af placering eller indretning og dermed ikke understøtter virksomhedens performance. Det er helt afgørende, at bygningsporteføljen vurderes i en helhedsbetragtning, der både omfatter omkostninger og bygningernes evne til at understøtte organisationens produktivitet. Et sådant overblik kan kun skabes, hvis man både har dybt kendskab til, hvad der er afgørende for virksomhedens succes, og hvilke løsninger og alternativer markedet kan levere.

Lokalisering

Lokaliseringen af virksomheder har historisk været tæt knyttet til adgangen til de grundelementer, der har været nødvendige for produktionen. I den meget tidlige industrialisering placerede virksomhederne sig tæt på enten grundstofferne eller forsyningen, men i takt med udviklingen opstod en række virksomheder i lokalsamfundene på baggrund af en god idé. Virksomhederne blev ofte etableret af "Ole Opfinder", der startede i garagen og efterhånden udviklede virksomheden.

I takt med at behovet for arbejdskraften på landet blev mindre, flyttede folk hen til steder, hvor der var jobmuligheder. Disse jobmuligheder opstod, hvor fabrikkerne skød op, og mange byer har udviklet sig i takt med lokale virksomheder. Billund havde ikke været det samme uden Lego og Sønderborg ikke det samme uden Danfoss.

Traditionelt har Facilities Management fokuseret på at drifte og vedligeholde det eksisterende optimalt og effektivt. Der har ikke været tale om at udfordre præmissen, som ejendommene drives på, eller at stille spørgsmålet, om det eksisterende fortsat er den optimale løsning i forhold til de aktuelle behov.

FM-organisationernes kompetencer har oftest været styret af drift og vedligehold og derfor fokuseret på håndværks- eller ingeniørbaggrunde. I takt med stigende fokus på kantine- og receptionsservice er der også blevet ansat servicefolk, men mange steder mangler der fortsat økonomisk eller strategisk forståelse og indsigt i forretningen. FM-organisationen har derfor ofte svært ved at udfordre strategien og fokuserer derfor alene på besparelser og øget effektivitet.

Den teknologiske og digitale udvikling har ført til en forretningsudvikling, der stiller langt større krav til virksomhedernes omstillingsevne. De virksomheder, der i dag er verdens mest værdifulde, kendte vi for de flestes vedkommende ikke for en generation siden. Den gennemsnitlige levealder for en virksomhed er blevet kortere – til gengæld skaber virksomhederne meget større værdi i deres korte levetid.

Når man byggede virksomhedsdomiciler og industribygninger for 100 år siden, var det almindeligt at gøre firmanavnet til en del af bygningen – navnetrækkene kan stadig ses på bevaringsværdige bygninger – men i dag markeres firmanavne med skilte, der kan skiftes hen over natten, når medarbejdere og kunder vågner op til en ny fusion eller en flytning til nye rammer, der bedre understøtter virksomhedens succes.

Det er derfor blevet vigtigere end nogen sinde, at virksomheden til stadighed tilpasser ejendomsporteføljen, således at denne understøtter f.eks. rekruttering og fastholdelse af nøglemedarbejdere, produktivitet, innovation og samarbejde.

Data og digitalisering

Styring af ejendomme kræver adgang til relevante data på tværs af organisationen.

HR bør f.eks. have overblik over både nuværende og fremtidige personalebehov – ikke blot i forhold til antal, men også i forhold til f.eks. demografiske mønstre for fremtidig

rekruttering af de rigtige kompetencer. Finans/FM bør have overblik over den samlede økonomi og overblik over den samlede forpligtelse på de enkelte lejekontrakter. IT bør have en strategi for fremtidige behov, og salg- og markedsføring bør have en strategi for de enkelte markeder og lokationer.

Alle disse elementer bør kobles sammen med en forståelse for, hvorledes medarbejdere fremover bør samarbejde og virke på fremtidens arbejdsplads. (Det bliver FM's store udfordring at integrere alle disse hensyn i en samlet strategi, inklusive en dynamisk portefølje- og lokaliseringsstrategi.)

Dette vil oftest være en løbende proces og ændre sig over tid, og man kan f.eks. ikke på et hvilket som helst givet tidspunkt udskifte alle lokationer, da dette ofte vil være en uoverskuelig økonomisk og organisatorisk opgave. I forbindelse med ejendomme vil der ofte være længere kontraktlige bindingsperioder eller salgsomkostninger. Dertil kommer væsentlige flytte- og indretningsomkostninger.

FM er defineret til at dække "people", "places" og "processes". Denne tredeling kan være det overordnede udgangspunkt for, hvilke data man som FM-ansvarlig bør skabe i et samarbejde med HR, IT, Finans m.v. Og husk, at det er ikke nok at have en strategi for, hvor man gerne vil hen. Man er også nødt til at vide, hvor man befinder sig i øjeblikket – ellers ved man ikke, om fremtidens mål ligger "mod nord eller mod syd".

	Nuværende situation	Fremtidige behov
People (Medarbejdere)	Nuværende medarbejdere Nuværende kompetencer Hvor bor medarbejderne?	Får vi brug for flere eller færre? Får vi brug for andre kompetencer? Hvor finder vi fremtidens medarbejdere, og hvor gider de arbejde?
Processer	Hvordan ser kernevirksomhedens arbejdsprocesser ud i dag, og hvordan understøttes de af bygningsfaciliteter og services (FM)? Hvad betyder nærhed til kunder, leverandører, samarbejdspartnere m.v.	Hvor er kernevirksomhedens arbejdsprocesser på vej hen? Hvordan kan vi understøtte fremtidens arbejdsprocesser? Hvordan vil nærhed til interessenter og forretningsnetværk ændre sig i fremtiden?
Places (Bygninger og facilitieter)	Areal Omkostninger/kvadratmeter Omkostninger/medarbejder Omkostninger i forhold til konkurrenter Tilstand Indeklima Indretning/space management Hvilke arbejdsprocesser understøttes? (individuel/teams/tværorganisatorisk)	Fremtidigt arealbehov Fremtidigt indretningsbehov Fremtidigt kvalitetsniveau (i forhold til konkurrenter) Fremtidigt lokaliseringsbehov

Data bør sammenholdes og kunne overskues i forhold til markeder og eksisterende lokationer under hensyntagen til løbetider på lejekontrakter, investeringsramme m.v.

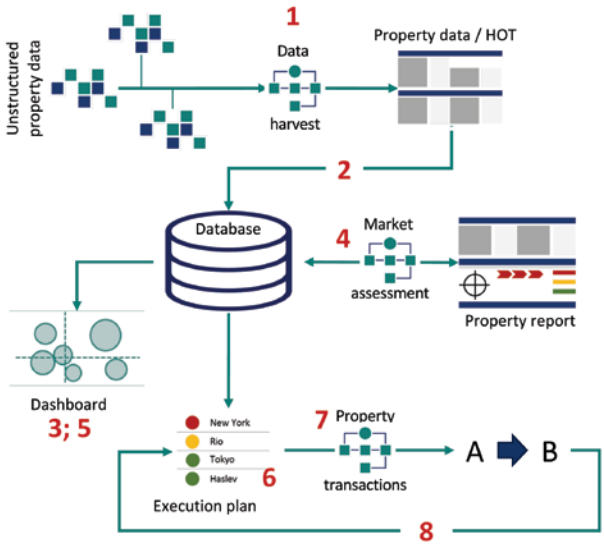
Udfordringen er omvendt at sikre fokus på centrale nøgletal i forhold til den overordnede styring. I nogle sammenhænge er det væsentligt f.eks. at kende omkostninger til vedligehold, energiforbrug, kantinedrift m.v., hvorimod disse data kan være forstyrrende i forhold til overblikket over lejeomkostninger og løbetider.

Porteføljestyring

Som nævnt ovenfor er data afgørende for en effektiv styring af en ejendomsportefølje. Mange data kan indsamles fra ens egen organisation, mens andre ofte kræver input fra eksterne professionelle.

Data om antal medarbejdere, omsætning og forventninger til vækst og organisation bør komme fra den lokale organisation – eventuelt koordineret med den overordnede udvikling og strategi. Omvendt bør data om en eksisterende ejendom eller lejemål indsamles direkte fra originaldokumenterne via professionelle, da datakvaliteten ofte er dårlig, hvis der indrapporteres fra den lokale organisation. De samme professionelle vil i forbindelse med lejekontrakten også være i stand til at koble data sammen med markedsdata og standarder og levere en professionel vurdering af ejendommen eller lejekontrakten, hvilket er en central faktor for at vurdere, om der er optimeringsmuligheder.

Delivering portfolio transparency – processs overview



1. Property data is collected using a data harvest sheet and sent to CRE.
2. Data is entered into the database
3. Upon completed collection ...
   - Data vetting
   - Establish baseline
   - Check compliance with policies and benchmarks
4. Market test all properties using JLL network. Property data is enriched with market feedback.
5. Segment portfolio (timing, size)
6. Develop execution plan
7. Execute transactions using the JLL network
8. Optimized properties circle back into database and execution pipeline

Med baggrund i de indsamlede data bør der skabes et overblik over porteføljen, som viser aktuelle nøgletal som f.eks. årlige omkostninger pr. medarbejder og areal pr. arbejdsplads, hvilket giver mulighed for at vurdere, om faciliteterne understøtter virksomhedens strategi og kerneprocesser – og mulighed for efterfølgende at vurdere, hvad der skal til for, at bygninger og faciliteter lever op til fremtidens behov.

Eje og leje

I ”gamle dage” var bygninger noget, som virksomheden opførte for egen regning, og de var således en del af produktionsapparatet. Man vedligeholdt, udbyggede og fornyede i takt med virksomhedens behov.

Dette er fortsat tilfældet for virksomheder med en stor industriel produktion. Det giver også god mening i de tilfælde, hvor ejendommens primære funktion er at holde produktionsapparatet tørt og varmt, og produktionsapparatet er den største investering og dyrt at genanskaffe og/ eller flytte.

Omvendt har virksomheder, der primært har let produktion eller kontorer, en tendens til at skifte over mod at leje. Dette gælder også ofte for lager-, distributions- og logistikfaciliteter, da disse efterhånden er standardiserede og hurtigt kan indrettes til andre virksomheder.

Tidligere var der et krav om, at virksomheden skulle opgøre sine leje- og leasingforpligtelser som en del af årsregnskabet, men det indgik ikke i balancen. Med de nye regnskabsregler (”IFRS 16”) er der et krav om, at de samlede lejeforpligtelser opgøres som en del af balancen, hvorfor det ikke i sig selv forbedrer virksomhedens nøgletal at leje fremfor at eje.

I forbindelse med egne ejendomme er det også væsentligt, at ejendommens værdi opgøres, og her er der væsentlig forskel på, om ejendommen fortsat skal anvendes af virksomheden til et defineret formål, eller om virksomheden under alle omstændigheder er i gang med at finde nye lokaler. Ejendomme kan være velfungerende – og dermed værdifulde – for den nuværende ejer, hvis de fremmer virksomhedens samlede produktivitet og effektivitet – herunder er det vigtigt at stille spørgsmålet, om

bygningerne understøtter de strategiske forandringer, alle virksomheder undergår – nogle hurtigere end andre.

Skal en bygning vurderes i forhold til dens værdi på markedet, så er det vigtigt med en realistisk vurdering af, hvilke forandringer, moderniseringer og istandsættelser en ny bruger formentlig vil kræve. Ombygninger er relativt omkostningskrævende i forhold til at bygge nyt, hvilket trækker ned på værdien af huse, der kræver større istandsættelser eller moderniseringer. Til gengæld spiller det en meget vigtig rolle, at ejendommene har den rigtige beliggenhed, og det løfter ofte priserne på eksisterende ejendomme.

Lokaliseringsvalg

Mange beslutninger om enten at forblive i de nuværende lokaler eller flytte til nye er historisk baseret på tilfældigheder og antagelser, uden at disse er begrundet i fakta eller vurderet i forhold til relevante alternativer. Krav til kvalitet, størrelse og placering bør i langt højere grad baseres på viden og data, som er skabt i samarbejde mellem HR og IT og på fremtidens ønsker til "People, Processes og Places" frem for på følelser og fornemmelser.

Den optimale beslutning bør tage udgangspunkt i klare og transparente kriterier og vurderes på baggrund af forskellige alternative scenarier.

Dette betyder fortsat, at kriterierne og deres indbyrdes prioritering bør være en ledelsesbeslutning, men den bør være begrundet i en vurdering af virksomhedens behov såvel nu som i fremtiden og afspejle virksomhedens overordnede forretningsstrategi.

Dette kræver en forståelse af de forskellige behov hos specielt kunder og medarbejdere samt indflydelsen fra det omgivende miljø.

I takt med at virksomheder er vokset, er der opstået et forøget behov for at styre flere lokationer både nationalt og internationalt. Disse lokationer kan være etableret med henblik på forskellige funktioner. Mange virksomheder har i dag centraliserede lager- og distributionscentre, salgskontorer og forsknings- og udviklingscentre, datacentre m.v.

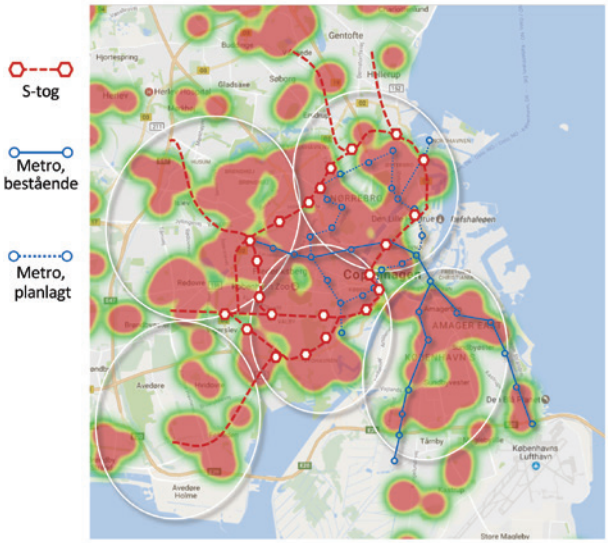
I den ”nye økonomi” er medarbejderne nøgleressourcen, og virksomhedernes evne til at fastholde og tiltrække de rigtige medarbejdere vil i fremtiden blive altafgørende for virksomhedernes udvikling.

Ofte er lokaliseringsbeslutninger taget med udgangspunkt i ledelsens subjektive præferencer, og virksomheder bør derfor være meget opmærksomme på valget af lokalisering med hensyn til både at kunne fastholde de eksisterende medarbejdere og på – i endnu højere grad – at kunne tiltrække medarbejdere i fremtiden.

Der kan ofte opleves en indbygget modstand hos eksisterende medarbejdere, da der ved en flytning altid vil være nogen, der stilles ringere end før. Hertil kommer, at der i de fleste mennesker er en indbygget skepsis mod forandring, da man ikke kender det nye.

Traditionelt set tages der oftest udgangspunkt i de nuværende ansatte – nogle gange dog mest ledelsen – og deres afstand til arbejdet, men andre kriterier som nærhed til kunder, leverandører, samarbejdspartnere og eventuelt uddannelsesinstitutioner bør også indgå med en passende vægt.

Digitaliseringen betyder, at mange virksomheder har fået ændret deres forretningsmodel og f.eks. fremover primært har online-kontakt til kunderne. Det gælder f.eks. forsikringsselskaber, der ikke længere placerer sig efter nærhed til kunderne, men i langt højere grad placerer sig, hvor man mener at kunne tiltrække de rigtige medarbejdere.



Eksempel på kort over eksisterende medarbejdere og forventninger til kommende medarbejdere i forhold til offentlig transport

Generelt betyder konkurrencen om nye medarbejdere, at der nu i endnu højere grad skal tages højde for rekruttering af nye medarbejdere, herunder bl.a. demografiske ændringer og bosætningsmønstre.

Det er derfor også vigtigt at overveje, om organisationen er stor nok til reelt at have eget kontor, eller om man hellere bør leje sig ind i eksisterende kontormiljøer eller kontorhoteller.

I et marked, hvor man ikke har et fuldt overblik over fremtiden, kan det være en stor fordel at leje sig ind i et miljø med fælles service og fleksible lejekontrakter.

Kriterier og vægtning

Indledningsvist er det naturligvis afgørende at gøre sig klart, hvad det er, man ønsker at opnå i forbindelse med domicilovervejelserne, herunder hvilke kriterier der er afgørende (”need to have”), og hvilke man ønsker (”nice to have”), og som man kan vurdere på – eventuelt i kombination.

Det afgørende er, om man skal se bort fra muligheder, der ikke opfylder kriteriet, eller om de skal inkluderes og vægtes i sammenhæng med andre.

Man kan f.eks. have et krav om, at det skal være i nærheden af lufthavnen, men set i lyset af Københavns størrelse, så vil det meste af byen umiddelbart være inden for almindelig, rimelig rækkevidde, men det er omvendt åbenlyst, at f.eks. Ørestad vil være nærmere lufthavnen, end Lyngby er.

Virksomheden kan også have mange medarbejdere med rejseaktivitet og derfor ønske nærheden til lufthavnen – også af hensyn til internationale besøgende, men hvis virksomheden er hjemmehørende i Nordsjælland, kan nærheden til lufthavnen godt tænkes at være på bekostning af mange medarbejderes daglige transporttid.

Gruppe	Vægt	Kriterier	Vægt
Geografi	40%	Faciliteter i nærområdet/"byliv"	10,0%
		Medarbejdernes rejsetid	20,0%
		Nærhed til nye medarbejdere	10,0%
		Adgang til motorvej	0,0%
		Afstand til lufthavn	0,0%
		Parkering i nærområdet	20,0%
		Nærhed til samarbejdspartnere og kunder	15,0%
		Nærhed til uddannelsesinstitutioner	0,0%
		Tæt på metro/S-tog/station	25,0%
			100,0%
Bygning & lejemål	40%	Udvendige arealer	0,0%
		Fleksibilitet og skalerbarhed af arealer	5,0%
		Plantegninger, space compliance, funktionalitet	15,0%
		Ankomstforhold	10,0%
		Kvalitet, image & identitet	20,0%
		Parkering	20,0%
		Cykelparkering & omklædning	15,0%
		Andre virksomheder i området/på adressen	0,0%
		Kantine	15,0%
		Fællesmødelokaler	0,0%
		Reception	0,0%
			100,0%

Proces

Formålet med en struktureret proces er at sikre en gennemførelse, der er både transparent og logisk for at foretage det bedste valg. Det må omvendt også sikres, at valget af domicil og indretning er en ledelsesbeslutning, hvor der undervejs i processen foretages nogle valg.

Uanset om prioriteringen og valgene er en demokratisk proces, eller om det er en ren ledelsesbeslutning, så bør det altid sikres, at årsagerne er klart definerede, og at valgene er transparente

Uanset f.eks. at alle de nuværende medarbejdere bor tæt på det eksisterende domicil, så bør det ikke udelukke, at virksomheden flytter. Her kan vægtningen af f.eks. synlighed eller nærhed til kunder, forskning eller uddannelse godt overstige hensynet til de nuværende medarbejdere.

Alt 3: Nielsensgade 3 - 1561 Copenhagen V						
kr.	Beløb	Areal		2018	2019	2020
Nielsensgade 3, Office		300		**390.000**	395.850	401.788
		0				
		0				
		0				
Nielsensgade 3, Basement		800		**520.000**	527.800	535.717
Nielsensgade 3, Car parking		113		**1.898.400**	1.926.876	1.955.779
Samet leje			**33.316.786**	**2.808.400**	**2.850.526**	**2.893.284**
Driftsomkostninger inkl. varme				**210.000**	213.150	216.347
I ALT p.a.				**3.018.400**	**3.063.676**	**3.109.631**
Lejerabat	-702.100	3 months rent		**-702.100**		
Øvrige rabatter	0			**0**		
Flytteomkostninger	4.581.500			**4.581.500**		
Lejerleverancer	0			**0**		
Reetableringsomkostninger	500.000			**500.000**		
I ALT			**40.187.472**	**7.397.800**	**3.063.676**	**3.109.631**
10-årigNettonutidsværdi			30.788.947	7.397.800	2.876.691	2.741.635

Økonomi

I forbindelse med overvejelserne om et nyt domicil må man naturligvis ikke se bort fra økonomien, og det er vigtigt, at man undervejs i processen gør sig de økonomiske overvejelser klart.

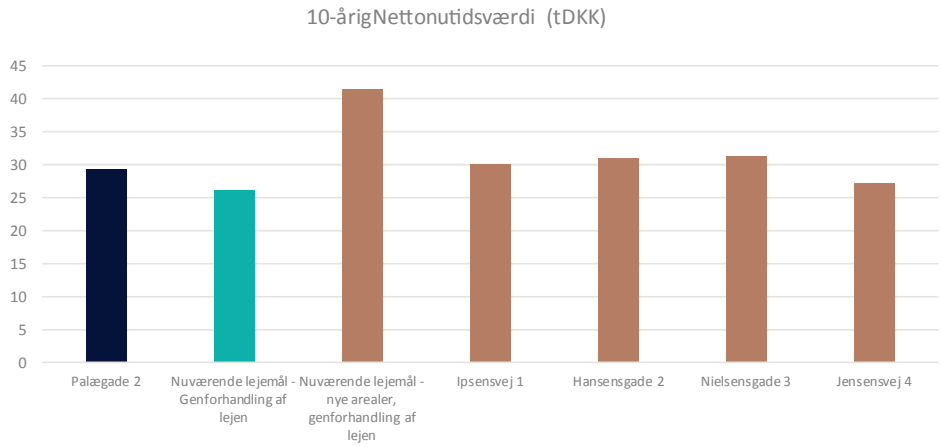
Det er også vigtigt, at man er opmærksom på forholdet mellem omkostninger til anlæg, drift og vedligehold og virksomhedens samlede omkostninger.

Der bør således gennemføres en business case, der sammenligner totaløkonomien af de forskellige alternativer over den samme tidsrække. Totaløkonomien bør indeholde alle sammenlignelige driftsomkostninger og de nødvendige investeringer.

2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
407.815	413.932	420.141	426.443	432.840	439.332	445.922	452.611
543.753	551.909	560.188	568.590	577.119	585.776	594.563	603.481
1.985.116	2.014.893	2.045.116	2.075.793	2.106.930	2.138.534	2.170.612	2.203.171
2.936.683	**2.980.733**	**3.025.444**	**3.070.826**	**3.116.888**	**3.163.642**	**3.211.096**	**3.259.263**
219.592	222.886	226.230	229.623	233.067	236.563	240.112	243.714
3.156.276	**3.203.620**	**3.251.674**	**3.300.449**	**3.349.956**	**3.400.205**	**3.451.208**	**3.502.976**
3.156.276	**3.203.620**	**3.251.674**	**3.300.449**	**3.349.956**	**3.400.205**	**3.451.208**	**3.502.976**
2.612.920	2.490.248	2.373.335	2.261.910	2.155.717	2.054.510	1.958.054	1.866.127

Såfremt der er tale om investeringer i egne bygninger, bør der også tages højde for scrapværdien af ejendommen ved udgangen af tidsrækken.

De samlede omkostninger for hvert alternativ kan herefter sammenlignes og sammen med den kvalitetsmæssige vurdering (scorecard) danne et objektivt grundlag for den samlede vurdering og beslutning.



Konklusion

En aktiv styring af porteføljen på ejendoms- eller lejemålsniveau kræver, at ejendomsfunktionen tilføres nye kompetencer og mere ansvar i forhold til forretningen. De eksisterende kompetencer er ofte fokuseret på bygningsvedligehold, drift og service, men kan mangle kompetencer i forhold til økonomi, finansiering og forretningsmodeller.

Den, der sidder med ansvaret for porteføljestyringen, skal proaktivt kunne reagere på de forretningsmæssige strategiændringer, som direktionen beslutter. Det betyder, at hver gang direktionen er blevet enig om en større eller mindre strategiændring – eller er kommet med planer for udmøntning af de overordnede strategier – skal porteføljemanageren kunne give direktionen et billede af, hvad det betyder for virksomhedens bygningsportefølje og lokalisering. Eller sagt med andre ord: Når direktionen vil gå i

den retning, så har det disse konsekvenser for, om vi fremover har de rigtige bygninger de rigtige steder.

Der findes en række produkter på markedet, som kan understøtte en centraliseret styring af virksomhedens ejendomsportefølje. Værktøjer som f.eks. Planon, SAP m.v. har løsninger, beregnet til virksomheder. For mange virksomheder vil det dog være at skyde over målet, og meget kan styres med et regneark, såfremt man har fokus på de væsentligste nøgletal.

Det kan nogle gange være vigtigere at komme i gang og lære af processen end at forsøge at udtænke den perfekte løsning, som det tager lang tid at opbygge og implementere.