

FEM ANBEFALINGER TIL BEDRE AREALOPTIMERING I KOMMUNERNE



Af PREBEN GRAMSTRUP, indehaver fm3.dk driftsherrerådgivning – Facilities Management.

**Den dyreste bygning er den, man ikke anvender.
Den billigste er den, man ikke længere har.**

Kloge Kommunale Kvadratmeter (KKM2) er en del af KLs store digitale satsning ”Den fælleskommunale digitaliseringsstrategi og handlingsplan 2016 – 2020” og fokuserer på kommunernes ejendomsforvaltning. En foranalyse af KKM2 gennemført af rådgivervirksomheden fm3 og Valcon angiver fem anbefalinger, der kan optimere kommunernes arbejde generelt med Facilities Management og med arealoptimering i særdeleshed. Foranalysen påpeger desuden, at der er et potentiale for at spare mange ressourcer, men pointerer også at det blandt andet kræver en strategisk indsats samt politisk og ledelsesmæssig opbakning.

”Den dyreste bygning er den, man ikke anvender. Den billigste er den, man ikke længere har.” Naturligvis skal dette ikke ses som en opfordring til kommunerne om, at de skal skille sig af med deres ejendomme. Men ikke desto mindre indeholder udsagnet en central pointe: Da landets kommuner samlet set forvalter en ejendomsportefølje til en værdi på mere end 200 milliarder kroner, har administrationen af de mange kvadratmeter afgørende indflydelse på kommunernes økonomi samt kvaliteten af de fysiske rammer. Arbejder kommunerne mere strategisk med ejendomsforvaltning, opstår der et stort potentiale for besparelser, da der frigives ressourcer der kan anvendes til at øge velfærden.

Men en forudsætning for at kommunerne kan arbejde strategisk med Facilities Management er, at de har et overblik over deres ejendomsportefølje – og ikke mindst et overblik over anvendelsen af de mange kvadratmeter, de forvalter. Rådgivervirksomheden fm3.dk har sammen med Valcon udarbejdet en foranalyse Kløge Kommunale Kvadratmeter. Foranalysen angiver fem konkrete anbefalinger til, hvordan kommunerne kan optimere deres ejendomsdrift.

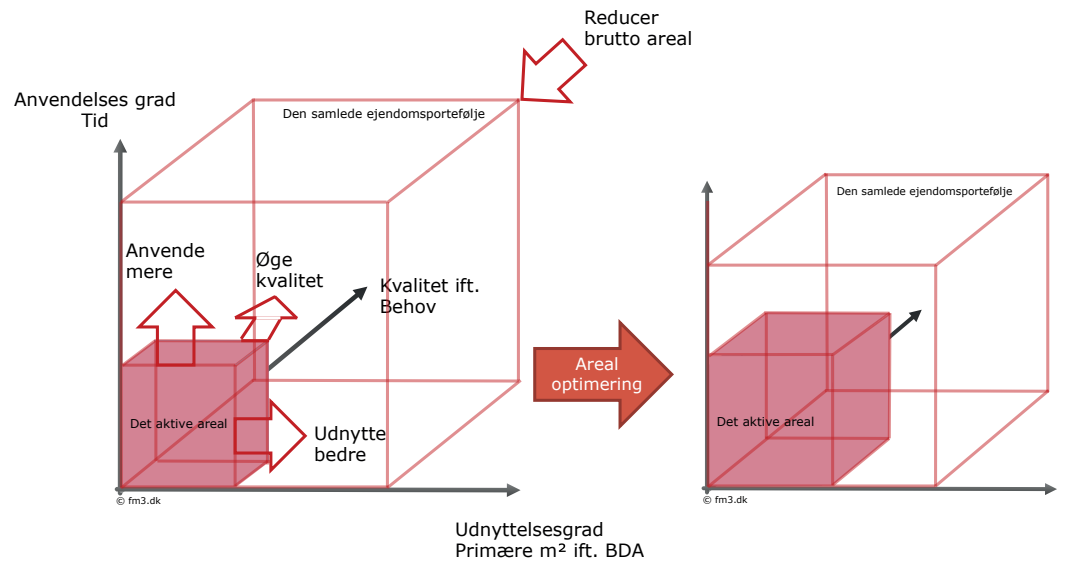
KLOGE KOMMUNALE KVADRATMETER: AREALUDNYTTELSE, BRUGERANVENDELSE OG BYGNINGSKVALITET

I 2016 lancerede Kommunernes Landsforening (KL) ’Den fælleskommunale digitaliseringsstrategi og handlingsplan 2016-2020’. Hensigten med projektet, er at udstikke de overordnede retningslinjer for, hvordan kommunernes fælles digitaliseringsarbejde effektivt kan understøtte kommunernes anvendelse af IT og digitale løsninger. Kløge Kommunale Kvadratmeter (KKM2) er en del af strategien og fokuserer på forvaltningen af kommunernes ejendomme.

Målet med KKM2 er at komme med anbefalinger til en forbedret udnyttelse af digitale systemer og nye teknologier til at understøtte effektiviseringen af kommunernes ejendomsportefølje. Når kommunerne arbejder med bygningsoptimering, sker det traditionelt set med udgangspunkt i data om bygningernes arealer. Men høj kompleksitet på grund af mange forskellige funktioner, som eksempelvis svømmehal, dagtilbud til seniorer og daginstitutioner, betyder, at arealdata ikke alene giver et tilstrækkeligt grundlag for optimal ejendomsforvaltning. Derfor fokuserer fm3 i KKM2-foranalysen simultant på tre dimensioner:

Arealudnyttelse forholder sig til udnyttelsesgraden af de eksisterende kvadratmeter og angiver, hvor stor en del af bygningernes arealer, der anvendes til primære formål og hermed kategoriseres som aktive. Her gælder det om at øge andelen af aktive kvadratmeter, få færre uudnyttede arealer og hermed gerne reducere det samlede bruttoareal en given kommune har behov for.

Brugeranvendelse forholder sig til anvendelsesgraden, der øges gennem anvendelse af flere brugere i længere tid af døgnnet.



Bygningskvalitet baserer sig i højere grad på kvalitative vurderinger, som eksempelvis mulighed for multifunktionel anvendelse, fleksibilitet, indeklima samt beliggenhed og disse parametres indflydelse på velfærdsproduktionen. Rationalet er, at kommunerne ved at kortlægge og sammenholde data for de tre dimensioner får et datagrundlag, der giver et helhedsperspektiv, som kommunerne kan træffe strategiske beslutninger om ejendomsportefølje ud fra.

BESPARELSER HÅND I HÅND MED ØGET KVALITET

De tre dimensioner omfatter ikke blot den enkelte bygning, men skal også ses på tværs af de respektive kommuners samlede ejendomsportefølje, ligesom det giver mening at kigge på ejendomsforvaltningen på tværs af kommunegrænser. Der er mulighed for at øge det aktive areal, mens man reducerer kommunernes bruttoareal. Mindre bruttoareal betyder færre omkostninger, men øger man samtidig det aktive areal, kan borgerne opleve det som en forbedring; kommunerne kan spare på udgifterne til både drift og vedligeholdelse, borgerne oplever ikke et lavere serviceniveau, tværtimod oplever de, at de får stillet bedre rammer til rådighed. Besparelserne på ejendomsdriften kan efterfølgende overføres til andre serviceområder.

66 KOMMUNER BESVARER SPØRGESKEMA OM KLOGE KOMMUNALE KVADRATMETER

Foranalysen af KKM2 er gennemført af fm3 og Valcon og blev publiceret i foråret 2018. Foranalysen identificerer og redegør blandt andet for kommunernes nuværende anvendelse af IT til den kommunale ejendomsadministration. Derudover undersøges kom-

munernes eventuelle behov for yderligere IT-understøttelse, vidensopsamling, og -koordinering samt eventuelt øgede databehov. Første skridt var en survey, hvor repræsentanter for 66 kommuner besvarede et digitalt spørgeskema med 45 spørgsmål vedrørende ejendomsadministration, IT-anvendelse og deres generelle holdning til initiativet omkring KKM2. For at komme et spadestik dybere og kvalificere besvarelserne, blev alle der besvarede spørgeskemaerne, inviteret til opfølgende workshops. Over 50 deltagere fra mere end 1/3 af landets kommuner vidner om, at der er stor interesse for at optimere ejendomsforvaltningen ude i landets kommuner.

FORANALYSE OPSTILLER FEM ANBEFALINGER

Foranalysen viser blandt andet, at den største gevinst opstår når funktioner smelter sammen, ligesom der er et optimeringspotentiale i at dele fællesarealer og anvende faciliteter på tværs af bygninger, institutioner og forvaltninger. Besvarelserne og de efterfølgende workshops indikerer, at der er et stort potentiale for optimering af kommunernes ejendomsportefølje, ved at implementere målsætningerne i KKM2. Men der er også en række udfordringer, som blandt andet skyldes, at der i dag ikke foregår en systematisk, koordineret opsamling og vidensdeling omkring arbejdet med KKM2 mellem kommunerne. Derfor munder foranalysen ud i fem anbefalinger til det videre arbejde.

De fem anbefalinger fra foranalysen af KKM2 er:

- **Fællesdatamodel**

Der er behov for en fælles kommunal datamodel med et fælles, ensartet datafundament, som resulterer i en fælles forståelsesramme. Datamodellen

skal indeholde relevante data om arealer, anvendelse og bygningskvalitet.

- **Ensartet kontoplan og konteringsvejledning**
Der er behov for en fælles kontoplan og konteringsvejledning på tværs af kommunerne for at gøre benchmarking nemmere, mere præcis og mere relevant, end det er tilfældet i dag.
- **Opret et netværk og et fælles digitalt videnscenter**
Der bør oprettes et netværk for udvikling og implementering af Kloge Kommunale Kvadratmeter ude i landets kommuner. Derudover anbefales det at oprette et KKM2-wiki i form af digitalt videnscenter, der samler informationer fra offentligt såvel som privat regi om udvikling og arbejde med ejendomsporteføljer. Som en del af dette bør der oprettes en benchmarkingdatabase med nøgletal fra KKM2 og etableres et on-line case- og erfaringskatalog.
- **Stil krav til CAFM-leverandørerne**
En fælles datamodel er fundamentet for effektivisering og IT-understøttelse. Det forudsætter dog at CAFM-leverandørerne lever op til deres roller. Derfor skal der stilles krav om bl.a. fri databevægelighed, hvilket gør det lettere at eventuelt skifte leverandør.
- **Behov for opbakning fra kommunalpolitikere og direktioner**
Den succesfulde implementering af Kloge Kommunale Kvadratmeter kræver opbakning og pejlemærker fra kommunalpolitikere og -direktioner. Den

forudsætter fokus og engagement fra ledelserne og det gælder om at få udarbejdet og vedtaget en ejendoms politik og ejendomsporteføljestrategi samt etablere en administrativ enhed med kompetencer og mandat til at arbejde strategisk med KKM2.

BEHOVET FOR EN FÆLLES DATAMODEL

Som det fremgår af ovenstående, har data og IT-understøttelse været i fokus for anbefalingerne. IT-understøttelse ude i kommunerne, var et af de centrale punkter der blev undersøgt i foranalysen, da det er et af de områder, hvor det oftest er nemmest at høste de lavt hængende frugter for at optimere kommunernes ejendomsdrift. Foranalysen viser, at langt de fleste kommuner anvender deres IT- og CAFM-værktøjer til traditionel drift- og vedligehold. Derimod er ressourceoptimerende, strategiske Facilities Management opgaver, der for alvor kan være med til at udvikle og forbedre ejendomsporteføljen, såsom Space Management, Projektstyring og Asset Management, mindre IT-understøttet. En række af de multifunktionelle CAFM-systemer giver nye muligheder for at arbejde mere taktisk med ejendomsporteføljen. Men det kræver konkrete og entydige krav til, hvordan man anvender CAFM, så systemerne skaber værdi, samt at alle aktører føder værdikæden med de korrekte informationer. Som bekendt er ingen kæde stærkere end det svageste led, og derfor er en af de helt centrale anbefalinger behovet for en fælles datamodel, der giver overblik og skaber entydighed, fremfor endnu mere IT.

FACILITIES MANAGEMENT TRAPPEN

	TSM FUNKTION	BYGNINGSANSVARLIG	EJENDOMSCENTER	STRATEGISK SAMARBEJDSPARTNER	LEVERANDØR AF RAMMER FOR VELFÆRD
Kobling mellem FM og Velfærd	Ingen opmærksomhed	Enkelte er opmærksomme, men ikke struktureret	Begyndende kobling mellem FM og velfærd	FM indgår i drøftelsen om rammene til velfærd.	FM understøtter velfærdsskabelse og indgår i strategier/ politikker
Data og IT anvendelse	Telefon	Begrænset IT anvendelse typisk regneark. Data hos den enkelte.	Mange små systemer og de første ønsker/tanker om at samle i færre værktøjer. Datagrundlag ved at blive verificeret og centraliseret.	CAFM-værktøj ibrugtaget og begyndende 'digital adfærd'. Datagrundlag er solidt og fælles, samt opdateres løbende.	CAFM-værktøj anvendes som platform for FM-arbejdet såvel strategisk, taktisk som operationelt. CAFM er integreret med relevante systemer (fx økonomi)
Ledelsens fokus	Fokus på daglige drift opgaver	Fokus på drift- og vedligeholdelse	Overblik over portefølje, projekter, bygherrerådgivning og operationelle opgaver	Bygnings/sekto-analyse, Strategiske planer for dele af porteføljen i tværgående samarbejde.	Strategiske planer for hele porteføljens udvikling og velfærdsskabende FM-services.
FM kompetencer	Begrænset eller ingen FM	Ad hoc FM indsats	Delvis systematiske retningslinjer og FM opgaver delvis nedskrevne.	Politikker og retningslinjer er drøftet og vedtaget.	FM indgår i kulturen og FM inddrages systematisk i arbejdet.

FACILITIES MANAGEMENT TRAPPEN

Som et led i kortlægningen af kommunernes arbejde med KKM2, blev Facilities Management trappen videreudviklet som en ramme for at afklare kommunernes stadi i forhold til at anvende Facilities Management som strategisk disciplin. Trappen definerer fire temaer, som er vigtige for ejendomsadministration: FM-kompetencer, Ledelsens fokus, Data og IT-anvendelse samt Kobling mellem FM og velfærd. Disse temaer holdes op mod fem udviklingstrin, der strækker sig fra Teknisk service til Leverandør af rammer for velfærd. KKM2 undersøgelsen viser at jo højere placering på FM-trappen, desto større indsats sker der typisk for at skabe en optimal ejendomsportefølje. Trappen giver også inspiration til hvilke tiltag, der kan iværksættes for at udvikle ejendomsadministrationen til et højere niveau.

STORE POTENTIALER, MEN INTET QUICK-FIX

Gevinsterne ved KKM2, kommer både til udtryk via reduktion af antallet af kvadratmeter kommunerne råder over, men afspejler sig ligeledes i besparelser på anlægsudgifterne og ved at indhente et eventuelt vedligeholdsmæssigt efterslæb. Som en del af spørgeskemaet blev kommuner, der allerede har implementeret principperne i KKM2, bedt om at oplyse besparelserne på deres porteføljearealer. Tallene er afhængige af mange parametre og varierer derfor meget. Men i gennemsnit har kommuner, der arbejder med arealoptimering, kunnet reducere, eller udvikle en målsætning om at reducere deres arealbehov med 5-10 %. Da kommunerne samlet set råder over ca. 31 millioner kvadratmeter ejendomme, kan kom-

munernes samlede ejendomsportefølje skønsmæssigt reduceres med 7,5 %, det svarer til ca. 2,4 millioner kvadratmeter. Ved en årlig total driftsudgift på kr. 500 – 650,- pr. kvadratmeter modsvarer det et samlet årligt besparelses potentiale på ca. kr. 1,2 – 1,5 mia. Potentialet ligger forude, men der er intet quick-fix – derimod angiver foranalysen en række tiltag, der bør arbejdes videre med på et strategisk og taktisk niveau ude i kommunerne, hvis potentialet skal forløses.

INSPIRATION TIL PRIVATE OG ANDRE OFFENTLIGE DRIFTSORGANISATIONER

Som led i moderniserings- og effektiviseringsprogrammet (MEP) har KL og Finansministeriet efterfølgende iværksat en undersøgelse, som skal fokusere på dataunderstøttelse og konkrete redskaber til at understøtte beslutninger. En del af dette arbejde bestod i indsamling af cases, der belyser hvordan kommunerne konkret arbejder med KKM2. Undersøgelsen er foretaget i et samarbejde mellem MUUSMANN A/S og fm3, og der er udarbejdet en rapport med case-baseret inspirationsmateriale. Rapporten blev præsenteret på to KL-seminarer i slutningen af juni måned og vil snart kunne downloades fra KLs og fm3s hjemmesider.

I sagens natur er KKM2 en analyse af kommunernes IT-understøttede Facilities Management. Men ikke desto mindre kan besvarelsene, analyserne og anbefalingerne tjene som inspiration for private såvel som andre offentlige driftsorganisationer – entydig organisering af data, som understøtter arealoptimering og gør det muligt at arbejde strategisk med Facilities Management, går ikke af mode og er ikke forbeholdt kommunerne.

FAKTABOKS: FORANALYSE AF KLOGE KOMMUNALE KVADRATMETER

Kloge Kommunale Kvadratmeter (KKM2) er en del af KLs 'Den fælleskommunale digitaliseringsstrategi og handlingsplan 2016-2020', der udstikker de overordnede retningslinjer for kommunernes fælles digitaliseringsarbejde. KKM2 fokuserer på arealoptimering af kommunernes ejendomme.

Valcon og fm3.dk har udarbejdet en foranalyse, hvor repræsentanter for 66 kommuner besvarede et digitalt spørgeskema med 45 spørgsmål vedrørende ejendomsadministration, IT-anvendelse og deres generelle holdning til initiativet omkring KKM2.

Alle der besvarede spørgeskemaerne blev inviteret til opfølgende workshops i henholdsvis København og Odense. Foranalysen munder ud i fem anbefalinger for det videre arbejde med KKM2 og kan downloades fra www.kkm2.dk.