

## Bilag 6.2.

# Kommunernes Digitaliseringsprogram 2021-2025

## Projektbeskrivelse

### Det Fælleskommunale Nøgletalssamarbejde på Ejendomsområdet

af Liva Westergaard og Kristoffer Slottved



## Indhold

1. Formål og baggrund .....	3
2. Leverancer og succeskriterier .....	6
3. Budget .....	8
4. Tidshorisont .....	9
5. Risikovurdering af projektet .....	10
6. Interessentvurdering .....	11
7. Organisering .....	12
Bilag 1: Model for vedligeholdelsestilstand .....	13

## 1. Formål og baggrund

### 1.1. Baggrund

Projektet er en fortsættelse af projektet under den fælleskommunale digitale handleplan 2016-2020: Kloge Kommunale Kvadratmeter (KKM2). Projektet fik overført ubrugte budgetmidler til 2021, hvorfor projektbeskrivelsen retter sig mod 2022-2023.

Projektforløbet 2016-2020 var en analyse og modningsproces mod formålet om, at øge videns- og informationsniveauet om det kommunale ejendomsområde. Målet i denne fase af projektet var for det første at undersøge udfordringerne i kommunerne på ejendomsområdet, for det andet at samle, motivere og skabe ejerskab hos kommunerne til formålet. For det tredje at finde frem til, hvilke begreber indenfor kommunal ejendomsadministration, som projektet skulle fokusere på at operationalisere.

Det er et ambitiøst projekt og en svær og kompleks proces at opnå sammenlignelige data. Det skyldes for det første, at ejendomsområdet er meget komplekst, hvor særligt den meget forskelligartede organisering af området er en udfordring for data-standardisering. Der er mange komplicerede ejerforhold og opgavefordelinger. Data ligger mange forskellige steder og i mange forskellige formater og strukturer, hvilket komplicerer indsamling, overblik og sammenligning på tværs – både på tværs af ejendomme i kommunen og på tværs af kommuner.

For det andet, har de kommunale medarbejdere ofte ikke prøvet en lignende opgave før; at skulle indsamle, strukturere og analysere data, og den ændrede tilgang til arbejdet med ejendommene i kommunerne kræver meget kommunikation og tilvænning til forandringerne.

For det tredje er der mange interesser i de kommunale ejendomme. Det gælder for borgere, foreninger, politikere, ledelse og medarbejdere, som har holdninger til rammerne for de aktiviteter de varetager i bygningerne. Det gælder det private erhvervsliv som ved, at det er store beløb, der er i omløb, når der skal bygges nye skoler og idrætshaller.

Corona krisen medførte aflysning af de fysiske møder, men projektteamet omstillede hurtigt kommunikationen til virtuelle møder, hvilket viste sig at bidrage positivt til fremdriften, og en god respons på formen fra de deltagende kommuner i projektet (projektgruppen). Bagsiden var, at det var svært for nye kommuner at få projektet ind under huden.

I 2020 er projektet gået fra analyse og modningsfase til leverancer. KL projektteamet har udviklet en prototype på et *benchlearningsværktøj*: en online interaktiv rapport, hvor kommunerne kan se gennemsnit, sammenligne sig med hinanden og se udviklingstendenser over tid.

En arbejdsgruppe udarbejdede forslag til en vedligeholdelsestilstands registreringsmodel, som i 2021 er blevet godkendt blandt alle kommunerne i projektgruppen. Modellen forventes evalueret primo 2022.

Der er nedsat en arbejdsgruppe med fokus på udvikling af en informationsmodel, som muliggør automatiseret indsamling af data fra kommunernes it-systemer. Det sker i samarbejde med KL's IT-arkitekter.

Der er medio 2021 nedsat en arbejdsgruppe med fokus på udvikling af en model for registrering af data om indeklimate. De forventes at præsentere deres model-forslag inden udgangen af 2021 og forslaget forventes godkendt medio 2022.

Efter sommerferien nedsættes en arbejdsgruppe, der skal udarbejde modelforslag til registrering af økonomiske udgifter. Det forventes at blive præsenteret medio 2022 og godkendt ultimo 2022.

## **1.2. Formål**

Formålet med projektet er at skabe mere og bedre information om de kommunale ejendomme, som kan understøtte strategiske, politiske beslutninger.

## **1.3. Projekt ide**

Projektets grundlæggende ide er at understøtte muligheden for mere robust viden om de kommunale ejendomme, så der kan træffes beslutninger på et oplyst grundlag og ikke på "synsninger eller "fordomme".

Kommunerne har siden midten af '00'erne været på en udviklingsrejse ift. optimeret forvaltning af deres ejendomme. Professionalisering af drift, vedligeholdelse og opførelse af nye ejendomme samt salg af overflødige ejendomme er i stigende fokus, idet der er kommet opmærksomhed for, at ejendommene rummer et stort effektiviseringspotentiale. For at kunne forvalte deres ejendomsportefølje strategisk har kommunerne brug for et overblik, og det kræver data. Dataindsamling, -håndtering og -analyse kræver ressourcer og kompetencer. Kommunerne har derfor fokus på ikke at skabe 98 dybe tallerkener, men i stedet samle kræfterne til det fælles bedste.

Nøgletal kan anvendes til at beregne, hvor meget der skal sættes af i budgettet til at drifte nyopførte bygninger, eller hvorvidt en eksisterende bygning bør rives ned eller sælges fra, fordi den er for omkostningstung ift. hvor meget den reelt bidrager med nytteværdi.

Det er kommunernes egen efterspørgsel efter mere og bedre information om de kommunale ejendomme, som driver processen. Projektet forankres fra den øverste top til det yderste led af den kommunale forvaltning. Det lokale ejerskab til at skabe og anvende data i kommunerne er projektets fundament for succes og resultater.

Processen i projektet er derfor en væsentlig del af projektets formål og leverance og ligger som et fundament for projektets gennemførelse. Gennem processen med deltagelse i projektet opnår kommunale medarbejdere ny viden, indsigt, kompetencer samt motivation. Medarbejderne oplever endvidere at få fagligt kompetente kollegaer, hvor de dag er ensomme. Processen medfører dog også, at projektet tager længere tid, fordi det indebærer drøftelser og kompromisser på tværs af kommunerne.

#### **1.4. Gevinster**

Det bliver en stor gevinst for kommunerne og for samfundet, at der på nationalt plan kommer mere viden og overblik om de kommunale ejendomme. På nuværende tidspunkt drages der konklusioner om de kommunale ejendomme og bygninger på meget spinkle datagrundlag.

Gevinsten fremkommer løbende, men vil især forekomme efter projektets afslutning, når kommunerne begynder at skabe data i overensstemmelse med de fælleskommunale modeller, og hvis it-systemleverandører kan levere automatiseret indrapportering af kommunens data til den fælleskommunale datamodel. De konkrete gevinster er:

- mere og bedre information om de kommunale ejendommers stamdata (, type, areal, beliggenhed)
- mere og bedre information om udgifter/økonomi for de kommunale ejendomme
- mere og bedre information om vedligeholdelsestilstanden
- mere og bedre information om indeklima
- mere og bedre information om el-, vand- og varmemeforbrug
- mere og bedre information om anvendelsesgraden
- mere og bedre information om udnyttelsesgraden
- mere og bedre information om understøttelsesgraden
- større kompetence i de kommunale ejendomsorganisationer ift. strategisk ejendomsadministration
- nøgletals- og analyserapporter som beskriver de kommunale ejendomme og deres udvikling
- mere og bedre viden- og erfaringsudveksling på tværs af fagligheder og niveau og på tværs af kommuner
- en fælleskommunal governance for data om de kommunale ejendomme

## 1.5. Resultatmål

Projektet skal inden udgangen af 2023 opnå:

- Godkendte modeller til ensartet indsamling af data på de udvalgte begreber
- Kompetenceudvikling af kommunale ejendomsorganisationer gennem workshops og temadrøftelser
- 55 kommuner deltager i Nøgletalssamarbejdet og fokuserer på at skabe data og overblik over deres respektive ejendomsporteføljer ud fra de fælleskommunale begrebsmodeller
- 95 procent af deltagerne i projektgruppen (Nøgletalssamarbejdet) er tilfredse med forløb og resultater ved den årlige evaluering

## 2. Leverancer og succeskriterier

### 2.1. Modnings- og analysefasen

Forløbet 2016-2020 har primært været en analyse og modningsfase, men gennemførelse og implementering er også forløbet parallelt for at teste og evaluere indsatser.

### 2.2. Gennemførelses- og implementeringsfasen

Gennemførelses- og implementeringsfasen (2021-2023) har for det første fokus på at operationalisere de begreber, der bruges i ejendomsadministrationen, samt udvikle modeller som muliggør ensartet registrering. For det andet har fasen fokus på, at sikre videns- og erfaringsdeling mellem kommunerne om implementering af modellerne.

Leverancer
<ul style="list-style-type: none"><li>• Model for indeklima</li><li>• Model for økonomi (kontoplan)</li><li>• Model for anvendelsesgrad</li><li>• Model for udnyttelsesgrad</li><li>• Model for understøttelsesgrad</li><li>• Definitionsaflarung for ejendoms stamdata om kommunale ejendomme</li><li>• Informationsmodel for kommunale ejendomme</li><li>• Koncept for automatisk indsamling af data</li></ul>

- Koncept for driftsorganisering af Nøgletalssamarbejdet
- Benchlearningsværktøj version 1.

#### Succeskriterier

- Modeludkast godkendes af de øvrige deltagere i nøgletalssamarbejdet
- 95 procent af deltagerne i projektgruppen (Nøgletalssamarbejdet) er tilfredse med forløbet og resultatet
- 95 procent af deltagerne i Nøgletalssamarbejdet finder benchlearningsværktøjet brugbart og værdiskabende
- 5 It-systemleverandører anerkender informationsmodellen og bidrager til test af automatisk indsamling af data

### 2.3. Gevinstrealiseringsfasen

Gevinstrealiseringsfasen har fokus på formidling og udbredelse af projektets leverancer. Dette vil ske gennem artikler, workshops og konference. Kommunaldirektører kontaktes på mail og der gennemføres opkald til kommunale ejendomschefer med henblik på at udbrede kendskabet om projektet.

#### Leverancer

- Formidling om modellerne, værktøjet og netværket til alle kommuner gennem artikler
- Workshops og temadrøftelser for kommunale medarbejdere med fokus på registrering, indsamling, behandling og anvendelse af data
- Konference om kommunale ejendomme og resultater fra projektet

#### Succeskriterier

- 4 artikler i fagmagasiner og nyhedsblade om projektets resultater
- 95 procent af deltagerne i Nøgletalssamarbejdet mener, at de får værdi af at deltage i workshops og temadrøftelser
- 13 nye kommuner melder sig til Nøgletalssamarbejdet (55 kommuner inden 2023)
- 30 kommuner har indberettet data til datamodellen og benytter benchlearningsværktøjet aktivt i deres daglige arbejde
- En årlig konference med 90 pct. tilfredse deltagere

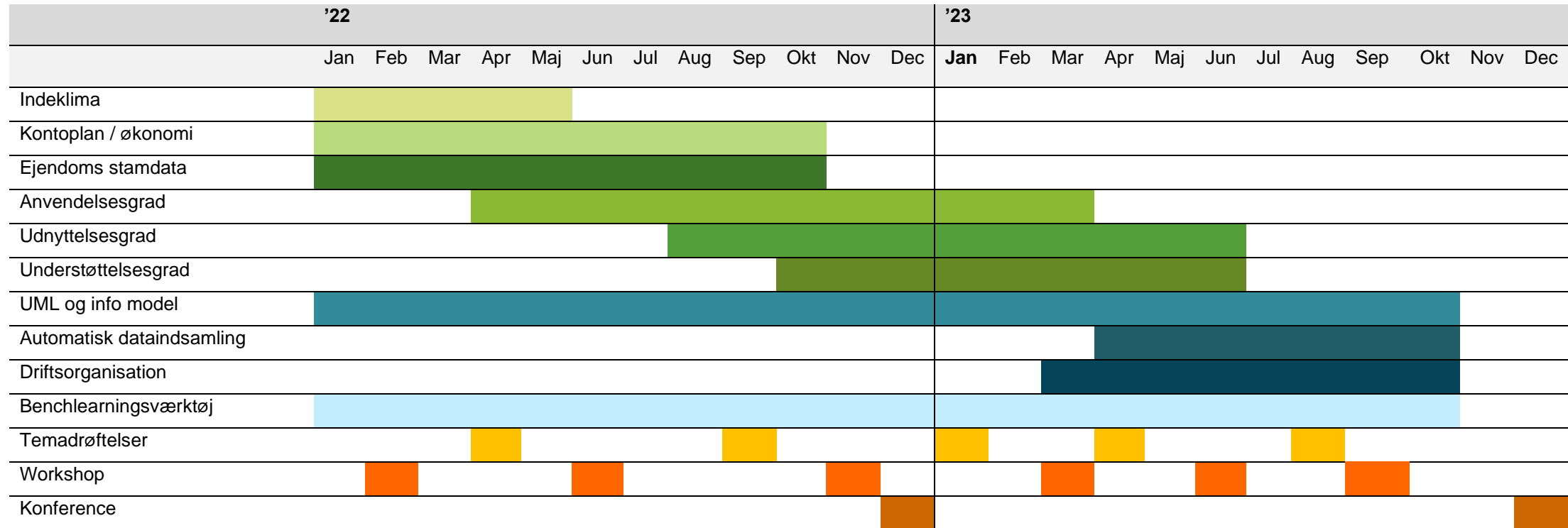
### 3. Budget

Budgettet på 1.3 mio. kr. årligt fra 2022-2023 dækker lønmidler til projektledelse og øvrige omkostninger dækker ekstern rådgivning og konsulentbistand, it-arkitekter samt forplejning, mødelokaler og transport for de fysiske workshops og konference.

Aktivitet/år	2021	2022	2023	2024	2025	I alt
Lønmidler	0	640.000	640.000	0	0	1.280.000
Øvrige omkostninger	0	660.000	660.000	0	0	1.320.000
Samlet finansiering	0	1.300.000	1.300.000	0	0	2.600.000



#### 4. Tidshorisont



## **5. Risikovurdering af projektet**

Det er kritisk for projektets gennemførelse, at der afsættes tilstrækkelig med ressourcer til at engagere og motivere deltagerne i projektgruppen. Det skyldes, at projektet kan kategoriseres som et forsknings- og organisatorisk forandringsprojekt, hvor indsatser og leverancer ikke er klart defineret fra start, men udvikles undervejs i samarbejde med projektgruppen.

Kommunerne er med til at udvikle leverancerne, men denne proces er også en del af deres kompetenceudvikling og kommunens organisationsudvikling. Det er derfor et meget komplekst og ambitiøst projekt, hvilket gør det svært at forstå for en almindelig kommunal medarbejder, og det betyder, at der kan opstå forvirring omkring formål, mål og proces, og det kan give usikkerhed ift. hvorvidt projektet er værd at bruge tid og kræfter på. Uden drivkraft og input til modeller og sparring på anvendelse fra projektgruppen eksisterer projektet ikke. Derfor bruges der meget tid og ressourcer på, at tale om projektet formål og proces, og der er afsat tid til ekstra dialog med nye kommuner.

Desuden eksisterer der hos kommunerne en ambivalens ift. formålet med projektet. Formålet er at skabe mere og bedre information, og de administrative medarbejdere kan se en fordel af at bruge informationen til at bevise deres resultater og fremskridt eller påpege behov, som de ønsker at gøre opmærksom på. Men informationen kan også bruges til at påpege manglen på resultater og fremskridt samt behov, der ikke handles på. Der er risiko for, at kommuner ikke ønsker få mere og bedre information, fordi den kan stille dem til regnskab på godt og ondt. Der har været en del drøftelser i projektgruppen med skeptiske kommentarer om, hvorvidt data ville være tilstrækkelig valid og hvorvidt det kunne misbruges eller fordrejes, men resultatet af drøftelserne har altid været, at formålet er vigtigt, og at de hellere vil have viden og indsigt end ikke at have den.

## 6. Interessentvurdering

Der er mange interessenter for data om de kommunale ejendomme med forskelligt fokus.

Det er derfor vigtigt, at KL står med en stærk analyse og kommunikationsstrategi, så KL har et godt forhandlingsudgangspunkt.



**Finansministeriet** er interesserede i at finde økonomiske besparelser. I Økonomaftalen i 2014 og 2015 var de kommunale ejendomme i fokus, og der blev indgået aftale om, at kommunerne skulle effektivisere området. Med det dårlige datagrundlag er det svært for finansministeriet at komme med konkrete styringsmekanismer. I 2021 var der igen fokus på de kommunale bygninger i ØA-forhandlingerne, og det nævnes i aftale-papiret, at der skal nedsættes en arbejdsgruppe. Der afventer fortsat afklaring på, hvad finansministeriet forventer af denne arbejdsgruppe.

**Klima og forsyningsministeriet** er interesserede i data for at sikre opnåelse af klima-målene og de grønne EU-direktiver. De ønsker at bruge data til styring af opnåelse af energi- og CO2 besparelser. Projekt-teamet har en god dialog med Energistyrelsens kontorchef Anders Gerhart.

**Indenrigs og boligministeriet** har interesse i, at KL understøtter kommunernes udvikling af bygningsmassen. Projekt-teamet har en god

dialog med en projektleder for vedligeholdelsesplanlægning af de statslige bygninger, hvilket giver indsigt i statens egen proces med optimering og registrering af de statslige bygninger.

**Rådgivere, It-system leverandører og byggebranchen** udviser store interesse for emnet. De har en interesse i, at kommunerne har de samme krav til data mm, så de kan effektivisere deres egne udviklingsomkostninger.

## 7. Organisering

### Styregruppe

- Morten Mandøe (fmd), direktør i KL
- Rie Perry, Næstved Kommune
- Lars Clement, Skanderborg Kommune
- Torben Frølich, Gentofte Kommune
- Poul Ditlev Christiansen, KOMBIT
- Christian Harsløf, direktør i KL
- Ghita Thiesen, KL
- Trine Vig Houe, KL
- Janet Samuel, KL
- Claus Ørum Mørgensen, KL
- Kristina Bendixen, KL
- Peter Pannula Toft, KL
- Karoline Amalie Steen, KL

### Programleder

- Kristoffer Slottved, KL

### Projektleder

- Liva Westergaard, KL

### Rådgiver

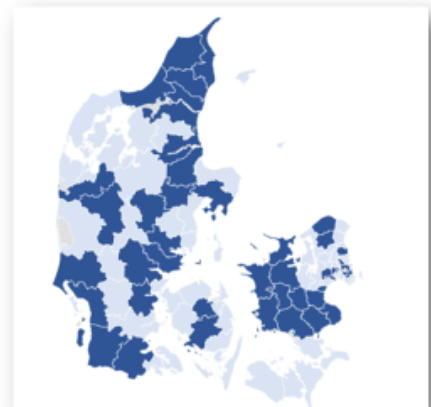
- Birthe Papsø, B-Papso

### Følgegruppe

- Karen Dilling, Hillerød Kommune
- Michael Ertmann, Favrskov Kommune

### Projektgruppen

- 42 kommuner



## Bilag 1: Model for vedligeholdelsestilstand

Herunder fremgår model for vedligeholdelsestilstand som en arbejdsgruppe på 9 kommuner udarbejdede.

Den ene delopgave var en beskrivelse til de fem karakterer i karakterskalaen 1-5. Den anden delopgave var at beskrive hvilke bygningsdele, der skal vurderes samt hvilken vægtning, der skal anvendes.

Arbejdsgruppens anbefaling til model blev testet af 8 kommuner over en periode på 2 måneder, og der blev fundet mulige udviklingspotentialer, som dog ikke blev fundet nødvendige at implementere på nuværende tidspunkt. Modellen blev vurderet og diskuteret i den samlede gruppe for nøgletalssamarbejdets medlemmer og godkendt til anvendelse i juni 2021.

Karakter	Beskrivelse
1	<b>Ny</b> Ikke behov for vedligehold
2	<b>God</b> Behov for forebyggende vedligehold
3	<b>Brugt</b> Kræver afhjælpende og forebyggende vedligehold
4	<b>Nedslidt</b> Behov for udskiftning eller genopretning snarest muligt
5	<b>Defekt</b> Akut behov for udskiftning

