

# KOMMUNALE BYGNINGER

RAMMERNE FOR  
FREMTIDENS VELFÆRD



# KL

KL  
Weidekampsgade 10  
2300 København S  
Tlf. 3370 3370  
kl@kl.dk  
www.kl.dk

Produktion: KL's Trykkeri  
Design: e-Types  
Foto: Colourbox

## ER DEN KOMMUNALE BYGNINGSMASSE FREMTIDSSIKRET OG EFFEKTIV?

De kommunale bygninger er rammerne for hverdagens velfærdsopgaver.

Kommunerne oplever i disse år store ændringer i demografien. Forandringerne medfører et stort omstillings- og effektiviseringsbehov. Det stiller nye krav til løsningen af velfærdsopgaverne – men også krav til de rammer, som borgerne møder velfærden i. Derfor er kommunernes veje mod omstilling til de nye behov interessant: Hvordan fremtidssikres den kommunale bygningsmasse, og hvordan opnås der både økonomiske og kvalitative gevinster på området?

Kommunerne bruger samlet **ca. 15 mia. kr.** på at drive og vedligeholde de kommunale ejendomme.

*Kilde: EY*

Mange kommuner har allerede erfaringer med gennemgribende omorganiseringer af den kommunale ejendomsdrift og har høstet store gevinster. En analyse fra forårets moderniseringsamarbejde med regeringen viser, at der forsat er potentiale for effektivisering af ejendomsdriften. Omstilling og udvikling af den kommunale ejendomsdrift er derfor

på én og samme tid ”en gammel kending” og ”først lige begyndt”.

Nye måder at bruge ressourcer og kvadratmeter på vinder frem i kommunerne. Og der er mange redskaber til at styrke driften: Det handler både om indsamling af data og udformning af langsigtede strategier. Men det handler også om nye måder at udnytte de eksisterende kvadratmeter på og om at gen tænke, hvordan ejendomsdriften håndteres.

Kommunerne bruger **ca. 1,6 mia. kr.** på rengøring på skoler og SFO'er.

*Kilde: EY*

Erfaringerne viser, at omstilling og forandring kræver, at man er bekendt med, hvilken situation kommunen står i. Flere kommuner oplever fx en ny demografisk sammensætning de kommende år og har samtidig et ønske om effektivisere driften for at frigøre ressourcer eller udvikle en fremtidssikret ramme for kommunens bygninger. Der er forskellige måder at gå til det på, men det er vigtigt at være bevidst om, at hvert enkelt valg, der træffes i høj grad påvirker udgifterne til ejendomsadministrationen, kvaliteten og effektiviteten i opgaveløsningen.

## FLERE VEJE TIL EFFEKTIVISERINGER PÅ KORT OG LANGT SIGT

Flere kommuner har i de seneste år været i gang med omstillinger af den kommunale ejendomsdrift og de tekniske serviceopgaver, mens andre netop er begyndt.

En række kommuner har opnået gevinster gennem strategier for ejendomsserviceydelser, herunder ved målrettet at udbyde ydelserne eller ved at samle ejendomsfagligheden i en central enhed. Andre kommuner har på den korte bane haft fokus på at arbejde med effektivisering af driften af de kommunale ejendomme. Det er sket gennem brug af forskellige konkrete tiltag på den daglige drift. På den længere bane har flere kommuner haft fokus på en mere strategisk og effektiv tilgang.

Spændet af muligheder er stort og der er flere veje til målet:

- Ansvar for ejendommene kan samles i en enhed eller distriktsbaser
- Forskellige mål kan løses med forskellige økonomiske incitamenter
- Forskellige behov kan løses gennem en tilpasset palette af indsatser

Erfaringerne viser, at der er mange veje at gå. Uafhængig af hvilken vej man vælger, er der store gevinster ved at arbejde systematisk med området. Det handler at vurdere hvilke udfordringer og strategiske perspektiver, som man står over for, og så finde de gode veje og værktøjer til at løse udfordringerne. På kort bane handler det ofte om driftsoptimeringer.

### Eksempler – effektiviseringer på kort bane

- Fælles udbud på serviceydelser på tværs af institutioner.
  - > I en kommune er 10 pct. på indkøb af håndværkerydelser gennem udbud af håndværkerydelser på tværs af kommunen.
- Indsatser med formålet at nedsætte energiforbruget.
  - > En kommunes indsats på energiområdet over 5 år har givet et mindre forbrug med en besparelse i alt på 22 mio. kr. på udgifter til el, vand og varme.

Kilde: EY – Facility management i kommunerne

På den længere bane er fokus på mere tids- eller ressourcetrækkende indsats, som kan give et afkast i form af forbedret overblik over bygningerne og en bedre udnyttelse af ressourcer og faglige kompetencer.

19 pct. af kommunerne anvender eller er i gang med at implementere et it-system til håndtering af ejendomsporteføljen.

*Kilde: EY*

### Eksempler- effektiviseringer på lang bane

- Samling af medarbejdere i ejendomscentre eller distriktsbaser for at udnytte ressourcerne bedre og øge den faglige sparring.
  - > I en kommune er der er udmøntet besparelser i 2019 på **næsten 40 mio. kr.** gennem oprettelsen af ejendomscenter med serviceydelse og budgetter samlet og fokus på effektiv drift.
- Indsamling af data på kommunens bygninger der bruges aktivt i tilrettelæggelsen af bygningsdriften på tværs af kommunen.
  - > Gennem aktiv styring af arealer er en kommunes ejendomsmasse reduceret med 10-15 % over fire år.

*Kilde: EY – Facility management i kommunerne*

Flere kommuner har haft gode erfaringer med at samle flere funktioner i samme ejendom. Kvadratmeter, der kan rumme flere funktioner på tværs af de kommunale søjler, kan tænkes med allerede i anlægsfasen, når der skal bygges nyt. Lokaler, der kan rumme flere funktioner, fx SFO og fritidsbrugere, kan tænkes ind, hvis der skal bygges eller renoveres skolebygninger. Ligeledes har nogle kommuner haft gode erfaringer med at lade daginstitutioner flytte ind, hvor skoler har kvadratmeter i overskud, eller samle biblioteksfunktionen på skolebiblioteket. På den måde kan ejendomsadministration også bidrage til fx fortætning af byen som en del af byudviklingen.

Nogle kommuner har arbejdet med organiseringen af deres teknisk servicemedarbejdere. Udover at arbejde på skolerne, servicerer de tekniske servicemedarbejdere sammen et antal af nærområdets daginstitutioner. De tekniske servicemedarbejdere sparrer med hinanden og dække ind ved sygdom og ferie.

## VÆR BEVIDST OM KOMMUNENS SITUATION – STRATEGISKE PERSPEKTIVER

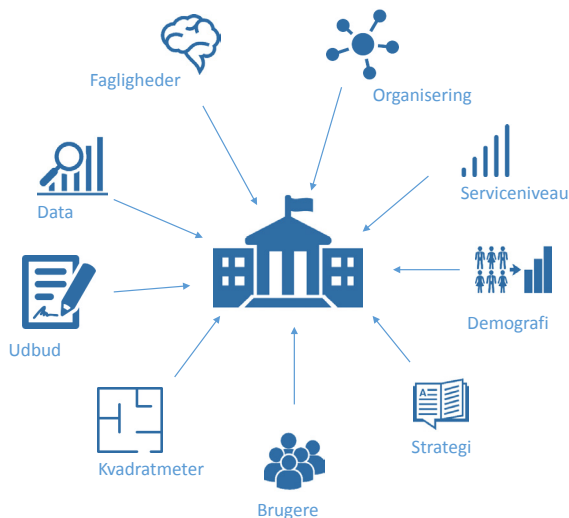
Kommunerne står i disse år over for store demografiske omstillinger, som i høj grad påvirker kommunens rammer. Det giver anledning til i kommunalbestyrelsen at forholde sig til, hvordan man strategisk, fagligt og økonomisk vil sikre de kommunale bygninger samt driften af dem, både på kort og langt sigt.

Der er mange faktorer, som spiller ind på effektiviteten i kommunens ejendomsadministration, og der er mange veje at gå for at skabe en forandring. Tiltagene afhænger af kommunens situation og udgangspunkt i forhold til flere faktorer.

På politisk plan kan et afsæt være at drøfte, hvilket serviceniveau man ønsker, og hvilke

visioner man har for området. Her spiller kommunens demografiske udvikling og ejendommens nuværende og fremtidige brugere en rolle.

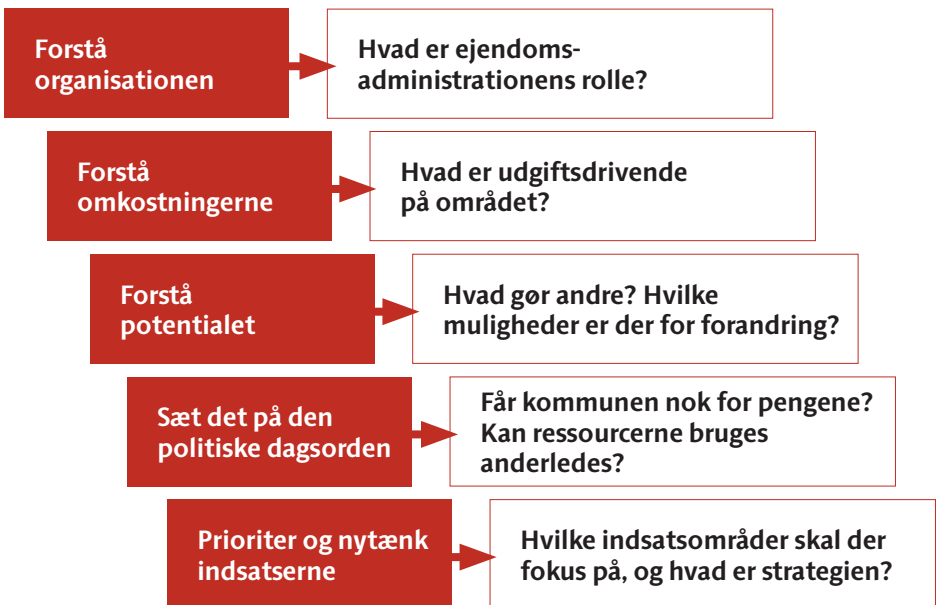
I den daglige drift handler det også om, hvordan kommunen anvender områdets fagligheder, hvordan og hvor meget kommunerne udbyder serviceydelse, og hvordan man arbejder med data og kvadratoptimering. Men det handler også om, hvordan man organiserer sig, om man har en strategi for kvadratmeter, og hvilken dialog der er med brugerne.



## HVORDAN KOMMER MAN I GANG?

De kommunale erfaringer viser, at udvikling og implementering af ejendomsområdet ikke kommer af sig selv. Det kræver både strategi, prioriteringer, bred inddragelse tidligt og tid, da det langt fra er simple processer. Det er vigtigt at være bevidst om, at hvert enkelt valg, der træffes i høj grad påvirker udgifterne til ejendomsadministration.

En måde at omstille og effektivisere ejendomsområdet på er at starte med at analysere området trin for trin:



Ejendommene er rammerne for mange borgere og medarbejders hverdag, og nogle vil opleve et forbedret serviceniveau, mens andre vil opleve at skulle prioritere deres ønsker. Hvis ændringerne skal lykkes, forudsætter det derfor, at alle tænker med – fra brugere til ledelse – og at kommunikation og inddragelse sker tidligt i processen.

## VIL DU VIDE MERE?

Der er i økonomiaftalen for 2018 aftalt, at ejendomsdrift i bred forstand – såkaldt facility management - er et fokusområde i moderniseringssamarbejdet mellem KL og regeringen. Det medfører, at KL iværksætter en længerevarende fælleskommunal indsats de kommende år for at understøtte udbredelse af og viden om bedste praksis, nøgletal og erfaringerne fra andre kommuner. Og dels støtte om kommunernes implementering.

Flere kommuner har de seneste år arbejdet med ejendomsdrift i et vist omfang, hvilket er mundet ud i et inspirationskatalog med kommunale erfaringer og eksempler fokusområder. En styrket fælleskommunal indsats for implementering af initiativerne i moderniserings- og effektiviseringsprogrammet står ovenpå skuldrene af disse erfaringer.

KL og KLK udbyder et inspirationsmøde med kommunen: "Sæt retning for kommunens ejendomme - inspirationsmøde for økonomiudvalget og direktion m.m.". På inspirationsmødet vil der være mulighed for at identificere kommunens hovedudfordringer på området og hvilke mulige økonomiske potentialer, der vil være ved at arbejde med forskellige modeller for udviklingen af området. Herud-

over vil der være fokus på, hvordan man kan tilvejebringe et beslutningsgrundlag, der kan give en retning for at realisere potentialerne de kommende 4 år.

I foråret 2018 afholder KL et kursusforløb med fokus på krydsfeltet mellem ejendomsdrift, økonomi og styring. Der udgives i foråret et casekatalog med konkrete eksempler på styring og forandring af ejendomsområdet.

Som en del af den fælleskommunale digitaliseringsstrategi foregår der desuden et analysearbejde om kloge kommunale kvadratmeter, ligesom kommunernes arbejde med strategier på området er afdækket i styrings- og effektiviseringsprogrammet (SEP).

Materialerne kan findes på [www.kl.dk/fm](http://www.kl.dk/fm)

### **Kontaktpersoner:**

Helene Ravn,  
Økonomisk Sekretariat, KL, [hera@kl.dk](mailto:hera@kl.dk)

Kristoffer Slottved,  
Teknik & Miljø, KL, [ksl@kl.dk](mailto:ksl@kl.dk)

Christian Braad, KLK, [chsb@kl.dk](mailto:chsb@kl.dk)