



# INSPIRATIONSMATERIALE

DATAUNDERSTØTTET AREALOPTIMERING

# Kommuner arealoptimerer ved hjælp af dataoverblik og henter gevinster

Flere kommuner har over de senere år været i gang med at effektivisere og optimere ejendomsområdet. Det skyldes, at kommunernes ejendomme for det første udgør rammerne om hverdagens velfærd, og at de for det andet repræsenterer en betydelig økonomisk værdi. Kommunerne har med effektiviseringsarbejdet opnået såvel kvantitative som kvalitative gevinster.

Flere kommuner har i arbejdet med at optimere og effektivisere ejendomsområdet særligt sat fokus på arealoptimering. Arealoptimering har potentiale til at skabe økonomisk råderum og servicemæssige fordele.

Kommuner, der arbejder med arealoptimering, forventer typisk 5-10 pct. arealreduktion. I dette inspirationsmateriale realiserer enkelte kommuner 1 til 8 mio. kr./årligt med arealoptimering. Det sker ved, at kommunerne udnytter kvadratmeterne bedre, øger anvendelsen i tid og hæver kvaliteten af nogle ejendomme, mens de afvikler andre.

Dette inspirationsmateriale viser, at et systematisk dataoverblik over ejendomsporteføljen udgør et vigtigt element for arealoptimering, og at der er mange veje til at skabe dette overblik. Et godt dataoverblik over ejendomme og bygninger giver kommunerne mulighed for at prioritere midler til drift og vedligehold rigtigt, opdage arealoptimeringsmuligheder i porteføljen samt at afvikle driftstunge ejendomme.

Data kan dog ikke stå alene som løftestang til arealoptimering. Inspirationsmateriale viser, at kommunerne med forskellige virkemidler såsom organisering, politisk og administrativ opbakning samt brugerinddragelse får projekterne til at lykkes.

Dette inspirationsmateriale sætter fokus på, hvordan kommunerne kan arbejde med data som løftestang til arealoptimering. Inspirationsmateriale giver desuden konkrete eksempler på, hvordan en række kommuner med forskellige forudsætninger har løftet opgaven.

## INSPIRATIONSMATERIALET VISER

Kommunerne har forskellige tilgange til at arbejde med data som løftestang til arealoptimering, og de understøtter processen med forskellige virkemidler.

Kommunerne kan arbejde med data på tre forskellige niveauer:

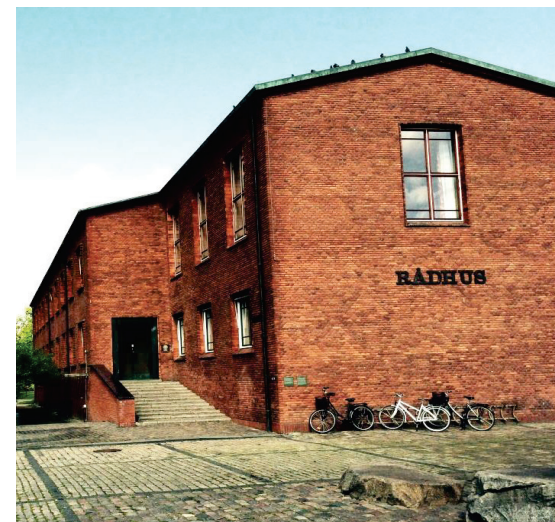
- Stamdata
- Udvidet datasæt
- Komplet datasæt

Kommunerne kan understøtte arbejdet med forskellige virkemidler, bl.a.:

- IT-værktøjer
- Strategi
- Opbakning fra ledelsen
- Centralisering
- Motivation
- Samarbejde
- Brugerinddragelse

## DATA GIVER

- Bedre overblik og planlægningshorisont
- Beslutningsgrundlag til strategisk prioritering
- Øget kvalitet i de fysiske rammer og bygningsstand
- Mulighed for arealoptimering



# Indhold

## 1. Hvorfor arbejde med data til arealoptimering?

- 1.1 Data er et vigtigt værktøj til prioritering Slide 5
- 1.2 Arealoptimering skaber råderum Slide 6

## 2. Hvordan kan man arbejde med data?

- 2.1 Hvordan kan din kommune arbejde med data? Slide 8
- 2.2 Stamdata er udgangspunkt for at komme i gang Slide 9
- 2.3 Udvidet data giver mulighed for at se løsninger i sammenhæng Slide 10
- 2.4 Komplet datasæt som udgangspunkt for bæredygtige beslutninger Slide 11
- 2.5 Læg en datastrategi og kom i gang med arealoptimering Slide 12
- 2.6 Sådan kan forskellige IT-værktøjer understøtte arbejdet med data Slide 13
- 2.7 Eksempel: Sådan kan du implementere datastrategi og IT-værktøj Slide 14
- 2.8 Sådan kan data vedligeholdes Slide 15
- 2.9 Eksempler på definitioner af data Slide 16

## 3. Hvad skal der til for at lykkes med at arealoptimere med data?

- 3.1 Forudsætninger for resultater med dataunderstøttet optimering Slide 18
- 3.2 Opbakning giver rygstød til arbejdet med arealoptimering Slide 19
- 3.3 Sådan kan en ejendomsstrategi blive til Slide 20
- 3.4 Handlekraft og fokus er nødvendigt for at lykkes Slide 21
- 3.5 Sådan kan en ejendomsadministration organiseres Slide 22
- 3.6 Samspil med relevante aktører kan bidrage til gode løsninger Slide 23
- 3.7 Sådan skabes samspil med organisation og brugere Slide 24

## 4. Hvordan startes og hvordan prioriteres virkemidlerne?

- 4.1 Vælg virkemidler ud fra formål og udgangspunkt Slide 26

### Cases

## Læsevejledning:

Læs de indledende slides og få konkrete redskaber og anbefalinger til arbejdet med data som løftestang til arealoptimering.

Læs derefter de cases, der understøtter de emner, du gerne vil vide mere om. Casene giver inspiration til at komme videre med arbejdet med data som løftestang til arealoptimering.

## Analysedesign:

MUUSMAN-fm3 har i denne undersøgelse telefoninterviewet 20 kommuner. Ud af de 20 kommuner har MUUSMAN-fm3 udvalgt 8 kommuner, som har arbejdet med at indsamle data for at arealoptimere. Det er de 8 cases, som præsenteres i dette inspirationsmateriale. Det drejer sig om følgende cases:

Kommune	Case
Ballerup	Succes med arealoptimering af dagtilbud
Favrskov	To arealoptimeringsprojekter med afsæt i data
Gladsaxe	Arealoptimering af dagtilbudsområdet
Kalundborg	Udfordring vendt til fremdrift med en strategi
Køge	Data og IT skaber overblik
Ringsted	Ejendomspolitik som fundament for effektivt udnyttede bygninger
Skanderborg	Enkel tilgang til indsamling af data og fokus på samarbejde
Varde	Strategiproces med udgangspunkt i data

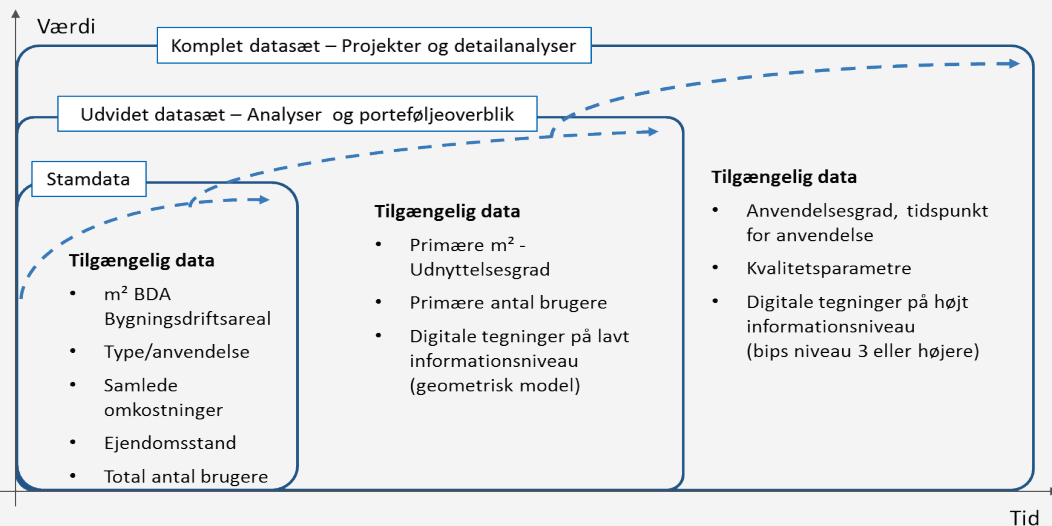
# 1. HVORFOR ARBEJDE MED DATA TIL AREALOPTIMERING?

# 1.1. Data er et vigtigt værktøj til prioritering

## Kommuner på datarejse

Kommunernes arbejde med at indsamle data kan beskrives som en 'datarejse', hvor de typisk starter med stamdata, for derefter at indsamle udvidet data og slutteligt komplet data. Hvor avancerede data en kommune skal indsamle afhænger af det ønskede formål. For eksempel giver stamdata et overblik over potentialer for at flytte rundt på funktioner, hvor et komplet datasæt fx giver et overblik over, hvilke bygninger der anvendes optimalt, og som der kan være ræson i at beholde. De tre niveauer kan i virkeligheden være mere overlappende, end figuren nedenfor viser.

Læs mere om, hvordan du kan arbejde med de forskellige niveauer på slide 8.



### Stamdata:

Muliggør arbejde med arealoptimering på et grundlæggende niveau ift. løbende tildeling og ift. større rokader.

### Udvidet datasæt:

Muliggør arbejde med arealoptimering, multifunktionelle m<sup>2</sup> mv. på et avanceret niveau ift. løbende tildeling og både større og mindre rokader.

### Komplet datasæt:

Muliggør arbejde med arealoptimering på detaljeret projektniveau ved bl.a. større rokader. Muliggør fokus på øget anvendelse og kvalitetsudvikling af porteføljen.

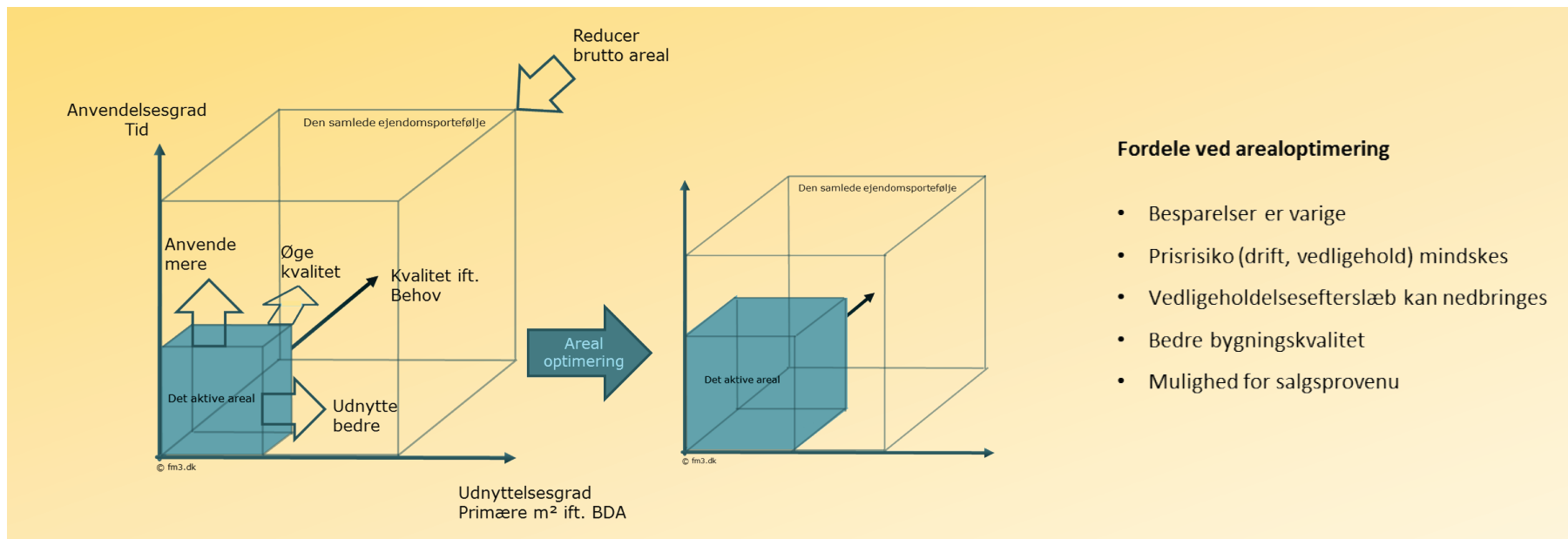
Dette inspirationsmateriale viser, at kommunerne kan drage fordel af at have et dataoverblik over ejendomsporteføljen for at prioritere i anlægs- og vedligeholdelsesmidler samt at identificere cases til arealoptimering. Kommunerne har dog forskellige udgangspunkter for hvor detaljeret et dataoverblik, de har over deres ejendomsportefølje. De fleste kommuner har etableret et stamdatasæt med oplysninger om total antal brugere, type/anvendelse, brutto m<sup>2</sup> og ejendomsstand. Opgaven kan gribes an på forskellige måder, fx:

>> Køge og Skanderborg har, ved brug af egne medarbejderressourcer samt udgangspunkt i BBR og rengøringsplaner, fået etableret et grundlæggende overblik over porteføljer på ca. 150 ejendomme på 3-6 måneder. Dataoverblikket giver mulighed for at følge udviklingen i porteføljen samt at prioritere midler og optimeringsmuligheder bedre.

## 1.2. Arealoptimering skaber råderum

### Arealoptimering handler om:

- **Udnyttelse**, dvs. hvor mange af bruttoetagemeterne udnyttes rent faktisk i den kommunale serviceproduktion. Ejendomme, der ikke er indrettet optimalt til formålet mv., betyder, at det effektivt udnyttede areal er en del mindre end bruttoarealet. Det giver en optimeringsmulighed.
- **Anvendelse**, dvs. hvor meget af tiden anvendes de tilgængelige kvadratmeter i den kommunale serviceproduktion. Mange kommunale ejendomme anvendes kun i begrænsede tidsrum, og anvendelsesgraden kan potentielt øges, hvis andre brugere kan anvende dem uden for dette tidsrum, eller den fælles anvendelse kan øges.
- **Kvalitet**, dvs. i hvor høj grad er ejendommene egnede til at understøtte den kommunale serviceproduktion effektivt. Et eksempel er, at et godt indeklima fremmer indlæringen i folkeskolen, mens et andet er, at materialevalg og indretning kan have væsentlig betydning for udgiften til rengøring pr. kvadratmeter.



## 2. HVORDAN KAN MAN ARBEJDE MED DATA?

## 2.1. Hvordan kan din kommune arbejde med data?

Som tidligere beskrevet, er der forskellige niveauer og veje til at indsamle data til arealoptimering. I de følgende slides kan du læse mere om, hvordan man kan arbejde med stamdata, udvidet data samt komplet data. Du kan desuden læse, hvordan tre kommuner har grebet opgaven med de forskellige niveauer an.

### KOMPLET DATA

#### Forudsætninger:

- Komplet datasæt kræver ressourcer og etableres ofte i projekter med politisk og administrativ bevågenhed.
- Der skal være opbakning, motivation og samarbejde i kommunen og blandt brugere om opgaven.
- Til enkeltprojekter kan regneark anvendes, til løbende registrering anvendes et IT-værktøj.

#### Indsats/opgaver

- Fastlæg hvilke oplysninger, der skal fokuseres på. Udarbejd et indsamlingsskema i samarbejde med brugerne, så kvalitetsparametre opleves relevante.
- Fastlæg procedure for registrering af anvendelse i tid. Reducer omfang og kompleksitet hvor muligt i forhold til formålet. Klar kommunikation om formål.

#### Udbytte

- Muliggør arbejde med arealoptimering på detaljeret projektniveau ved bl.a. større rokader.
- Muliggør fokus på øget anvendelse og kvalitetsudvikling af porteføljen.

### UDVIDET DATA

#### Forudsætninger:

- Stamdata skal være på plads.
- IT-værktøj, der kan rumme oplysninger om primære antal brugere, udnyttelsen af bruttodriftsarealet og evt. en vurdering af anvendelse i tid.
- Klart formål og tydelig kommunikation for at få medspil og involveret forvaltninger og institutioner.

#### Indsats/opgaver

- Afklar formål, IT og indsamlingsstrategi. Vurder, om data kan og skal vedligeholdes validt. Overvej, om der skal afgrænses geografisk eller sektorielt, eventuelt som pilotprojekt.
- Involver institutioner i indsamling og gerne vedligehold af data. Fastlæg relevante nøgletal.

#### Udbytte

- Muliggør arbejde med arealoptimering, multifunktionelle m<sup>2</sup> mv. på et avanceret niveau ift. løbende tildeling og større eller mindre rokader.

### STAMDATA

#### Forudsætninger:

- Der skal være et dedikeret ansvar og en grad af central opbakning til opgaveløsningen.
- Der bør være et anvendeligt IT-værktøj i form af minimum et regneark men helst en databasestruktur til fastholdelse af data.

#### Indsats/opgaver

- Lokaliser ejendomme ejede og lejemål.
- Fastlæg m<sup>2</sup> evt. ud fra BBR og rengøringsplaner.
- Fastslå primær anvendelse.
- Fastslå antal brugere.
- Vurder driftsomkostninger i muligt omfang.
- Vurder stand på bygningselementer, fx på 1-5 skala.

#### Udbytte

- Muliggør arbejde med arealoptimering på et grundlæggende niveau ift. løbende tildeling og ift. større rokader.

>> **Køge Kommune** indsamlede grundlæggende, valide stamdata henover fire måneder i 2016. Ved egne ressourcer blev samtlige 150 bygninger registreret og vurderet. Derefter blev data indtastet bygning for bygning i et IT-værktøj med gode muligheder for visualisering af data.

>> **Favrskov Kommune** skabte et udvidet datasæt på seks skoledistrikter. Derefter blev gennemført en analyse af samtlige kommunale servicebygninger i lokalsamfundene indenfor en radius af henholdsvis 500 og 1.000 meter fra folkeskolen som grundlag for arealoptimering.

>> **Gladsaxe Kommune** skabte komplet datasæt for alle daginstitutioner ud fra ni parametre, der dækker både pædagogiske, tekniske og økonomiske forhold. Parametrene blev givet en score fra 1 (bedst) til 5 (dårligst). Der kan nu fokuseres på at frigøre de 10 pct. af bygningsmassen, der har den laveste anvendelsesværdi.



## 2.2. Stamdata er udgangspunkt for at komme i gang med arealoptimering

I det følgende kan du læse mere om, hvorfor og hvordan man kan arbejde med at etablere et basalt dataoverblik.

**Spørgsmål:** Hvorfor etablere et basalt dataoverblik? Hvor detaljeret skal det være, og hvem skal indsamle og vedligeholde det?

**Svar:**

Et grundlæggende stamdatasæt er nødvendigt for at få overblik over ejendomsporteføljen og komme i gang med arealoptimering. Stamdata kan være særligt brugbart i forhold til at se muligheder for lokalerokader.

Start med at finde ud af, hvad formålet med indsamling af data er. Hold data enkelt til en start. Gør ejendomsfunktionen eller en central enhed ansvarlig for indsamling og validering. Uddeleger eventuelt registreringsopgaven til relevante medarbejdere, der kender ejendommene, og som ved, hvor der er informationer om adresser, arealer, udgifter mv. Indsamle og registrer data i et IT-værktøj. Det kan eventuelt bare være et regneark, men det er bedst med en databasestruktur. Tag fx udgangspunkt i arealer fra BBR og/eller rengøringsplaner og verificer data. Overvej, om fagpersoner i kommunen kan foretage skønsmæssige vurderinger af stand, opdelt på et antal hovedbygningssdele og med en 1-5 score, eller om der skal indkøbes professionelle bygningssyn.

Flere kommuner har med egne ressourcer etableret stamdata og overblik på 3-6 måneder. Læs fx cases om Skanderborg og Køge.

### Udvalgte stamdata i Køge Kommune

Adresse

m<sup>2</sup>

Anvendelse

Primære brugere

Stand (1-5 på hovedbygningssdele)

Omkostninger drift, vedligehold mv.

### >> Eksempel fra Køge Kommune

Køge kommune har vurderet 236.500 m<sup>2</sup> ejendomme i forhold til stand på en skala fra 1-5 (1 er bedst). Ved arealoptimeringer vil det være fordelagtigt at afvikle ejendomme, der ligger længst nede på skalaen (høj score), da de ofte vil være særligt drifts- og vedligeholdelsestunge.

Data er indsamlet af ejendomsfunktionen over 3-4 måneder ved egne ressourcer. Adresser og m<sup>2</sup> er taget fra BBR og rengøringsplaner. Medarbejdere, der kender ejendommene, har vurderet stand, hvorefter der er foretaget stikprøver til validering.

Køge Kommune har konsolideret datagrundlaget ved at indsamle data fra flere kilder og ved at anvende en database og et IT-værktøj, der kan visualisere data. Visualisering af data kan skabe overblik og grundlag for politisk dialog og fokus på kommunens ejendomme.

Læs mere i casen fra Køge Kommune i case-samlingen.

## 2.3. Udvidet data giver mulighed for at se løsninger i sammenhæng

I det følgende kan du læse om, hvordan man kan udvide dataoverblikket og øge mulighederne for arealoptimering.

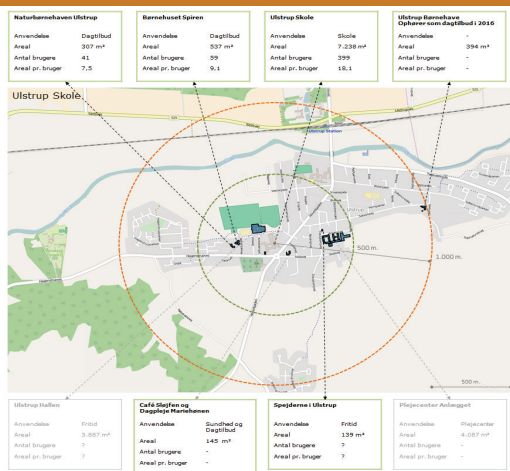
**Spørgsmål:** Hvilken værdi skaber et udvidet datasæt? Hvilke data er relevante? Hvordan anvendes data aktivt, så det skaber værdi?

**Svar:**

Et udvidet datasæt skaber en række muligheder for at foretage benchmarking af nøgletal på tværs af ejendomsporteføljen og udføre detaljerede analyser, fx af anvendt areal på aktivitet eller den effektive arealudnyttelsesgrad, for derved at påpege optimeringspotentialer.

Et udvidet datasæt anvendes ofte i forbindelse med analyse af sektorer eller geografiske områder. Ved at sammenligne nøgletal for bygningerne i en sektor, fx daginstitutionsområdet, kan muligheder for arealoptimering identificeres.

I et geografisk perspektiv kan analysen fx afdække, hvor mange uudnyttede m<sup>2</sup>, der samlet er i et lokalområdes kommunale ejendomme. Benchmarking giver mulighed for at se, hvor arealforbruget pr. bruger fx er meget højt, hvor arealudnyttelsen er lav, eller hvor forsyningsudgifterne er høje. Det udvidede datasæt giver derved mulighed for et mere omfattende beslutningsgrundlag for bedre at udpege ejendomme og arealer til optimering.



>> **Favrskov Kommune** har indsamlet og analyseret udvidet data for et geografisk afgrænset område i kommunen. Det førte til en samling af tre dagtilbud i ét samt etablering af et sundhedscenter på en skole. Den geografiske tilgang sikrede, at lokalsamfundet fortsat blev serviceret.

Det gjorde Favrskov Kommune ved at indtegne alle kommunale bygninger og lejemål i lokalområdet på et kort. Bygningerne blev markeret med en række basisoplysninger som areal, antal brugere og udgifter pr. m<sup>2</sup>. Den lokale skole dannede centrum for kortet, hvor der blev tilføjet to cirkler med en radius på hhv. 500 og 1.000 m. Det gav mulighed for at vurdere data i sammenhæng med beliggenhed og drøfte hvilke ejendomme, der kunne samles på skolen. Læs mere i casen fra Favrskov Kommune i case-samlingen.

**Eksempel på data til analyse af geografisk område med information om hver ejendom:**

Ulstrup Skole	
Anvendelse	Skole
Areal	7.238 m <sup>2</sup>
Antal brugere	399
Areal pr. bruger	18,1

Der blev udarbejdet kort for hver ejendom i området (billedet til venstre).

## 2.4. Komplet datasæt som udgangspunkt for bæredygtige beslutninger

Her kan du læse mere om, hvordan man kan arbejde med at skabe et komplet datasæt.

**Spørgsmål:** Hvorfor etablere et komplet datasæt? Hvordan gøres det? Hvad skal der overvejes, og hvordan skaber det værdi?

**Svar:** I konkrete arealoptimeringsprojekter eller detaljerede sektoranalyser kan det være relevant at etablere et komplet datasæt. Et komplet datasæt kan bidrage til at skabe fx højere anvendelse og bedre indeklima, fordi det giver indsigt i, hvilke bygninger der er fremtidsikrede og værd at beholde.

Et komplet datasæt kan udover stam- og udvidet data bestå af data, som omhandler kvalitet. Det kan fx være tilgængelighed, indretning og indeklima mv. Det kan også bestå af præcise registreringer af anvendelse i tid. En detaljeret analyse med komplet data kan fx kortlægge alle ejendomme i et geografisk område med fokus på anvendelse i tid samt indeklima, miljø- og energiforhold. Det kan danne baggrund for arealoptimering med særlig hensyntagen til strategiske ønsker vedrørende fx fælles anvendelse, multifunktionalitet samt miljø og indeklima.

Det komplette datasæt opdateres ikke nødvendigvis efter et projekt eller en analyse er gennemført, men det kan overvejes om dele af datasættet fremadrettet skal opdateres løbende eller efter aftale, hvis det vurderes at give værdi for at administrere ejendommene fremadrettet.

### Gladsaxe Kommune indsamler komplet data for 72 daginstitutioner og øger kapaciteten

Stamdata	Indsamlet af Dagtilbud & Sundhed			Indsamlet af Ejendomscenteret				
Parameter 1	Parameter 2	Parameter 3	Parameter 4	Parameter 5	Parameter 6	Parameter 7	Parameter 8	Parameter 9
Anvendelse	Indretning	Placering	Udearealer	Fleksibilitet / anvendelse	Energi	Tilstand	Drift	Vedligehold
Brutto m <sup>2</sup> / normeret antal enheder	Kræver bygningen ekstra personale	Naturligt opland	Legeplads indretning og kvalitet	Bebyggelsesprocent	Energiklasse A-G	Tilstand på 11 væsentlige bygningsdele vægtet 1-5	Samlede driftsomk. pr. m <sup>2</sup>	Afsat vedligehold de næste 10 år pr. m <sup>2</sup>
	Placering af toiletter	Adgangsforhold	Parkeringsforhold	Udnyttelse				

**Resultat af processen:** Projektet giver en samlet kapacitetsforøgelse på 86 pladser, driftsbesparelser og en øget kvalitet både pædagogisk og bygningsmæssigt.

### >> Eksempel fra Gladsaxe Kommune

Gladsaxe Kommune har indsamlet et komplet datasæt til vurdering af 72 daginstitutioner. Data blev brugt til at sammenligne institutioner for at vurdere, hvilke der med fordel kunne beholdes og afvikles. Det resulterede konkret i en plan med afvikling af 16 institutioner og etablering/ ombygning af ni børnehuse. Planen opgraderer også bygningsmassen miljømæssigt.

Data blev indsamlet af Dagtilbud & Sundhed og Ejendomscenteret. Gladsaxe Kommune udvalgte ni kvalitetsparametre, der både er kvantitative og kvalitative. Gennem dialog blev de forskellige parametre og den anvendte skala (1-5, hvor 1 var bedst) fastlagt og udfyldt. Læs mere i casen fra Gladsaxe Kommune i case-samlingen.

## 2.5. Læg en datastrategi og kom i gang med arealoptimering

Som de foregående slides har vist, er der forskellige niveauer for arbejdet med data. Det kan være en god idé at lægge en datastrategi for at systematisere arbejdet med arealoptimering. Opgaven er at udvælge *relevante* data i forhold til det ønskede formål. Det er vigtigt at være opmærksom på, at data skal valideres og opdateres, hvis det skal give værdi og kunne anvendes som beslutningsgrundlag. Dette kan være ressourcekrævende. Det anbefales, at man som minimum indsamler og opdaterer stamdata, og helst det udvidede datasæt, så arealoptimering bliver en del af de løbende aktiviteter.

### SÅDAN KAN DU GØRE

Beslut først dit formål med at indsamle, verificere og opdatere data. Færre vigtige, korrekte og opdaterede data er ofte bedre end mange data.

Noter dine datakilder, og hvornår data er gældende (fx skolebørn i skoleåret 2016/17).

Overvej dit valg af IT-værktøj. Stamdata og udvidede datasæt bør lægges i en database. Projektspecifikke data kan bedre gemmes i et regneark. Ved evt. valg af et CAFM-værktøj, skal man være opmærksom på, om værktøjet understøtter arealoptimeringsprocesser

Arbejd med en grafisk præsentation af data fremfor tabeller. Data i søjler eller lagkager er nemmere at forstå og giver en større overskuelighed af data og en bedre dialog.

### SPØRGSMÅL TIL ARBEJDET MED EN DATASTRATEGI

1. Hvilket formål skal data understøtte?
2. Hvad kan relativt enkelt indsamles?
3. Hvad magter vi at vedligeholde?
4. Hvad er mest værdiskabende nu?
5. Hvem skal arbejde med at indsamle, anvende og vedligeholde data?
6. Hvor stor detaljeringsgrad er der behov for?
7. Hvor finder vi data?
8. Findes data allerede et sted i kommunen?

### BRUTTOLISTE FOR RELEVANTE DATA

#### Stamdata

- m<sup>2</sup> BDA - Bygningsdriftsareal
- Type/anvendelse
- Samlede omkostninger
- Ejendomsstand
- Totalt antal brugere

#### Udvidet datasæt

- Primære m<sup>2</sup> - Udnyttelsesgrad
- Primære antal brugere
- Digitale tegninger på lavt informationsniveau (geometrisk model)

#### Komplet datasæt

- Anvendelsesgrad, tidspunkt for anvendelse
- Kvalitetsparametre
- Digitale tegninger på højt informationsniveau (bips niveau 3 eller højere)
- Indeklima (luftskifte/akustik/lys)
- Beliggenhed og tilgængelighed
- Vurdering af multifunktionalitet, fleksibilitet og indretning
- Miljøforhold / CO<sub>2</sub>-fodaftryk
- Energitilstand
- Udearealer og parkeringsforhold

## 2.6. Sådan kan forskellige IT-værktøjer understøtte arbejdet med data

Erfaringer fra kommunerne viser, at det er vigtigt at have et IT-værktøj, som understøtter arbejdet med at indsamle, anvende og vedligeholde data. Hvor avanceret IT-værktøjet skal være, kommer an på, hvor langt kommunen er på 'datareisen'. Det kan være fint at starte med et regneark, som giver overblik og mulighed for at systematisere data.

Et IT-værktøj giver desuden mulighed for at flere kan tilgå data, men det er vigtigt at alle har den samme tilgang til, hvordan de indtaster og vedligeholder data, for at data bliver konsistent. Et IT-værktøj bør også indeholde muligheder for visualisering, der kan understøtte beslutninger og prioriteringer. Der kan være mange krav og ønsker, men det perfekte IT-værktøj til Facilities Management findes ikke, så der skal fokuseres på det væsentligste.

Et godt råd er i første omgang at koncentrere indsatsen om at finde et værktøj med:

- En fornuftig tilbagebetalingstid (fx 3-4 år)
- Løsning af de 2-3 mest presserende problemer indenfor en kort tidshorisont
- Løsning af øvrige problemer og udfordringer over en længere tidshorisont
- Mulighed for opnåelse af en dokumenterbar succes

IT-værktøjer	Muligheder og anvendelse	Case-kommunerne
Regneark	Alsidigt IT-værktøj, der både kan anvendes til lister med stamdata, benchmarking og analyse af data i pivotstrukturer.	Alle case-kommuner anvender regneark
Databaser	Har en prædefineret struktur og er derfor gode til at sikre konsistens af data og til deling af især stamdata og udvidet datasæt.	Alle case-kommuner har et database værktøj
Fælles cloud-drive	En fælles, virtuel harddisk, hvor projektgrupper kan dele alle data og filer.	Fleere case-kommuner anvender cloud-drive
CAFM (Computer Aided Facilities Management).	Systematiserer og understøtter arbejdet med FM og arealoptimering i en (central) ejendomsadministration. Tidskrævende at implementere og opdatere. Kan indeholde komplette datasæt.	5 case-kommuner har et CAFM-værktøj
2D tegninger	Plantegninger (2D) for optegning af bygninger og detaljer både digitalt og på papir.	Alle case-kommuner anvender 2D tegninger
3D BIM bygningsmodeller	Giver mulighed for visualisering, samling af informationer om bygningsdele og mulighed for udtræk af mængder og arealer. BIM modeller kan oprettes ved hjælp af 3D scanning.	Alle case-kommuner har 3D tegninger (få eller mange)

### UDGIFTER TIL CAFM

Indkøb af CAFM-værktøj, licens og hotline koster typisk 150.000-250.000 kr. pr. år ved 4-årig aftale for 10 brugere.

Husk derudover udgifter til 2D eller 3D værktøjer samt til hardware.

Udgifter afhænger af det valgte værktøj og af ønsker til fx integration til økonomisystem eller import af data.

Implementeringsudgifter til egne og eksterne ressourcer svarer typisk til 1-1½ års licens.

Fordel ved ekstern bistand:  
- Kendskab og viden om IT-værktøjer  
- Tid til at facilitere proces

Fordel ved intern udførelse:  
- Bedre forankring  
- Bedre kendskab til behov

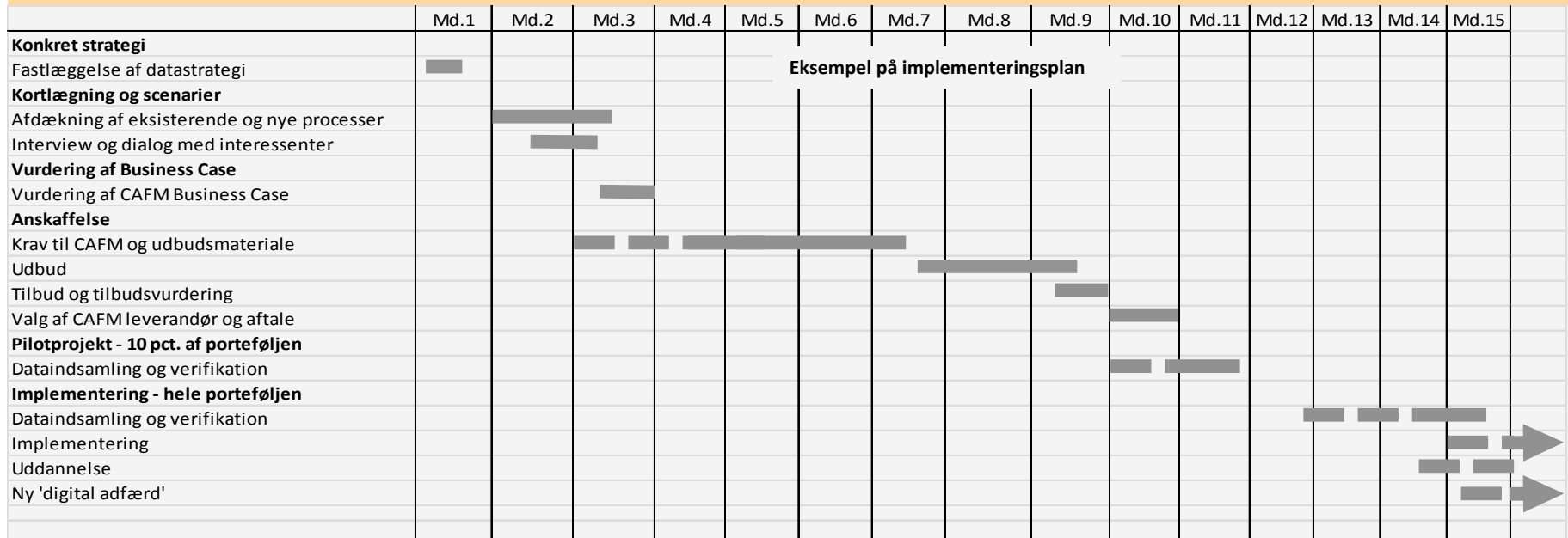
Ved anskaffelse af CAMF-værktøj anbefales etablering af en projektgruppe af egne medarbejdere med egen projektleder suppleret med ekstern bistand. Typisk varighed for anskaffelse er 1-1½ år.

## 2.7. Eksempel: Sådan kan du implementere datastrategi og IT-værktøj

Her er et eksempel på en tidsplan for at udarbejde og implementere en datastrategi og et understøttende IT-værktøj (database eller CAFM). Implementeringen bør altid indeholde følgende faser:

1. Kortlægning af formål med data og behov for data (datastrategi).
2. Afdækning af eksisterende processer for dataindsamling og krav til nye processer med nyt IT-værktøj.
3. Udarbejdelse af business case for anskaffelse og implementering af IT-værktøjer.
4. Udarbejdelse af kravsspecifikation og gennemførelse af udbud.

Start gerne med et repræsentativt pilotprojekt med ca. 10% af ejendomsporteføljen. Her kan nyt IT-værktøj testes i praksis og brugerne kan blive fortrolige med værktøjet og se, om det lever op til krav og ønsker om fx brugervenlighed. Efter pilotprojektet skal IT-værktøjet implementeres, helst i faser, fx en sektor eller et geografisk område ad gangen. De typiske udfordringer i implementeringen er koblingen mellem det faktiske behov og det leverede værktøj. Derudover at der skal indtastes data i systemet, og at data skal vedligeholdes. Det sidste undervurderes ofte samtidigt med at evnen og viljen til 'digital adfærd' – dvs. at arbejde struktureret og ensartet med data på tværs af organisationen – overvurderes. Derfor er fokus på implementering, uddannelse og digital adfærd vigtigt.



## 2.8. Sådan kan data vedligeholdes

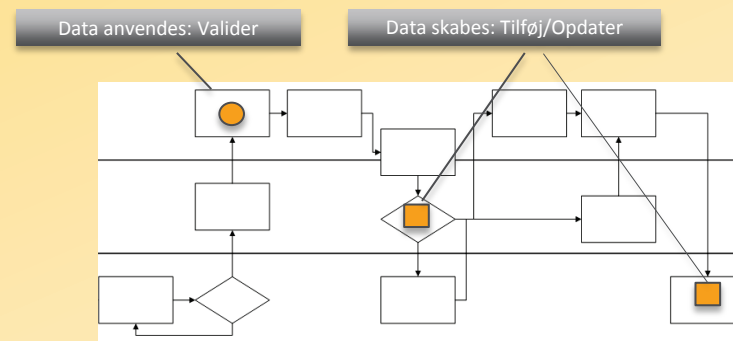
Data skal vedligeholdes for fortsat at give værdi. Det er derfor vigtigt at vedligehold af data bliver en løbende proces, og at alle relevante dataleverandører og dataansvarlige bidrager. Data vedligeholdes bedst, hvis dem, der skaber data (fx ved optegning af en bygning), også er ansvarlige for dataopdatering. Startstedet for vedligeholdelse af data er kortlægning af organisationens brug af data og datakilder samt processer i forbindelse med indsamling og opdatering. God datavedligeholdelse kræver digital adfærd, som er vigtigt at sikre i hele organisationen.

Det anbefales at udpege en dataansvarlig til at holde styr på data, stå for indsamling, verificering og opdatering samt sikre, at aftalte dataprocesser bliver fulgt og optimeret. Forvent at bruge omkring et ½ årsværk til datavedligehold og opdatering. Det er desuden vigtigt, at ledelsen understøtter den dataansvarliges arbejde.

### Sådan kan processer, hvor der anvendes og vedligeholdes data, kortlægges:

- Opstil procesbeskrivelser i samarbejde med de medarbejdere, der udfører opgaverne.
- Optegn aktiviteterne i processen og marker, hvor data bruges og skabes (fx ændringer i ejendommen, nye brugere mv.).
- Præsenter dataansvarlige og/eller IT-leverandører for disse scenarier og få deres kommentarer. Måske kan dele af processen optimeres, automatiseres og/eller digitaliseres.
- Vær opmærksom på dataanvendelse på tværs af afdelinger.
- Vær opmærksom på eksterne forhold som brand- og lovkrav, krav om tilgængelighed, energi, sikkerhed mv., der vil medføre behov for registrering og vedligehold af data.

### Tips til løbende validering: Valider data, når de anvendes og opdater/tilføj data, når de skabes:



Figuren viser et flow for eksempelvis behandling af ansøgninger om lokaler til foreningsaktivitet. I sagsbehandlingen vil der både blive anvendt data (hvem bruger relevante lokaler hvornår) og skabt data, når lokaler tildeles. Anvendelsen af data i sagsbehandlingen giver ofte en mulighed for at validere data. Og ny data skal indtastes for at sikre at data i IT værktøjet er opdateret.

Det kræver løbende ledelsesmæssigt fokus og opfølgning at sikre, at alle udviser digital adfærd ved at overholde fælles, vedtagne standarder og strukturere den digitale information korrekt.

## 2.9. Eksempler på definitioner af data

Data	Definition	Metode
BDA - BygningsDriftsAreal	m <sup>2</sup> BDA = samlet bygningsareal + areal af udnyttet del af tagetage + samlet kælderetageareal. Alle disse arealkomponenter fremgår af BBR. Da man i BBR anvender bruttoarealer ved opgørelsen, er der ved afvigelse af den udnyttede del af tagetagen en mindre forskel mellem bruttoetagearealet og BDA. Til brug for nøgletal er denne forskel minimal.	Opmåling på tegninger eller rengøringsplaner eller evt. fra BBR. Om arealer se også 'Håndbog for Facilities Management' 3. udgave afsnit 7.2 Bruttoetagearealet er defineret i DS13000:2007
Primære areal	Primære nytteareal er det areal i bygningen, der anvendes til bygningens primære formål. I administrationsbygninger er det fx kontorer, mødelokaler og videokonferencerum. På skoler er det undervisningslokaler (både klasseværelser og faglokaler), andel af gange, der anvendes til undervisning og aulaer. I daginstitutioner er det det fri gulv areal til børnene i grupperum, legerum, fællesområder mv. opgjort jf. SBI-230.	Opmåling fra 2D tegninger eller 3D bygningsmodeller, vurderinger på stedet.
Udnyttelsesgrad	Udnyttelsesgraden er forholdet mellem det primære nytteareal og BDA, Udnyttelsesgrad = primære nytteareal / BDA *100 %.	Baseret på 2D tegninger eller 3D bygningsmodeller.
Stand	Tilstandsvurdering har til formål at beskrive ejendommens overordnede tilstand. Der kan arbejdes med forskellige skalaer for tilstand. En meget anvendt skala er: 1 = Som nybygget, 2 = Lettere slidt, 3 = Slidt, 4 = Defekt 5 = Sikkerheds- og sundhedsrisiko.	Bygningsgennemgang eller bygningssyn, evt. desk-research.
Primære antal brugere	De primære brugere er de brugere, som de primære arealer retter sig mod. I en daginstitution vil det fx være børnene, der er de primære brugere (personale skal således ikke medregnes).	Optælling lokalt, evt. opgørelse af antal indskrevne børn eller ansatte medarbejdere.
Anvendelsesgrad	Anvendelsesgrad er i forhold til anvendelse hele døgnet set over en syv dages uge dvs. Anvendelsesgrad = Sum af anvendte timer i gennemsnit for en uge / 168 * 100 % (168 = 24 timer i ugens syv dage).	Optælling lokalt, evt. opgørelse via bookingsystem, men vær opmærksom på ,at booking ikke er det samme som anvendelse.



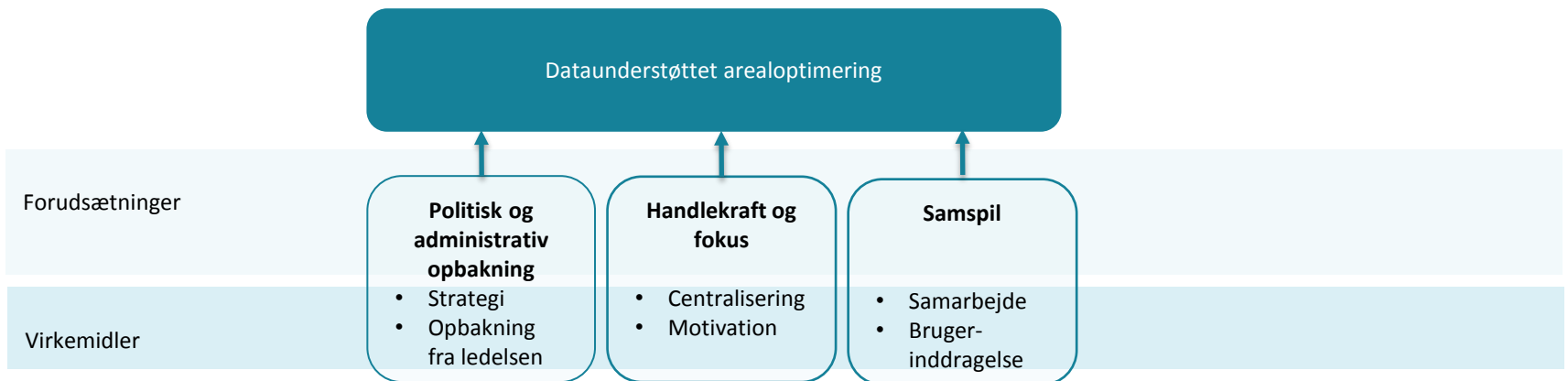
# 3. HVAD SKAL DER TIL FOR AT LYKKES MED AT AREALOPTIMERE MED DATA?

### 3.1. Forudsætninger for resultater med dataunderstøttet arealoptimering

#### Data kan ikke alene løfte arealoptimeringsopgaven

Indsamling, anvendelse og vedligeholdelse af data er en løftestang til at arealoptimere, men det kan ikke stå alene. Det er vigtigt at sikre tværgående politisk og administrativ opbakning, handlekraft og fokus samt samspil mellem relevante aktører for at lykkes med opgaven.

Kommunerne har meget forskellige udgangspunkter for at arbejde med disse forudsætninger, og de sammensættes og vægtes forskelligt alt efter konteksten. Man kan arbejde med forudsætningerne gennem en række virkemidler, som kommunerne kan skrue på for at opnå resultater med data som løftestang for arealoptimering.

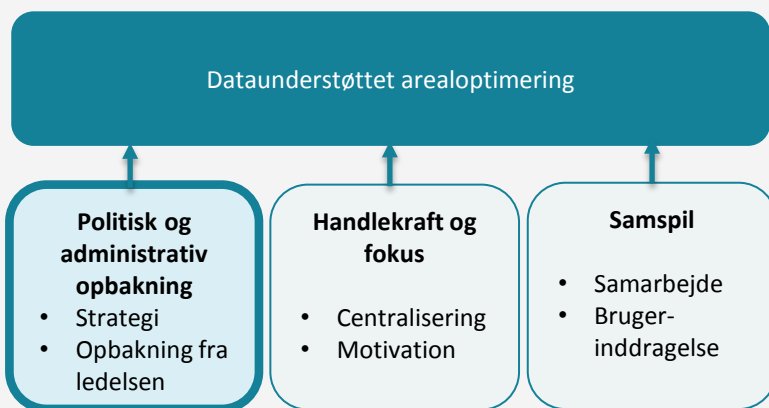


#### Lær om de enkelte virkemidler

På de følgende sider kan du læse mere om, hvordan man kan arbejde med virkemidlerne for at skabe forudsætninger for at lykkes med data som løftestang til arealoptimering

## 3.2. Opbakning giver rygstød til arbejdet med data og arealoptimering

### VIRKEMIDLER



>> Læs fx cases fra Gladsaxe, Kalundborg, Ringsted og Varde

### POLITISK OG ADMINISTRATIV OPBAKNING

Læs her, hvordan du kan skabe tværgående politisk og administrativ opbakning – enten gennem en strategi/politik eller via hjælp fra ledelsen.

#### Strategi eller politik

##### Hvorfor:

En bredt forankret ejendomsstrategi, handleplan eller politik opleves af de interviewede ejendomsfunktioner som en løftestang i arbejdet med data og arealoptimering. Det politiske ejerskab kan sikres gennem tidlig involvering, deltagelse på tværs af udvalg og partier samt gennem workshops eller lignende. Det fælles politiske ejerskab kan være vigtigt, når der skal træffes svære beslutninger om fx salg af en ejendom eller flytning af brugere. Det er endvidere vigtigt tidligt at involvere fagområder, institutioner og brugere i strategiarbejdet gennem idémøder mm.

##### Hvordan:

Igangsæt et arbejde med udvikling af en forpligtende strategi. Etabler tværgående fora både administrativt (til arbejdet) og politisk (følgegruppe og beslutning).

#### Opbakning fra ledelsen

##### Hvorfor:

Ledelsesmæssig opbakning i administrationen er også vigtigt i forhold til at sætte handling bag ordene. Ejendomsfunktioner i en kommune, der arbejder med arealoptimering, kommer bedst igennem med sin dagsorden, hvis der er en grad af tværgående ledelsesmæssig forankring og opbakning.

##### Hvordan:

Væsentlige sager fremlægges for direktion og/eller byråd for klar tilkendegivelse med gensidig forventningsafstemning. Beslutningsgrundlaget baseres på data, som viser gevinst. Aftal løbende opfølgning og få jævnlig adgang til relevant besluningsforum.

### 3.3. Sådan kan en ejendomsstrategi blive til

En ejendomspolitik eller -strategi kan, som tidligere beskrevet, være en væsentlig faktor for at lykkes med arealoptimering. I det følgende beskrives nogle af de forhold, som er vigtige at forholde sig til i arbejdet med at udvikle en strategi:

**Motivation:** Strategien kan udspringe af en brændende platform i form af økonomiske udfordringer, et efterslæb i bygningsvedligeholdelsen eller efter inspiration fra andre kommuner og kommunale netværk.

**Indhold:** Det konkrete indhold i strategien skal afspejle, hvor kommunen står, og hvad visionen for ejendomsadministrationen er. Strategien skal guide tværgående prioritering på et oplyst grundlag med mål, nøgletal mv.

**Fremstilling:** En ejendomsstrategi udstikker principper, pejlemærker og mål på strategisk og taktisk niveau gerne suppleret med en konkret handlingsplan. Anvend grafiske visualiseringer af data til at understøtte målsætninger og visioner.

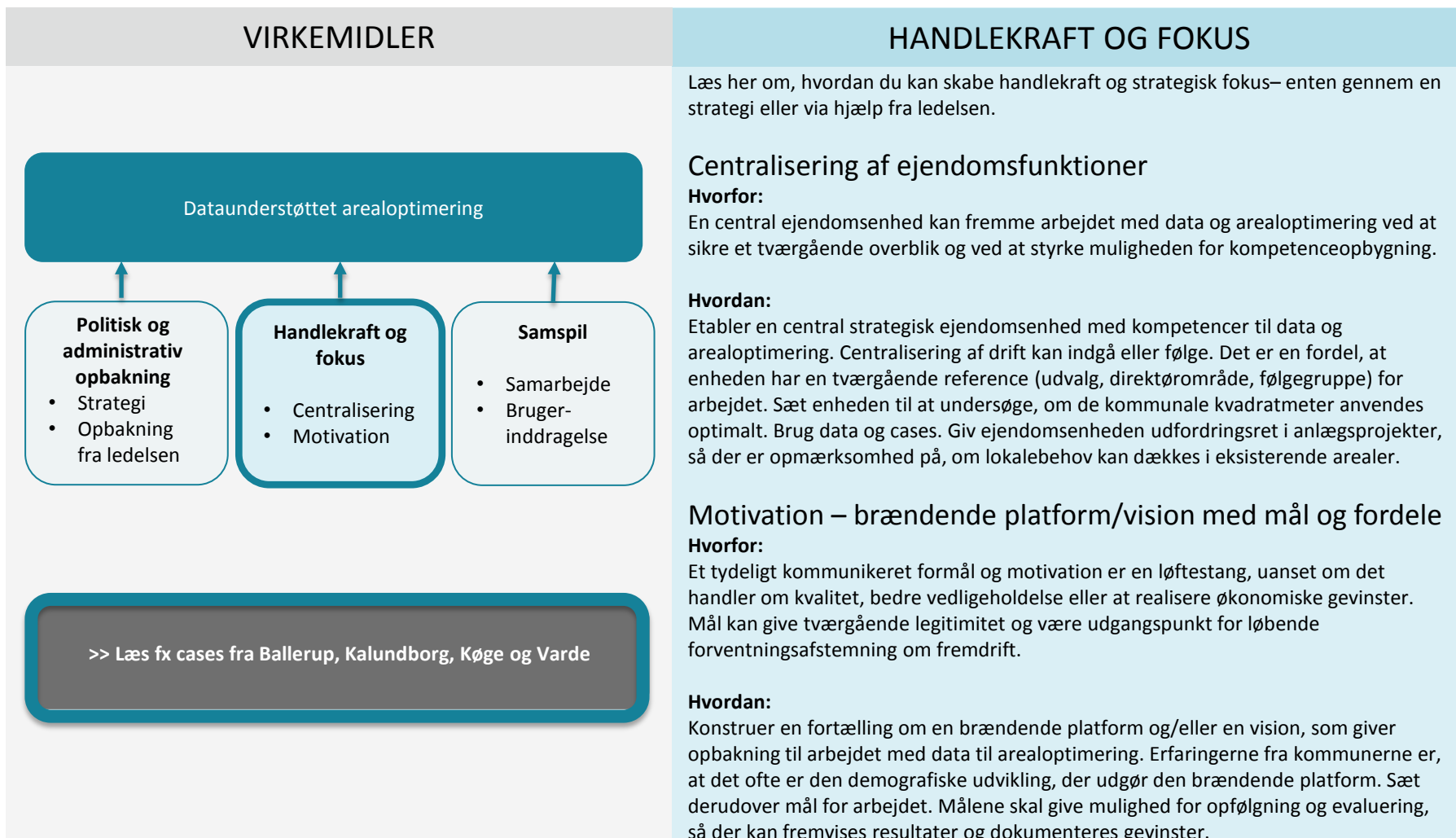
**Handleplan og ressourcer:** Strategiprocesen kan vare fra få måneder til halvandet år. Forbered organisationen til implementeringsopgaven. Prioriter få udvalgte indsatser. Faseopdel implementeringsprocessen i overkommelige projekter. Forvent at dedikere ressourcer til projektstyring og projektledelse.

I tabellen nedenfor ses et eksempel på en tidsplan for et strategiforløb. Som tidsplanen illustrerer, kan udarbejdelsen af en strategi være en langstrakt proces.

#### EKSEMPEL PÅ TIDSPLAN FOR POLITIK- ELLER STRATEGIFORLØB

	md.1	md.2	md.3	md.4	md.5	md.6	md.7	md.8	md.9	md.10	md.11	md.12	md.13	md.14	md.15	md.16	md.17	md.18	
Udarbejdelse af strategi/ejendomspolitik				Indledende proces							Udarbejdelse af strategi								
Indsamling og behandling af data	█																		
Direktion godkender oplæg til politisk proces			█																
Udvalg godkender oplæg til politisk proces				█	█														
Involvering af interessenter					█	█	█												
Temamøde i udvalg								█											
Udkast til strategi/politik									█	█									
Direktion godkender udkast til politik/strategi											█								
Byråd godkender udkast til politik/strategi												█	█						
Høring													█	█					
Færdiggørelse og endelige godkendelse i Byråd																█	█	█	

### 3.4. Handlekraft og fokus er nødvendigt for at lykkes med arealoptimering



## 3.5. Sådan kan en ejendomsadministration organiseres

Kommunerne har over de senere år arbejdet med forskellige organisatoriske ændringer på ejendomsområdet for at effektivisere driften og levere en bedre service til borgerne. Der har været en bevægelse mod, at flere kommuner vælger at centralisere hele eller dele af deres ejendomsdrift. De opgaver der er i spil, når en kommune overvejer sin organisering, er fx:

- Dataindsamling og validering
- Ejerforpligtelser, budgetstyring og -ansvar
- Indvendig/udvendig vedligehold
- Energistyring og indeklime
- Anlægsprojekter
- Drifts- og serviceopgaver
- Strategisk planlægning og arealoptimering
- Køb, salg og leje af ejendomme

Høj eller lav centraliseringsgrad i organiseringen af ejendomsadministrationen handler om, hvor centralt eller decentralt ansvaret for og varetagelsen af disse opgaver er organiseret. Kommunen kan vurdere sin organisering på disse parametre ud fra ønskede hensyn. Nedenfor fremgår, hvad en høj eller lav centraliseringsgrad kan bidrage med i forhold til at bruge data som løftestang til arealoptimering.

### Høj eller lav centraliseringsgrad?

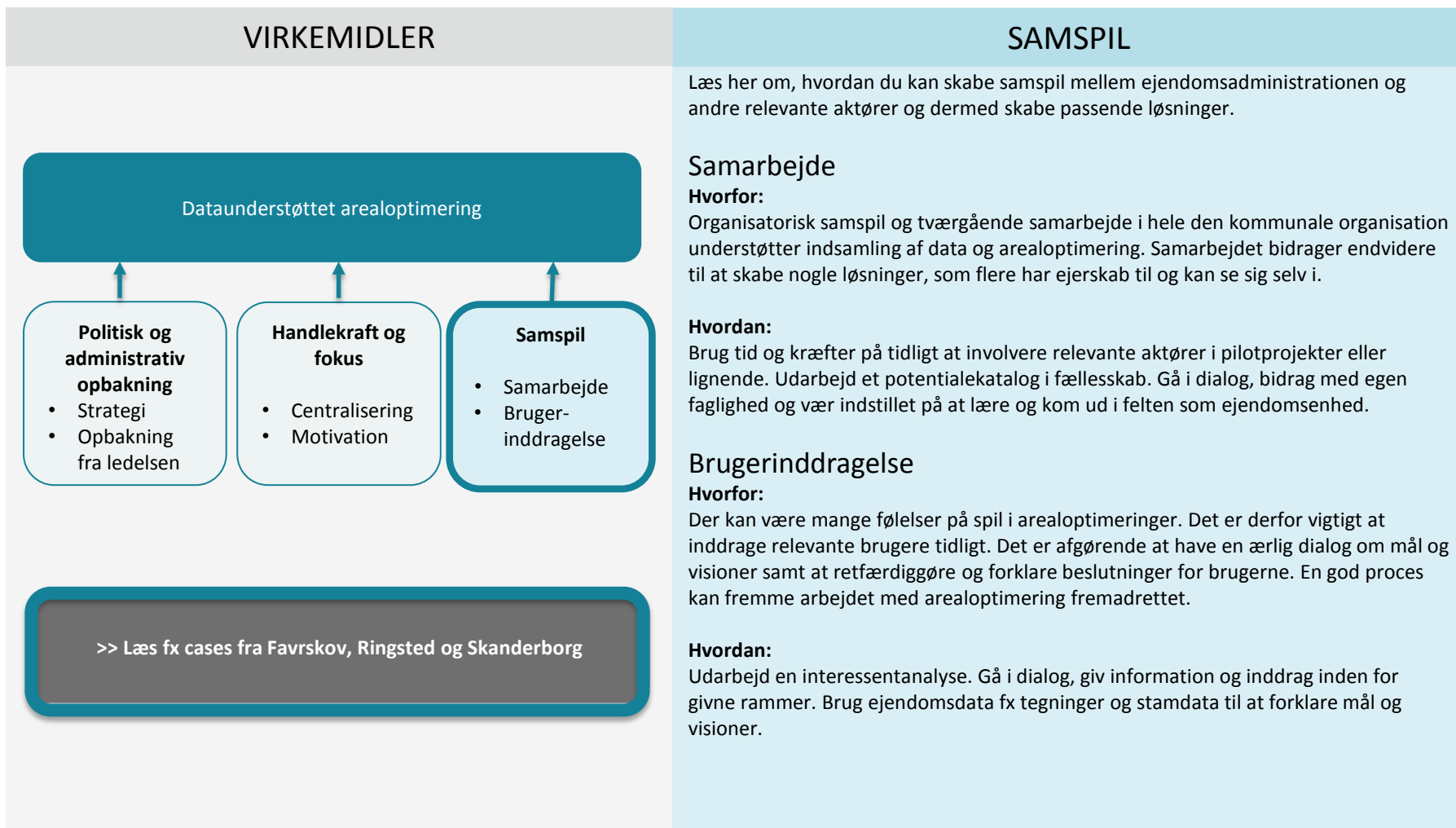
Lav centraliseringsgrad kan give ejerskab og motivation decentralt og synergi med faglighed og opgaver. Der etableres måske data i de enkelte faglige søjler, men der vil sjældent blive etableret valide data på tværs. Det begrænser mulighederne for tværgående arealoptimering.

Høj centraliseringsgrad kan give overblik, effektivisering, tværgående prioritering og professionalisering samt åbne op for nye muligheder og idéer. En centralisering vil ofte betyde kompetencer, ressourcer, IT mv. til indsamling og vedligehold af et validt datagrundlag på tværs af kommunens ejendomme.

Et første step i en gradvist øget centralisering kan være at etablere en smal strategisk ejendomsfunktion. Den kan have ansvar for data, analyser og strategisk planlægning, anlæg samt prioritering af vedligeholdelsesmidler til udvendig vedligehold, tekniske anlæg og energioptimering. Det kan give legitimitet og appetit på flere centrale funktioner at servicere organisationen på tværs på disse områder.

Ændres organiseringen af ejendomsadministrationen har det konsekvenser på forskellige niveauer. Det kan fx være for lederne på institutionerne, som skal vænne sig til at planlægge på en ny måde, det tekniske servicepersonale, som skal omstrukturere sine arbejdsgange eller for brugerne, som er vant til bestemte services.

## 3.6. Samspil med relevante aktører kan bidrage til gode løsninger



## 3.7. Sådan skabes samspil med organisation og brugere

### DREJEBOG TIL SAMSPIL

I det følgende kan du læse om nogle af de overvejelser, det er værd at gøre sig i forhold til at inddrage borgere og andre relevante aktører i arealoptimeringsprocesser.

#### Interessentanalyse:

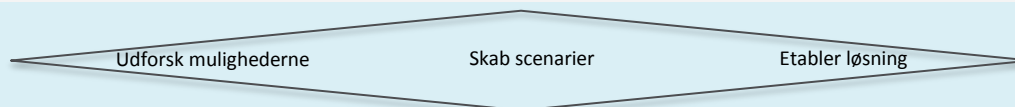
1. Identificer relevante aktører og hvilke interesser, de har i projektet, således at der kan tages højde herfor i processen.
2. Vær opmærksom på eventuelle ikke-kommunale brugere af arealet, og at de evt. benytter andre kanaler end de bureaukratiske, fx politikere, presse mv.
3. Overvej, hvilke muligheder I har for at imødekomme interessenterne.
4. Vælg metoder for det videre arbejde med involvering af interessenter og brugere. Suppler traditionelle høringer og MED processer med workshops m.m., hvis I finder det nødvendigt.
5. Overvej, om I skal involvere politikere i inddragelsesprocessen.
6. Foretag en udvælgelse af hvilke interessenter, der arbejdes med på hvilke måder.

**Afklar mandat og roller:** Det er vigtigt at afklare, hvordan kommunen skal indgå i dialog med relevante aktører i de inddragende processer. Det er afgørende, at kommunen kun igangsætter inddragende processer, når de har behov for borgernes input og er indstillede på at gå ind i samarbejdet med læring for øje.

**Overvej tidspunktet for involvering:** Tidlig involvering kan skabe legitimitet, dialog, viden og idéer, som kan være værdifulde at få tidligt ind i processen. Det er dog ressourcekrævende og kan skabe forventninger, før rammerne er på plads. Ved senere involvering er rammerne mere på plads, og der kan forventningsafstemmes bedre. Til gengæld kan brugerne opleve, at de er kommet for sent ind i processen til at sætte aftryk på løsningen, og det kan være problematisk for projektets legitimitet.

#### Involveringsproces:

Start med i samspil at udforske forskellige muligheder og beskriv en række scenarier. Drøft de forskellige scenariers fordele og ulemper og udvælg det optimale scenarie ved afvejning af de forskellige parametre. Igangsæt et projekt for at etablere den ønskede løsning. Involver aktørerne i projektet.





# 4. HVORDAN STARTES OG HVORDAN PRIORITERES VIRKEMIDLERNE?

## 4.1. Vælg virkemidler ud fra formål og udgangspunkt

Den enkelte kommune og ejendomsadministration kan sammensætte sin egen drejebog ved at kombinere virkemidlerne, som blev præsenteret på de foregående sider, i rækkefølge og vægtning. Det er muligt at komme i gang med at indsamle data til arealoptimering, selv om nogle indgange til arbejdet, fx centralisering eller udarbejdelse af en strategi, ikke ligger lige for i kommunen. I stedet startes med data eller med at etablere samarbejde om konkrete projekter. Drejebogen tilpasses kontekst, kultur og udviklingsstadiet for kommunen.

Kommunerne kan finde inspiration til egne drejebøger ved at læse case-samlingen. For hver kommunal case i case-samlingen fremgår, hvilke virkemidler der særligt har været i fokus i casen i forhold til at understøtte kommunens mål.

### Situationsværktøj: Hvor står I nu? – og hvad er næste skridt?

Nuværende situation →	Muligt næste skridt	
Vi er ikke kommet i gang og der er ikke politisk bevågenhed	Start med dataindsamling og en interessentanalyse. Opbyg datagrundlag – start med valide og operationelle stamdata i et anvendeligt IT-værktøj	>> Læs fx case fra <b>Køge</b>
Der er politisk bevågenhed og en forståelse af, at vi kan gøre det bedre og opnå gevinster	Igangsæt et forløb med udarbejdelse af ejendomsstrategi/-politik	>> Læs fx cases fra <b>Ringsted og Varde.</b>
Vi skal have flyttet os på området og vi er nødt til at skabe nogle håndgribelige gevinster	Styrk den centrale ejendomsenhed. Foretag yderligere centralisering af funktioner, styrk mandat og kompetencer og giv klare mål om fx effektivisering	>> Læs fx cases fra <b>Ballerup, Favrskov og Gladsaxe</b>
Vi har en strategi, men arbejdet er gået i stå og der er ikke opbakning til konflikter	Arbejd med samarbejde og inddragelse. Vær synlig i organisationen og fortæl om formål og fordele. Etabler pilotprojekter, hvor brugere involveres i løsninger	>> Læs fx cases fra <b>Kalundborg og Skanderborg</b>



Der kan aktivt arbejdes med rækkefølge og vægtning af virkemidlerne. Det kan være med til at øge muligheden for succes med arealoptimering.



# CASES

## DATAUNDERSTØTTET AREALOPTIMERING

# Dataunderstøttet arealoptimering - Caseoversigt

Casestudierne viser, hvordan 8 kommuner konkret er gået til arbejdet med data, IT og arealoptimering. Der er variation i kommunernes tilgang og den rolle, hver af de otte virkemidler har spillet. For hver case er de fire mest fremherskende virkemidler angivet. For alle cases gælder, at der er opnået resultater – etablering af valide data, konkret arealoptimering, fastlagt målsætning og/eller en strategi. For hver case beskrives bl.a. en drejebog, der trin-for-trin viser, hvordan casen blev gennemført SAMT gode råd fra medarbejdere, der var/er tæt involverede i de enkelte cases.

Find inspiration i casene til, hvordan de generelle anbefalinger kan omsættes til praksis i en sammenhæng, der passer til din kommune.

KOMMUNE	CASE	FOKUS FOR CASE
BALLERUP	SUCCE MED AREALOPTIMERING AF DAGTILBUD	DATA - IT – OPBAKNING - CENTRALISERING
FAVRSKOV	TO AREALOPTIMERINGSPROJEKTER MED AFSÆT I DATA	DATA – OPBAKNING – SAMARBEJDE - BRUGERINDDRAGELSE
GLADSAXE	AREALOPTIMERING AF DAGTILBUDSOMRÅDET	DATA– STRATEGI – OPBAKNING – SAMARBEJDE
KALUNDBORG	UDFORDRING VENDT TIL FREMDRIFT MED EN STRATEGI	DATA – STRATEGI – MOTIVATION – BRUGERINDDRAGELSE
KØGE	DATA OG IT SKABER OVERBLIK	DATA – IT – OPBAKNING - MOTIVATION
RINGSTED	EJENDOMSPOLITIK SOM FUNDAMENT FOR EFFEKTIVT UDNYTTEDE BYGNINGER	DATA – STRATEGI – OPBAKNING – SAMARBEJDE
SKANDERBORG	ENKEL TILGANG TIL INDSAMLING AF DATA OG FOKUS PÅ SAMARBEJDE	DATA – IT – STRATEGI - SAMARBEJDE
VARDE	STRATEGIPROCES MED UDGANGSPUNKT I DATA	DATA – STRATEGI – OPBAKNING - MOTIVATION



# Ballerup

## Succes med arealoptimering af dagtilbud



### Kommunefakta:

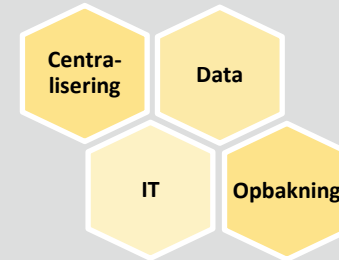
Antal indbyggere (2018): 48.295

Ændring i indbyggertal siden 2013: +0,2 %

Kommunens areal: 34,0 km<sup>2</sup>

Kommunale ejendomme: 320.000 m<sup>2</sup>

Lær noget om:



### Casen viser, hvordan...

Ballerup Kommune har gennemført en arealoptimering af dagtilbud, hvor første case er at to tilbud lægges sammen, en SFO flyttes til de frigjorte arealer og et lejemål opsiges. Det har ledt til nye mål for arealoptimering i kommunen.

Arealoptimeringen blev gennemført ved, at Ballerup Kommunes centraliserede ejendomsadministration skabte et overblik over ejendomsporteføljen gennem dataindsamling og anvendelse af en database. Det synliggjorde muligheder på tværs af porteføljen. Arealoptimeringsprojektet blev på den baggrund besluttet med bred politisk og ledelsesmæssig opbakning.

### Resultater og mål:

- Den første politisk godkendte arealoptimering giver en besparelse på driften på 850.000 kr. årligt ud fra en investering på 2½ mio. kr.
- Der er efterfølgende opstillet budgetmål om reduktion på ca. 30.000 m<sup>2</sup> eller 10 pct. af hele den nuværende ejendomsportefølje.

# Ballerup: Succes med arealoptimering af dagtilbud

## Hvorfor: En by i udvikling

I 2014 oplevede Ballerup Kommune vækst, hvilket skærpede den politiske opmærksomhed på at sikre, at kommunens ejendomme blev brugt optimalt. Frigjorte arealer og grunde kunne fx anvendes til boliger og erhverv. Samtidig viste data, at Ballerup Kommune havde et højere arealforbrug pr. borger end landsgennemsnittet. På den baggrund valgte kommunalbestyrelsen at centralisere ejendomsområdet og tilføre medarbejdere med kompetencer inden for byudvikling, for at understøtte arbejdet med arealoptimering.

## Hvordan: Bedre overblik og understøttet af data

Et konsulentfirma gennemførte i 2014 en analyse af optimeringsmuligheder i ejendomsporteføljen. Analysen identificerede, med fokus på økonomi og normtal for arealanvendelse, et effektiviseringspotentiale. Analysen indeholdte ligeledes forslag til mere end 25 arealoptimeringscases bl.a. i form af sammenlægninger og deling af arealer. For at understøtte det videre arbejde med potentialet gik ejendomscenteret i gang med at indsamle og opdatere stamdata.

Dagtilbudsområdet var samtidig i gang med at lave en kapacitetsanalyse med primært fokus på personalenormeringer og børnegrupper. De havde ikke arealoptimeringsmuligheder på tværs af den kommunale ejendomsportefølje for øje i den analyse. Ejendomscenteret kom derfor på banen og medvirkede til at udvide kapacitetsanalysen med muligheder for arealoptimering. Der blev skabt et datasæt med elementer af både stamdata, udvidet data og komplet data. Det vil mere konkret sige data om ejendomsstand, anvendelse, antal brugere, beliggenhed og fleksibilitet.

## Hvad var resultatet: Gevinster og øget opbakning til arealoptimering

Analysen af det nye datasæt viste, at børn fra et dagtilbud beliggende på en skole kunne flyttes til en skovbørnehave, der kunne udvides. De frigjorte lokaler på skolen overtages af SFO'en, og deres lokaler, et lejemål, er op sagt. Arealoptimeringen medfører en driftsbesparelse på 850.000 kr. årligt (primært sparet husleje), hvilket over tre år opvejer den samlede investering på 2,5 mio. kr. til udvidelse og istandsættelse.

Ballerup har i sit arbejde med arealoptimering skabt en central ejendomsenhed, et styrket datagrundlag for kommunens ejendomme og en ledelsesmæssig og politisk opbakning, som er blevet yderligere bestyrket efter de første succesfulde arealoptimeringer. Ejendomscenteret indgår nu som en del af planlægningen af byudviklingen og har mulighed for at komme med nye oplæg til arealoptimering på tværs af forvaltninger. Ballerup har som følge af de eksisterende resultater sat sig nye budgetmål om en arealreduktion på knap 10 % af det nuværende areal, hvilket skal frigøre yderligere 7,5 mio. kr. frem mod 2021.

## TAL OG FAKTA

En konsulentrapport identificerede mere end 25 mulige arealoptimeringer.

Den første arealoptimering frigør 850.000 kr. årligt og har tjent sig selv hjem efter tre år.

Den første succes har givet mod på mere – nu er målet at frigøre yderligere 7,5 mio. kr. frem mod 2021 med fokus på arealoptimering.

Det svarer til en arealreduktion på ca. 30.000 m<sup>2</sup> eller knap 10% af den nuværende portefølje.

For at understøtte målet er alle ejendomme nu overdraget til Økonomiudvalget, som Ejendomscenteret hører under.

# Ballerup: Succes med arealoptimering af dagtilbud

## DATAGRUNDLAG

### *Ansvarlig:*

Ejendomscenteret er ansvarlig for at indhente og vedligeholde data.

### *Dataniveau:*

Ved opstart i 2014 var data begrænset, og der har siden været fokus på at etablere stamdata.

Til brug for en konkret analyse på dagtilbudsområdet blev stamdata suppleret med yderligere data.

Det er nu målet at opnå udvidet datasæt for alle sektorområder, ligesom det overvejes at implementere sensorteknologi for at måle anvendelsesgrad.

### *IT-understøttelse:*

Data behandles i et databasesystem og i enkeltstående værktøjer som fx regneark og 3D-tegninger.

### *Skønnet nøjagtighedsgrad:*

Stamdata og indsamlede projektdata til udvidet datasæt har høj nøjagtighed.

## BALLERUPS DREJEBOG

### Centra- lisering

Ved at skabe en **centraliseret** ejendomsenhed øges handlekraft og kompetencer og dermed muligheden for at understøtte en politisk bevågenhed gennem et beslutningsgrundlag om kommunens ejendomme

### Opbakning

Ved at få udarbejdet et potentialekatalog med mulige arealoptimeringer styrkes den politiske og den ledelsesmæssige **opbakning** til arbejdet.

### Data

For at understøtte potentialet indsamles og opdateres stamdata. Det giver mulighed for at komme på banen i sektoranalyser, hvor der etableres **datasæt** med elementer af både stamdata, udvidet data og komplet data.

### IT

Ejendomscenterets **IT** udbygges for at understøtte arealoptimering, og der arbejdes på at udvikle flere funktioner i samarbejde med IT-leverandør.

### Motivatio n

Ved at starte med pilotprojekter, der kan vise potentiale for driftsbesparelser og byudvikling, styrkes **motivationen** for at arbejde med arealoptimering.

## FIRE GODE RÅD

- ① Accepter, at optimering af ejendomsporteføljen er et område med højkompleksitet og derfor med lav eksekveringshastighed.
- ② Prioriter frigørelse af arealer, der let kan afhændes, fx lejemål, pavilloner mv.
- ③ Få politisk og ledelsesmæssigt mandat til at forfølge tværgående potentialer for arealoptimering.
- ④ Tænk i at skabe plads til byudvikling og vækst ifm. Arealoptimering.

Vil du vide mere, er du velkommen til at kontakte:

Mads Bo Bojesen  
Centerchef  
Center for Ejendomme  
Mobil: 2069 1272  
[madb@balk.dk](mailto:madb@balk.dk)



# Favrskov

To arealoptimeringsprojekter med afsæt i data



## Kommunefakta

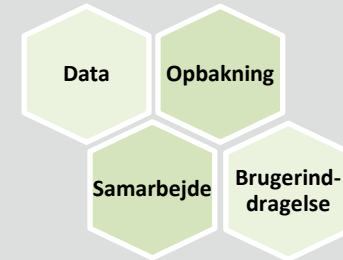
Antal indbyggere (2018): 48.271

Ændring i indbyggertal siden 2013: + 2,4 %

Kommunens areal: 540,3 km<sup>2</sup>

Kommunale ejendomme: 230.000 m<sup>2</sup>

Lær noget om:



## Casen viser, hvordan...

Favrskov Kommune gennemførte arealoptimeringsprojekter i to lokalsamfund på grundlag af data om arealanvendelse.

Data viste, at der var faldende børnetal og forskellig udvikling i kommunen afhængigt af afstanden til det østjyske vækstområde. Datagrundlaget sikrede den politiske og administrative ledelses opbakning til konkrete arealoptimeringsprojekter, som kunne sikre en bedre sammenhæng i kommunen.

Samarbejde og brugerinddragelse bidrog til den konkrete udmøntning af projekterne.

## Resultater og mål:

- Et sundhedscenter blev placeret på skolen i Ulstrup hvilket reducerede anlægsudgifter med 2,7 mio. kr. ift. nybyggeri.
- I Hadsten blev antallet af dagtilbud reduceret fra 6 til 3 med besparelse på 1 mio. kr. årligt.



# Favrskov: Projekt 1 – Arealoptimering i et mindre bysamfund

## Hvorfor: Bedre udnyttelse af kvadratmeter

Favrskov var i en situation, hvor der var pres på anlægsbudgetterne, decentral styring på ejendomsområdet og manglende overblik over bygningsstanden. Behovet for kommunale servicebygninger i de forskellige bysamfund udviklede sig forskelligt afhængigt af nærheden til det østjyske vækstområde. Den vestlige del havde stagnerende befolkningstal, mens den østlige del havde stigende befolkningstal. Det kaldte på handling.

## Hvordan: Arealoptimering med fokus på alle servicebygninger i lokalsamfund

Situationen førte til en forøget opmærksomhed på arealoptimering hos Byrådet og direktionen i kommunen. I 2015 udarbejdede ejendomscenteret en rapport, der viste arealforbruget indenfor kommunens forskellige serviceområder. Rapporten tog udgangspunkt i de seks skoledistrikter i kommunen, hvor arealforbruget pr. elev var højere end gennemsnittet i kommunen. I hvert skoledistrikt blev gennemført en analyse af kommunale bygninger indenfor en radius af hhv. 500 og 1.000 meter fra folkeskolen. Ved at anvende en geografisk afgrænset analyse af udvalgte skoledistrikter med høj arealanvendelse kunne ressourcerne fokuseres. I Ulstrup (se kortet på næste side) viste analysen, at der nær folkeskolen var tre daginstitutioner, en hal, en café for bl.a. lokalpsykiatrien, et dagplejecenter, et spejderhus og et plejecenter. For hver ejendom blev der tilvejebragt data om areal, antal brugere samt nøgletal om brugere pr. areal.

## Hvad er resultatet: Sundhedscenter på skole

De indsamlede data pegede på mulige arealoptimeringer, og der blev gennemført en række ændringer i Ulstrupområdet. For det første viste data, at skolen i Ulstrup havde ledige arealer, der kunne optimeres og anvendes til at etablere et sundhedscenter. Optimeringen blev gennemført således, at både sundhedscenteret og skolen fik adgang til opholds- og kantineområdet. For det andet indikerede data samt driftsmæssige og organisatoriske hensyn, at to daginstitutioner, der grænsede op til hinanden, blev samlet i én institution. Et tredje dagtilbud blev lukket som følge af overkapacitet. Sammenlægningen af de to dagtilbud kostede 1,5 mio. kr., men gav afledte driftsbesparelser på serviceområdet.

Ejendomscenteret har undervejs i processen inddraget institutionsledere, medarbejdere og andre interessenter. De har bidraget med faglige input og ønsker til udformningen af ændringerne.

Der er aktuelt planer om at samle lokalpsykiatriens café, spejderne og muligvis dagplejecenteret i de ledige lokaler med store udendørs opholdsarealer, som den nedlagte daginstitution efterlader.

## TAL OG FAKTA

### Arealforbrug på Ulstrup Skole:

*Før:* 18,1 m<sup>2</sup> pr. elev

*Efter:* 17,3 m<sup>2</sup> pr. elev

(ved uændret elevtal).

### Antal daginstitutioner i bysamfundet:

*Før:* Placeret på tre lokaliteter

*Efter:* Placeret på én lokalitet.

### Etablering af et sundhedscenter på skole:

Indpasset på en fløj på skolen til ca. 4 mio. kr. mod en alternativ omkostning på 6,7 mio. kr.

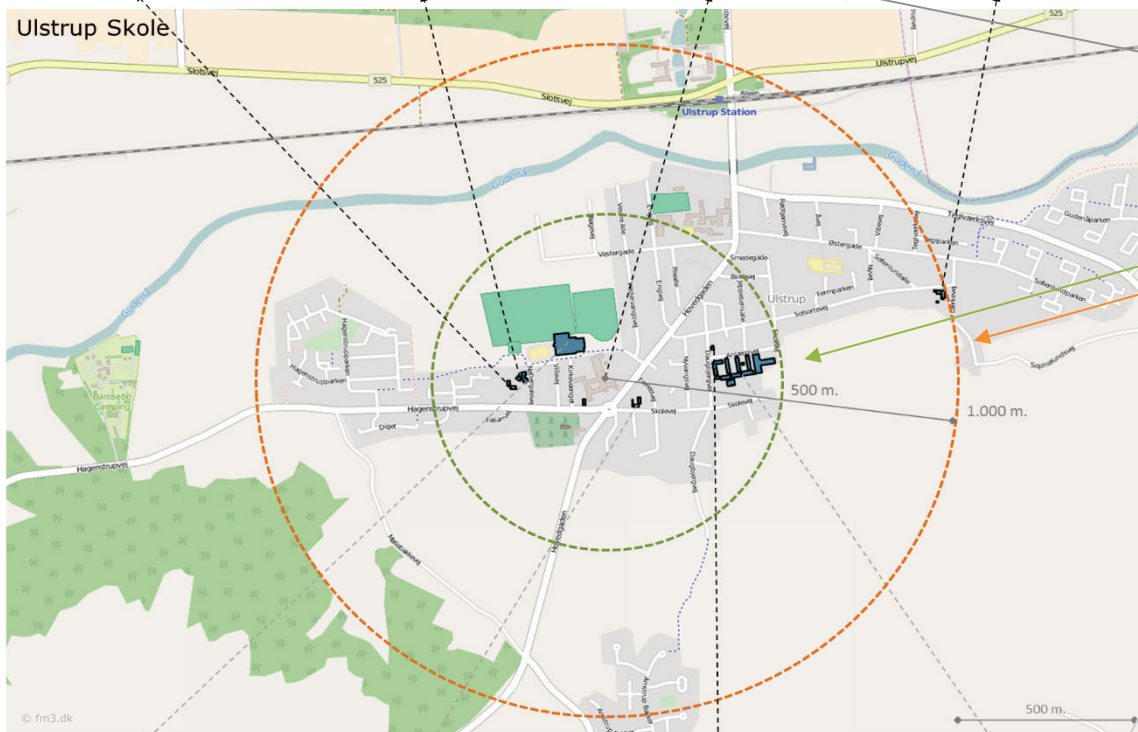
# Favrskov: Projekt 1 – Arealoptimering i et mindre bysamfund

Naturbørnehaven Ulstrup	
Anvendelse	Dagtilbud
Areal	307 m <sup>2</sup>
Antal brugere	41
Areal pr. bruger	7,5

Børnehuset Spiren	
Anvendelse	Dagtilbud
Areal	537 m <sup>2</sup>
Antal brugere	59
Areal pr. bruger	9,1

Ulstrup Skole	
Anvendelse	Skole
Areal	7.238 m <sup>2</sup>
Antal brugere	399
Areal pr. bruger	18,1

Ulstrup Børnehave	
Anvendelse	Dagtilbud
Areal	394 m <sup>2</sup>
Antal brugere	40
Areal pr. bruger	9,9



Illustrationen viser et kort over Ulstrup i Favrskov Kommune med angivelse af alle ejendomme med kommunale funktioner med den lokale Ulstrup Skole i centrum.

Den grønne cirkel repræsenterer en afstand på 500 meter og den røde cirkel en afstand på 1.000 meter til skolen.

Udover skolen var der i 2015 tre dagtilbud, en café for bl.a. lokalpsykiatrien, et dagplejecenter, et spejderhus samt en hal og et plejecenter. De to sidstnævnte ejendomme er ejet af selvejende foreninger og derfor beskrevet med "gråt".

Efterfølgende er de tre dagtilbud samlet til ét, og der er etableret et sundhedscenter på skolen. Der er aktuelt planer om at samle caféen, spejderne og muligvis dagplejecenteret på en fælles lokalitet.

Ulstrup Hallen	
Anvendelse	Fritid
Areal	3.887 m <sup>2</sup>
Antal brugere	?
Areal pr. bruger	?

Café Sløjfen og Dagpleje Marlehønen	
Anvendelse	Sundhed og Dagtilbud
Areal	145 m <sup>2</sup>
Antal brugere	-
Areal pr. bruger	-

Spejderne i Ulstrup	
Anvendelse	Fritid
Areal	139 m <sup>2</sup>
Antal brugere	?
Areal pr. bruger	?

Plejecenter Anlægget	
Anvendelse	Plejecenter
Areal	4.087 m <sup>2</sup>
Antal brugere	-
Areal pr. bruger	-

Kilde:  
Favrskov Kommune: Kortlægning og potentiale vurdering af de kommunalt anvendte bygninger, august 2016.

# Favrskov: Projekt 2 – Godt dataoverblik og multianvendelse

## Hvorfor: Faldende børnetal

Børnetallet for de 0-6-årige var faldende i Hadsten, Favrskov Kommune. Efter en brand i en børnehave i Hadsten opstod der derfor en debat om at sammenlægge eller lukke dagtilbud i lokalsamfundet for at tilpasse antallet af kvadratmeter til antallet af børn.

Ejendomscenteret tog sagen op, da data viste, at arealforbruget pr. elev på Hadsten Skole var højt. Det førte til en idé om, at noget af skolens areal kunne bruges til dagtilbud. Seks dagtilbud blev slået sammen til tre, og et af dagtilbuddene rykkede ind på en fløj i skolen. Det krævede dog bl.a. flytning af en SFO og multianvendelse af SFO'ens lokaler til undervisning i skoletiden.

## Hvordan: Godt dataoverblik og brugerinddragelse

Favrskov Kommune arbejdede ikke indenfor en strategisk ramme, men der var politisk opbakning til at arbejde med data og arealoptimere indenfor alle serviceområder. I 2012 fik Favrskov Kommune et centralt ejendomscenter med ansvar for data, og i 2014 fik centeret etableret valide data om kommunens bygninger. I 2016-17 blev data om anvendelse og udnyttelse af arealerne tilføjet, hvilket gav ejendomscenteret bedre muligheder for at finde potentialer som på Hadsten skole.

Der var på den baggrund politisk opbakning til at samle dagtilbuddene og benytte en fløj på skolen til dagtilbud. Forældre og medarbejdere var indledningsvist kritiske overfor løsningen. Ejendomscenteret lykkedes med at skabe ejerskab og opbakning til løsningen ved at involvere den lokale ledelse, medarbejderne og forældrene i den konkrete indretning. Involveringen skete via møder, hvor de involverede aktører drøftede etablering af nye pædagogiske læringsmiljøer og nye fysiske rammer for overgangen fra dagtilbud til skole.

## Hvad var resultatet: Dagtilbud på skole og nye læringsmiljøer

Favrskov Kommune fik med casen ombygget og moderniseret kommunens dagtilbud i Hadsten, og Hadsten Skole fik et dagtilbud på skolen, som gav mulighed for bl.a. at arbejde med en gradvis integration af dagtilbudsbørnene i folkeskolens tilbud. Samtidigt blev SFO-lokalerne moderniseret, og der blev skabt mulighed for at etablere lokaler, som understøtter nye undervisningsmetoder. Der blev realiseret en driftsbesparelse på 1 mio. kr. årligt.

## TAL OG FAKTA

### Antal dagtilbud:

Fra 6 til 3 dagtilbud – hvoraf et benytter en fløj på den lokale folkeskole.

### Arealforbrug:

Dagtilbud benytter 800 m<sup>2</sup> på skolen, hvor det tidligere anvendte 2.000 m<sup>2</sup>. Dvs. en reduktion på godt 1.000 m<sup>2</sup>.

Skolens areal til undervisningsformål er uændret, da SFO-lokaler nu også anvendes til undervisning.

### Anlægsudgifter:

Har kostet ca. 10 mio. kr.

### Anlægsindtægter:

Salg af en af de rømmede daginstitutioner på 3,5 mio. kr. er endnu ikke realiseret

Brandforsikring på 5,3 mio. kr.

### Driftsbesparelse:

Driftsbesparelse på 1 mio. kr. om året er realiseret.

# Favrskov: To arealoptimeringsprojekter med afsæt i data

## DATAGRUNDLAG

*Ansvarlig:*  
Ejendomscenteret og ekstern konsulent.

*Dataniveau:*  
Har haft stamdata siden 2014, men yderligere data (udvidet datasæt) indsamlet 2016-17.

Udvidet data er data om anvendelse og udnyttelse.

*IT-understøttelse:*  
Database og enkeltstående værktøjer.

*Skønnet nøjagtighedsgrad:*  
Middel nøjagtighedsgrad af basisdata og anvendelse/udnyttelse på udvalgte bygninger.

## FAVRSKOV'S DREJEBOG

### Data

Ved at indsamle **stamdata** skabes overblik over porteføljen. Ved at udarbejde analyser med udvidet datasæt skabes yderligere mulighed for arealoptimering.

### Opbakning

Ved at fokusere på arealforbruget indenfor serviceområder og bysamfund, hvor arealforbrug er højere end gennemsnittet, opnås en fokuseret arealoptimering med politisk og ledelsesmæssig **opbakning**.

### Samarbejde

Ved at **samarbejde** med og involvere lokale ledelser, medarbejdere og brugere i den konkrete udmøntning af projekterne, opnås forståelse til at gennemføre projekterne.

### Brugerinddragelse

Ved at fordele en del af gevinsten til brugerne gennem øget kvalitet skabes lokalt medejerskab og **brugerinddragelsen** fremmes.

## FIRE GODE RÅD

- ① Brug data til at synliggøre muligheder over for den politiske og administrative ledelse.
- ② Brug valide data som afsæt for et samarbejde om arealoptimering med de decentrale ledere, medarbejdere og lokalsamfundet i øvrigt.
- ③ Få opbakning til en klar ramme i form af håndfaste beslutninger om den overordnede retning for arealoptimering.
- ④ Involver brugerne og andre interessenter og deres faglighed i den konkrete udformning af projekter inden for den fastlagte ramme.

Vil du vide mere, er du velkommen til at kontakte

Michael Ertmann  
Afdelingsleder, Ejendomscenteret  
Favrskov Kommune  
Direkte: 8964 5304  
Mobil: 2165 7581  
Mail: [mert@favrskov.dk](mailto:mert@favrskov.dk)



# Gladsaxe

## Arealoptimering af dagtilbudsområdet



### Kommunefakta

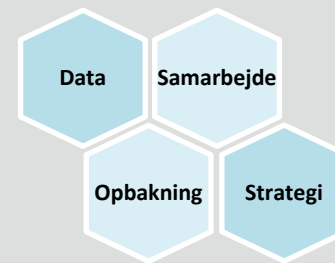
Antal indbyggere (2018): 69.484

Ændring i indbyggertal siden 2013: +5,2 %

Kommunens areal: 24,9 km<sup>2</sup>

Kommunale ejendomme: 390.000 m<sup>2</sup>

Lær noget om:



### Casen viser, hvordan...

Gladsaxe Kommune gennemførte en arealoptimering af dagtilbudsstrukturen omfattende 72 dagtilbud.

Det skete med en langsigtet implementeringsplan for færre og bedre institutioner. Gennem et pilotprojekt blev relevante data til vurdering af dagtilbuddene defineret, og derefter blev data indsamlet for alle 72 dagtilbud. Dermed kunne institutionernes egnethed og kvalitet vurderes og en omfattende arealoptimering planlægges. Projektet blev gennemført med stor ledelsesmæssig opbakning og i tæt samarbejde mellem ejendomscenteret, fagområdet i forvaltningen og de decentrale ledere og medarbejdere.

### Resultater og mål:

- Driftsbesparelse ca. 34 mio. kr. i 2015-22, derefter 8 mio. kr. årligt.
- Betydelig kapacitetsforøgelse og øget bygningskvalitet både pædagogisk og bygningsmæssigt.

# Gladsaxe: Arealoptimering af dagtilbudsområdet

## Hvorfor: Politisk fokus på området

Der var i Gladsaxe Kommune pres på udbygningen af institutioner ud fra en forventet stigning i indbyggertallet. Der var ønske om at intensivere anvendelse og udnyttelse af kommunens ejendomme. Gladsaxe Kommune etablerede derfor i januar 2013 en strategienhed som en del af det Ejendomscenter, der var etableret året før. Strategienheden blev etableret for at arbejde på tværs af alle forvaltninger.

## Hvordan: Komplet datasæt til analyse af dagtilbudsområdet

Strategienhedens første opgave blev at se på dagtilbudsområdet. Der var pres på udbygningen af institutioner ud fra en forventet stigning i børnetallet. De anvendte bygninger var af varierende alder, tilstand og egnethed til dagtilbud. En stor del af bygningerne var ejet, men der var også lejemål i bl.a. boligforeninger. Det blev besluttet at gennemføre en analyse af de anvendte ejendomme med kvantitative såvel som kvalitative data for at lave en samlet strategi for området. Der blev etableret en projektgruppe med repræsentanter fra dagtilbudsområdet og ejendomscenterets strategienhed. Projektgruppen blev understøttet af en ekstern konsulent og facilitator, og direktionen fungerede som styregruppe for projektet.

For at fastlægge relevante data og vurderingskriterier blev der gennemført et pilotprojekt, omfattende 19 ud af i alt 72 institutioner. Data blev indhentet fra eksisterende databaser samt ved besøg på de pågældende institutioner af interne medarbejdere, hvor bl.a. bygningernes indretning blev vurderet. På baggrund af erfaringerne fra pilotprojektet blev det besluttet at vurdere samtlige institutioner ud fra ni parametre, dækkende både pædagogiske, tekniske og økonomiske forhold. Det blev defineret, hvad der indgik i vurderingerne, og alle parametre blev givet en score fra 1 (bedst) til 5.

Stamdata	Indsamlet af Dagtilbud & Sundhed			Indsamlet af Ejendomscenteret				
Parameter 1	Parameter 2	Parameter 3	Parameter 4	Parameter 5	Parameter 6	Parameter 7	Parameter 8	Parameter 9
Anvendelse	Indretning	Placering	Udearealer	Flexibilitet / anvendelse	Energi	Tilstand	Drift	Vedligehold
Brutto m <sup>2</sup> / normeret antal enheder	Kræver bygningen ekstra personale	Naturligt opland	Legeplads indretning og kvalitet	Bebyggelsesprocent	Energiklasse A-G	Tilstand på 11 væsentlige bygningsdele vægtet 1-5	Samlede driftsomk. pr. m <sup>2</sup>	Årsat vedligehold de næste 10 år pr. m <sup>2</sup>
	Placering af toiletter	Adgangsforhold	Parkeringsforhold	Udnyttelse				

Komplet data

Udvidet data

Stam data

## TAL OG FAKTA

På kort sigt (2015-2018)  
anlægsudgifter på 74 mio. kr.

Mellemlangt sigt (2019-2022)  
anlægsudgifter på 59 mio. kr.

På kort sigt (2015-2018)  
nettobesparelse på 3 mio. kr.  
pr. år i perioden.

Mellemlangt sigt (2019-2022)  
nettobesparelse på samlet  
ca. 22 mio. kr. i perioden.

Langt sigt (2023 og frem) ca.  
8 mio. kr. årligt i  
nettobesparelser.

Samlet kapacitetsforøgelse  
på 86 pladser og øget kvalitet  
både pædagogisk og  
bygningmæssigt.

Tilbagebetalingstid på ca. 12  
år. Der er ikke indregnet  
indtægter ved salg af  
ejendomme.

# Gladsaxe: Arealoptimering af dagtilbudsområdet

Efter fastlæggelse af data og vurderingskriterier blev samtlige institutioner vurderet, og mulighederne for at optimere anvendelsen af eksisterende bygninger, fx ved tilbygninger, blev klarlagt. På det grundlag blev den mest hensigtsmæssige fremtidige struktur udledt. I analysen indgik bl.a. et ønske om at afvikle de dårligste (funktion og teknisk kvalitet) og dyreste institutioner. Strategien havde et klart mandat, opbakning fra direktionen og en projektorganisation til samarbejde mellem forvaltningerne og de decentrale institutioner.

I både dataindsamlings- og analysefasen understøttede projektorganisationen samarbejde mellem ejendomscenteret, fagforvaltningen og de decentrale ledere og medarbejdere.

## Hvad blev resultatet: Arealoptimering af dagtilbudsstrukturen

Analysen mundede i efteråret 2014 ud i ”Strategi for den fremtidige dagtilbudsstruktur – opdatering og implementeringsplan”, der blev vedtaget af et samlet byråd. Implementeringsplanen omfattede over 20 forslag til afvikling, sammenlægning, udvidelser og nybyggeri på dagtilbudsområdet, der gennemføres i perioden 2015-2021.

Der er på den baggrund planlagt afvikling af 16 institutioner, primært mindre institutioner, og der etableres eller ombygges ni børnehuse. Der sker en opgradering af bygningsmassen på dagtilbudsområdet, herunder også en miljømæssig opgradering.

I implementeringsperioden afholdes en del anlægsudgifter, der på sigt modsvares af forventede driftsbesparelser. Dertil kommer muligheden for at sælge frigjorte ejendomme eller anvende dem til andre formål, og at den gennemsnitlige kvalitet, både pædagogisk og teknisk, af ejendommene til dagtilbud øges.

I forlængelse af dagtilbudsstrategien besluttede direktionen ultimo august 2017 tre overordnede principper for forvaltning af hele ejendomsporteføljen. De tre overordnede principper fremgår af søjlen til højre.

>> Link til Strategien for den fremtidige dagtilbudsstruktur:

[https://www.gladsaxe.dk/kommunen/politik/planer-politikker\\_og\\_visioner/familieboern\\_og\\_unge/strategi\\_for\\_fremtidig\\_dagtilbudsstruktur](https://www.gladsaxe.dk/kommunen/politik/planer-politikker_og_visioner/familieboern_og_unge/strategi_for_fremtidig_dagtilbudsstruktur)

## PRINCIPPER

- 1:** Porteføljen monitoreres ved registrering af den enkelte bygningens anvendelsesværdi. Anvendelsesværdien opgøres ud fra syv værdiparametre, der bl.a. dækker bygningens tekniske tilstand, arealeffektivitet, funktion i forhold til den konkrete anvendelse, lokalisering og strategiske værdi.
- 2:** Der fokuseres i særlig grad på de 10 pct. af bygningsmassen, der har den laveste anvendelsesværdi, og som dermed dårligst understøtter kommunens virksomhed.
- 3:** Når nye bygningsarealer ibrugtages til eksisterende kommunale funktioner, skal dette modsvares af udfasning af det areal, der derved frigives, eller af et tilsvarende areal et andet sted i porteføljen.

# Gladsaxe: Arealoptimering af dagtilbudsområdet

## DATAGRUNDLAG

### *Ansvarlig:*

Ejendomscenteret i samarbejde med fagforvaltningerne.

### *Dataniveau:*

Data for alle kommunens ejendomme indsamlet systematisk fra ultimo 2015.

Basisdata og komplet data på kvalitetsparametre klar for dagtilbudssektor og under indsamling for øvrige sektorer.

### *IT-understøttelse:*

Database og enkeltstående værktøjer. CAFM er under anskaffelse.

### *Skønnet nøjagtighedsgrad:*

Høj nøjagtighedsgrad af basisdata og god nøjagtighedsgrad af kvalitetsparametre.

## GLADSAXES DREJEBOG

### Data

Ved at etablere en strategienhed i det centrale Ejendomscenter fremmes sektoranalyser med komplette **datasæt** og detaljerede businesscases.

### Samarbejde

Ved at danne en tværgående projektorganisation og **samarbejde** om pilotprojekter fastlægges de relevante kvantitative og kvalitative data til det komplette datasæt.

### Opbakning

Ved succes i pilotprojekter opnås ledelsesmæssig **opbakning** til skalering til hele sektoren.

### Strategi

Ved at gentage vurderingerne hvert andet år understøttes **strategien** om kontinuerligt fokus på udfasning eller optimering af de 10 pct. af ejendomsporteføljen, der scorer dårligst.

## FIRE GODE RÅD

- ① Anvend ekstern bistand til arbejdet med komplet data, på grund af arbejdspekkel og for at se området fra nye vinkler.
- ② Vær opmærksomhed på overgang fra strategi til udførelse for at sikre, at alt forarbejdet i pilotprojekt, dataindsamling og analyser kommer med.
- ③ Skab samarbejde og fælles ejerskab mellem fagområder og forvaltninger for at inddrage relevant faglighed, sikre medejerskab og muliggøre gennemførelse.
- ④ Engager direktionen, så der kan sættes mål på tværs af organisationen og afsættes de nødvendige ressourcer.





# Kalundborg

Udfordring vendt til fremdrift med en strategi



## Kommunefakta

Antal indbyggere (2018): 48.982

Ændring i indbyggertal siden 2013: + 1,4 %

Kommunens areal: 575,3 km<sup>2</sup>

Kommunale ejendomme: 277.000 m<sup>2</sup>

Lær noget om:



## Casen viser, hvordan...

Kalundborg Kommune skabte grundlag for arealoptimering, så der i 2018 kan sammenlægges to daginstitutioner. Flere arealoptimeringer er på vej.

Arbejdet med arealoptimering blev igangsat ud fra en strategi indeholdende besparelseskra. Med udgangspunkt i strategien blev der udarbejdet et validt datagrundlag. Samtidig afstedkom strategiarbejdet en god dialog med organisationen og brugere. Resultatet heraf blev et katalog med fem forslag til arealoptimeringer.

## Resultater og mål:

- Strategien indeholdt et besparelseskra på 7 mio. kr. årligt på ejendomsområdet, heraf 4 mio. kr. på arealoptimering.
- Den første arealoptimeringscase var en sammenlægning af to daginstitutioner. Dette gav en årlig besparelse på 348.000 kr. Samtidig fik den fortsættende institutionsejendom et kvalitetsløft, og der blev frigivet en ejendom til salg.

# Kalundborg: Udfordring vendt til fremdrift med en strategi

## Hvorfor: Fælles forståelse af brændende platform

I 2015 viste prognoser for den demografiske udvikling, at der ville blive flere ældre borgere og næsten 200 færre børn frem mod 2026. Der var desuden behov for at optimere den kommunale drift, så der også i fremtiden kunne fokuseres de nødvendige ressourcer til den nære kommunale kernevelværd.

## Hvordan: Ejendomsstrategi, brugerinddragelse og data

Kommunalbestyrelsen vedtog en ejendomsstrategi ifm. budgetprocessen for 2016. Strategien byggede på en række nøgletal for omkostninger til bl.a. drift og vedligehold holdt op mod nøgletal fra Dansk Facilities Management (DFM). Nøgletallene viste et potentiale, og strategien udlagde hovedsporene "mere effektive m<sup>2</sup>", "mere effektiv drift" og "bedre og helhedsorienteret samarbejde". Strategien indeholdt et effektiviseringsmål på 7 mio. kr. årligt indfaset i 2016-2020, heraf 4 mio. kr. fra arealoptimering. Strategien blev forankret i Økonomiudvalget. Det tog tid at komme fra strategi til implementering. Ultimo 2016 blev der for alvor sat gang i arbejdet med at implementere strategien.

Der blev udarbejdet fem arealoptimeringscases. En enkelt er igangsat og de øvrige er på vej. Processen med at finde arealoptimeringscases blev gennemført med en høj grad af involvering af medarbejdere og brugere. Det skete gennem pilotprojekter, hvor der var dialog og mulighed for at tage konkrete hensyn i projektudformning, indretning mv.

Kalundborg Kommune har indsamlet valide stamdata, og herudover bygger de enkelte arealoptimeringscases på udvidet data om anvendelse og udnyttelse indsamlet til det konkrete projekt. Kalundborg overvejer generelt at udvide datagrundlaget med "anvendelsesmulighed" for ejendommene i porteføljen for at fremme arealoptimering på tværs.

## Hvad var resultatet: Gevinster

Der gennemføres i 2018 en sammenlægning af to daginstitutioner i Snertinge, hvor den fortsættende institution udvides. Udvidelsen sker ved at anvende frie lokaler i en tidligere jobcenterbygning. Optimeringen giver en årlig driftsbesparelse på 348.000 kr., som fordeles på de involverede forvaltningsenheder. Ejendomsenhedens andel af besparelsen er 31.000 kr. årligt. En anden gevinst - ud over besparelserne og en frigjort ejendom til salg - er, at arealoptimeringen giver et kvalitetsløft, da den fortsættende institution indrettes i overensstemmelse med ønskede pædagogiske principper.

I de øvrige fire arealoptimeringscases forventes større økonomiske gevinster og dertil en nedbringelse af vedligeholdelsefterslæbet. Endnu en planlagt sammenlægning på daginstitutionsområdet forventes fx at nedbringe driftsudgifter med 622.000 kr. årligt og frigøre en ejendom til salg. Arealoptimering ses i Kalundborg Kommune også som et middel til at reducere vedligeholdelsefterslæbet, da drifts- og vedligeholdelsestunge ejendomme kan afvikles. Samtidig skaber projekterne mere attraktive og bæredygtige læringsmiljøer.

## TAL OG FAKTA

Besparelseskraft i strategi: 4 mio. kr. skal komme fra arealoptimering.

Første arealoptimeringscase gennemføres i 2018.

Der investeres 3 mio. kr.

En ejendom frigøres til salg.

Samlet driftsbesparelse på 348.000 kr. årligt hvoraf ejendomsenhedens andel er 31.000 kr. årligt.

Kvalitetsløft er ikke kapitaliseret i besparelsen.

Fire yderligere forslag til arealoptimeringer er frembragt gennem samarbejde og inddragelse af brugere.

De fire forslag bidrager med driftsbesparelser og frigør vedligeholdelsestunge ejendomme til salg.

# Kalundborg: Økonomiske udfordringer vendt til fremdrift med en strategi

## DATAGRUNDLAG

### *Ansvarlig:*

Ejendomsenheden er ansvarlig.  
Konsulenter anvendt til bygningssyn.

### *Dataniveau:*

Dataindsamling igangsat og gennemført i 2014. Fokus på hvad ejer vi, hvem bruger det, hvor mange m<sup>2</sup>, stand og omkostningsestimat for hævelse til middel stand.

Stamdata, herunder data om vedligeholdelsesstand, er nu klar for alle bygninger. Udvidet datasæt er indsamlet til konkrete arealoptimeringsprojekter. Kalundborg overvejer generelt at udvide datasættet med data for 'anvendelsesmulighed'.

### *IT-understøttelse:*

Grundlæggende FM IT-system (database).

### *Skønnet nøjagtighedsgrad:*

Høj nøjagtighedsgrad af basisdata og stand af de vigtigste bygningsdele.

## KALUNDBORGS DREJEBOG

### Strategi

Ved at få en politisk vedtaget **strategi** med måltal for arealoptimering, og ved at forankre strategien i Økonomiudvalget, opnås opbakning og legitimitet til arbejdet i organisationen.

### Motivation

Ved at dedikere en medarbejder til arbejdet med arealoptimering sikres fokus. De konkrete mål i strategien øger **motivationen**.

### Data

Ved at etablere valide **stamdata** og udvide med flere data i de konkrete arealoptimeringsprojekter skabes udgangspunkt for den videre indsats med inddragelse af brugere.

### Brugerinddragelse

Ved at tilrettelægge arbejdet som pilotprojekter opnås mulighed for at **involvare brugerne** i projekterne og tage specifikke hensyn. Derigennem skabes samarbejde om et katalog med arealoptimeringscases.

## FIRE GODE RÅD

①

Erkend, at det er en modningsproces – en strategi med måltal skaber et godt fundament for implementering.

②

Formidl, hvad det handler om – en strategisk tilgang til ejendomme og bedre kvalitet.

③

Få stamdata og implementeringsorganisationen på plads og læg en realistisk tidsplan.

④

Kom ud og inddrag brugere gennem besøg og møder. Husk at være synlig i organisationen.

Læs mere om Kalundborgs ejendomsstrategi her:

<http://reader.livedition.dk/kalundborg/560/>



# Køge

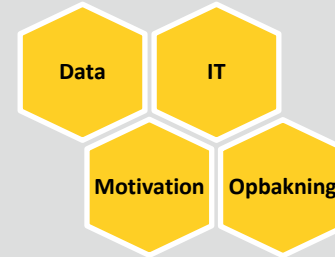
Data og IT skaber overblik



## Kommunefakta

Antal indbyggere (2018): 60.356  
Ændring i indbyggertal siden 2013: +4,5%  
Kommunens areal: 257,2 km<sup>2</sup>  
Kommunale ejendomme: 285.000 m<sup>2</sup>

Lær noget om:



### Casen viser, hvordan...

Køge Kommune fik overblik over ejendomsporteføljen og skabt grundlag for prioritering og arealoptimering.

Over 3-4 måneder blev valide data om ejendommens tekniske stand indsamlet ved en enkel metode og indtastet i et IT-værktøj med mulighed for visualisering.

Det skabte politisk fokus og opbakning på området. Der blev gennemført et arealoptimeringsprojekt, hvor lokaler til danskundervisning /integration blev placeret i ledige lokaler på et bibliotek.

### Resultater og mål:

- Styr på grunddata og mulighed for visualisering via databaseværktøj
- Bedre grundlag for prioritering af bl.a. vedligeholdelse
- Arealoptimeringsprojekt gav driftsbesparelse på 1,3 mio. kr. årligt.

# Køge: Data og IT skaber overblik

## Hvorfor: Manglende overblik over porteføljen begrænsede optimeringsmulighederne

I Køge Kommune blev ejendomsområdet med alle drifts- og vedligeholdelsesopgaver centraliseret i ETK (Ejendomme Teknik Køge) i 2013. Centraliseringen blev fulgt af en budgetreduktion. Dette forhold skabte behov for et øget overblik over kommunens ejendomme. Det gav en brændende platform for prioritering af drifts- og vedligeholdelsesmidler og et øget fokus på arealanvendelse.

## Hvordan: Enkel dataindsamling som fundament for visualisering og dialog

For at give politikerne og den administrative ledelse en bedre forståelse af udfordringer og muligheder på ejendomsområdet, iværksatte ejendomsenheden et arbejde med at skaffe grundlæggende, valide data om arealer, vedligeholdelsesstand og efterslæb. Arbejdet blev ledet af egne bygningsagkyndige i samarbejde med teamlederne for de tekniske servicemedarbejdere, der alle har et godt kendskab til bygningerne. Henover tre til fire måneder i 2016 blev samtlige 150 bygninger vurderet, de fleste ved skrivebordet, men valideret ved stikprøver (ca. 15-20 pct. af bygningerne). Med denne metode kunne 3-5 bygninger vurderes på en formiddag.

Ud over vurderingen af bygningsstand blev der indsamlet data om m<sup>2</sup>, anvendelse, primære brugere samt omkostninger til drift, vedligehold, genopretning mv.

For arealer og bygningstyper blev der taget udgangspunkt i BBR og rengøringsplaner. For hver bygning blev de 13 vigtigste overordnede bygningsdele vurderet (fx tag, facader, vinduer og døre, bærende konstruktioner). For hver bygningsdel blev tilstanden vurderet (karakter 1-5, hvor 1 er bedst) samt estimeret pris for at få bygningsdelen bragt op i ønsket stand (karakter 2-3, jf. figuren på næste side). Data blev bygning for bygning systematisk indtastet i en database med gode visualiseringsmuligheder.

## Hvad var resultatet: Overblik, opbakning og grundlag for arealoptimering og prioritering

Valide data og den anvendte IT skabte grundlag for at udarbejde overskuelige beslutningsgrundlag, der siden har understøttet Byrådets prioritering af vedligeholdelsesindsatsen.

Kombinationen af valide data og øget politisk fokus på ejendomsporteføljen muliggjorde realiseringen af et arealoptimeringsprojekt, hvor undervisningslokaler til danskundervisning/integration blev placeret i et frigjort bibliotek og et privat lejemål opsagt. Dette projekt gav en årlig besparelse på 1,3 mio. kr.

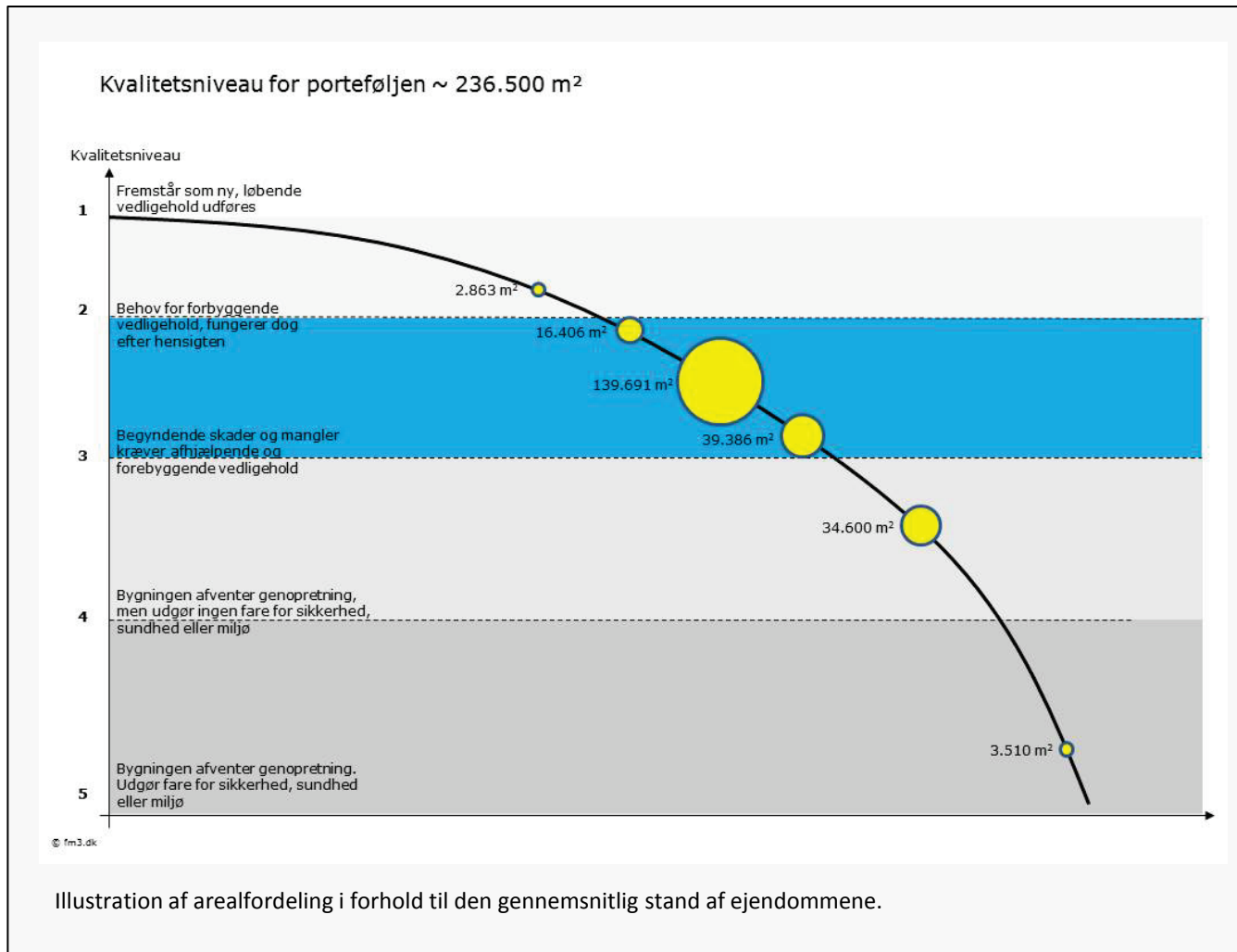
## TAL OG FAKTA

Data blev indsamlet på 3-4 måneder ved egne ressourcer.

Styr på grunddata og mulighed for visualisering af bygningsstand gav politisk fokus på vedligeholdelse og bedre grundlag for prioritering.

Arealoptimering vedrørende danskundervisning gav besparelse på 1,3 mio. kr. i 2018.

# Køge: Data og IT skaber overblik



## VISUALISERING VIA IT

Grafen viser den visualisering af den indsamlede data, der gav overblik og politisk opbakning til at arbejde prioriteret og målstyret med vedligehold.

Cirkernes størrelse repræsenterer det samlede areal af bygninger i den pågældende vedligeholdelseskategori.

Det blå bånd illustrerer en målsætning for kommunens ejendomme kvalitetsniveau.

Med arealoptimering kan midler til vedligeholdelse frigøres ved at vedligeholdelsestunge ejendomme afvikles, og at der foretages den nødvendige forbyggende vedligehold, før der opstår følgeskader.

# Køge: Data og IT skaber overblik

## DATAGRUNDLAG

### *Ansvarlig:*

Ejendomscenteret, data indsamlet ved egne ressourcer.

### *Dataniveau:*

Data indsamlet ultimo 2016. Basisdata og data om vedligeholdelsestand er klar for alle bygninger.

### *IT-understøttelse:*

Database og enkeltstående værktøjer.

### *Skønnet nøjagtighedsgrad:*

Høj nøjagtighedsgrad af basisdata og stand af de største/vigtigste bygningsdele.

## KØGES DREJEBOG

### Data

Med udgangspunkt i BBR og rengøringsplaner indsamles **data**. Ikke alle ejendomme besøges. I stedet samles folk, der kender ejendommene, rundt om mødebordet.

### IT

Ved at indtaste data i en **database** kan vedligeholdelsestand visualiseres og efterslæb vurderes. Det understøtter en politisk diskussion om prioritering af vedligeholdelse fremfor nyanlæg.

### Motivation

Ved at præsentere resultatet for den administrative og politiske ledelse opnås forventningsafstemning, fælles mål og **motivation** for vedligeholdelsesindsatsen.

### Opbakning

Ved at holde fokus og løbende kommunikere fastholdes interessen, og der skabes **opbakning** til en strategisk tilgang til porteføljen med fokus på arealoptimering.

## FIRE GODE RÅD

①

Fokuser på hurtigt at få skabt et basalt datagrundlag, der kan understøtte beslutninger på ejendomsområdet.

②

Brug IT til at fremstille data grafisk på en måde, der kan give grundlag for en politisk værdidiskussion om kvalitet, vedligeholdelsestand mv.

③

Find motivation i de mål, og brug den opbakning, der kan udledes af de politiske tilkendegivelser.

④

Arealoptimeringsprojekter er ikke "mit", men "vores" projekt, så plej relationer i og udenfor forvaltningen.

Vil du vide mere, er du velkommen til at kontakte:

Giulia Lorenzen

Driftsleder

ETK - Ejendomme Teknik Køge

Teknik og Miljøforvaltningen

Direkte: 56 67 24 52

[giulia.lorenzen@koege.dk](mailto:giulia.lorenzen@koege.dk)



# Ringsted

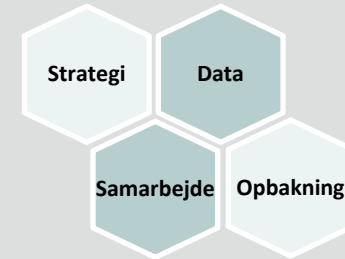
Ejendoms politik som fundament for effektivt udnyttede bygninger



## Kommunefakta

Antal indbyggere (2018): 34.473  
Ændring i indbyggertal siden 2013: + 3,8 %  
Kommunens areal: 294,7 km<sup>2</sup>  
Kommunale ejendomme: 180.000 m<sup>2</sup>

Lær noget om:



## Casen viser, hvordan...

Ringsted Kommune har arbejdet med at skabe opbakning til at arbejde med arealoptimeringer på tværs af hele ejendomsporteføljen.

Det er sket gennem samarbejde om udarbejdelsen af en ejendoms politik, som har skabt bred opbakning til en strategi med fokus på tværgående arealoptimering og mål om besparelser. Grundlaget var data om arealer, anvendelse, demografi mv.

## Resultater og mål:

- En fair, økonomisk fornuftig og velovervejet fordeling af de kommunale arealer anvendt på de forskellige velfærdsområder.
- Mål om besparelse på 0,5 mio. kr. i 2018 stigende til 3 mio. kr. pr. år fra 2021.



# Ringsted: Ejendomspolitik som fundament for effektivt udnyttede bygninger

## Hvorfor: Ønske om fleksible bygninger

Primo 2015 startede udarbejdelsen af en ejendomspolitik med etableringen af en arbejdsgruppe med medarbejdere fra ejendomscenteret og ekstern konsulent. Politikken skulle skabe rammerne for, hvordan kommunens ejendomme på lang sigt drives og administreres. Ønsket var, at ejendomsporteføljen skulle være fleksibel, da kravene til kommunale arealer, bygninger, lokaler og indretning forventedes at ændre sig i takt med den demografiske sammensætning, borgernes behov og forventninger samt kommunens visioner, planer og prioriteringer.

## Hvordan: Flere data og udformning af en konkret politik

Henover et år blev politikken med strategiske fokuspunkter udarbejdet i dialog med politiske udvalg, direktion og Byråd understøttet af en række indsamlede stamdata om de kommunale bygninger. Det var bl.a. stamdata om arealer, brugernes anvendelse, driftsudgifter og bygningernes overordnede stand. Data blev suppleret med informationer om demografisk udvikling, både for kommunen som helhed og opdelt i skoledistrikter. Som en del af processen blev der afholdt 1-til-1 møder med de fagcentre, der anvender flest kvadratmeter.

På baggrund af ovenstående blev der i 2016 afholdt to temadrøftelser i Plan- og Boligudvalget. Drøftelserne blev indledt med et oplæg om udnyttelsen af kommunale kvadratmeter ud fra indsamlede data, demografisk udvikling mv. Ejendomspolitikken blev udformet og kom til at indeholde fem overordnede temaer prioriteret i en behovspyramide. Politikken blev bygget op med det udgangspunktet, at kommunens ejendomme skulle anvendes aktivt og til mere end de grundlæggende funktioner. Under temaerne blev der udarbejdet 28 strategier til at gennemføre politikken. Efter Byrådets første godkendelse af Ejendomspolitikken blev den sendt i offentlig høring, hvor alle borgere, interesseorganisationer og institutioner kunne fremlægge høringssvar med forslag og kommentarer. Efter høringsperioden blev bemærkningerne indarbejdet og Ejendomspolitikken blev endelig vedtaget i Ringsted Kommunes Byråd i maj 2017.

## Hvad var resultatet: Et tværgående administrativt ejendomsudvalg

Politikken fungerer som fundament for tværgående arealoptimering med konsensus i de øverste ledelseslag i form af centerchefer, direktion, udvalg og Byråd. Efter vedtagelsen er der etableret et administrativt ejendomsudvalg med de centerchefer, der anvender flest kvadratmeter i den kommunale velfærdsproduktion. Der er møde 4-6 gange pr. år, hvor det administrative ejendomsudvalg på tværs af hele porteføljen drøfter muligheder for arealoptimering. Det betyder, at der i samarbejde mellem Ejendomscenteret og det administrative ejendomsudvalg er udarbejdet forslag til fire konkrete arealoptimeringsprojekter.

## TAL OG FAKTA

Ringsted Kommunes ejendomsportefølje består af:  
120 ejendomme, som er fordelt på  
12 skoler,  
24 daginstitutioner,  
5 administrationsbygninger,  
en række idrætsfaciliteter mm.

Mål om besparelse på 0,5 mio. kr. i 2018 stigende til 3 mio. kr. pr. år fra 2021.

På vej: Udmøntning af en række arealoptimeringscases med bl.a. sammenlægning af institutioner og flytning af dagtilbud til skole.

Behovspyramiden fra Ringsteds ejendomspolitik:



# Ringsted: Ejendomspolitik som fundament for effektivt udnyttede bygninger

## DATAGRUNDLAG

### *Ansvarlig for indsamling:*

Ejendomscenteret er ansvarlig for at indhente og vedligeholde data.

### *Klar/forventet klar:*

Stamdata er indsamlet for alle bygninger. Der indsamles fortsat data, bl.a. igangsættes ekstra dataindsatser ifm. projekter.

### *IT-understøttelse:*

Database og enkeltstående værktøjer som regneark, et benchmarkingværktøj mv.

### *Skønnet nøjagtighedsgrad:*

God nøjagtighedsgrad af stamdata og stand af de største og vigtigste bygningsdele. Desuden er der et godt kendskab til hvem, der anvender bygningerne.

## RINGSTEDS DREJEBOG

### Data

Gennem dialog med relevante fagcenterchefer opnås samarbejde om og opbakning til at udarbejde et oplæg til Ejendomspolitik baseret på indsamlede **data**.

### Opbakning

Tværgående **opbakning** fastholdes gennem drøftelse af ejendomspolitikken på temamøder i Plan- og Boligudvalget samt i koncerndelingen.

### Strategi

En konkret **strategi** og politik for området udformes og udbygges med konkrete tiltag og aktiviteter.

### Samarbejde

**Samarbejde** på tværs understøttes med et administrativt ejendomsudvalg med de centerchefer, der har flest m<sup>2</sup>.

## FIRE GODE RÅD

- ① Data kan give et oplyst grundlag for dialog om området.
- ② Opstil en politik for området som et fælles pejlemærke for håndtering og prioritering af ressourcer – og brug den aktivt!
- ③ Overvej at oprette et tværfagligt forum på administrativt niveau, hvor der kan drøftes relevante projekter, foretages prioriteringer og der kan skabes tværgående dialog og forståelse for projekter.
- ④ Tænk langsigtet og på tværs af sektorer ved gennemførelse af arealoptimeringsprojekter – og tænk borgerne med.

>> Læs mere:

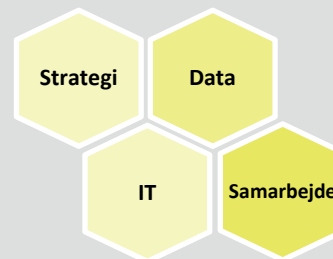
[https://ringsted.dk/sites/default/files/kommunen\\_-\\_politikker\\_planer/ejendomspolitik\\_0.pdf](https://ringsted.dk/sites/default/files/kommunen_-_politikker_planer/ejendomspolitik_0.pdf)



### Kommunefakta

Antal indbyggere (2018): 61.158  
Ændring i indbyggertal siden 2013: + 5,3 %  
Kommunens areal: 462,5 km<sup>2</sup>  
Kommunale ejendomme: 350.000 m<sup>2</sup>

Lær noget om:



### Casen viser, hvordan...

Skanderborg Kommune har indsamlet data og udarbejdet et idékatalog til arealoptimering. Idékataloget har ledt til implementering af to konkrete arealoptimeringsprojekter.

Arbejdet tog udgangspunkt i en strategi og et ledelsesmæssigt fokus, og Skanderborg fik hurtigt etableret et validt datagrundlag i et enkelt IT-værktøj. Indsamlingen af data i IT-værktøjet gav overblik over kommunens ejendomme og stand af disse samt mulighed for at udarbejde et idékatalog. Arbejdet skete i samarbejde med den decentrale organisation, der blev inddraget tidligt i processen.

### Foreløbige resultater og delmål:

- Afvikling af institutionskøkkener og etablering af fælles madkulturhus i Herskind kan hæve kvaliteten og skabe et samlingspunkt i et lokalområde uden ekstra omkostninger (ikke politisk behandlet endnu).
- Rokade af bygningsmassen i Ry (der er under politisk behandling) på tværs af serviceområder forventes fra 2019 at frigøre 9-15 mio. kr. årligt i provenu samt en årlig besparelse i reduceret drift og vedligehold.

# Skanderborg: Enkel tilgang til indsamling af data og fokus på samarbejde

## Hvorfor: Øget børnetal og tilflytning

Skanderborg stod i en situation med øget børnetal og tilflytning kombineret med almindeligt krav om effektivisering. Institutioner og skoler var ikke store nok – og befolkningsprognoserne skød ofte forbi. Modsvaret var at tænke på tværs og øge fleksibiliteten i løsningerne. Det var baggrunden for strategien ”Mere velfærd, færre mursten” som Byrådet besluttede i 2016. Der var bred politisk og administrativ opbakning til strategien, der ikke indeholdt besparelseskrav.

## Hvordan: Data, IT og samarbejde

Efter strategivedtagelsen blev en central ejendomsenhed dannet med en afdelingsleder og ni medarbejdere under Teknik og Miljø. Ejerskabet af ejendommene og ansvaret for udevendig vedligeholdelse blev placeret i ejendomsenheden. Servicemedarbejdere forblev decentralt og budgetter uændret. Der blev afsat 1 mio. kr. til udviklingsarbejde.

Det blev hurtigt besluttet, at kommunens eksisterende basale FM IT-værktøj skulle anvendes til opgaven. Trods begrænsninger i værktøjet betød beslutningen, at man hurtigt kunne komme i gang med indsamlingen af data. For at få overblik over ejendomme og stand besluttede afdelingslederen, med udgangspunkt i det eksisterende enkle IT-værktøj (database) og data fra BBR, at sende en medarbejder rundt til alle institutionsledere med en BBR-udskrift. De fik via besøget viden om, hvordan BBR opdateres, og sammen vurderede parterne m<sup>2</sup> og stand. Det resulterede i løbet af et halvt år i et validt stamdatagrundlag samt en mulighed for at opføre efterslæb og prioritere indsatsen.

Afdelingslederen fremlagde en strategi for direktionen, der handlede om at opnå samspil med den decentrale organisation til at anvende data og den nye viden om ejendommene til arealoptimering. Afdelingslederen besøgte, sammen med en medarbejder med speciale i klimaanlæg, en række fællesmøder for forskellige fagområder. De fortalte om mulighederne for faglig hjælp og om mulighederne i arealoptimering. Ved brug af konsulenter blev der faciliteret et samarbejde om at indsamle idéer til arealoptimering. Der blev udarbejdet et katalog med 10 idéer understøttet af nøgletal vedrørende arealforbrug på skole- og daginstitutionsområdet sammenlignet med udvalgte kommuner. På en involverende prioriteringsworkshop med decentral deltagelse blev de to bedste idéer udvalgt.

## Hvad er resultatet: Arealoptimering resulterer i madkulturhus og rokade

De udvalgte idéer var:

1. En køkkenkabale med etablering af madkulturhus i Herskind, finansieret ved at fem institutioner på tværs af fagområder afstår eget køkken, hvorved dyr udbygning af en daginstitution undgås, og der spares drift og anlæg.
2. En større tværgående rokade i Ry, hvor en række institutioner lokaliseres på færre og bedre m<sup>2</sup>.

## TAL OG FAKTA

### Før indsatsen Ry:

Flere bygninger i dårlig stand, stor efterspørgsel efter institutionspladser, lokaler til kulturskole, arrangementer for unge mv.

### Efter indsatsen:

Rokade på tværs af fagområder forventes at kunne frigøre 9-15 mio. kr. provenu samt en årlig besparelse gennem reduceret drift og vedligehold.

### Før indsatsen Herskind:

Institutioner byggede egne køkkener, selv om der reelt var mulighed for at udnytte kapacitet hos andre institutioner. Der var ikke dialog om at udnytte tværgående muligheder.

### Efter indsatsen:

Dialog. Enighed om etablering af fælles madkulturhus i Herskind med afvikling af egne institutionskøkkener. Løsningen hæver kvaliteten og skaber et samlingspunkt i et lokalområde.

# Skanderborg: Enkel tilgang til indsamling af data og fokus på samarbejde

## DATAGRUNDLAG

### *Ansvarlig:*

Medarbejder fra Ejendomscenteret besøgte alle ejendomme.

### *Dataniveau:*

Data indsamlet over 6 måneder og klar medio 2017.

Stamdata herunder data om vedligeholdelsesstand for alle bygninger.

Til konkrete arealoptimeringsprojekter indsamles nøgletal om arealforbrug sammenlignet med udvalgte kommuner.

### *IT-understøttelse:*

Grundlæggende FM IT-system (database).

### *Skønnet nøjagtighedsgrad:*

Høj nøjagtighedsgrad af basisdata og stand af de største/vigtigste bygningsdele.

## SKANDERBORGS DREJEBOG

### Strategi

Ved at vedtage en **strategi**, dialog og fællesmøder opnås indledende, tværgående opbakning.

### Data

Ved at dedikere en medarbejder til **dataindsamling** og tage udgangspunkt i BBR etableres et validt stamdatagrundlag på 6 måneder. Alle ejendomme besøges.

### IT

Ved at fastholde brug af det eksisterende enkle **IT-værktøj** opnås et hurtigt resultat med overblik over data .

### Samarbejde

Ved at inddrage medarbejdere decentralt opnås **samspil** om udarbejdelsen af et potentialekatalog for arealoptimering.

## 4 GODE RÅD

- ① Find ud af, hvad vej du vil, og hvad der er opbakning til.
- ② Få styr på grundlæggende data, så du ved, hvad du har med at gøre.
- ③ Kom ud, spark døre ind, vær ærlig og fortæl, hvad du vil og kan
- ④ Få konkrete mål og tidsfrister hvis muligt. Det er ikke her vi har været stærkest i Skanderborg og det savnes til tider.

Vil du vide mere, da kontakt:

Lars Bak  
Afdelingsleder  
Kommunale Bygninger  
Teknik og Miljø  
Direkte: 8794 7665  
[Lars.Bak@skanderborg.dk](mailto:Lars.Bak@skanderborg.dk)



# Varde

## Strategiproces med udgangspunkt i data



### Kommunefakta

Antal indbyggere (2018): 50.301  
 Ændring i indbyggertal siden 2013: +0,7 %  
 Kommunens areal: 1.240,1 km<sup>2</sup>  
 Kommunale ejendomme: 258.000 m<sup>2</sup>

Lær noget om:



### Casen viser, hvordan...

Varde Kommune på baggrund af valide data og opgørelse af kvadratmeterforbruget pr. borger som "brændende platform" skabte et godt beslutningsgrundlag for en langsigtet strategi og arealoptimering. Strategien blev udviklet med inddragelse af kommunalbestyrelsen, ledere og medarbejdere. Efter strategiens vedtagelse er yderligere indsamling af data iværksat, og der er udarbejdet et forslag om en incitamentsmodel, som vil give et incitament til at medvirke til at realisere arealoptimeringsprojekter.

### Resultater og mål:

- Strategi vedtaget med mål for reduktion i arealanvendelsen på 25.000 m<sup>2</sup> frem mod 2022.
- Fuldt indfaset skønnes arealreduktionen at medføre en besparelse på 10 mio. kr. årligt, der forventes anvendt til bl.a. øget vedligeholdelse.

# Varde: Strategiproces med udgangspunkt i data

## Hvorfor: Forandret geografi og demografi samt andre økonomiske rammer

Varde Kommune er en geografisk stor kommune med lidt over 50.000 indbyggere fordelt på mange mindre bysamfund. Kommunen oplevede i flere år en befolkningstilbagegang, som er vendt de seneste år. Disse udsving gør en strategisk tilgang til anvendelse, drift og vedligehold af ejendomme til et vigtigt parameter i kommunens økonomi.

For at sikre en strategisk tilgang blev alle bygninger synet i 2017. Bygningssynet blev gennemført i et samarbejde mellem kommunens ejendomscenter og de lokale ledelser og gav data om bygningernes tilstand og udnyttelse. På baggrund af disse data ønskede Byrådet at optimere arealanvendelsen.

## Hvordan: Tidlig politisk inddragelse i strategiarbejdet skabte ejerskab til løsninger

I foråret 2017 fik Byrådet på en temadag forelagt bl.a. data for arealforbrug pr. bruger sammenlignet med andre kommuner. Potentielle driftsbesparelser i kommunens 10 lokalsamfund, med undtagelse af kommunens skoler, blev drøftet. Byrådet arbejdede i grupper på tværs af partier med at udforme bidrag til en ejendomsstrategi og med muligheder for driftsbesparelser ved arealoptimering. Temadagen gav politisk ejerskab til arealoptimering og til at løse de konkrete udfordringer med at gennemføre arealoptimering. Processen gav en fælles erkendelse af, at arealanvendelsen ikke kan optimeres væsentligt uden at skolerne, som er 54 pct. af porteføljen, indgår. I forlængelse af dagen besluttede Byrådet en ejendomsstrategi, som blev baseret på bl.a. let anvendelige og valide stamdata. Opgaverne med bl.a. dataindsamling og -vedligehold for kommunens ejendomsportefølje blev placeret i ejendomscenteret.

## Hvad var resultatet: Inddragelse og incitamenter som vej til arealoptimering

Det blev sat som mål, at kommunens bygningsareal skulle reduceres med 25.000 m<sup>2</sup> frem mod 2022 svarende til ca. 8 pct. Fuldt indfaset var forventningen en årlig driftsbesparelse på ca. 10 mio. kr. årligt. En central del af indsatsen var en bred og tidlig inddragelse af ledere, medarbejdere og politikere med relation til ejendomsområdet. Der blev afholdt workshops med deltagelse af fagchefer, servicemedarbejdere og decentrale ledere. I forlængelse af disse workshops er Ejendomscenteret gået i gang med at besøge alle skoler for sammen med driftsenhederne at vurdere mulighederne for arealoptimering. Der blev desuden etableret jævnlige projektejermøder med direktionen og en politisk følgegruppe, ligesom Byrådet løbende blev orienteret om arbejdet, og konkrete cases blev præsenteret for Udvalget for Børn og Læring. Arbejdet førte til en byrådsbeslutning i foråret 2018 om at nedrive ca. 1.700 etagemeter i en ældre, vedligeholdelseskrævende skolebygning. En tilsvarende reduktion på en anden skole er under forberedelse. Der blev desuden udarbejdet et forslag til en incitamentsmodel, som skulle kunne øge det lokale incitament til at bidrage til arealoptimering. Gennemføres modellen, reduceres den økonomiske ramme til fagområderne med et skønnet potentiale. Når arealoptimeringer efterfølgende gennemføres, tilbageføres de realiserede besparelser og anvendes til at øge vedligeholdelsen af de kommunale bygninger. Ud over incitamentsmodellen er der indarbejdet besparelser på ½ mio. kr. i 2018 og 2019 stigende til 1 mio. kr. i 2020 og fremefter som følge af potentialet for arealoptimering.

## TAL OG FAKTA

Varde Kommune ejer 142 ejendomme på i alt ca. 258.000 m<sup>2</sup>. Hertil kommer lejede arealer på 9.500 m<sup>2</sup>.

Strategien for ejendomme har følgende mål frem mod 2022:

- Det samlede antal kvadratmeter nedbringes med 25.000 m<sup>2</sup> for at skabe færre og bedre kvadratmeter.
- Kommunens bygninger anvendes mere multifunktionelt og effektivt.
- Koordinering af bygningernes anvendelse håndteres i en central enhed.
- Al data er opdateret og samlet i digitalt værktøj.

Fuldt indfaset vil en reduktion på 25.000 m<sup>2</sup> i 2022 kunne realisere en besparelse på ca. 10 mio. kr. årligt, der kan anvendes til øget vedligeholdelse.

# Varde: Strategiproces med udgangspunkt i data

## DATAGRUNDLAG

### *Ansvarlig:*

Ejendomscenteret er ansvarlig for at indhente og vedligeholde data.

### *Dataniveau:*

Data indsamles løbende. Strategien har givet anledning til at indsamle yderligere data til udvidet datasæt.

### *IT-understøttelse:*

Caretaker og enkeltstående værktøjer.

### *Skønnet nøjagtighedsgrad:*

Stamdata er kendt for alle bygninger med middel nøjagtighedsgrad.

## VARDES DREJEBOG

### Data

Ved at indsamle data for kommunens bygninger opnås et **databaseret** udgangspunkt for politisk betjening og dialog.

### Strategi

Ved at afholde en temadag for Byrådet skabes opbakning til en **strategi** og en fælles indsigt i udfordringerne ved arealoptimering.

### Opbakning

Ved løbende at orientere Byråd, ledere og medarbejdere sikres **opbakning** til at løfte arealoptimering i fællesskab.

### Motivation

Ved besøgsrunder på kommunens skoler indsamles forslag til, hvordan der kan arealoptimeres. Incitamentsmodeller overvejes for at give større lokal **motivation** til arbejdet.

## FIRE GODE RÅD

- ① Skab et sikkert datagrundlag som basis for at engagere det politiske niveau i mulighederne for arealoptimering.
- ② Start med at udforme en strategi, og lav realistiske og konkrete mål inden for en fastlagt tidsplan.
- ③ Inddrag det politiske niveau aktivt, så de får en fornemmelse af, hvad opgaven går ud på, og hvad der kræves for at nå målene.
- ④ Opmærksomhed på brugere er vigtigt. Vær åben, kommuniker hyppigt hele vejen rundt, og involver de decentrale ledere og brugere i udmøntningen af beslutningerne.

>> Læs mere:

[http://www.vardekommune.dk/sites/default/files/borger/bolig\\_og\\_byggeri/ejendomsstrategien\\_2017-22.pdf](http://www.vardekommune.dk/sites/default/files/borger/bolig_og_byggeri/ejendomsstrategien_2017-22.pdf)