

KL

› CASEKATALOG
EJENDOMSOMRÅDET

CASEKATALOG



GODE RAMMER OM KOMMUNAL VELFÆRD

EFFEKTIV DRIFT PÅ
EJENDOMSOMRÅDET



Gode rammer om kommunal velfærd – effektiv drift på ejendomsområdet

© KL

1. udgave, 1. oplag 2019

Produktion: Kommuneforlaget A/S

Design: e-Types

Tryk: Rosendahls a/s

Foto: Colourbox

KL

Weidekampsgade 10


2300 København S

Tlf. 3370 3370

kl@kl.dk

www.kl.dk

 @kommunerne

 facebook.com/kommunerne

Produktionsnr. 830524

ISBN 978-87-93668-84-3

ISBN 978-87-93668-85-0-pdf

INDHOLD

FORORD	4	Centralisering af budgetter har givet overblik og politisk forståelse for den kommunale bygningsmasses værdi	20
01 / NØGLETAL SOM FAKTABASERET PRIORITERINGSVÆRKTØJ	5	Syddjurs Kommunes vej til en effektiv ejendomsadministration	22
02 / STRATEGI SOM FUNDAMENT FOR FORANDRING	9	Samskabelsesproces resulterer i ny organisering af ejendomsområdet i Ringkøbing-Skjern Kommune	24
Revideret ejendomsstrategi understøtter tværgående dialog omkring rammerne for velfærden i Allerød Kommune	11		
Furesø vil bruge kommunens ejendomme mere optimalt til gavn for velfærd og service	13		
03 / ORGANISERING AF EJENDOMS-ADMINISTRATION OG DRIFT	15	04 / AREALOPTIMERING	27
Jammerbugt Kommune har høstet gevinster ved at samle ansvaret for kommunens ejendomme	18	Data og dialog giver stærkt udgangspunkt for arealoptimering	28
		Fælles om færre kvadratmeter i Faaborg-Midtfyn Kommune	30
		Varde Kommune arbejder med et ambitiøst mål for nedbringelse af antallet af kvadratmeter	32



FORORD

Der har over de senere år været øget fokus på at omstille og udvikle ejendomsområdet.

Det skyldes bl.a., at ejendomsområdet er et af fem indsatsområder i Moderniserings- og Effektiviseringsprogrammet (MEP), som går ud på, at kommunerne frem mod 2019 skal effektivisere 1 mia. kr. om året.

Effektiviseringsfokusset giver behov for, at kommunerne finder nye løsninger og optimerer ejendomsporteføljen for at kunne levere gode rammer om den kommunale velfærd.

Indsatsområder for omstilling og udvikling på ejendomsområdet

Kommunerne har en bred tilgang til, hvordan ejendomsområdet omstilles og udvikles. De konkrete tiltag spænder lige så bredt. Det kan være alt fra energirenoveringer over optimering af udbud af håndværkerydelser til arealoptimering.

De forskellige tilgange afspejler både politiske prioriteringer og kommunernes forskellige forudsætninger og rammevilkår i forhold til, hvordan opgaven gribes an.

Erfaringerne fra kommunerne er, at ejendomsområdet er et komplekst indsatsområde, hvor det ofte kan kræve et langt træk at skabe forandringer. Det skyldes

bl.a., at der er forskelligartede opgaver, samt at der er forskellige medarbejdergrupper og brugere med forskellige ønsker til bygningernes funktion, indretning, m.m.

Der betyder, at der er mange hensyn, der skal imødekommes og håndteres, hvilket mange kommuner har gjort værdifulde erfaringer med. Dette casekatalog formidler nogle af disse erfaringer.

Mange veje til en effektiv ejendomsdrift og administration

Selvom vejen til effektiv ejendomsdrift og administration kan variere, har KL identificeret nogle tværgående og overordnede greb, som kommunerne kan tage udgangspunkt i.

Casekataloget her er opdelt i fire kapitler, som hver især sætter fokus på et greb. Dels ved at beskrive konkrete eksempler fra kommunerne, dels ved at samle op på de tværgående tendenser, der tegner sig på området.

Kapitlernes fokus er:

- **Nøgletal**
At indsamle og anvende data med henblik på at skabe nøgletal, der kan danne et faktabaseret grundlag for politisk og administrativ prioritering og beslutningstagen

- **Strategi**
At udarbejde en strategi som skaber et tværgående ejerskab til udvikling og omstilling af ejendomsområdet
- **Organisering**
At skabe en smidig organisering af ansvaret for opgaverne på ejendomsområdet
- **Arealoptimering**
At arbejde med at skabe kloge kommunale kvadratmeter, så kommunerne primært skal forholde sig til relevante og funktionsdygtige kvadratmeter.

Formålet med casekataloget er at belyse nogle af de drivkræfter og barrierer, der er forbundet med at omstille og udvikle ejendomsområdet og formidle andres erfaringer. Formålet er også at give kommunerne inspiration til, hvordan de kan sammensætte den mest optimale løsning set i forhold til egne mål og visioner på området.

God læselyst!

01 / NØGLETAL SOM FAKTABASERET PRIORITERINGS- VÆRKTØJ

› INSPIRATION

En effektiviseringsundersøgelse fra KL viser, at kommunerne prioriterer indsamling og anvendelse af data højt på ejendomsområdet. KL's mininøgletalsmodel gør det muligt at sammenligne få, styringsrelaterede nøgletal på tværs af kommunerne.

Kommunerne har gennem flere år efterspurgt nøgletal på ejendomsområdet.

KL har derfor i efteråret 2018 taget initiativ til at koordinere et fælleskommunalt nøgletalsprojekt, hvor kommunerne i fællesskab beslutter, hvilke nøgletal de vil arbejde videre med, og hvordan disse defineres.

Formålet med udvikling af nøgletal

Formålet med projektet er at udvikle et faktabaseret prioriteringsværktøj, som kommunerne kan bruge til udvikling og omstilling af deres ejendomsportefølje.

Det vil sige, at nøgletallene kan bruges som et redskab til at identificere og drøfte forskelle og ligheder mellem kommuner. Værktøjet er bygget op med forskellige baggrundsdata og bemærkningsfelter, som kan være med til at forklare forskelle og give anledning til gode drøftelser såvel internt i kommuner som på tværs af kommuner.

Ambitionen for projektet er, at datavaliditeten stiger i takt med, at kommunerne indberetter og støvsuger data for fejl, som de involverede kommuner har oplevet undervejs i udviklingen af mini-

nøgletalsmodellen. Kommunerne har løbende forbedret kvaliteten af deres data, bl.a. fordi de har fået ahaoplevelser gennem indberetning og sammenligning af nøgletal.


Mininøgletalsmodel

Kommunerne har i første omgang udviklet få, styringsrelaterede nøgletal i en mininøgletalsmodel. Disse er samlet i et benchmarkingværktøj, der indeholder data fra 2017 og 2018.

Værktøjet er foreløbigt en håndholdt excelløsning, da der ikke automatisk kan trækkes data fra facility management- og økonomisystemer. Det er et udviklingspunkt i det videre nøgletalsarbejde på sigt at finde en mere automatiseret løsning.

› **Figur 1. KL's benchmarkingværktøj – mininøgletalsmodel på ejendomsområdet**

VELKOMMEN



Til KL's benchmarkingværktøj på ejendomsområdet







KL har i samspil med en række kommuner udviklet et benchmarkingværktøj på ejendomsområdet, som gør det muligt for kommunerne på en let og overskuelig måde at sammenligne sig med andre kommuner på få, styringsrelaterede nøgletal.

Benchmarkingværktøjet består af en række baggrundsinformationer samt fem overordnede nøgletalskategorier 1) kvadratmeter, 2) ejendomme, 3) vedligeholdelsesudgifter, 4) bygningsdriftsudgifter og 5) forsyning.

Formålet med benchmarkingværktøjet er at skabe et faktabaseret grundlag for læring og dialog om egne og andres tal, som kan bruges til strategisk udvikling og omstilling af ejendomsområdet. Målgruppen for benchmarkingværktøjet er medarbejdere, ledere, direktion og kommunalbestyrelsesmedlemmer.

Sådan bruges benchmarkingværktøjet

Benchmarkingværktøjet fungerer ved, at kommunen nedenfor kan vælge sig selv og tre sammenligningskommuner. Værktøjets forskellige nøgletal og funktioner tilgås ved hjælp af ikonerne nedenfor.

	Baggrundsinformation	Klik for information om de enkelte kommuners befolkningstal, befolkningstæthed, areal og demografiske udvikling, samt kommunernes strategi og organisering på ejendomsområdet.
	Kvadratmeter	Klik for nøgletal om, hvor mange kvadratmeter de enkelte kommuner har pr. borger, elev, barn og administrative ansatte, samt hvordan kvadratmeterne fordeler sig på ejede og lejede ejendomme.
	Ejendomme	Klik for nøgletal om, hvor mange ejendomme de enkelte kommuner henholdsvis ejer og lejer i alt, samt på folkeskole-, daginstitutioner- og administrationsområdet.
	Vedligeholdelsesudgifter	Klik for nøgletal om kommunernes udgifter til vedligehold for folkeskoler, daginstitutioner og administrative ejendomme samt en total for alle kommunens ejendomme.
	Bygningsdriftsudgifter	Klik for nøgletal om kommunernes totale udgifter til bygningsdrift.
	Forsyning	Klik for nøgletal om, hvor mange forbrugsenheder kommunerne henholdsvis bruger på el, vand og varme pr. kvadratmeter i alt, samt fordelt på folkeskoler, daginstitutioner og administrative ejendomme.

Vælg din kommune her:

Vælg kommuner til sammenligning her:

Kommune 1:

Kommune 2:

Kommune 3:

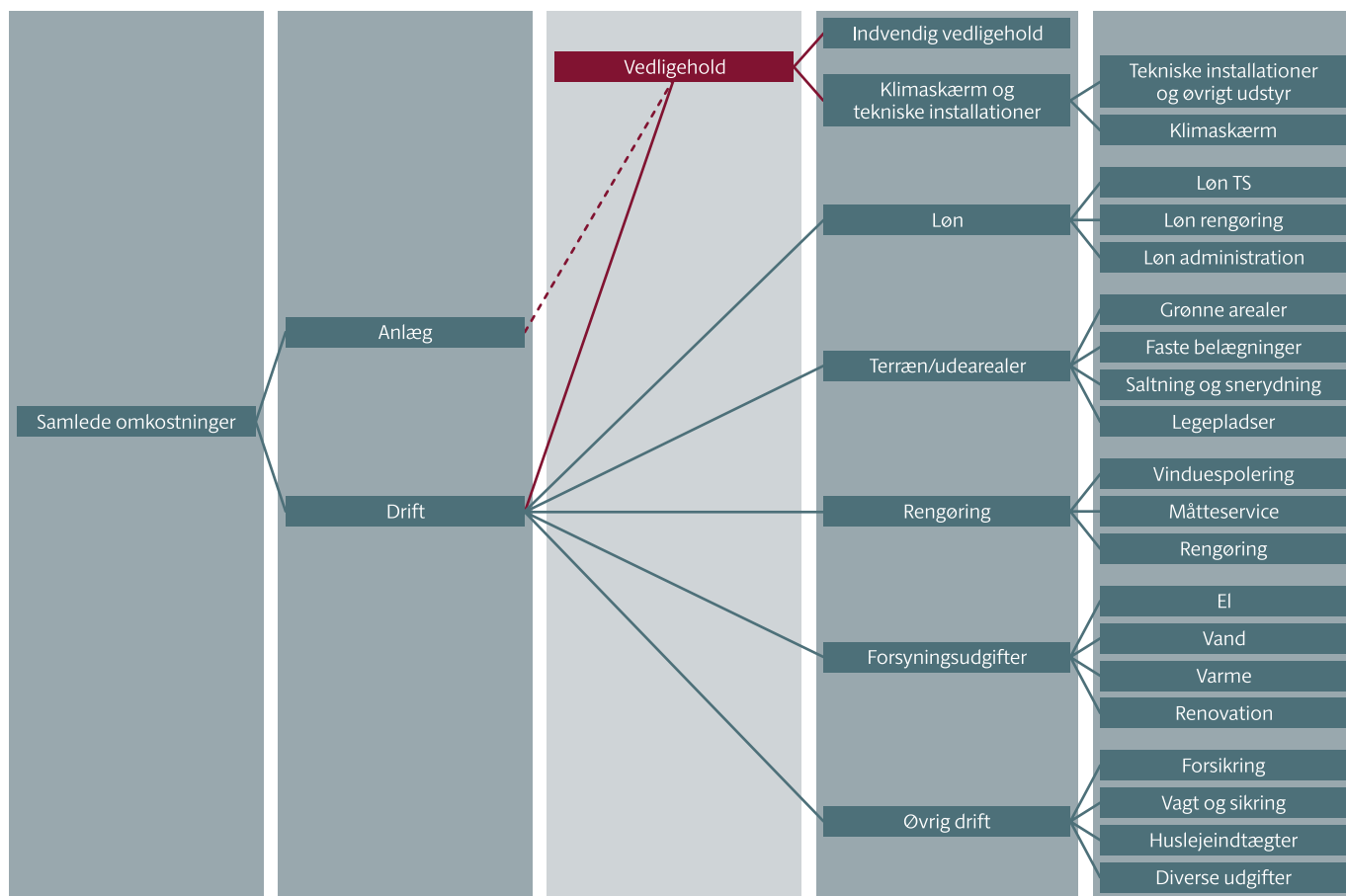
Det er muligt at vælge blankt, hvis du ønsker at sammenligne færre kommuner eller få en oversigt over kun én kommune

› **MININØGLETALSMODELLEN OMFATTER:**

1. Baggrundsinformation om kommunens indbyggertal, areal og befolkningstæthed samt demografisk udvikling, politisk vedtaget strategi for ejendomsområdet og organisering
2. Antallet af kvadratmeter pr. borger, elev, barn og administrativ ansat
3. Antallet af ejendomme
4. Vedligeholdelsesudgifter for alle ejendomme, folkeskoler, daginstitutioner og administrative ejendomme
5. Bygningsdriftsudgifter for alle ejendomme
6. Forsyningsenheder for alle ejendomme, folkeskoler, daginstitutioner og administrative ejendomme.

De økonomiske nøgletal omkring vedligeholdelsesudgifter og bygningsdriftsudgifter er bygget op omkring modellen i figur 2, som viser, hvilke poster der henholdsvis ligger under vedligehold og drift.

› **Figur 2. Overblik over økonomien på ejendomsområdet**



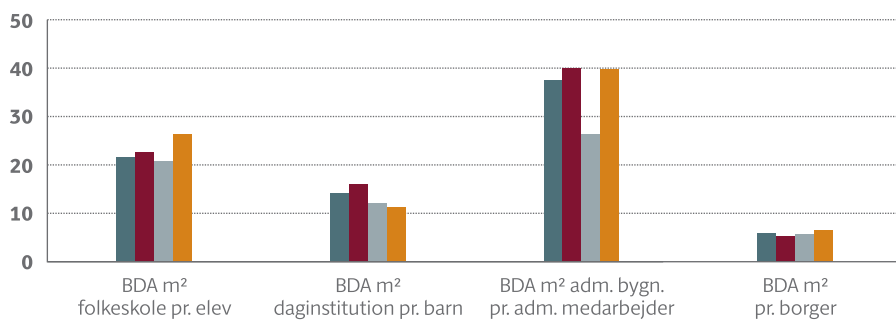
Kilde: Reflexio

Benchmarkingsværktøjet

Benchmarkingsværktøjet giver mulighed for at sammenligne op til fire kommuner ad gangen.

Det vil bl.a. sige, at kommunerne kan vælge at fokusere på, hvor mange kvadrater de har pr. borger i forhold til andre kommuner, som figur 3 viser.

› **Figur 3. Oversigt over fire kommuners kvadratmeter**



Kilde: KL's mininøgletalsmodel på ejendomsområdet – fire tilfældigt udvalgte kommuner



Nogle kommuner bruger nøgletallene som udgangspunkt for at drøfte, om de fx har for mange kvadratmeter på et område, eller om disse kan reduceres.

Mininøgletalsmodellen fremadrettet

Mininøgletalsmodellen bliver løbende opdateret, når kommunerne indberetter data. Derudover bliver der udsendt et nyt spørgeskema i første kvartal i 2020, så kommunerne får historik fra 2017, 2018 og 2019.

Kommunerne er ikke forpligtet til at indberette alle nøgletal fra start, men kan løbende indberette deres nøgletal som arbejdet med indsamling og anvendelse af data skrider frem.

> PRØV KL'S MININØGLETALSMODEL PÅ EJENDOMSOMRÅDET

Understøt jeres beslutningsgrundlag og få et overblik med et faktabaseret dialogværktøj.

I KL's mininøgletalsmodel på ejendomsområdet får I mulighed for at sammenligne:

- > Antallet af kvadratmeter pr. borger/bruger
- > Antallet af ejendomme
- > Vedligeholdelsesudgifter
- > Bygningsdriftsudgifter
- > Forsyningsforbrug.

Det er ikke en forudsætning for indberetning af data, at I kan indberette på alle kategorier. Indberetningerne kan udfyldes i takt med, at datagrundlaget bliver produceret.

Hvis I er interesserede i benchmarking og arbejdet med ejendomsnøgletal, så kontakt konsulent Catrine Marie Stamm Gravesen cmsg@kl.dk.

02 / STRATEGI SOM FUNDAMENT FOR FORANDRING

› INSPIRATION

Dette kapitel fokuserer på, hvordan en politisk vedtaget strategi for udvikling og omstilling af ejendomsområdet kan skabe et fælles grundlag at agere ud fra.

En opgørelse fra KL viser, at lidt over en fjerdedel af kommunerne har vedtaget en strategi for hele ejendomsområdet, mens flere kommuner er godt i gang med at formulere mål og visioner for at sætte skub i udviklingen på området.

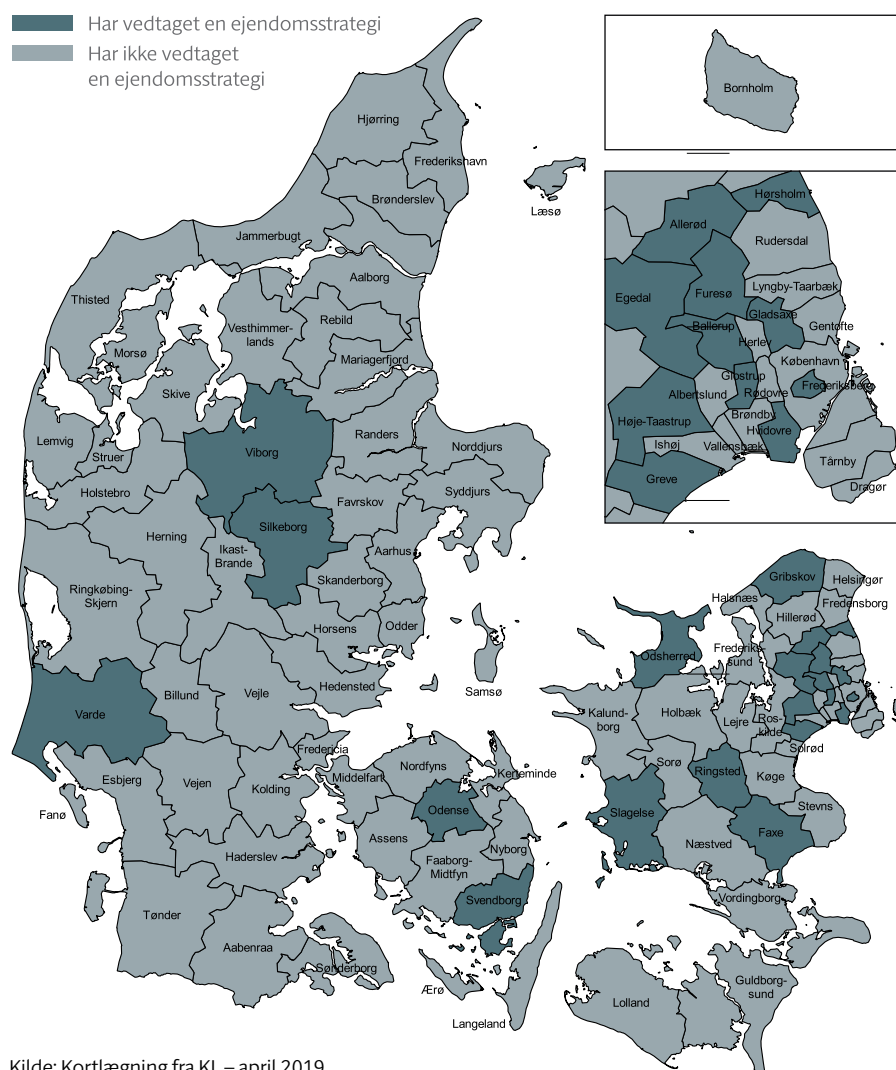
Derudover arbejder en række kommuner med administrative handleplaner for, hvordan de skal håndtere udviklingen af området.

Hvad kan en strategi bidrage med?

En række rådgivningsforløb på ejendomsområdet afviklet af KL viser, at det er vigtigt at have en strategi for ejendomsområdet, som følges op af konkrete mål for serviceniveauet på de forskellige opgaver.

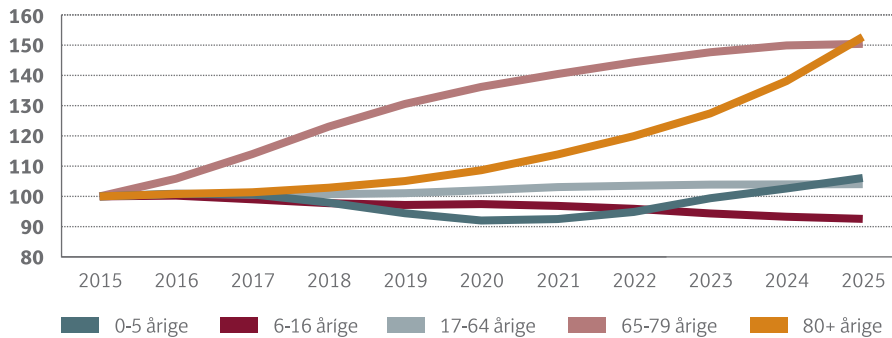
Målene kan nemlig være med til at sikre at ressourcerne bliver brugt så hensigtsmæssigt som muligt i overensstemmelse med kommunens mål og visioner for området.

› **Figur 4. Kommuner med politisk vedtaget strategi for ejendomsområdet**



Kilde: Kortlægning fra KL – april 2019

› **Figur 5. Demografisk udvikling på landsplan, Indeks (2007=100)**



Kilde: Danmarks Statistik

Flere kommuner peger på, at en ejendomsstrategi kan bidrage ved at skabe retning, forpligte forskellige aktører til at gå samme vej og give handlekraft til at skabe forandringer på tværs af kommunen. Flere ejendomschefer påpeger desuden, at ejendomsstrategien har givet dem et helt andet mandat til at igangsætte dialog med institutioner og fagforvaltninger om omstilling og udvikling af kommunens ejendomme. Uden mandatat kan det være svært at starte dialogen.

Fordelen ved en langsigtet strategi er derudover, at kommunerne får bedre overblik over den samlede ejendoms masse, samt bedre muligheder for at lave langsigtede prioriteringer.

Demografisk udvikling kræver opmærksomhed

Strategiudvikling er vigtig i en tid, hvor kommunerne står over for en situation, som kræver, at der planlægges med øje for fremtidens sammensætning af borgere.

Befolkningssammensætningen vil ændre sig over de næste år. På tværs af landet ventes antallet af børn i alderen 0-5 år i 2025 at være godt 50.000 større end i 2019, mens antallet af borgere over 80 år forventes at vokse med omkring 80.000 frem mod 2025. Det vil sige, at der kan opstå nye behov for nogle ejendomme, mens brugen af andre ejendommene mindskes.

Den demografiske udvikling kan derfor inddrages som et parameter i udviklingen eller opdateringen af strategien for

området, så det indtænkes hvordan kommunernes samlede ejendoms masse kan bringes i spil for at imødekomme en evt. udfordring.

Hvad fokuserer strategierne på?

Den optimale sammensætning af en ejendomsstrategi er forskellig fra kommune til kommune, og afhænger bl.a. af politiske prioriteringer samt lokaldemografiske, geografiske og økonomiske rammer. En gennemgang af et udsnit af kommunernes ejendomsstrategier viser, at kommunerne fokuserer på en bred vifte af mål og visioner. Nogle af tematikkerne får dog mere opmærksomhed end andre.

Nedenfor er de hyppigst gennemgående tematikker oplistet:

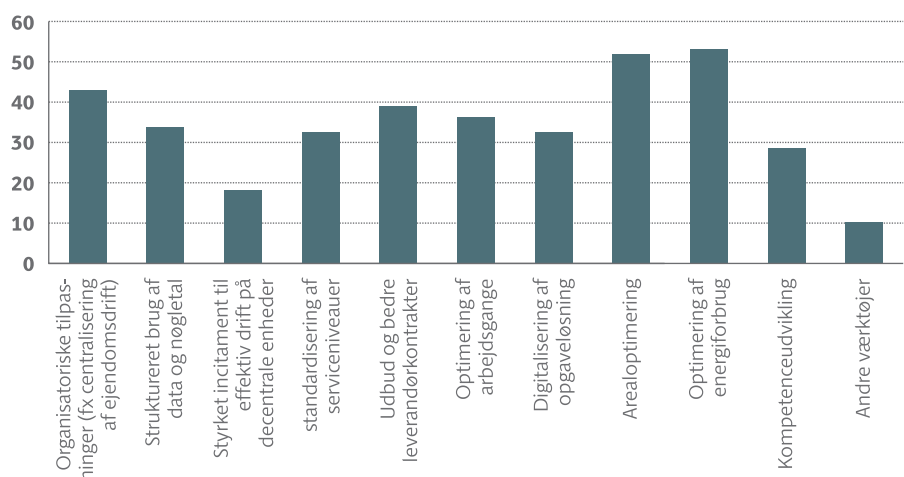
1. Multifunktionel, fleksibel og optimal tilpasning/udnyttelse/anvendelse af kvadratmeter
2. Intelligent og bæredygtigt byggeri
3. Vedligehold af bygninger
4. Tværgående, professionel styring og drift
5. Totaløkonomi
6. Understøttelse af kommunale aktiviteter
7. Datagrundlag for porteføljestyring
8. Dialog og samarbejde
9. Arkitektonisk kvalitet i bygningerne
10. Balance mellem eje og leje
11. Efterslæb
12. Kvalitetsstandarder.

Figur 6 viser desuden, at kommunerne også i høj grad har fokus på optimering af energiforbrug, digitalisering og udbudsprocesser i forhold til at omstille og udvikle ejendomsområdet. Kommunerne har således mange strenge at spille på, når det kommer til at få det optimale ud af de tilgængelige ressourcer.

Casekommunerne

I det følgende præsenteres eksempler på, hvordan to kommuner har arbejdet med at udarbejde strategier for udviklingen og omstillingen af ejendomsområdet.

› **Figur 6. Kommunernes indsatsområder og effektiviseringsfokus for ejendomsområdet i 2019**



Kilde: Effektiviseringsundersøgelse fra KL, 2018



REVIDERET EJENDOMSSTRATEGI UNDERSTØTTER TVÆRGÅENDE DIALOG OMKRING RAMMERNE FOR VELFÆRDEN I ALLERØD KOMMUNE

› CASE

En ny strategi skal sikre en tættere dialog mellem økonomiudvalget og fagforvaltningerne om omstillingen og udviklingen, som er baseret på data. Det fælles fokus i de politiske udvalg skal gøre ejendomscenteret skarpere på, hvad de fysiske rammer skal kunne for at understøtte de kommunale aktiviteter.

Udgangspunkt

I 2017 vedtog Allerød Byråd en revision af deres allerede eksisterende ejendomsstrategi for 2015-2018.

Formålet var dels at sikre en mere strategisk tilgang til udviklingen af ejendomsområdet i Allerød Kommune. Dels at styrke dialogen mellem Økonomiudvalget og de enkelte fagudvalg for at blive skarpere på, hvilke krav udviklingen inden for deres fagområde stiller til de fysiske rammer.

Mål

Strategiens overordnede mål er at skabe attraktive rammer med en ejendomsportefølje, som er så lille, fleksibel og billig som mulig set i forhold til lokale behov og konkrete aktiviteter i kommunen.

Det betyder, at de i Allerød Kommune løbende forholder sig til den forventede efterspørgsel på ejendomme med udgangspunkt i den demografiske udvikling.

Strategi

Kommunen har fra 2015 haft fem gennemgående pejlemærker, som kan ses i figur 7.

Pejlemærkerne bidrager til at sikre det langsigtede fokus i opgaven, hvor første del i høj grad var at skabe overblik og beslutningsgrundlag og tage de lavt hængende frugter. I den nye strategi fokuseres der i den nye i endnu højere grad på udviklingen og omstillingen af ejendommene.

› **Figur 7. Fem pejlemærker for Allerød Kommunes ejendomsstrategi**



Kilde: Allerød Kommunes ejendomsstrategi og fm3.dk

Det betyder bl.a., at:

- Ejendommenes tilstandsvurdering fortsat skal forfines bl.a. på baggrund af analyser
- Driftsudgifter over anvendelse for andre områder end dagtilbud og skole (fx kultur- og idrætsområdet mv.) skal visualiseres grafisk
- Medarbejderne skal have kompetenceudvikling i forhold til håndtering af digital værktøjskasse
- Drejebog for bæredygtigt byggeri skal udvikles.

Samlet set skal pejlemærkerne sikre, at Allerød Kommune får et faktabaseret beslutningsgrundlag, som gør, at ejendomscenteret kan levere et velkvalificeret beslutningsgrundlag til politikerne.

Største succes

Dan Smed, som er ejendomschef i Allerød Kommune, peger på, at en af de største driftsmæssige succeser ved at have formuleret en strategi er, at der er sat fokus på at skabe en digital værktøjskasse for medarbejderne, som understøtter det daglige arbejde og giver grundlag for beslutninger.

"Den digitale værktøjskasse har skabt en fælles platform, som sparer tid i vores daglige arbejde – og vi oplever, at vi nu har et opdateret og let tilgængeligt datagrundlag, der bliver bedre og bedre for hver dag, der går", fortæller Dan Smed.

Den digitale værktøjskasse indeholder vigtig information om kommunens ejendomme, såsom: efterslæbsudgifter pr. ejendom, antal brugere pr. lokalitet, score over anvendeligheden af ejendom-

men og driftsudgifter pr. bruttodriftsareal.

Allerød Kommune er lykket med at omsætte det indsamlede data om ejendommene til konkrete handlinger. Det kommer til udtryk ved, at kommunen har reduceret ejendomsmassen med 5.000 kvadratmeter (BDA) over de seneste 2-3 år, og har opnået mere moderne læringsmiljøer for børn og unge via nybyg og ombygninger.

Læringspunkter

Dan Smed peger på, at der er flere væsentlige læringspunkter i forhold til at arbejde med at skabe forandringer på ejendomsområdet.

"Det er vigtigt at få skabt en troværdig strategi for ejendomsområdet hvor fagudvalg og Økonomiudvalg løbende er orienteret om hvor stort efterslæb Kommunen har, og hvad der er mest rentabelt at gøre på lang sigt", siger Dan Smed.

Han fortæller, at det er vigtigt at politikerne har et oplyst grundlag at træffe beslutninger ud fra. Det er et arbejde, der kræver tålmodighed og grundighed:

"Det er vigtigt at have tid til at skaffe det rigtige datagrundlag, og det er hos os blevet hjulpet på vej af en ejendomsadministrator, som har tjent sin egen løn ind ved nedlæggelse af kvadratmeter", siger Dan Smed.

Næste skridt

I Allerød Kommune er der fortsat fokus på at effektivisere på ejendomsområdet, og målet er at reducere de kommunale kvadratmeter og optimere driften yderligere.

En vej til at opnå dette mål er give øremærkede QR-koder til borgerne, så den enkelte borger selv kan tilegne sig viden om ejendommene, så kommunen skal bruge færre medarbejdere til at servicere bygningerne på skæve tidspunkter af døgnet.

Læs strategien her:

www.alleroed.dk/Files/Files/Dagsordener/committee_186732/agenda_285170/documents/2c3666b4-88d7-4dca-ad47-98e7ee604241.pdf

Kontaktoplysninger

Dan Smed, ejendomschef
dasm@alleroed.dk

FAKTA

Antal indbyggere: 25.646.

Befolkningsprognose: Der er generelt udsigt til et stigende antal borgere i Allerød Kommune frem mod 2030. Der ses især en stigning i antallet af 17-39-årige og 65+ årige.

Antal kvadratmeter: 158.000 kvadratmeter BDA.

Kilder: Allerød Kommune og Danmarks Statistik

FURESØ VIL BRUGE KOMMUNENS EJENDOMME MERE OPTIMALT TIL GAVN FOR VELFÆRD OG SERVICE

› CASE

I Furesø Kommune har de lagt en samlet strategi for, hvordan de sammen kan optimere deres ejendomme med henblik på at skabe tilfredse borgere og brugere, mere råderum til velfærd og en økonomisk gevinst i form af driftsbesparelser.

Udgangspunkt

I Furesø Kommune blev kommunalbestyrelsens politiske arbejdsprogram, Moderniserings- og Effektiviseringsprogrammet (MEP) samt Ernst og Youngs rapport fra 2017 med fokus på facility management startskuddet til udarbejdelsen af en samlet strategi for ejendomsområdet.

Det skyldes, at der blev sat fokus på, hvilken betydning klare mål og visioner har for udvikling og omstilling af ejendomsområdet.

Gitte Elefsen, som er Centerchef i Furesø Kommune fortæller: *"Vi ville gerne have sat på dagsordenen, at driften af ejendomme i bund og grund handler om mennesker - borgerne, medarbejderne osv., og at hovedformålet med ejendommene er at understøtte kommunens aktiviteter".*

Mål

Formålet med Furesø Kommunes facility management strategi er at udstikke langsigtede pejlemærker for, hvordan kommunen bedst og mest effektivt kan anvende kommunens ejendomsportefølje som ressource og værdi.

Derudover forklarer Gitte Elefsen også, at: *"Strategien skal bidrage til, at kommunens ansatte skal koncentrere sig fuldt om det, de er ansat til: At give borgerne den bedst mulige service indenfor de udstukne mål og planer. Det er vigtigt, at måden vi udmonter området på, er politisk forankret, så medarbejderne i det daglige sikrer, at de føl-*

ger en politisk besluttet retning, når de skal prioritere midlerne".

Strategien blev til ved, at Center for Kommunale Ejendomme og Anlæg lavede et første udkast, som byggede på politiske drøftelser om området samt en budget-analyse.

Udkastet blev i første omgang kvalificeret af såvel centerchefer som direktionen.

Derefter blev det ansvarlige udvalg præ-senteret for strategien på et temamøde, hvor politikerne drøftede og udviklede linjerne i strategien. Kommunalbestyrelsen vedtog strategien i juni 2018.

Strategi

Overordnet er strategiens formål at understøtte Furesø Kommunes vision om en grøn kommune med stærke fællesskaber, et rigt kultur-, fritids- og idrætsliv og rammer som børn og unge kan udvikle sig optimalt indenfor.

Selve strategien er bygget op omkring en central vision: optimale bygningsmæssige rammer om kommunal velfærd og service. Dette skal opnås gennem seks strategiske temaer, som ses i figur 8:

› **Figur 8. Strategiske temaer**



Kilde: Furesø Kommunes ejendomsstrategi og fm3.dk



Furesø Kommune har således besluttet at gå facility management-vejen og lave en samlet strategi, som skal binde opgaverne omkring såvel byudvikling som anlæg, drift og service sammen.

”Måske er det lidt særligt, at vi også har byudvikling med i strategien – altså hvilke kommunale ejendomme skal vi købe, sælge eller omdanne i byudviklingens navn? Det er et redskab som nogle gange overses, altså at vi som kommunens største ejendomsbesidder har et middel til at påvirke bybilledet”, siger Gitte Elefsen.

Strategien favner bredt, hvilket betyder, at den også skal binde fagcentrene sammen, så de tager fælles beslutninger om brug og udvikling af kommunens ejendomme.

”Vi har haft et fantastisk samarbejde mellem fagområderne omkring strategien, og der har været og er stadig en musketer-ed om at få det til at fungere på tværs. Alle har forstået, at hvis vi kan optimere ejendommene, vil der blive mere til velfærd, og det giver incitament for alle til at bidrage”, fortæller Gitte Elefsen.

Succes

Gitte Elefsen fortæller, at de har opnået flere succeser ved at udvikle strategien.

Furesø Kommune har blandt andet opnået et driftsbesparelsesmål på 7-9 pct., samt en klar retning for, hvordan kommunen skal arbejde med deres øvrige

indsatser på området, såsom bæredygtighed, bygningsanalyse, arealoptimering, serviceniveaubeskrivelser mm.

Strategien har desuden betydet, at de har fundet en organiseringsform for samarbejdet mellem drift, service og anlæg, som giver mening for medarbejdere og kunder.

Dvs. at Furesø Kommune har indført en matrix-organisering og geografisk opdeling af ejendommene, hvor de udførende medarbejdere arbejder fleksibelt mellem bygningerne.

Læringspunkt

Gitte Elefsen påpeger, at processen har været hjulpet meget på vej af, at budgetterne for ejendomsområdet er samlet under ét udvalg, som giver et konsolideret politisk fokus på hele ejendomsporteføljen og den tilhørende økonomi på tværs af de enkelte fagområder. Det har således været et vigtigt læringspunkt, som hun vil tage med sig i fremtidige projekter.

Næste skridt

Furesø Kommune har fulgt op på strategien ved at lave en handleplan, der konkretiserer arbejdsopgaverne fremadrettet.

”Det har været et længere træk, at få strategien politisk godkendt. Ideer og retning har skullet modnes og indlejre sig rigtigt i den overordnede politik for kommunen. Den næste vigtige udfordring er derfor nu at leve

op til de høje forventninger, vi har skabt, efter området i den grad er kommet i fokus. For at hjælpe os i mål har kommunalbestyrelsen godkendt en 4-årig handlingsplan som konkretiserer, hvordan der skal arbejdes med strategien”, siger Gitte Elefsen.

Læs strategien her:

www.furesoe.dk/media/2460/facility-management-strategi-2018-2022.pdf

Læs handleplan her:

www.furesoe.dk/media/2461/handlingsplan-for-facility-management-strategi-2018-22.pdf

Kontaktoplysninger

Gitte Elefsen, centerchef i Center for kommunale ejendomme og anlæg
gief@furesoe.dk

› FAKTA

Antal indbyggere: 41.069

Befolkningsprognose: Der iagttages en stigning i antallet af indbyggere i Furesø Kommune frem mod 2030.

Antal kvadratmeter: 240.000 kvadratmeter BDA.

Kilder: Furesø Kommune og Danmarks Statistik

03 / ORGANISERING AF EJENDOMS- ADMINISTRATION OG DRIFT

› INSPIRATION

Dette kapitel sætter fokus på, hvordan kommunerne kan organisere opgaverne på ejendomsområdet for at opnå en effektiv og smidig ejendomsdrift og administration.

Organisering af opgaverne på ejendomsområdet har stor betydning for, hvor effektivt kommunerne kan drive og udvikle ejendomsporteføljen i forhold til den enkelte kommunes mål og visioner.

Igennem de seneste 10 år har en række undersøgelser peget på, at der er en bevægelse mod en mere centraliseret ejendomsadministration og drift i kommunerne.

Centralisering med modifikationer

I forbindelse med udviklingen af mininøgletalsmodellen (se kapitel 1) på ejendomsområdet svarer 18 kommuner på, hvordan de placerer ansvaret for udførelsen af en række opgaver relateret til ejendomsområdet.

I kortlægningen kommer det til udtryk, at der er store variationer i organiseringen af opgaverne, og at der sjældent er

tale om en fuldstændig centralisering af samtlige opgaver inden for de enkelte kommuner.

Store variationer i organiseringen

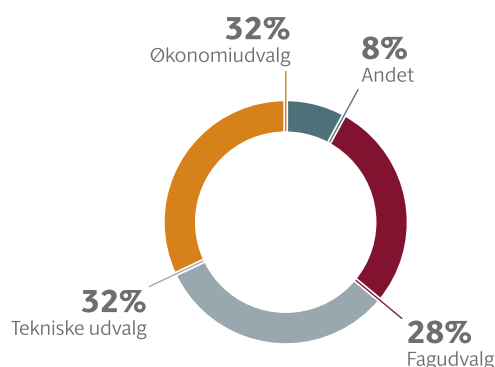
Et blik på kommunernes organisering af ansvaret for en række opgaver på ejendomsområdet viser, at der er større eller mindre tværgående forskelle kommunerne imellem.

Det kan fx ses i forhold til, hvordan kommunerne placerer det politiske ansvar for ejendomsområdet.

Stort set lige mange kommuner placerer ansvaret i hhv. et fagudvalg, teknisk udvalg eller økonomiudvalget. Det indikerer, at der ikke nødvendigvis er tale om centralisering af den politiske forankring af ansvaret for ejendomsområdet.

Stort set lige mange kommuner placerer ansvaret i hhv. et fagudvalg, teknisk udvalg eller økonomiudvalget. Det indikerer, at der ikke nødvendigvis er tale om centralisering af den politiske forankring af ansvaret for ejendomsområdet.

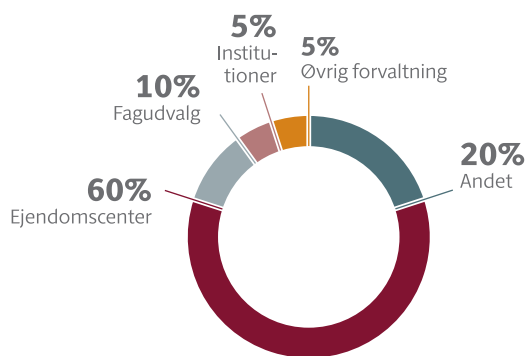
› **Figur 9. Forankring af politisk lederskab for ejendomsområdet**



Kilde: Mininøgletalsmodel, data fra 2017, N=18



› **Figur 10. Placering af ansvar for budgettet for ejendomsområdet**



Kilde: Mininøgletalsmodel, data fra 2017, N=18

Der ses en højere grad af centralisering, når det kommer til placering af ansvaret for ejendomsområdets budget.

Her angiver 60 pct. af de adspurgte kommuner, at ejendomscenteret har det budgøtmæssige ansvar.

Flere kommuner peger på, at de får et bedre overblik over brugen af midlerne på området, når de centraliserer budgetterne. Derudover bliver det lettere at prioritere, hvilke ejendomme eller arealer, der skal arbejdes med eller på.

Flere kommuner er dog organiseret sådan, at ejendomscenteret har ansvaret for det udvendige vedligehold, mens ansvaret for det indvendige vedligehold deles mellem ejendomscenteret og de enkelte institutioner.

Det konkrete ansvar for vedligehold mv. har nogle kommuner haft gode erfaringer med at afklare i en service level agreement (SLA). En SLA bruges til at sikre en

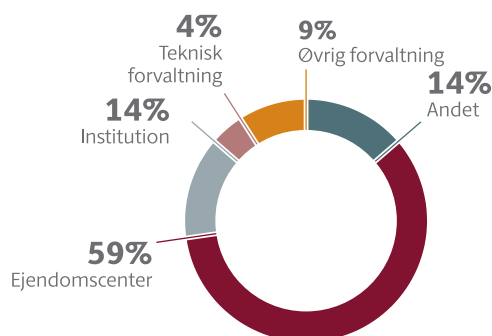
forventningsafstemning og bruges som en formalisering af en gensidig forpligtelse for arbejdet. En SLA kan fx indeholde beskrivelse af serviceniveauer, roller og procedurer for samarbejde.

Kortlægningen viser også, at ejendomscentre ofte har ansvar for ledelsen af det tekniske servicepersonale. Figur 11 indikerer dog, at der er mange forskellige måder at organisere ledelsen af denne medarbejdergruppe på. På de næste sider kan der læses mere om, hvordan de enkelte kommuner har grebet netop denne opgave an.

Mange kombinationsmuligheder

Erfaringerne fra en række kommuner er, at selvom organiseringen af opgaver kan placeres forskelligt, så er der nogle opgaver, som med større fordel end andre, kan placeres i et ejendomscenter eller centralt, hvor der kan skabes et tværgående overblik.

› **Figur 11. Placering af ansvaret for teknisk serviceledelse**



Kilde: Mininøgletalsmodel, data fra 2017, N=18

Det kan fx være udviklingen af en samlet strategi for ejendomsområdet og budgettet for alle udgifter til de kommunale ejendomme eller i prioriteringen af ressourcerne på området. Denne organisering kan understøttes af, at det politiske ansvar placeres i økonomiudvalget, så der er et tværgående blik på området hele vejen gennem styringskæden.

Understøt overblikket med grupperinger som supplement til den autoriserede kontoplan

Det er ikke kun en samlet strategi og budget, der kan bidrage til at skabe et bedre overblik over økonomien på ejendomsområdet.

Mulighederne for at skabe et overblik over økonomien på ejendomsområdet kan forbedres ved, at kommunerne arbejder med konteringen på tværs af fagområder.

Det kan fx være ved, at kommunerne indarbejder grupperinger i kontoplanen, hvor de i stedet for at registrere udgifter på de enkelte ejendomme registrerer på funktionsområder.

Det kan dog være en svær opgave at ændre en kommunes konteringspraksis. Dels fordi det kan skabe databrud, dels fordi den nye praksis skal være så præcis beskrevet, at alle forstår definitionerne ens og konterer derefter.

En række kommuner har dog oplevet, at organisationsændringer eller et nyt økonomisystem kan være det springbræt, der skal til for at skabe en fælles kontoplan for ejendomsområdet, som går på tværs af forvaltningsområder.

Et eksempel på en kommune, som har arbejdet med kontoplanen, er Silkeborg Kommune, som siden 2012 har arbejdet med én samlet kontoplan.

Kontoplanen er inspireret af litteratur på facility management-området og gruppering 700 på den fælleskommunale kontoplan.

› **Figur 12. Udklip fra Silkeborg Kommunes kontoplan**

700 Fast ejendom
701 Planlagt vedligeholdelse*
2.9 Øvrige varekøb
4.0 Tjenesteydelser uden moms
4.5 Entreprenør- og håndværkerydelser
4.9 Øvrige tjenesteydelser m.v.
704 Indvendig vedligeholdelse, løbende
1. Lønninger
2.9 Øvrige varekøb
4.0 Tjenesteydelser uden moms
4.5 Entreprenør- og håndværkerydelser
4.9 Øvrige tjenesteydelser m.v.
7.9 Øvrige indtægter
705 Udvendig vedligeholdelse, løbende
2.9 Øvrige varekøb
4.0 Tjenesteydelser uden moms
4.5 Entreprenør- og håndværkerydelser
4.9 Øvrige tjenesteydelser m.v.
710 Udenomsarealer, løbende
050 Plejeplaner
4.0 Tjenesteydelser uden moms
055 Vinterbekæmpelse
4.0 Tjenesteydelser uden moms
060 Legepladser, vedligehold
2.9 Øvrige varekøb
4.0 Tjenesteydelser uden moms
4.5 Entreprenør- og håndværkerydelser
4.9 Øvrige tjenesteydelser m.v.
090 Ekstraopgaver
2.9 Øvrige varekøb
4.0 Tjenesteydelser uden moms
4.5 Entreprenør- og håndværkerydelser
4.9 Øvrige tjenesteydelser m.v.
716 Teknisk service honorar
4.0 Tjenesteydelser uden moms
720 Opvarmning
2.3 Brændsel og drivmidler
725 El
2.3 Brændsel og drivmidler
726 Solcelleanlæg
7.2 Salg af produkter og ydelser
730 Vand og vandafledningsbidrag
4.0 Tjenesteydelser uden moms
4.9 Øvrige tjenesteydelser m.v.
735 Serviceaftaler
4.0 Tjenesteydelser uden moms
4.9 Øvrige tjenesteydelser m.v.
740 Skatter, afgifter og forsikringer
030 Forsikringer
4.0 Tjenesteydelser uden moms
4.5 Entreprenør- og håndværkerydelser
4.9 Øvrige tjenesteydelser m.v.
7.9 Øvrige indtægter
035 Renovation
4.0 Tjenesteydelser uden moms
4.9 Øvrige tjenesteydelser m.v.
040 Øvrige skatter og afgifter
4.0 Tjenesteydelser uden moms
4.9 Øvrige tjenesteydelser m.v.
750 Rengøring
030 Rengøringsselskaber
4.0 Tjenesteydelser uden moms
4.9 Øvrige tjenesteydelser m.v.
760 Husleje
4.0 Tjenesteydelser uden moms
4.9 Øvrige tjenesteydelser m.v.
790 Andet
2.9 Øvrige varekøb
4.0 Tjenesteydelser uden moms
4.9 Øvrige tjenesteydelser m.v.

701* henviser til udgifter vedrørende planlagt vedligeholdelse opdeles i hhv. klimaskærm, terræn, indvendigt vedligehold, tekniske installationer, forsikringsskader, honorar og entreprise forsikring.

Silkeborgs grupperinger har givet et forbedret overblik over økonomien på ejendomsområdet. Det har også krævet tid, forståelse af området og dialog om faglighed og økonomi for at nå frem til kontoplanen, som er der også sket en løbende tilpasning af.

Selvom der er mange veje til at skabe en effektiv organisering på ejendomsområdet, viser kommunernes erfaringer, at centraliseringen af enkelte områder kan skabe et vigtigt overblik over brugen af ressourcerne på området.

Casekommunerne

I det følgende præsenteres cases fra fire kommuner, som har arbejdet med at omorganisere deres ejendomsrelaterede opgaver med henblik på at effektivisere og optimere ejendomsområdet.

De udvalgte cases er fra kommunerne Jammerbugt, Holstebro, Syddjurs og Ringkøbing-Skjern.

Kommunerne har forskellige udgangspunkter for forandringsprocesserne, hvad angår geografi, demografi og økonomi. Flere af de udfordringer og muligheder, som er opstået undervejs i processerne, er ens, men er håndteret forskelligt.

JAMMERBUGT KOMMUNE HAR HØSTET GEVINSTER VED AT SAMLE ANSVARET FOR KOMMUNENS EJENDOMME

› CASE

Jammerbugt Kommune har over de seneste 2-3 år gradvist centraliseret ansvaret for udførelsen af ejendomsrelaterede opgaver i et ejendomscenter. I dag drifter og vedligeholder de for færre penge, samtidig med at kvaliteten af bygningsmassen er højnet, og ejendomsdriften er blevet professionaliseret. Og nu er de klar til at tage næste skridt.

Udgangspunkt

I 2014 besluttede Økonomiudvalget i Jammerbugt Kommune, at der skulle gennemføres en effektivisering på ejendomsområdet.

Mål

Som udgangspunkt for processen blev der udarbejdet en analyse på baggrund af oplysninger om anvendte ressourcer fra regnskab 2011, interviews og inspiration fra andre kommuner.

Kommunens bygninger blev benchmarket internt i forhold til drift- og vedligeholdelsesudgifter. Derudover blev der beregnet potentialer i forbindelse med harmonisering af udgiftsniveauet for bygningerne med udgangspunkt i den mest effektive bygningsdrift.

På baggrund af analysen kom kommunen frem til, at der blandt andet var behov for:

- Et fælles ejendomscenter og en ny klyngemodell til understøttelse af en mere tværgående ejendomsdrift med decentral forankring

- Ny registreringspraksis for at skabe bedre overblik over bygningernes økonomi, funktionalitet og tilstand
- Langsigtet strategi og struktur for udvikling og tilpasning af bygningsmassen
- Fokus på realisering af potentialer på kort og lang sigt
- Harmonisering af udgiftsniveau til kommunens ejendomme.

Organisering

I praksis udmøntede Jammerbugt Kommune dette ved at etablere et fælles ejendomscenter med fire geografiske klynger, som blev politisk forankret i Økonomiudvalget.

Ejendomscenteret fik ansvaret for ejendomsadministrationen, strategi, budget, udvendig/indvendig/grønt vedligehold, tekniske installationer, rengøring og teknisk service, mens selve ledelsen af teknisk servicepersonale blev placeret i klyngerne.

Ejendomscenteret fik dog ikke ansvaret for alle kommunens bygninger, da forvaltningen Social- Sundhed- og Beskæftigelsesforvaltningen fortsat driver egne bygninger.

Omorganiseringen resulterede i en permanent besparelse på 12 pct. ud af et driftsbudget på 50 mio. kr. og derudover er Jammerbugt Kommune pålagt en årlig besparelse på 500.000 kr.

Største succes

Ifølge ejendomschef Jens Hammer er den største succes ved at samle ejendomsdriften i en fælles enhed, "at vi drifter og vedligeholder for færre penge, mens kvaliteten er højnet. Bygningsmassen er blevet forbedret. Det hører vi også fra borgerne. Det skyldes i høj grad, at driften er professionaliseret, og at pengene bliver brugt, som de er tiltænkt".

Han peger desuden på, "at det er vigtigt at have en god portion tålmodighed. Det har taget 2-3 år at implementere den nye struktur. Nu begynder det at virke, og vi får positive tilkendegivelser".

Læringspunkter

Det har ifølge ejendomschefen været en vanskelig proces at få hele organisationen til at spille sammen om de nye ændringer og gå i samme retning.

Jens Hammer forklarer, at der har været modstand i processen: "Det er kendt, at så store udfordringer gør folk utrygge. Folk



kan ikke se en mening med det. Det har givet turbulens. Alle var som en stor familie, og det splittede vi op. Det ville mange mennesker reagere på”.

Modstanden kom blandt andet til udtryk ved, at ejendomscenteret begyndte at få breve fra brugere om, at kvaliteten var faldet drastisk, og at institutionerne pludselig ikke kunne få løst opgaver, der før ikke havde været et problem at få udført.

Ejendomscenteret tacklede modstanden ved at gå i dialog med de enkelte faggrupper om de nye arbejdsvilkår og ved at klæde dem på til at håndtere opgaverne med forbedret udstyr og arbejdsmetoder, hvilket har været med til at skabe ro på området igen.

Det har således været et læringspunkt i Jammerbugt Kommune, at store organisatoriske ændringer kan medføre stor modstand, og at der skal være de rette kompetencer til at håndtere dem undervejs i processen. Det vil blandt andet sige, at det er vigtigt, at cheferne og områdelederne har de rette kompetencer samt erfaringer i og ikke mindst lyst til at drive forandringsprocesser.

Næste skridt

Økonomiudvalget har efterspurgt et kommissorium for samling af alle kvadratmeter, kompetencer og ressourcer i et samlet ejendomscenter, som har ansvaret for hele driften og vedligeholdelsen af ejendomme og arealer.

Det vil konkret sige, at ejendomscenteret også får ansvar for Social-, Sundheds- og Beskæftigelsesforvaltningens (SSB) ejendomme (60.000 kvadratmeter) samt byggherrerådgivning.

Hensigten med at samle ansvaret endnu mere er, at få en højere grad af helheds-

tænkning, som kan være med til at sikre kvaliteten og økonomien i projekterne. Samlingen vil endvidere betyde, at de faglige kompetencer på området bliver samlet et sted, hvilket kan bidrage til at styrke det faglige miljø.

Jammerbugt Kommune har desuden et EU-udbud i gang på rengøringsområdet, hvilket har til formål at effektivisere området yderligere.

Kontaktoplysninger

Jens Hammer,
ejendomschef
jhr@jammerbugt.dk

› FAKTA

Antal indbyggere: 38.460

Befolkningsprognose: Fald i antallet borgere mellem 25-54 år, mens der er vækst i antallet af borgere over 66 år frem mod 2025.

Antal kvadratmeter: 235.000 kvadratmeter BDA.

Kilde: Jammerbugt Kommune og Danmarks Statistik



CENTRALISERING AF BUDGETTER HAR GIVET OVERBLIK OG POLITISK FORSTÅELSE FOR DEN KOMMUNALE BYGNINGSMASSES VÆRDI

› CASE

I Holstebro Kommune har et samlet budget givet ballast til at træffe langsigtede strategiske beslutninger om udviklingen af kommunens ejendomsportefølje.

Udgangspunkt

I Holstebro Kommune vedtog byrådet i 2014 at centralisere dele af ejendomsdriften i et fælles ejendomscenter på baggrund af et ønske om at bruge vedligeholdelsesmidler til bygninger mere effektivt.

Mål

Målet med at samle ejendomsdriften i en fælles enhed var at sætte større fokus på kommunens ejendomme og at aflaste institutionsledere, så de i stedet for at fokusere på ejendomsadministration

kan koncentrere sig om at varetage deres kerneopgave.

Organisering

I praksis er ejendomscenteret politisk forankret under Teknisk Udvalg. Ejendomscenteret har ansvaret for ejendomsadministration, strategi, budget, udvendigt bygningsvedligehold, rengøring og tekniske installationer, mens indvendigt vedligehold samt teknisk servicepersonale og ledelse heraf er placeret på de enkelte institutioner.

Selvom institutionerne har ansvaret for det indvendige vedligehold, har ejendomscenteret igangsat en proces, hvor vedligeholdelsesstand og -behov registreres i de enkelte institutioner med henblik på at skabe et overblik på tværs af kommunens ejendomme.

Største succes

Ifølge Poul Munk-Poulsen, som er chef for Ejendomme, Grunddata og Stab i Holstebro Kommune, har den største succes ved at oprette et fælles ejendomscenter været, at kommunen nu anvender midlerne mere effektivt og på bygningerne.

Derudover fortæller han, at ejendomscenteret har haft andre positive effekter: *"Vi kan tænke strategisk, fordi vi har fået et dataoverblik over, hvordan vores ejen-*



omme ser ud, hvilke der står tomme osv. Det gør, at vi kan træffe beslutninger om, hvad vi skal afhænde, og hvor der fx er muligheder for sammenlægninger. Vi sidder aktuelt og bakser med en større rokade, hvor flere decentrale enheder bliver samlet på en frigjort skole, hvorved vi både kan sælge mindre kommunale ejendomme og frigøre os af private lejemål”, siger Poul Munk-Poulsen.

Det betyder ikke kun, at de er i stand til at lave langsigtet planlægning og hensigtsmæssig prioritering, men også, at de kan lave større udbud.

”Nu samler vi det i større klumper, hvis det kan lade sig gøre. Vi tager altså flere adresser ad gangen. Opgaven var ikke at reducere, men at få mere vedligeholdelse for de samme penge. Vurderingen er at vi får skarpere priser, og samlet bruger lidt mindre tid, ved at kunne samle og planlægge vedligeholdelsesopgaver på tværs af ejendomme”, fortæller Poul Munk-Poulsen.

Læringspunkter

I Holstebro Kommune oplever ejendomscenteret det som en udfordring, at teknisk servicepersonale fortsat er centralt ledet.

Det skyldes, at de tekniske servicemedarbejdere på institutionerne i deres dagligdag befinder sig i et krydspres af forventninger til, hvilke opgaver, de skal håndtere og hvornår.

Det kan gøre det svært for de tekniske servicemedarbejdere at prioritere deres opgaver, hvilket kan have konsekvenser for om opgaverne bliver varetaget i tide. Det har ejendomscenteret håndteret ved at indkalde teknisk servicepersonale til møde 2-3 gange om året, hvor de ser på, hvordan de kan optimere arbejdet.

Poul Munk-Poulsen uddyber: ”Vi presser dem ikke, for vi kan jo godt se, at de står i en svær situation. Vi taler i stedet om, hvor det vil hensigtsmæssigt at bruge kræfterne. Det gør vi blandt andet ved at vise eksempler på, hvor det er gået godt eller mindre godt”.

Kontaktoplysninger

Poul Munk-Poulsen,
chef for Ejendomme, Grunddata og Stab,
poul.munk-poulsen@holstebro.dk

› FAKTA

Antal indbyggere: 58.504

Befolkningsprognose: Der forventes en stigning i antallet af personer mellem 0-16-årige, 25-39-årige samt 60-80+ årige, og et fald i grupperne 17-24-årige og 40-59-årige frem mod 2029.

Antal kvadratmeter: 320.855 kvadratmeter BDA.

Kilde: Holstebro Kommune og Danmarks Statistik

SYDDJURS KOMMUNES VEJ TIL EN EFFEKTIV EJENDOMSADMINISTRATION

› CASE

I Syddjurs Kommune har de over en længere årrække taget små skridt mod en omorganisering af ejendomsområdet med respekt for lokale ønsker og behov. I dag er de lykkedes med at skabe en organisering, som understøtter en ejendomsservice, der højner kvaliteten af alle kommunens ejendomme.

Udgangspunkt

Der har i Syddjurs Kommune i en årrække været et administrativt ønske om at ændre organiseringen på ejendomsområdet med henblik på at effektivisere og optimere.

Det har været en længere modningsproces, hvor de første analyser af organiseringen allerede blev gennemført i 2014. På daværende tidspunkt var der ikke opbakning i kommunalbestyrelsen til at gennemføre ændringerne.

I 2017 igangsatte kommunen en økonomisk analyse af ejendomsområdet, som mandede ud i en række anbefalinger til en ny model, som havde til mål, at:

- Frigøre ressourcer fra udgifter på mursten til flere udgifter til service og velfærd
- Optimere ejendomsdriften og udnytte ressourcerne bedre
- Skabe gode rammer for kommunens kerneopgaver
- Øge faglighed, kvalitet og effektivitet i opgaveløsningen
- Løsrive tid til ledelse og udførelse af kommunens velfærds- og serviceydelser.

På den baggrund besluttede kommunalbestyrelsen i 2018 at vedtage en ny strategi og omorganisering af området.

Organisering

Omorganiseringen af ejendomsområdet betød, at Syddjurs Kommune gik fra en forholdsvis decentral til en mere centralt styret ejendomsadministration.

Der blev oprettet et fælles ejendomscenter i januar 2019, som fik ansvaret for strategi, budget, udvendigt og indvendigt vedligehold, tekniske installationer samt rengøring.

Syddjurs Kommune har valgt en fleksibel og pragmatisk tilgang til, hvilke opgaver der skal centraliseres for at få alle til at bakke op og for at bevare nogle af de gevinster, som kommunen værdsatte ved den tidligere organisering.

Eksempelvis har kommunalbestyrelsen prioriteret at holde fast i, at beboere med funktionsnedsættelse, af pædagogisk hensyn, hjælper til med at holde hus og have, hvor de bor.

Derudover har kommunalbestyrelsen valgt, at ledelsen og organisering af det tekniske servicepersonale skulle ske i kommunens driftsafdeling, nu kaldet Vej- og Ejendomsservice.

Den samlede ejendomsenhed består således, i tæt samarbejde, af henholdsvis

Ejendomsservice samt kommunens Ejendomsafdeling kaldet Ejendomme, som henholdsvis udførende og bestillende.

Det blev desuden besluttet, at institutionslederne på skolerne skulle bevare 25 pct. af det tekniske servicepersonales tid, hvor de beholdte råderetten over, hvad medarbejderne bruges til. Beslutningen var med til at skabe rum til, at det tekniske servicepersonale fortsat bidrager til at løse opgaver på skolerne, såsom at uddele skolemælk og gøre klar til festlige lejligheder mm.

Fordelingen blev besluttet ud fra en gennemsnitlig betragtning. Den gav dog anledning til en del diskussion, da det var vidt forskelligt, hvad de enkelte medarbejdere tidligere brugte tiden på. Det er derfor besluttet, at medarbejderne skal registrere deres tid, så der bliver skabt et bedre overblik over, hvad de bruger deres tid på. På den baggrund skal kommunen tage stilling til om de valgte 25 pct. er passende i forhold til de serviceopgaver, der ligger udover bygningsdrift.

Største succes

Ifølge ejendomschef Steen Daugaard fra Syddjurs Kommune, er der flere succeser forbundet med omorganiseringen: *"Vi har først og fremmest opnået at yde ejendomsservice til institutioner, som tidligere ikke har været betjent af teknisk servicepersonale – og det er med til at højne den bygningsmæssige kvalitet."*

Derudover har omorganiseringen involveret en længere inddragelsesproces af alle de aktører, som blev berørt af forandringerne.

Han forklarer, at det har skabt et nært kendskab tværs af teknisk servicepersonale, chefer og ledere, og at der er blevet

skabt en konstruktiv dialog, hvor der bliver taget hensyn til de behov, der passer til de forskellige kontekster. Det har givet en række ahaoplevelser i processen.

"Vi har blandt andet fundet ud af, at vi skulle deles op i et mindre antal distrikter – det vidste vi ikke fra starten. Det er noget af det, processen har vist. Distrikterne gør det overskueligt at handle strategisk, fordi der skal relativt få mennesker til for at få overblik," siger Steen Daugaard.

Syddjurs Kommune er åbne over for at justere organiseringen undervejs til nye erkendelser.

Læringspunkter

Steen Daugaard forklarer, at der har været enkelte bump på vejen i forhold til at skabe en ny organisering.

Det har især handlet om suverænitetsafgivelsen fra institutionerne, som nu afstår råderetten over økonomien og lokaliteterne.

Det har derfor været vigtigt at skabe det kompromis, at institutionslederne bevarer 25 pct. af det tekniske servicepersonales tid. Derved kan de stadig få håndteret alle eller dele af de opgaver, som medarbejderne tidligere udførte, hvilket skaber opbakning og legitimitet til forandringen.

Næste skridt

Efter ejendomscenteret er blevet etableret i 2019, peger Steen Daugaard på, at der ligger en fremadrettet opgave i at få alle de forskellige faggrupper indenfor serviceområdet til, at se sig som én samlet enhed, som på tværs at alle afdelinger hjælper hinanden med den samlede opgave at yde ejendomsservice til såvel bygninger som udenomsarealer.

Kontaktoplysninger

Rasmus Thun Jørgensen,
faglig koordinator
ratj@syddjurs.dk



› FAKTA

Antal indbyggere: 42.768

Befolkningsprognose: Der forventes en stigning i antallet af børn mellem 0-6 år, 25-42 år, og 60-80+årige, samt et fald i antallet af personer mellem 7-24 år og 43-59 år.

Antal kvadratmeter: 193.662 kvadratmeter BDA.

Kilde: Syddjurs Kommune og Danmarks Statistik



SAMSKABELSESPROCES RESULTERER I NY ORGANISERING AF EJENDOMSOMRÅDET I RINGKØBING-SKJERN KOMMUNE

› CASE

Ny organisering af ejendomsområdet giver mulighed for at skabe et samlet dataoverblik over kommunens ejendomme, og det giver et faktabaseret grundlag for at prioritere ressourcerne på området.

Udgangspunkt

I 2016 besluttede kommunalbestyrelsen at professionalisere ejendomsområdet i Ringkøbing-Skjern Kommune, hvilket har resulteret i en årlig besparelse på 1,6 mio. kr.

Mål

Målet var, at kommunen skulle få et bedre overblik over kommunens ejendomme med henblik på strategisk at kunne forholde sig til brugen og udgiftsniveauet for kommunens kvadratmeter. Overblikket skulle resultere i, at kommunen hen ad vejen skal bruge de besparelser, der opnås på nogle bygninger til at højne kvaliteten af andre.

Organisering

Ringkøbing-Skjern Kommune har valgt at skabe en ny organiseringsmodel for ejendomsområdet som led i at professionalisere området.

Den nye organiseringsmodel er udviklet gennem en længere samskabelsesproces, hvor medarbejdere og ledere indledningsvist har haft mulighed for at komme med input på en række indledende workshops.

Derefter har fire arbejdsgrupper bestående af medarbejdere og ledere udarbejdet hver deres forslag til, hvordan ejendomsområdet skal organiseres fremadrettet.

På den baggrund har en arbejdsgruppe bestående af repræsentanter fra henholdsvis FOA, 3F og Danmarks Lærereforening udarbejdet en model, som tilgodeser og kombinerer de fire arbejdsgruppers respektive modeller i en samlet model.

Kombinationsmodellen betyder, at Ringkøbing-Skjern Kommune går fra en helt decentral styringsmodel til et fælles ejendomscenter, som har den overordnede styring.

Ejendomscenteret er politisk forankret i Teknik og Miljøudvalget, og har ansvaret for administration, strategi, budget, udvendigt og indvendigt vedligehold samt tekniske installationer. Derudover har ejendomsrådet råderetten over 25 pct. af det tekniske servicepersonales tid.

Det vil sige, at det tekniske servicepersonale fortsat er ansat på institutionerne og ledes af institutionslederne, men at

de samtidig indgår i geografisk fastsatte samarbejds-klynger, så deres ressourcer kan bruges på tværs af institutioner. Det er dog op til de enkelte klynger, hvordan de udmønter arbejdet.

Det grønne vedligehold varetages af teknisk afdeling, og institutionerne kan frit vælge, om de vil have rengøringen leveret af en ekstern leverandør, eller om de vil varetage det selv på institutionen.

Største succes

Den største succes er ifølge ejendomschef Ole Juul Thomassen, *"at alle bygninger nu har en serviceleder, som har øjne og øre, og som man kan ringe til, hvis der er problemer. Derudover betyder det centrale budget, at pengene går til det, som de er beregnet til."*

Derudover har ejendomscenteret fået et mandat til at prioritere midlerne på tværs af bygningerne.

"Selvom nogle råber højt, så kan vi helt praktisk vise dem, at vi er nødt til at prioritere en anden bygning først, fordi deres tilstand er værre, og det skaber forståelse," fortæller Ole Juul Thomassen.

Ejendomscenteret er blevet endnu bedre til at prioritere, fordi der gennemføres bygnings-syn hvert andet år. Bygnings-synet registrerer de bygningsdele, som har en restlevetid på under fem år. Med udgangspunkt i den viden udskifter de bygningsdelene i det tempo, som ejendomscenteret har midler til. Informationerne gemmes i kommunens facility management-system, som giver ejendomscenteret mulighed for at dokumentere prioriteringerne set ud fra et vedligeholdelsesperspektiv.

Det centrale overblik, der er i gang med at blive skabt, betyder også, at ejendomscenteret har lavet en række energibesparelser, fordi der er nedsat en energigruppe.

Energigruppen har opdaget, at nogle af de tekniske installationer har stået for-kert. Ole Juul Thomassen beskriver, at det ellers er svært at opdage, da kommunen ikke har et overvågningssystem af energiforbruget.

Opdagelsen har i alt givet en besparelse på mellem 300-500.000 kr. i det første halvår, hvor energigruppen har været nedsat. Kommunen vurderer desuden, at der med ændringerne kan opnås en besparelse på 200-250.000 kr. årligt.

Læringspunkter

Ole Juul Thomassen peger på, at der har været udfordringer på vejen mod at skabe det nye ejendomscenter. Det skyldes, at en række aktører har skulle over-give noget af den kompetence, som de før har haft.

"Hvis penge er magt, så er der flyttet magt over i ejendomscenteret. Førhen har institu-tionslederne haft deres fyrstedømmer, som de har bestemt over, og det kan skabe nogle udfordringer for medarbejderne," siger Ole Juul Thomassen.

Det håndterer ejendomscenteret ved at holde møder med medarbejderne og lederne, hvor de arbejder med, hvad der skal prioriteres. Det er et samarbejde,

som ejendomscenteret løbende evalu-erer og arbejder med at forbedre for at understøtte medarbejdernes arbejde.

Næste skridt

I Ringkøbing-Skjern Kommune er der sat fokus på at få datagrundlaget for en ef-fektiv ejendomsdrift- og administration i orden. Det vil konkret sige, at de arbej-der med at få bygningerne registreret. På sigt er målet, at de skal være i stand til at kategorisere, hvor vigtige/brugbare bygningerne er for kommunen. På nuvæ-rende tidspunkt, er de halvvejs i forhold til at registrere deres godt 300.000 kva-dratmeter.

Arbejdet har allerede resulteret i, at kom-munen har fået overblik, der viser, at kommunen dels kan frasælge nogle ejen-domme, dels at omrokere nogle brugere fra en placering til en anden. Ringkøbing-Skjern Kommune forventer desuden, at der skal ske en reduktion i antallet af kommunalt ejede kvadratmeter i kom-mende år. Således bliver der en bedre balance mellem budget og vedligeholdel-seskvadratmeter kroner.

Kontaktoplysninger

Ole Juul Thomassen,
afdelingsleder i Ejendomscentret
ole.juul.thomassen@rksk.dk

› FAKTA

Antal indbyggere: 56.930

Befolkningsprognose: Befolkningsudviklingen er generelt faldende frem mod 2030. Der forventes en stigning i antallet af personer mellem 0-6 år, 25-39 år, og 65-80+årige, samt et fald i antallet af personer mellem 6-24 år og 40-64 år.

Antal kvadratmeter: 300.000 kvadratmeter BDA plus lejede kvadratmeter BDA (ukendt).

Kilde: Ringkøbing-Skjern Kommune og Danmarks Statistik



04 / AREALOPTIMERING

› INSPIRATION

Dette kapitel fokuserer på, hvad der skal til for at kommunerne kan lykkedes med at lave omstilling og udvikling på ejendomsområdet gennem arealoptimering.

Arealoptimering er for alvor kommet på dagsorden i forsøget på at optimere ejendomsporteføljerne til kommunernes eksisterende og fremtidige behov.

Arealoptimering handler grundlæggende om at udnytte, anvende og øge kvaliteten af kvadratmeterne med henblik på at understøtte de kommunale aktiviteter.

Det gør kommunerne fx ved at kigge efter muligheder for at deles om kapaciteten i bygningerne og have et kritisk blik for, hvor der er uudnyttede arealer.

Hvad skal der til for at lykkes med arealoptimering?

Forudsætningen for at lykkedes med arealoptimering er, at kommunerne har et godt dataoverblik over ejendommene og et blik for, hvilke aktiviteter de skal rumme nu og i fremtiden.

Dataoverblikket er vigtigt, fordi det dels kan bruges som et faktabaseret grundlag for at prioritere i ejendommene, og dels som en dialogåbner med aktører, som

ser forskelligt på, hvordan kommunens kvadratmeter skal anvendes. Hvor avanceret data skal være afhænger af den enkelte kommunes mål og vision.

Erfaringerne fra kommunerne er, at ikke alle kommuner har det relevante data tilgængeligt, men mange kommuner prioriterer at få skabt et overblik.

Fleere kommuner peger på, at selv simple data kan bidrage med viden og være med til skabe dialog om arealoptimeringsprojekter.

Det kan fx være ved at vise kommunens skolars gennemsnittet på antallet af kvadratmeter pr. elev internt eller i forhold til omegnskommunernes skoler. Gennem dialog kan det afdækkes med de relevante aktører, hvad der ligger bag disse forskelle, og om det er muligt at handle på det.

I kan understøtte jeres beslutningsgrundlag omkring arealoptimering med KL's mininøgletalsmodel, der er et faktaba-

seret dialogværktøj. I kan læse mere om mininøgletalsmodellen i casekatalogets kapitel 1, der omhandler data. For mere information og indberetning af data til nøgletalsmodellen kontakt konsulent Cartrine Marie Stamm Gravesen cmsg@kl.dk.

Det er ikke kun et godt dataoverblik, der er en forudsætning for arealoptimering. Erfaringerne fra flere kommuner er, at politisk opbakning er afgørende og vigtig i hele arealoptimeringsprocessen. Det gælder både overfor borgere og brugere samt for gennemførelse af processerne.

Det kan derfor være vigtigt at skabe nogle involverende processer, hvor der tages et såvel administrativt som politisk ejerskab på projekterne tidligt i processen, og hvor politikerne forpligter sig til nogle overordnede mål og visioner, som kan guide resten af organisationen i samme retning.

Casekommunerne

I det følgende præsenteres cases fra tre kommuner, som har arbejdet med arealoptimering.

De udvalgte kommuner er: Allerød, Faaborg-Midtfyn og Varde Kommune, som dels har forskellige forudsætninger for at arealoptimere og dels har grebet opgaven an på forskellige måder.

DATA OG DIALOG GIVER STÆRKT UDGANGSPUNKT FOR AREALOPTIMERING

› CASE

Allerød Kommune har i en længere periode arbejdet med at skabe et faktabaseret datagrundlag for prioriteringen af kommunens ejendomme, og det resulterer nu i konkrete besparelser samt bedre rammer for borgerne.

Udgangspunkt

Allerød Kommune står overfor en demografisk udvikling, som fremadrettet lægger pres på kapaciteten af kommunens ejendomme.

Kommunen ser konkret frem til en stor stigning i antallet af 1-5-årige samt en

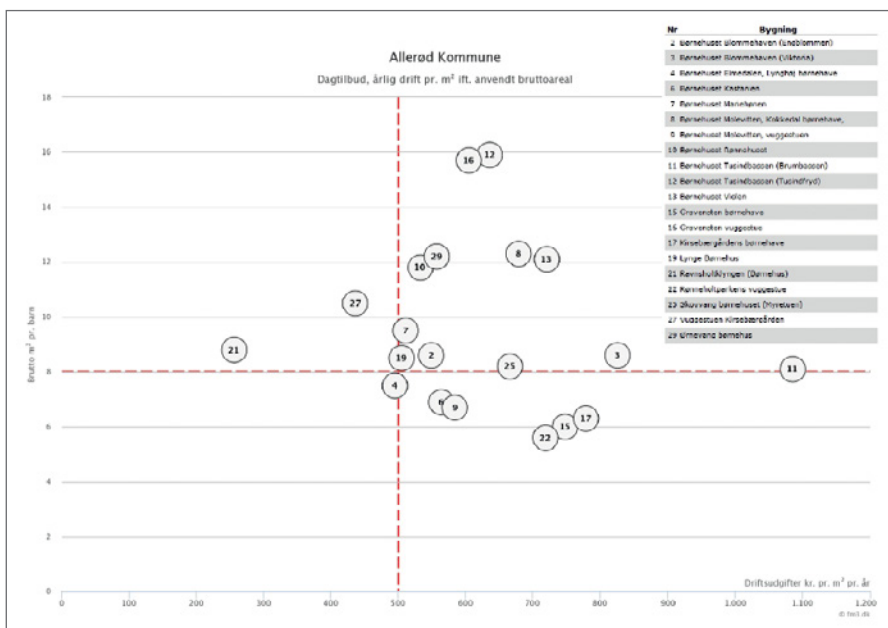
fordobling af antallet af 85+ årige frem mod 2030.

Mål

På trods af denne udvikling har kommunen fastsat et mål om, at der forsat skal ske en bygningskomprimering og øget samdrift i bygningerne.

Det vil sige, at hver kvadratmeter skal anvendes optimalt i flest muligt timer og til flest mulige formål.

› **Figur 13. Dagtilbud årlig driftsudgift pr. kvadratmeter ift. bruttoareal**



Allerød Kommune har et godt udgangspunkt for at satse på en sådan model, fordi kommunen geografisk set ikke er så stor. Det betyder, at funktioner kan lægges sammen, uden at det giver alt for store udfordringer for borgerne, samt at arealerne er relativt nemme at frasælge.

Proces

For at understøtte arbejdet med at arealoptimere har Allerød Kommune skærpet fokus på at indsamle data om kommunernes ejendomme.

Et eksempel på dette er, at kommunen sammenligner hvert dagtilbud på brutto kvadratmeter pr. barn samt den årlige driftsudgift pr. kvadratmeter og visualiserer det i figur 13.

Dataoverblikket giver kommunen et grundlag for at beslutte, hvilke ejendomme der skal satses på i fremtiden, og hvilke der skal afvikles eller sammenlægges med andre dagtilbud. I dette tilfælde viser figur 13, at dagtilbud 11 har et gennemsnitligt antal kvadratmeter, men samtidig har det dobbelt så højt omkostningsniveau pr. kvadratmeter, som andre dagtilbud med tilsvarende antal kvadratmeter.

Ifølge Dan Smed, som er ejendomschef i Allerød Kommune, har data som dette givet en øjenåbner.

”Det betyder, at det er nemmere at forholde sig til eventuelle lukninger af institutioner, fordi fornuften i prioriteringerne er faktabaseret.” fortæller Dan Smed.

Data giver således et faktabaseret udgangspunkt for en videre dialog om kommunens muligheder og udfordringer i forhold til ejendomsporteføljen.

Største succes

En af de største succeser Allerød Kommune har opnået ved at arealoptimere, er at sammenlægge to folkeskoler til en indskolingsskole og en udskolingsskole.

Udgangspunktet for sammenlægningen af de to folkeskoler var, at økonomien på skolerne var presset på grund af en lav klassekvotient.

Det vil sige, at der var 46 klasser fordelt på to afdelinger, men med økonomi til 42 klasser. De to skoler var endvidere præget af, at børnetallene var nedadgående og ejendommene var nedslidte og derfor dyre i drift.

Der var helt konkret tale om Skovvang og Lillerød skole, som blev sammenlagt til distriktsskolen Lillevang, hvor 0.-5. blev fordelt på Skovvang og 6.-9. på Lillerød Skole. Det var muligt, fordi de to skoler var placeret med en kilometers afstand til hinanden.

I forbindelse med skolesammenlægningen blev det muligt at tømme nogle mindre ejendomme og samle dem på naboskolen. Det betød, at Allerød Kommune kunne spare driftsomkostninger, frasælge en ejendom på 300 kvadratmeter for 5 mio. kr. og flytte en mindre ejendom på skolen, som stod tom.

Sammenlægningen af skolerne har betydet, at der nu er en god klassekvotient, at kommunen har opnået driftsbesparelser på forsyning og rengøring, og at antallet af kvadratmeter er reduceret med 2492 kvadratmeter BDA. Det betyder konkret en besparelse på 1.246.000 kr. om året.

Læringspunkter

Et af de vigtigste læringspunkter i processen har været, at samarbejdet og dialogen

mellem skolen, ejendomsområdet og øvrige relevante aktører er helt essentielt for at lykkes med den praktiske del af processen. Ejendomscenteret har dannet tæt parløb med skolelederen Mads Ingvarsen om sammenlægningen af de to skoler.

”Samarbejdet har været super godt, og begge afdelinger har bidraget til omstillingen og udviklingen på området.” fortæller Dan Smed.

Næste skridt

Ifølge Dan Smed er næste skridt at belyse mulighederne for at samle yderligere funktioner. Derudover arbejder kommunen sammen med en virksomhed omkring online vejledninger baseret på QR-koder, hvilket blandt andet skal gøre det nemmere for borgere og brugere at betjene adgangskontrol til ejendomme rigtigt og diverse andre brugerrelaterede behov, uden kommunen behøver at have folk til rådighed på de omkostningstunge tidspunkter af døgnet.

Kontaktoplysninger

Dan Smed, ejendomschef
dasm@alleroed.dk

› FAKTA

Antal indbyggere: 25.646

Befolkningsprognose: Der er generelt udsigt til et stigende antal borgere i Allerød Kommune frem mod 2030. Der ses især en stor stigning i antallet af 17-39-årige og 65+ årige.

Antal kvadratmeter: 158.000 kvadratmeter BDA.

Kilde: Allerød Kommune og Danmarks Statistik

FÆLLES OM FÆRRE KVADRATMETER I FAABORG-MIDTFYN KOMMUNE

› CASE

I Faaborg-Midtfyn Kommune har de en ambitiøs plan om at nedbringe antallet af kvadratmeter i samspil med borgere og brugere, og det skaber brugbare resultater.

Udgangspunkt

I Faaborg-Midtfyn Kommune har de oplevet et behov for at effektivisere ejendomsområdet. Ejendomsafdelingen har derfor henover de sidste 4 år udviklet sig, og haft et kontinuerligt fokus på effektivisering.

Mål

Kommunen har siden 2016 blandt andet fokuseret på, hvordan de kan effektivisere gennem en mere optimal udnyttelse af kommunens arealer – de ønskede blandt andet at være ”fælles om færre m²”.

En udfordring for Faaborg-Midtfyn har dog været, at det er svært at høste høje gevinster ved salg af ejendomme, men kommunen har opnået gevinster ved salg i form af sparet drift.

Kommunen lægger vægt på, at den ikke kan skabe den nødvendige udvikling alene. Derfor er der et mål om i vid udstrækning at inddrage borgere og brugere for at skabe passende løsninger og opnå fælles mål.

”Brugerne og borgerne, som anvender vores bygninger, bliver inddraget i projektet ”fælles om færre m²”. Det skaber en god proces og der skabes fælles løsninger og ejerskab af medarbejderrokaderne til nye lokaler”, siger Jane Haugaard Bruun, der er afdelingsleder i By, Land og Kultur i Faaborg-Midtfyn Kommune, og fortsætter:

”Målet er, at vi deles om kvadratmeterne, og jo mere vi deles om jo mere understøtter vi samarbejdet, for at opnå dette har vi fokus på aktivitetsbaseret indretning”.

Proces

I 2017 fik Faaborg-Midtfyn udarbejdet en ejendomsanalyse, som viste store potentialer i forhold til arealoptimering.

Analysen viste, at kommunen kunne frigøre ressourcer ved at optimere anvendelsen af bygninger, og at de kunne gennemføre 16 rokadespor fordelt på blandt andet administrative bygninger, bedre udnyttelse af folkeskolernes areal, færre udlejningsejendomme samt dagplejerne ind i børnehaverne eller på plejehjem.

Efter arbejdet er gået i gang med de 16 rokadespor er der løbende opstået nye områder, som bidrager til at den samlede besparelse opnås.

Det har været en vigtig parameter, og afgørende for fremdriften af projektet med færre kvadratmeter, at kommunen

har organiseret administrationen af bygningsdriften centralt med samling af pelfunktionen under By- Land og Kultur, som Ejendomsafdelingen hører under.

Største succes

Faaborg-Midtfyn Kommune er især lykkes med at optimere kvadratmeterne i forhold til administrative processer, og de er næsten i mål. De oplever nye synergier i den nye indretning, der bidrager til samarbejdet på tværs i kommunen.

Helt konkret er Sundheds- og Omsorgsforvaltningen rykket fra en bygning til en anden. Det har givet en tom administrationsbygning, som nu er på vej til at blive solgt og udviklet til et nyt, ikke kommunalt, projekt. Derudover er afdelingen for Alkohol og Misbrug rykket ind i en anden bygning. Afdelingen kom fra et eksternt lejemål, som nu er opsagt, og Alkohol og Misbrug er nu placeret bedre end tidligere centralt i Faaborg Bt.

Indtil nu har øvelserne frigjort areal på godt 17.000 kvadratmeter, hvoraf 5.500 kvadratmeter er solgt, godt 8.200 kvadratmeter er planlagt til salg, 1100 kvadratmeter er revet ned, 312 kvadratmeter er opsagt eksternt lejemål og ca. 2400 kvadratmeter overdraget til foreninger som selv skal drifte bygningerne. Alt dette har givet kommunen en sparet drift om året på ca. 3 mio. kr.



Læringspunkter

Medarbejderne har i udgangspunktet været positive omkring at flytte sammen på færre kvadratmeter, og argumentet om at nedbringe eksterne lejemål er til at forholde sig til.

"Det har været en spændende proces, at flytte sammen på færre kvadratmeter og der har været udfordringer på vores vej, men ved at inddrage medarbejderne undervejs, bliver medarbejdernes bekymringer håndteret løbende ved at evaluere og tilrette. Der har været medarbejdere med specielle ønsker til indretningen, hvor der er taget hensyn til dette fx ved specielle arbejdsborde eller stole som kun den medarbejder kan anvende." fortæller Jane Haugaard Bruun.

Næste skridt

Faaborg-Midtfyn Kommune arbejder stadig med at finde nye besparelser, hvor der kan effektiviseres på kvadratmeterne. Der er ansat en spacemanagement-medarbejder, som i det daglige arbejder

med at nedbringe antallet af kvadratmeter.

Spacemanagement-medarbejderen undersøger bl.a. om alle kommunens bygninger bliver udnyttet optimalt, kigger desuden på hvordan kommunens for- eninger kan komme ind på folkeskolerne frem for at have selvstændige bygninger der skal driftes og vedligeholdes.

"Vi er hele tiden opsøgende i at finde nye og smartere måder at indrette vores bygninger på så vi kan bidrage til besparelser. Projektet "fælles om færre m²" er stadig i fuld gang og der vil være en lang proces endnu med at finde nye spare projekter i kommunens samlede bygningsareal på ca. 250.000 kvadratmeter", siger afslutter Jane Haugaard Bruun.

Læs ejendomsanalysen her: www.fmk.dk/fileadmin/user_upload/Politik_og_Strategi/Kvadratmeteranalyse-Faaborg-Midtfyn-Kommune-2017.pdf

Kontaktoplysninger:

Jane Haugaard Bruun,
afdelingsleder By, Land og Kultur
jabru@fmk.dk

> FAKTA

Antal indbyggere: 51.803

Befolkningsprognose: Der iagttages en stigning på ca. 3 pct. I befolkningstallet frem mod 2030. I aldersgrupperne 0-5-årige og 80+ årige ses de største stigninger.

Antal kvadratmeter: Ca. 240.000 kvadratmeter BDA

Kilde: Faaborg-Midtfyn Kommune og Danmarks Statistik

VARDE KOMMUNE ARBEJDER MED ET AMBITIØST MÅL FOR NEDBRINGELSE AF ANTALLET AF KVADRATMETER

› CASE

I Varde Kommune har de ved hjælp af data og inddragelse af borgere og brugere haft succes med nedbringelse af kvadratmeter og arealoptimering. Dette har resulteret i en bedre resourceudnyttelse.

Udgangspunkt

I 2017 indledte Varde Kommune en proces for at omstille og udvikle ejendomsområdet med henblik på bedre at udnytte de økonomiske ressourcer, der var afsat til området.

Mål

I den forbindelse udviklede kommunen blandt andet en samlet strategi for ejendomsområdet, hvor der blev sat fokus på at reducere det samlede antal kvadratmeter med 25.000 kvadratmeter inden 2022.

Baggrunden for dette fokus var blandt andet, at Varde Kommune ligger forholdsvis højt på antallet af kvadratmeter pr. borger i forhold til de ni jyske kommuner, som Varde har sammenlignet sig med jf. figur 14.

Varde Kommune strækker sig geografisk over et stort areal, og har et forholdsvist lavt indbyggertal. Udfordringen er derfor at sikre optimale forudsætninger for at kunne tilbyde tidssvarende bygninger og lokaler, der passer til de behov, der er i kommunen.

Hovedprincipperne bag ejendomsstrategien er, at kvadratmeterne skal anvendes mere effektivt, og at skolerne i lokalområderne skal være omdrejningspunkt for områdets aktiviteter. Det hænger for det første sammen med, at kommunalbestyrelsen i 2016 indgik et skoleforlig, hvor det blev besluttet, at der ikke skal lukkes skoler.

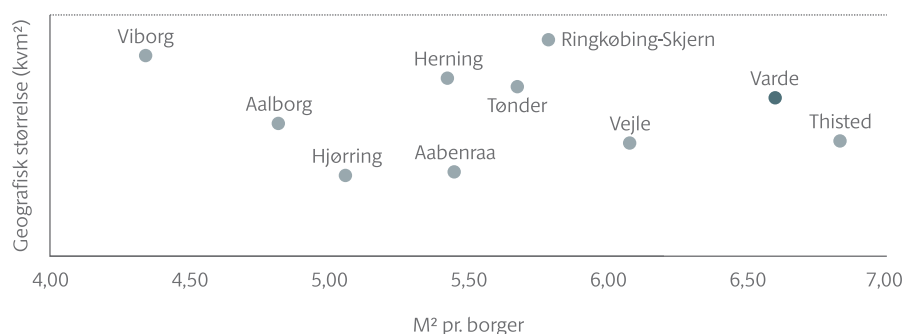
For det andet står Varde Kommune overfor en demografisk udvikling, hvor antallet af børn i aldersgruppen 6-15-årige er faldende frem mod 2030. Der vil derfor i takt med udviklingen blive frigjort kvadratmeter til andre aktiviteter på skolerne, og derfor giver det mening at indrette skolernes kvadratmeter mere fleksibelt.

Proces

Processen omkring arealoptimeringen blev indledt med, at et såkaldt rejsehold tog ud og besøgte hver enkelt skole for at starte en dialog med skolelederne om, hvilke muligheder de så for enten at reducere kvadratmeterne, eller at lægge andre funktioner ind i ejendommene. Dialogen var vigtig, fordi skolerne i Varde Kommune har ansvaret for det indvendige vedligehold.

Rejseholdet kom på baggrund af besøgene med deres bud på, hvordan kommunen kunne arbejde med skolernes kvadratmeter. Buddet kom først i høring på skolerne og derefter til drøftelse i kommunalbestyrelsen, som indledningsvist valgte at arbejde videre med tre projekter, som forvaltningen gik tilbage og lavede beregninger på.

› **Figur 14. Benchmarking af ti kommuner**



Kommunalbestyrelsen endte blandt andet med at beslutte, at en skole skulle rive en bygning fra 1904 ned samt fjerne en SFO og i stedet finde plads til de aktiviteterne i de øvrige bygninger på skolen. Rejseholdets arbejde har indtil videre resulteret i konkrete forslag til at reducere 7000 kvadratmeter, og arbejdet med at implementere forslagene foregår kontinuerligt, men tager også tid.

Største succes

Susanne Fast, der er centerleder for ejendomscenteret i Varde Kommune fortæller, at den største succes i arbejdet har været dialogen omkring projektet samt inddragelsen af brugere og borgere.

Derudover er det blevet besluttet at lægge et kulturhus i Nørre Nebel ind på den lokale skole. Det mødte indledningsvist modstand fra borgere og lokale foreninger, som havde svært ved at forestille sig at deres aktiviteter skulle finde sted i skolens bygninger. Kommunen igangsatte derfor en proces, hvor en arkitekt hjalp med at visualisere mulighederne for borgerne og brugerne, som også fik mulighed for at komme med deres input.

"Stemningen omkring projektet er vendt. Borgerne og brugerne kan se sig selv i skolernes bygninger, selvom der er børn over det hele, og de er kommet med rigtig mange gode, konstruktive forslag til, hvordan vi kan komme i hus med projektet", siger Susanne Fast.

Læringspunkter

I Varde Kommune har de brugt tid og kræfter på at understøtte udviklingen med data. Det vil sige, at kommunalbestyrelsesmedlemmer, brugere og borgere

har været præsenteret for et faktabaseret beslutningsgrundlag, som de har kunne træffe beslutninger og prioritere på baggrund af. Det har været med til at skabe opbakning.

Susanne Fast peger derfor på, at en vigtig læring er, at der skal arbejdes kontinuerligt med kommunens datagrundlag, så man som ejendomscenter har styr på de gode argumenter, når man indgår i dialogen med brugerne. Det er derfor også skrevet ind som et fokuspunkt i ejendomsstrategien, som dermed er med til at holde fokus på at udvikle og anvende data i hverdagen.

Susanne Fast beskriver, at det er et godt redskab, når man arbejder med nogle aktører, som synes at det kan være svært at se, hvordan de skal kunne undvære kvadratmeter.

"Sat på spidsen kan det fx være en øjenåbner, hvis vi kan vise, at en skole har 40 kva-

dratmeter pr. elev, hvorimod andre skoler kun har 15. Den fortælling bidrager til at skabe opbakning og en fælles forståelse for projektet." siger Susanne Fast.

Hun lægger derfor vægt på, at det er i dialogen, at de sammen kan opnå de gode løsninger, som vil give mening for såvel brugere som borgere.

Næste skridt

Det næste skridt i processen er at fortsætte planlagte nedrivninger af bygninger, samt at udrulle processen fra de tre skoler til endnu flere.

Strategien kan findes på:

www.vardekommune.dk/sites/default/files/borger/bolig_og_byggeri/ejendomsstrategien_2017-22.pdf

Kontaktoplysninger

Susanne Fast,
centerleder i ejendomscentret
sufa@varde.dk

› FAKTA

Antal indbyggere: 50.129

Befolkningsprognose: Befolkningsudviklingen er overordnet stabil frem mod 2030. Der forventes et fald i antallet af indbyggere mellem 6-64 år, men en stigning i personer mellem 0-5 år og 65+ årige. Der ses især en stigning i antallet af 80+ årige.

Antal kvadratmeter: 285.000 kvadratmeter BDA heraf er der 53.000 kvadratmeter BDA selvejende haller med eget bygningsdriftsbudget.

Kilde: Varde Kommune og Danmarks Statistik

KL

KL
Weidekampsgade 10
2300 København S
Tlf. 3370 3370
kl@kl.dk
www.kl.dk
[@kommunerne](https://twitter.com/kommunerne)
facebook.com/kommunerne

Produktionsnr. 830524
ISBN 978-87-93668-84-3
ISBN 978-87-93668-85-0-pdf