



REFLEXIO

Fredericia  
Kommune



Fredericia Kommune

# Kortlægning af ejendomsområdet

Afrapportering - februar 2021



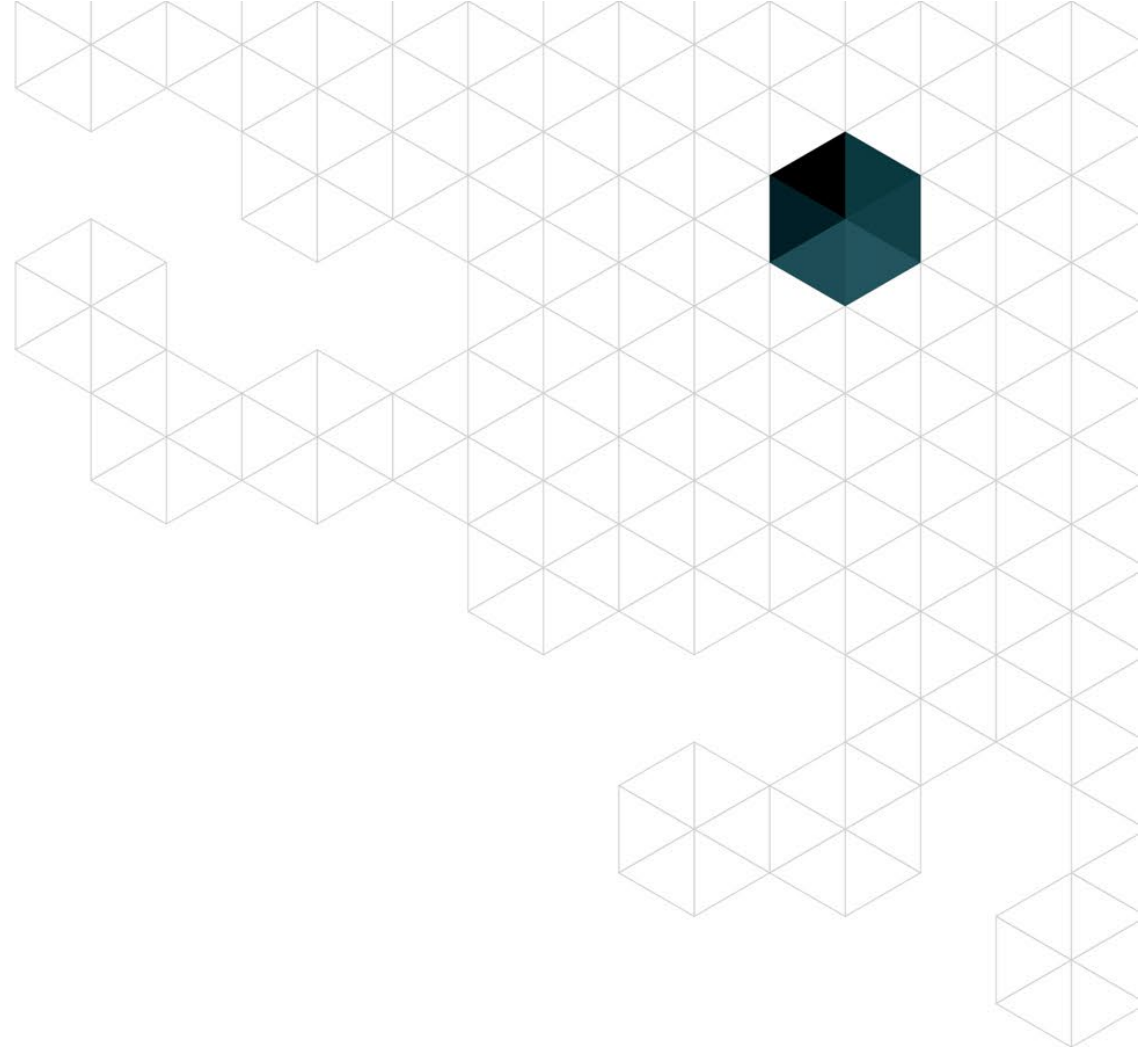
# REFLEXIO

## Indholdsfortegnelse

1. Indledning	3
2. Sammenfatning af kortlægningsresultater	4
3. Metode og datagrundlag	5
4. Aktuel praksis for ejendomsadministration	7
5. Kortlægningsresultater - Økonomi	9
6. Kortlægningsresultater - Ejendomme og kvm	13
7. Kortlægningsresultater – Kapacitetsudnyttelsen	14
8. Introduktion til stamkort for kommunens ejendomme	16
9. Benchmarking af kortlægningsresultater	17
10. Vurdering af effektiviseringspotentialer på ejendomsområdet	19
11. Forslag til videre procesforløb	25

### **Bilag:**

- A. Survey – Kapacitetsudnyttelse af kommunens ejendomme
- B. Databank



## Baggrund og formål

Fredericia Kommunes byråd besluttede i sammenhæng med vedtagelsen af budget 2020, at der skulle gennemføres en analyse på ejendomsområdet. Analysen omfatter en gennemgang af kommunens ejendomsportefølje i form af kommunale ejendomme og eksterne lejemål.

Formålet med kortlægningen er at skabe et faktabaseret indblik i ejendomsporteføljen med henblik på muligheder for arealoptimering af ejendomsporteføljen samt en optimering af energiforhold i kommunens bygninger. Der er i budgettet indarbejdet forventede gevinster på tiltagene med 0,5 mio. kr. i 2020 stigende til 2,7 mio. kr. i 2021, 5,7 mio. kr. i 2022 og 6,3 mio. kr. i 2023.

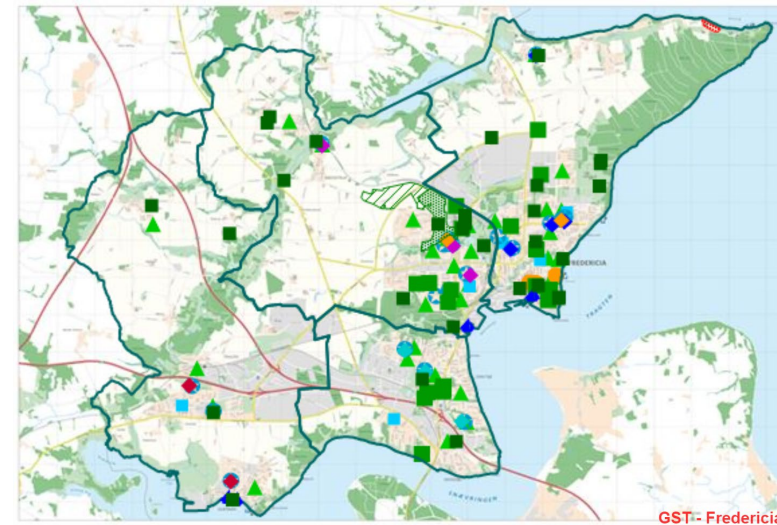
Det samlede analyseforløb er inddelt i en *kortlægnings- og analysefase* samt en eventuel *implementeringsfase*. Denne afrapportering vedrører kortlægnings- og analysefasen, og består i hovedtræk af en kortlægning og analyse af de samlede omkostninger på ejendomsområdet, samt tilvejebringelse af et indblik i ejendommenes anvendelse og udnyttelsesgrad. Målet med den økonomiske analyse har været at skabe et samlet og tværgående overblik over ejendomsområdet som udgangspunkt for en videre vurdering og udvikling af områdets opgaveløsning. Den økonomiske analyse skal give Fredericia Kommune en ny og samlet viden om kommunens ejendomme og de udgifter, der knytter sig hertil, samt supplerende give indikationer omkring arealudnyttelsen af kommunens ejendomme gennem en survey til kommunens daglige "ejendomsejere". Et grundigt datagrundlag omkring økonomi, opgaver og ejendomme kan erfaringsmæssigt bidrage til, at der kan træffes "klogere beslutninger" om kommunens ejendomme.

Analysen indeholder samtidigt inspiration til, hvordan Fredericia Kommune politisk og administrativt kan arbejde mod at sikre et mere samlet og koordineret strategisk perspektiv på ejendomsområdet. Analysen kan således i en eventuel implementeringsfase anvendes som trædesten, såfremt Fredericia Kommune ønsker at arbejde hen mod en ændret styring, tilrettelæggelse og organisering af opgaver og økonomi omkring kommunens ejendomme.

## Læsevejledning

Rapporteringen af kortlægningen falder i tre dele;

1. Nærværende rapportering der sammenfatter kortlægningens datagrundlag, resultater og konklusioner. Herunder en vurdering af de estimerede effektiviseringsgevinster
2. Et tilhørende *bilag 1*, som uddybende redegør for de gennemførte survey om kapacitetsudnyttelsen af kommunens ejendomme
3. En Excel-baseret ejendomsdatabase, hvor alle kortlægningsresultaterne er samlet og med en lang række udtræksmuligheder for oplysninger omkring kr./kvm./kapacitetsudnyttelse af kommunen ejede ejendomme og eksterne lejemål.



## 2. Sammenfatning af kortlægningsresultater

- Analysen viser, at Fredericia Kommunes ejede ejendomme udgør ca. 291.600. m<sup>2</sup> fordelt på ca. 134 ejede ejendomme. Desuden disponeres der over ca. 39 eksterne lejemål. De mange ejendomme udgør en betydelig værdi for Fredericia Kommune, ligesom det samlede ejendomsområde udgør en stor årlig driftsudgift for kommunen. I 2019 blev der således anvendt ca. 165,1 mio. kr. til drift og vedligehold af de kommunale ejede/lejede ejendomme svarende til en gennemsnitlig udgift for de ejede ejendomme på ca. 509 kr./m<sup>2</sup>
- Fredericia Kommune har et relativt højt antal kvm/indbygger i forhold til otte øvrige kommuner, hvor Reflexio har lavet tilsvarende kortlægninger. Set i lyset af at Fredericia Kommune geografisk er en overvejende "bykommune" med relativ korte geografiske afstande i kommunen/mellem ejendommene tegner der sig et samlet billede af, at Fredericia Kommuner i benchmarkingsperspektiv ligger højt i antallet af disponible kvm.
- På forsyningsområdet ligger Fredericia Kommunes udgifter på 128 kr./m<sup>2</sup> noget over gennemsnittet blandt sammenligningskommunerne på 109 kr./m<sup>2</sup>. Kortlægningen indikerer også her, at Fredericia Kommune relativt set bruger flere kr./kvm til forsyningsudgifter i forhold til sammenligningskommunerne
- Kortlægningen indikerer, at der på en række af kommunens ejendomme er ledig anvendelseskapacitet. På mange ejendomme kun i mindre omfang, men der er også en del ejendomme, der i ganske væsentlig grad har ledig kapacitet. Samlet tegnes et billede af en relativt fleksibel ejendomsportefølje i Fredericia Kommune. Da en kommunes *antal kvadratmeter* er en meget væsentlig udgiftsdriver for økonomien på ejendomsområdet, indikerer kortlægningen samlet set, at der kan være ganske væsentlige potentialer ved en bedre kapacitetsudnyttelse af kommunens ejede ejendomme. Der skal dog laves uddybende og mere grundige analyser af kapacitetsudnyttelsen i de enkelte ejendomme, hvis der skal laves konkrete beslutningsoplæg herom
- Ejendomsområdet i Fredericia Kommune udgør ressourcemæssigt en stor økonomisk volumen, og samtidig udgør ejendommene en central, fysisk ramme for levering af kerneydelserne. Aktuelt er beslutninger og prioriteringer på ejendomsområdet i Fredericia Kommune fordelt på en lang række organisatoriske enheder og aktører i kommunen. Den nuværende opgaveløsning dækker dermed over forskellige sæt "lokale" praksisser og prioriteringer på de forskellige fagområder. Den nuværende decentrale prioriterings-, udfører- og beslutningspraksis betyder, at der ofte optimeres økonomi og personaleressourcer i små enheder på ejendomsområdet – ofte helt ned på ejendomsniveau. Det gør det vanskeligt at udnytte stordriftsfordele, indkøbsoptimering og planlægning/disponering af vedligeholdsmidler i et længere tidsperspektiv. Det gælder også på det strategiske niveau i forhold til en samlet optimering og styring af, hvordan kommunens samlede ejendoms masse og -økonomi anvendes bedst muligt.
- På baggrund af analysens omfattende dataindsamling estimeres det, at der kan være en række potentialer vedrørende driften af ejendommene (udgifterne til vedligeholdelse, forsyning, renholdelse mm.) men også potentialer knyttet til en optimeret anvendelse af kommunens ejendomme. De estimerede nettopotentialer er opgjøret og vurderet til 0,5 mio.kr. i 2021, 2,5 mio. kr. i 2022, 4,9 mio.kr. i 2023 og 6,3 mio.kr. i 2024. De angivne estimer er Reflexios vurdering af et *realiserbart* potentiale over en periode på fire år, såfremt der i et vist omfang sideløbende arbejdes videre med anbefalingerne om en anderledes styring og tilrettelæggelse af kommunens ejendomsopgaver. I fald Fredericia Kommune vurderer at der kan reduceres yderligere i arealanvendelsen viser kortlægningen at der kan være væsentlige yderligere udgiftsreduktioner.

### 3. Metode og datagrundlag (1/2)

Den økonomiske kortlægning og analyse af ejendomsområdet består af 3 elementer:

- En økonomisk kortlægning
- Kapacitetsudnyttelsen
- Potentiale vurdering

Det første element består af en økonomisk kortlægning, der validerer og sammenkobler alle relevante data om ejendomme, udgifter og anvendelse, således at der på ejendoms-, sektor- og kommuneniveau kan tegnes et dækkende billede af ressourceanvendelsen og omkostningsniveauerne – et billede, der kan anvendes til formulering og prioritering af mulige videre handlinger på ejendomsområdet.

#### Databank

Den økonomiske kortlægning er samlet i en databank, der er en helt central del af ejendomsanalysens resultat. Databanken samler de nuværende oplysninger om ejede og lejede ejendomme og det tilknyttede ressourceforbrug på tværs af fagområder. Databanken bidrager dermed til et samlet overblik over Fredericia Kommunes ejendomme og udgifter i 2019, samt præsenterer en væsentlig del af grundlaget for eventuelt fremadrettede aktiviteter.

På baggrund af oplysningerne i databanken er det muligt for Fredericia Kommune at danne stamkort og foretage beregninger baseret på databanken og dens oplysninger. Stamkortene præsenteres i afsnit 8.

Der er indsamlet betydelige mængder data til brug for etablering af databanken. Dataindsamlingen har omfattet indsamling af kvantitative data vedr. antal ejendomme, antal kvadratmeter, ejendomstyper og økonomi. Illustration i modsatte spalte viser et samlet overblik over databankens vigtigste datapunkter samt de kilder, som databanken er baseret på.

I forhold til kvaliteten af data i databasen vurderes den generelt at have et relativt højt niveau, uagtet at kvaliteten og fuldstændigheden i kommunens stamdata på nogle områder er mangelfuld. Der er derfor også en vis usikkerhed knyttet til datamaterialet – særligt på ejendomsniveau. Det gælder fx i forhold til de opgjorte arealer, hvilket bl.a. kommer til udtryk, når samme ejendomme anvendes til flere formål (fx skole, SFO, dagpasning), men også i forhold til de opgjorte økonomidata, hvor præcisionen altid vil være følsom overfor forskelle i konteringspraksis på tværs af institutioner mv. Det anbefales derfor også, at der altid kigges nærmere på data og tages et vist forbehold, særligt når der stilles skarpt på en enkelt ejendom.

I forhold til de opgjorte lønudgifter skal bemærkes, at disse er baseret på et udtræk på stillingskategorier fra kommunens lønsystem. Udtrækket er forsøgt kvalificeret, i forhold til ikke at medtage lønudgifter til medarbejdere, der – på trods af stillingskategorien – ikke arbejder med ejendomsrelaterede udgifter. Som eksempel kan nævnes udgifter til livreddere/svømmebadsass. i FIC, der ikke indgår i analysegrundlaget.

Samtidig skal dog bemærkes, at en række af de årsværk, der er beskæftiget med ejendomsrelaterede opgaver, og hvor udgifterne indgår i analysegrundlaget, i praksis ofte vil have en række meget forskelligartede opgaver, hvoraf en del ikke i snæver forstand vil opfattes som "ejendomsrelaterede opgaver". Særligt de tekniske servicemedarbejders opgaver er mangeartede og forskellige, og graden af ejendomsrelaterede opgaver varierer således for den enkelte medarbejder. Der er i analysegrundlaget som udgangspunkt ikke foretaget en korrektion for den enkelte medarbejders tidsanvendelse på "øvrige opgaver".

	Datapunkter	Datakilder
Stamdata	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bygningsnavn</li> <li>• Adresse</li> <li>• Distrikt</li> <li>• Kategori (område)</li> <li>• Ejerforhold (eje/leje)</li> <li>• Bygningsbrugere *</li> <li>• Areal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ejendomsafdelingens oversigt over ejede ejendomme</li> <li>Supplerende oplysninger fra Fredericia kommune vedr. lejede ejendomme</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lønudgifter (netto)</li> <li>• Varekøb</li> <li>• Køb af tjenesteydelser</li> <li>• Brændsel og drivmidler</li> <li>• Huslejeindtægter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Udtræk af ejendomsrelaterede driftsudgifter fra kommunens økonomisystem (regnskab 2019)</li> </ul>
Omkostninger	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indvendigt vedligehold (centralt og decentralt)</li> <li>• Udvendigt vedligehold (centralt og decentralt)</li> <li>• Tekniske installationer</li> <li>• Udenomsarealer</li> <li>• Forsyningsudgifter mv. (el, vand, varme)</li> <li>• Udgifter til øvrig drift (forsikring, alarm mv.)</li> <li>• Udgifter til rengøring (kommunalt selskab, ekstern rengøring, eget rengøringspersonale)</li> <li>• Udgifter og indtægter fra husleje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gennemgang af anlægsudgifter mhp. identifikation af udgifter til vedligeholdelse (regnskab 2019)</li> <li>Lønudtræk for relevante stillingskategorier (2019)</li> </ul>

### Kapacitetsvurdering af ejendomsporteføljen

Det andet element i den samlede analyse omhandler en overordnet kortlægning af kapacitetsudnyttelsen i kommunens ejendomme. En sådan kapacitetsvurdering kan være et vigtigt element i arbejdet med optimering af kommunens ejendomsportefølje, med henblik på at få skabt et overblik over anvendelsen af de forskellige ejendomme. Dette omfatter både viden om, hvilke brugergrupper der benytter de enkelte ejendomme, hvor stor den egentlige arealudnyttelse er, hvor meget ledig kapacitet der er i ejendommen i løbet af ugens syv dage, samt hvor fleksible ejendommene er rent funktionelt ift. alternative anvendelsesmuligheder.

Kortlægningen er gennemført som en indledende surveyundersøgelse blandt de bygningsansvarlige ledere, og har som mål at skabe et overordnet overblik over hvordan de nuværende ejendomme anvendes, og om der er potentiale for at udnytte de kommunale kvadratmeter endnu bedre i forhold til behovene.

Der er udsendt ét spørgeskema for hver ejet ejendom til den ejendomsansvarlige, fx institutionslederen eller skolelederen. Resultaterne repræsenterer den enkelte leders umiddelbare og nuværende (juni 2020) vurdering af ejendommene. Der er således ikke gennemført en analyse af den faktiske udnyttelse af kommunens ejendomme. Der er i alt udsendt spørgeskemaer for 104 ejendomme i Fredericia Kommune. Spørgeskemaet er blevet udfyldt for 91 af disse, hvilket giver en relativ høj svarprocent. Den enkelte ejendomsansvarlige kan have besvaret flere separate spørgeskemaer, hvis vedkommende er ansvarlig for mere end én ejendom, hvilket eksempelvis er sket på Kulturområdet.

Det skal desuden generelt bemærkes, at der naturligt er forskelle mellem ejendommens anvendelse, fx vil store dele af et plejecenter typisk anvendes døgnet rundt alle – alle ugens 7 dage, mens fx daginstitutioner typisk alene anvendes i dagtimerne mandag-fredag. Samtidig vil nogle ejendomme være mere relevante i forhold til at huse flere forskellige aktiviteter end andre, fx mht. adgangsforhold. Spørgeskemaet giver dog et overordnet billede af noget af den ledige kapacitet, der forefindes blandt kommunens ejendomme, og som kan være interessant at dykke længere ned i med henblik på en klogere udnyttelse af de kommunale kvadratmeter.

### Overordnet praksisvurdering

Med udgangspunkt i de indsamlede data fra den økonomiske kortlægning samt kortlægningen af kapacitetsudnyttelsen er der som et tredje element gennemført en helt overordnet kortlægning af den aktuelle praksis på ejendomsområdet i Fredericia Kommune. Der er således gennemført forskellige interviews med udvalgte koncernchefer, decentrale ledere og udvalgte TS-medarbejdere/ledere samt repræsentanter fra ejendomsafdelingen. På møderne er der bl.a. drøftet emner som opgaver, organisering, ressourcer, snitflader og samarbejdet på ejendomsområdet.

Som afslutning på analysearbejdet er gennemført en vurdering og potentialeestimering af Fredericia Kommunes ejendomsområde. I potentialeestimeringen ses der både på omkostningerne til de forskellige bygningstyper og sektorer, sammensætningen af de forskellige ejendommers enhedsomkostninger, ligesom der foretages strategiske vurderinger omkring anvendelse af eksterne lejemål, prioritering af vedligehold samt eventuelt tilpasninger af den kommunale ejendomsportefølje.

Som del af ovenstående laves endvidere en intern/ekstern benchmarkinganalyse af kommunens udgiftsniveau.

## 4. Aktuel praksis for ejendomsadministration (1/2)

Helt overordnet er det strategiske ansvar for kommunens ejendomme i Fredericia Kommune udlagt til de respektive fagudvalg og de områder, der betjener de pågældende fagudvalg. I forhold til vurderinger og beslutninger vedrørende kommunens ejendomsportefølje er disse derfor også som udgangspunkt forankret i de enkelte områders specielle lokalebehov i hver enkelt situation. Det gælder både beslutninger vedrørende ejendomsporteføljen men også ansvaret for eventuel optimering af kvadratmeter, lokaleudnyttelse, flytninger mv. samt principper for budgetlægning på ejendomsområdet.

Fredericia Kommune har aktuelt samlet en række opgaver på ejendomsområdet, der organisatorisk er placeret i Ejendomsafdelingen under Teknik og Miljø. Afdelingen har bl.a. ansvaret for den overordnede vedligeholdelse af bygningernes klimaskærme, større renoverings- og vedligeholdelsesopgaver knyttet til de tekniske anlæg mv., ligesom afdelingen også har ansvaret for teknisk service på bl.a. en række plejecentre, administrationsejendomme mv.

Den grundlæggende dispositionsret omkring ejendommene er placeret hos områder og institutioner, og ansvaret for strategi og koordinering mellem forskellige brugergrupper og fagområder ligger som udgangspunkt også på de enkelte områder.

I forhold til de strategiske ejendomsopgaver, der handler om den overordnede styring af kommunens ejendomme, indgåelse af lejemål mv, laves på de enkelte fagområder i forskelligt omfang analyser af arealbehov (for sektoren) og konkrete planer og beslutningsoplæg vedrørende tilpasninger og disponering af lokaler. Tilsvarende strategier og planer udarbejdes ikke for kommunen samlet.

Forankringen på sektor og institutionsniveau gør det vanskeligt at vedligeholde et systematisk og samlet datagrundlag, som kan anvendes som fundament for beslutninger om udvikling af den kommunale ejendomsportefølje, således at det fx sikres, at det alene/primært er bygninger, der også fremover skal indgå i kommunens ejendomsportefølje, der prioriteres i forhold til genopretning og modernisering. Således har der historisk været eksempler på, at der er blevet afsat ressourcer til vedligeholdelse af ejendomme, som måske i forhold til de forskellige områders prognoser og planer på længere sigt ikke skal indgå i kommunens ejendomsportefølje. Tilsvarende med kommunens lejeaftaler, hvor der ikke er en samlet strategisk tilgang til lejemålene, og hvor der derfor kan blive indgået eksterne lejeaftaler, samtidig med at kommunen samlet har ejendomme, som kun benyttes i begrænset omfang.

Ansvaret for strategi og koordinering mellem de forskellige aktører på området ligger hos de enkelte fagområder i Fredericia Kommune. Det gør det vanskeligt at planlægge og gennemføre samlede arealoptimeringer, der fx indebærer, at flere brugergrupper deles om samme areal. Udfordringerne med de mange aktører og den spredte organisering af området skal også ses i sammenhæng med, at der ikke foretages en systematisk og samlet forvaltning og prioritering af de ressourcer, der løbende anvendes i ejendomsdriften til akutte opgaver og udenomsarealer på de decentrale enheder. Styringen på området synes således mere baseret på, at bygningerne er en enkeltstående ramme for kommunens opgaveløsning, og ikke et selvstændigt fokus- eller politikområde.

Budgettet til bl.a. udenomsarealer, indvendige vedligeholdelsesarbejder og forsyning er placeret under det enkelte fagområde – typisk decentralt på den enkelte institution, skole mv. På nogle områder er de decentrale vedligeholdelsesbudgetter en del af de anvendte tildelingsmodeller, mens "ejendomsbudgettet" på andre områder er en del af institutionens samlede rammebevilling. Den konkrete opgaveudførelse af de decentrale opgaver sker i nogle tilfælde med bistand fra Ejendomsafdelingen, som kan indgå med sparring og rådgivning i forhold til opgavernes udførelse.

De decentrale skoler, institutioner og afdelingers løsning af "deres" ejendomsopgaver er forholdsvis forskellig: Nogle steder løses hovedparten af ejendomsdriftsopgaverne via egne tekniske serviceledere og -medarbejdere, nogle steder løses opgaverne via en blanding mellem egne ansatte og eksterne leverandører (fx håndværkere), mens andre steder alene benytter sig af eksterne (og interne) leverandører, eventuelt suppleret med en vis opgaveløsning fra institutionernes faglige medarbejdere.

På rengøringsområdet er det kommunens fælles rengøringsenhed, der varetager den overvejende del af rengøringsopgaverne. Dog har FIC og enkelte andre institutioner ansat eget rengøringspersonale.

### Decentral opgavevaretagelse

Fredericia Kommune er generelt præget af en decentral prioriterings-, udfører- og beslutningspraksis i forhold til varetagelsen af en lang række af opgaverne på ejendomsområdet. Ejendomsområdet dækker derfor sektor- og ressourcemæssigt over ganske mange forskellige sæt praksisser, da der historisk har været en tæt tilknytning mellem kommunens sektorområder og områdernes "egne" bygninger

De relativt store frihedsgrader til at tilrettelægge og prioritere opgaveløsningen lokalt afspejler sig også i de indsamlede økonomiske data. Data viser, at der er forskellige praksisser i forhold til at prioritere og disponere ressourcerne på de forskellige ejendomme, herunder også fordelingen mellem lønudgifter, varekøb og køb af tjenesteydelser. Nogle områder bruger en relativt høj andel af de samlede udgifter på finansiering af tekniske servicemedarbejdere, mens andre bruger størstedelen af ressourcer på indkøb af varer og tjenesteydelser.

Den nuværende opgave- og ansvarsfordeling på ejendomsområdet giver stor fleksibilitet for den enkelte institution, men omvendt betyder det også, at ansvaret er delt ud på en lang række aktører, hvilket synes at resultere i et noget forskelligartet service- og kvalitetsniveau på tværs af kommunens ejendomme.

### Det strategiske arbejde med ejendomsområdet

Ejendomsafdelingen synes på nuværende tidspunkt ikke fuldt ud at have de nødvendige rammer, ressourcer og kompetencer til at kunne varetage en samlet styring af ejendomsporteføljen, som går på tværs af hele den kommunale organisation og både dækker den strategiske optimering af ejendommene samt opgaver forbundet med vedligehold af drift. Det er dog en udtalt ambition fra afdelingens side, at man på sigt vil arbejde hen mod en klarere defineret rolle med bredere ansvar for udvikling af kommunens ejendomme.

En følgevirkning af det spredte ansvar for ejendomsområdet blandt fagområderne er også, at det er en svær opgave at få gennemført samlede arealoptimeringer, der fx indebærer, at flere brugergrupper vil kunne deles om samme areal. Den samlede styring på ejendomsområdet synes således mere baseret på, at bygningerne primært ses som rammer for den faglige opgaveløsning og ikke et selvstændigt fokus- eller politikområde.

### Teknisk service

De decentrale skoler, institutioner og afdelinger får løst de løbende ejendomsopgaver forholdsvis forskellig vis: På skoleområdet er decentralt ansatte tekniske serviceledere og -medarbejdere i de enkelte distrikter, på dagtilbudsområdet er der ingen tekniske servicemedarbejdere (ejendomsafdelingen yder dog teknisk service i et distrikt) og på ældreområdet er den tekniske service organiseret som del af ejendomsafdelingen. FIC varetager selv langt hovedparten af de ejendomsrelaterede opgaver (drift, vedligeholdelse og rengøring) på eget område

Den nuværende opgave- og ansvarsfordeling på ejendomsområdet giver stor fleksibilitet for den enkelte institution, men omvendt betyder det også, at ansvaret er delt ud på en lang række aktører, hvilket synes at resultere i et noget forskelligartet service- og kvalitetsniveau på tværs af kommunens ejendomme.

Den dialog, der i projektet har været med ledere og medarbejdere fra Fredericia Kommune, har vist, at der er bred enighed om, at det er relevant at anlægge en strategisk tilgang til ejendomsområdet, ligesom der også synes at være bred enighed om, at der i Fredericia Kommune er potentiale for en bedre udnyttelse af de kommunale ejendomme. Ikke mindst i lyset af den værdi som ejendommene repræsenterer, og den økonomi der årligt bruges på drift og vedligeholdelse. En bedre udnyttelse, der bl.a. kan skabes ved at betragte kommunens ejendomme som en fælles ressource, der i højere grad måske kan åbnes for flerfunktionelt brug.



### Den samlede økonomi og kapacitet på ejendomsområdet

Som del af analysen af ejendomsområdet er der gennemført en dataindsamling med det formål at tilvejebringe et samlet overblik over en række centrale data i forhold til den eksisterende ejendomsmasse.

Et samlet datagrundlag omkring den kommunale ejendomsportefølje kan være et væsentligt grundlag for at kunne vurdere og evt. træffe beslutning om fokuspunkter i en lokal strategi for effektivisering og drift af de kommunale ejendomme. Dette afsnit indeholder en kort opsummering af resultaterne fra den gennemførte dataindsamling og -analyse.

Fredericia Kommune ejer i alt ca. 134 ejendomme dækkende ca. 291.000 m<sup>2</sup>. Ejendomsområdet udgør samlet en forholdsvis stor udgiftspost i Fredericia Kommune. I 2019 var Fredericia Kommunes udgifter til de kommunalt ejede ejendomme ca. 148 mio. kr.. Hertil kommer udgifter til husleje på eksterne lejemål, der i 2019 udgjorde ca. 16,7 mio. kr.

**Figur 1**

	KVM	KR	KR/KVM
Ejede ejendomme	291.600 kvm.	148,4 mio. kr.	509 kr./kvm
Lejemål*	16.107 kvm.	16,7 mio. kr.	1.035 kr./kvm
I alt	307.707 kvm.	<b>165,1 mio. kr.</b>	

\*Datasættet mgl. kvm. for 7 lejemål. Udgiften er indregnet, hvorfor kr./kvm. reelt vil være lavere for de eksterne lejemål.

### Fordeling af de samlede driftsomkostninger

De samlede driftsomkostninger kan opdeles i forskellige omkostningsarter og omkostningsbaser.

I figuren på den efterfølgende side er illustreret, hvorledes de samlede udgifter (til de ejede ejendomme) er fordelt på dels nogle centrale omkostningsarter (løn, varekøb, tjenesteydelser mv.) dels de mest centrale omkostningsbaser (ind- og udvendig vedligeholdelse, forsyningsudgifter mv.).

I forhold til omkostningernes fordeling på arter fremgår, at størstedelen af de samlede udgifter anvendes på tjenesteydelser (ca. 103 mio. kr.), mens ca. 9 mio. kr. anvendes til varekøb. Tjenesteydelserne dækker over fx håndværkerydelser og rengøringservice, hvor sidstnævnte i langt overvejende grad er købt hos det kommunale rengøringselskab.

Lønudgifter til medarbejdere på ejendomsområdet udgør i alt ca. 23 mio. kr. og består af udgifter til decentralt ansat teknisk service-personale, medarbejdere i Ejendomsafdelingen og medarbejdere ansat i FIC mv.. Lønudgifter til rengøringspersonale ansat i den fælles rengøringsenhed tæller i denne opgørelse *ikke* med som lønudgifter – i stedet indgår disse lønudgifter indirekte som en del af tjenesteydelserne.

Driftsomkostningerne er også opdelt på forskellige omkostningsbaser. I 2019 var de største poster hhv. udvendig vedligeholdelse, rengøring og forsyning (el, vand, varme, renovation), der tilsammen udgjorde ca. 100 mio. kr..

## 5. Kortlægningsresultater – Økonomi (2/4)

Figur 2

**Omkostningsdriver** er antal kvm.

- Sektorområder
- Ejendomsniveau (enkelte/typer)

**Kommunen ejer ca. 291.000 kvm.  
Samlet udgift er på ca. 148,4 mio. kr.**

**Centrale omkostningsarter**

**Varekøb**  
9,3 mio. kr.

**Brændsel og drivmidler**  
25,2 mio. kr.

**Tjenesteydelser**  
103,4 mio. kr.

- Entreprenør og håndværker 39,8
- Tj.ydl ex moms 47,2
- Tj. Ydl. m. moms 16,4

**Lønudgifter**  
22,9 mio. kr.

**Indtægter**  
- 12,5 mio. kr.

- Huslejeindtægter -10,9
- Øvrige indtægter 1,6

**Centrale omkostningsbaser**

**Indvendig vedl.**  
9,6 mio. kr.

**Udvendig vedl.**  
34,4 mio. kr.

- Drift 2,1
- Anlæg 32,3

**Huslejeindtægter**  
-5,7 mio. kr.

- Indtægter -10,9
- Udgifter 5,2

**Forsyning**  
32,9 mio. kr.

- El 11,1
- Vand 2,0
- Varme 15,4
- Renovation spildevand 4,4

**Udearealer + teknisk instal.**  
13,4 mio. kr.

- Udearealer 8,1
- Teknik 5,3

**Rengøring**  
34,9 mio. kr.

- Intern selskab 30,0
- Ekstern 2,2
- Varekøb 2,7

**Øvrige udgifter**  
5,9 mio. kr.

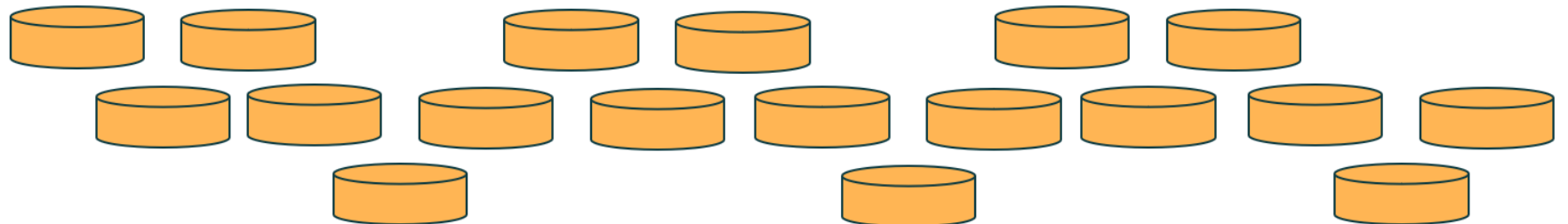
- Alarm, vagt mv 2,6
- Forsikring, skat, rotter 3,3

**Lønudgifter**  
22,9 mio. kr.

- Ingeniør mv. 2,8
- TS mv 17,5
- Rengøring 2,6

**En række omkostningssteder**

- Sektorområder
- Ejendomsniveau (enkelte/typer)

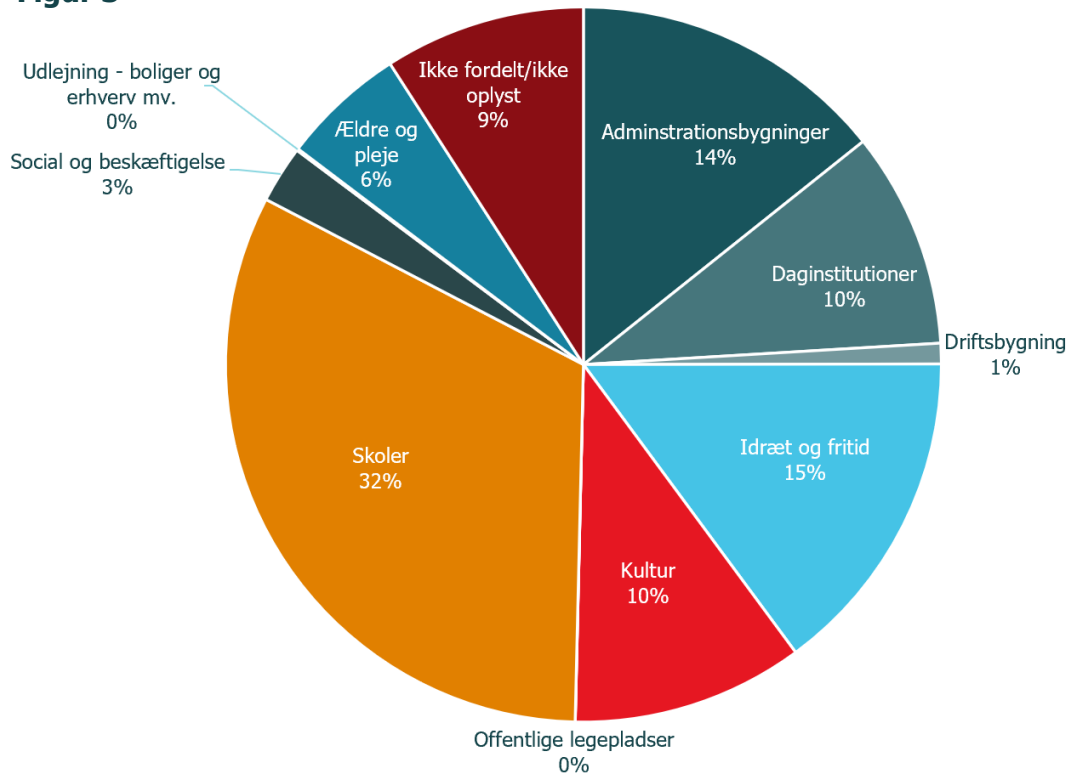


## 5. Kortlægningsresultater – Økonomi (3/4)

Nedenstående figur 3 angiver hvorledes de samlede udgifter fordeler sig på de forskellige sektorer. Som det fremgår anvendes næsten en tredjedel af de samlede udgifter på ejendomsområdet til skoleområdet, mens idræt og fritid tegner sig for ca. 15 pct. af udgifterne.

At udgifterne til ejendomme til ældre og pleje alene udgør ca. 6 pct. skal ses i sammenhæng med, at de beboerfinansierede/huslejefinansierede udgifter ikke indgår i analysen.

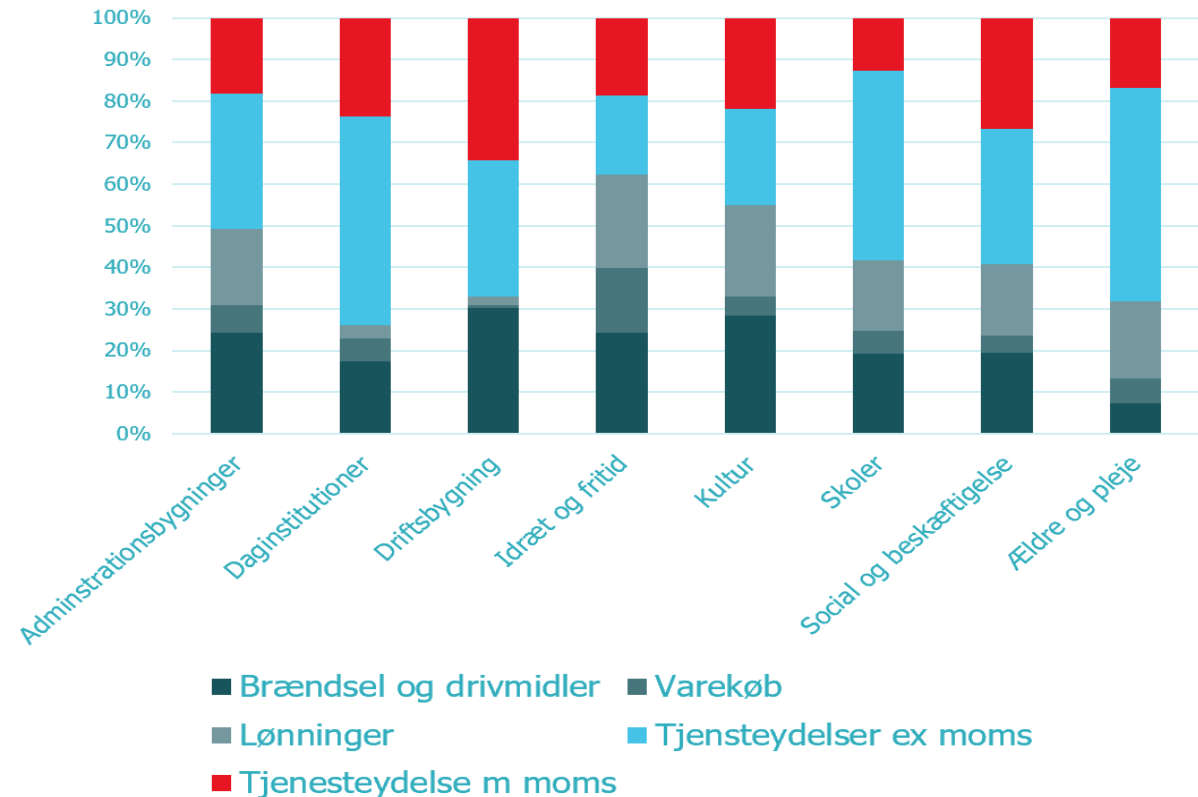
**Figur 3**



I nedenstående figur 4 er illustreret, hvorledes udgifter er sammensat på de forskellige sektorområder.

Som det ses er der en vis spredning i forhold til udgiftsarternes andel på de forskellige områder. Dette skal ses i sammenhæng med, at der – som tidligere beskrevet - er delvis forskellige praksisser i forhold til varetagelsen af de ejendomsrelaterede opgaver på de forskellige sektorområder. Således anvender sektorer, hvor der er tilknyttet teknisk servicepersonale (fx Skoler og Idræt og Fritid) en relativ højere andel af udgifterne til lønninger, mens andre sektorer (fx dagtilbud), anvender en større andel af udgifterne til forskellige typer af tjenesteydelser.

**Figur 4**



## 5. Kortlægningsresultater – Økonomi (4/4)

Opgøres omkostningerne til drift af ejendommene pr. m<sup>2</sup>, fordeler kommunens ejendomme sig som illustreret i figur 5.

Den gennemsnitlige kommunale kvadratmeterpris for de ejede ejendomme er beregnet til 509 kr./kvm. Der er forholdsvis stor spredning i enhedsomkostningerne på tværs af ejendomme og ejendomstyper, hvilket naturligvis skal ses i sammenhæng med, at anvendelsen af ejendommene er vidt forskellig. De løbende driftsudgifter til eksempelvis en administrationsejendom og en daginstitution vil typisk ikke være sammenlignelige, alene på grund af den forskellige intensitet i ejendommens anvendelse.

I figur 6 er enhedsomkostningerne for ejendomsdrift grupperet efter anvendelsesområder.

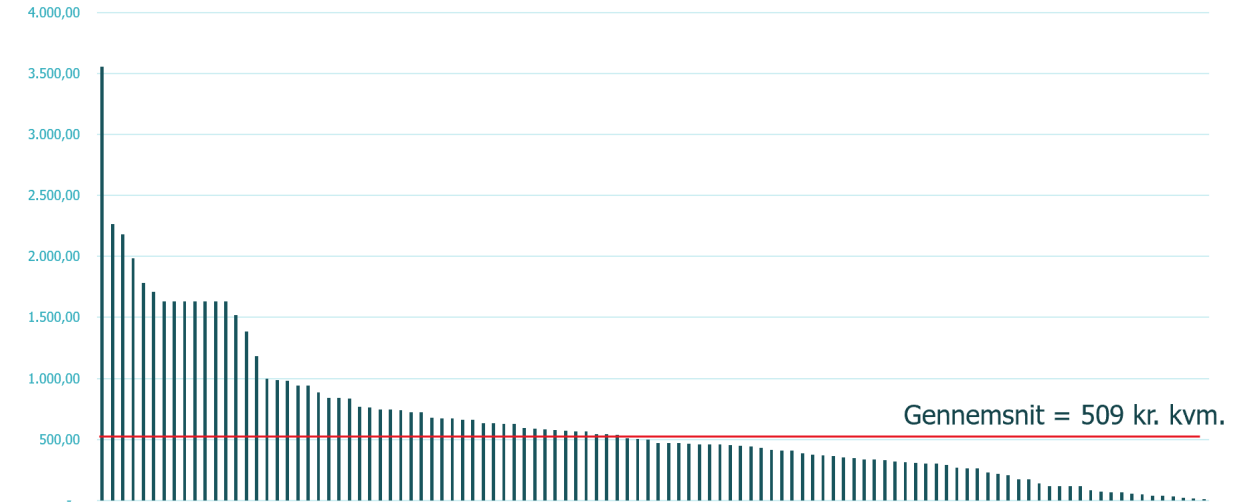
For ensartede ejendomme inden for samme politikområde kan forskelle i udgifter pr. m<sup>2</sup> i nogen tilfælde givetvis forklares med bygningernes alder eller bygningstekniske eller vedligeholdelsesmæssige stand. Forskellene kan dog også udtrykke et egentligt effektiviseringspotentiale.

Det ses, at de områder, der gennemsnitligt havde de højeste enhedsomkostninger i 2019 var Idræt og Fritid samt Daginstitutioner.

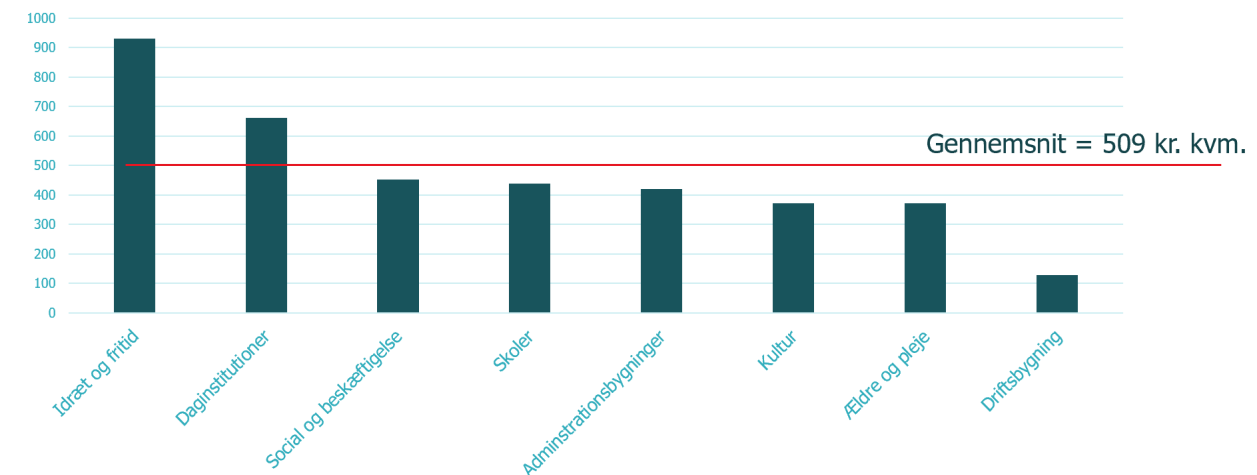
I forhold til ældreområdet skal bemærkes, at der er forsøgt korrigeret for beboeres huslejebetaling mv., således at alene udgifterne til de kommunale servicearealer indgår i analysen.

Som beskrevet i metodeafsnittet skal resultaterne på ejendomsniveau tolkes med en vis forsigtighed. Der bør således ses nærmere på den enkelte enhed og de bagvedliggende omkostningsdrivere og foretages en yderligere validering for at sikre, at alle relevante udgifter er indeholdt, inden der træffes eventuelle beslutninger på baggrund af analyseresultaterne. Dette skal også ses i lyset af, at der i analysen alene er indsamlet data for 2019, hvorfor eventuelle "særlige 2019-udgifter" (fx til større vedligeholdelsesprojekter) kan påvirke enhedsudgiften på ejendomsniveau ganske markant.

**Figur 5**



**Figur 6**



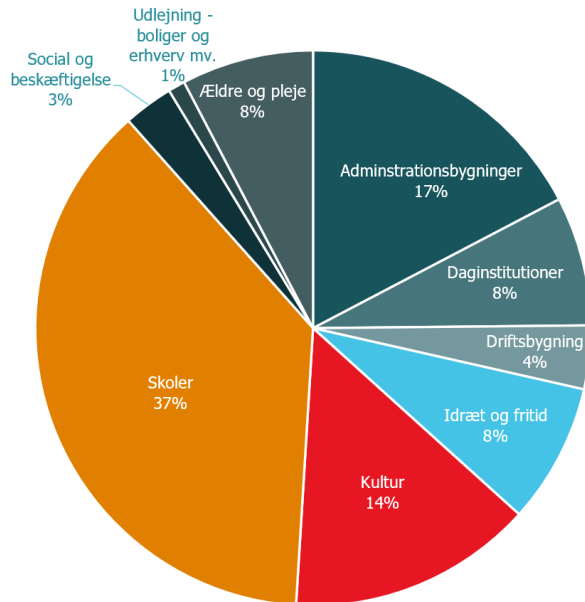
## 6. Kortlægningsresultater – Ejendomme og kvm.

Ifølge de indsamlede data ejede Fredericia Kommune i 2019 i alt ca. 134 ejendomme dækkende ca. 291.000 kvm..

Figur 7 angiver for hvert sektor hvor stor en andel sektoren udgøre af den samlede ejede ejendomsmasse i Fredericia Kommune i 2019.

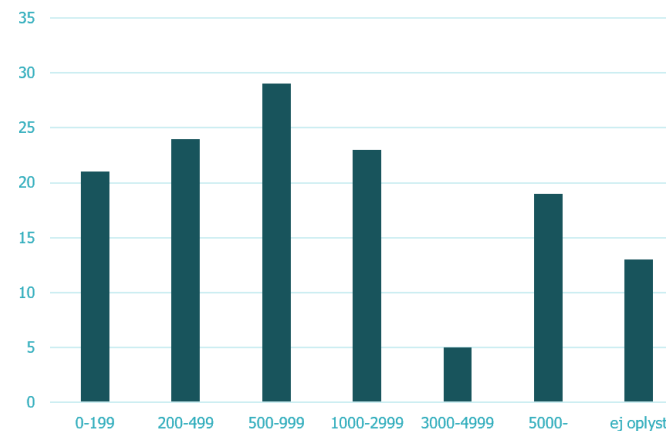
I forhold datagrundlaget skal bemærkes, at datagrundlaget (stamdataene vedrørende bygningernes størrelse og anvendelse mv.) i Fredericia Kommune ikke vurderes på alle områder at være fuldstændig opdateret og retvisende. Dette skal bl.a. ses i sammenhæng med at "ejerskabet" og forvaltningen af kommunens ejendomme i høj grad er forankret i de enkelte sektorområder, og at der centralt i ejendomsafdelingen kun er begrænset ressourcer til løbende at ajourføre og opdatere datagrundlaget. Konkret betyder det i forhold til analysen, at der er en vis usikkerhed knyttet til enkelte ejendommers "sektor-tilhørsforhold", ligesom det – hvis ejendommene indeholder flere typer af kommunale aktiviteter – har været nødvendigt at henføre ejendommen til et formål.

**Figur 7**

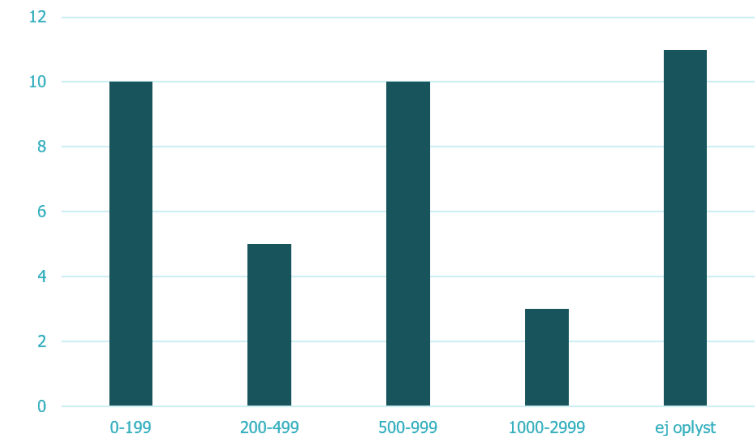


**Figur 8**

EJEDE EJENDOMME - 134 i alt



LEJEMÅL - 39 i alt



Nedenstående Figur 8 viser antallet af ejendomme (opdelt i ejede og lejede) i Fredericia Kommune grupperet efter størrelse, m<sup>2</sup>. At kommunens ejendomme er af varierende størrelse, er naturligvis ikke overraskende. Fordelingen og størrelsen kan imidlertid være vigtige analyseparametre i forhold til fremadrettede arealoptimeringer, herunder mulighederne for at samle de kommunale aktiviteter på færre ejendomme eller at kunne tilbyde kommunens borgere udvidede muligheder for at anvende de kommunale ejendomme.

Som eksempel kan nævnes, at Fredericia Kommune har forholdsvis mange store, ejede ejendomme samtidig med at kommunen disponerer over forholdsvis mange små eller mindre eksterne lejemål.

I et arealoptimeringsperspektiv kunne der derfor – i et videre analysearbejde – være interessant at undersøge, i hvilket omfang – og under hvilke forudsætninger – der kunne være mulighed for at lokalisere flere aktiviteter i kommunens ejede ejendomme.

## 7. Kortlægningens resultater – Kapacitetsudnyttelsen (1/2)

Som supplement til den økonomiske kortlægning er der gennemført en spørgeskemaundersøgelse med det formål at danne et billede af de ejendomsansvarliges vurderinger af anvendelsen af de enkelte ejendomme i Fredericia Kommune. I spørgeskemaet er der fokuseret på en ledelsesmæssig vurdering af:

- Arealudnyttelsen – for evt. at kunne øge anvendelsen af ejendommene
- Anvendelsesfleksibiliteten af ejendommen/lokaler – for evt. at kunne vurdere alternative/supplerende anvendelsesmuligheder for aktuelle aktiviteter i Fredericia Kommune der kræver kommunale kvm
- Den anvendte ledelsestid og mulighed for faglig støtte for af afdække, hvor mange ressourcer der bruges på ejendomsledelse lokalt og om den faglige støtte fra ejendomsafdelingen opfattes som tilstrækkelig.

### Arealudnyttelse af kommunens ejendomme

Til trods for at der på en stor andel af de kommunale ejendomme i Fredericia Kommune bliver næsten fuldt udnyttet på en normal dag, er der stadig en tredjedel af ejendommene, hvor der typisk er en del ledig kapacitet. For 66 % af ejendommene har de ejendomsansvarlige angivet, at over 90 % af *ejendommens samlede bygningsarealer* anvendes på en normal dag. 18 % af de ejendomsansvarlige angiver, at mellem 70 % og 90 % deres ejendommens samlede areal anvendes, hvilket kan indikere, at arealerne i et vist omfang kan benyttes til yderligere aktiviteter eller formål. 13% af de adspurgte ejendomsansvarlige angiver, at det samlede areal i deres ejendomme anvendes under 70 %. Der er altså en betydelig del bygningsarealerne, der typisk ikke udnyttes fuldt ud.

### Anvendelsesmønster

Når arealudnyttelsen opgøres efter tidsrum, tydeliggøres det, at der er stor variation i brugen af kommunens ejendomme. 89% af ejendommene anvendes på alle ugens hverdage, mens 9% kun anvendes på enkelte hverdage, eller slet ikke anvendes. I weekenderne bliver 50% af ejendommene typisk ikke anvendt, mens 40% anvendes både lørdag og søndag.

I dagtimerne i hverdagene bliver 65% af ejendommene udnyttet fuldt ud til primære aktiviteter (eks. undervisning på skoler), mens 28% også ligger lokaler til aktiviteter udover ejendommens primære aktiviteter (eks. en kortklub, der låner et klasselokale). Lokaleudnyttelsen til øvrige aktiviteter er størst i hverdagene efter kl. 17., hvor 41% af kommunens ejendomme i nogen grad udnyttes. Typisk bliver over halvdelen af kommunens ejendomme dog ikke benyttet til øvrige aktiviteter.

De ejendomsansvarlige er i undersøgelsen også blevet spurgt ind til, i hvilke tidsrum der evt. er ledig lokalekapacitet til øvrige aktiviteter i deres ejendom. Her svarer 76%, at der ingen ledig kapacitet er i hverdagene mellem kl. 6 og kl. 17, mens 22% svarer, at der i dette tidsrum er lidt eller nogen ledig kapacitet. Udenfor spidsbelastningstidspunktet i dagtimerne i hverdagene er der betydelige ledig kapacitet. 53% af ejendommene har nogen eller stor ledig kapacitet i hverdagene efter kl. 17, mens 66% har ledig kapacitet i dagtimerne i weekenden. Der er altså på alle tidspunkter en udnyttet lokalekapacitet, som dog er klart størst udenfor dagtimerne i hverdagene.

Der er i undersøgelsen spurgt ind til, om de enkelte ejendomme er fleksible i forhold til at understøtte mulighederne for at afholde andre typer af aktiviteter udover de primære aktiviteter, som ejendommen anvendes til. Der er både spurgt til, om fleksibiliteten understøttes af den fysiske indretning, de tekniske installationer, den aktuelle vedligeholdelsesstand samt ejendommens geografiske placering i forhold til f.eks. offentlig transport.

Samlet tegnes et billede af en relativ fleksibel ejendomsportefølje i Fredericia Kommune. Den aktuelle vedligeholdelsesstand (udvendigt/indvendigt) er den faktor, som de fleste (ca. 58%) oplever som værende understøttende for fleksibiliteten i "nogen grad/høj grad". Den geografiske placering vurderes også relativt højt, idet 57 % af de adspurgte oplever den som værende understøttende for fleksibiliteten i "nogen grad/høj grad". Ejendommens fysiske indretning og deres tekniske installationer vurderes lidt mindre fleksible ift. anden anvendelse. Ved 44% af ejendommene vurderes det, at de tekniske installationer kun i lav grad understøtter brug til øvrige aktiviteter, mens den fysiske indretning vurderes som en begrænsende faktor i 34% af tilfældene.

### Ledelsesopgaven og ressourceanvendelse

For mange af de ejendomsansvarlige optager ejendomsopgaver en betydelig del af deres arbejdstid. 51% af de ejendomsansvarlige har svaret, at de i "noget omfang" bruger ledelsestid til ejendomsopgaver, mens 22% har angivet, at de i stort omfang bruger ledelsestid på ejendomsopgaver. 55 % af de adspurgte svarer i forlængelse heraf, at det "lejlighedsvis" eller "ofte" går ud over tiden til øvrige ledelsesopgaver.

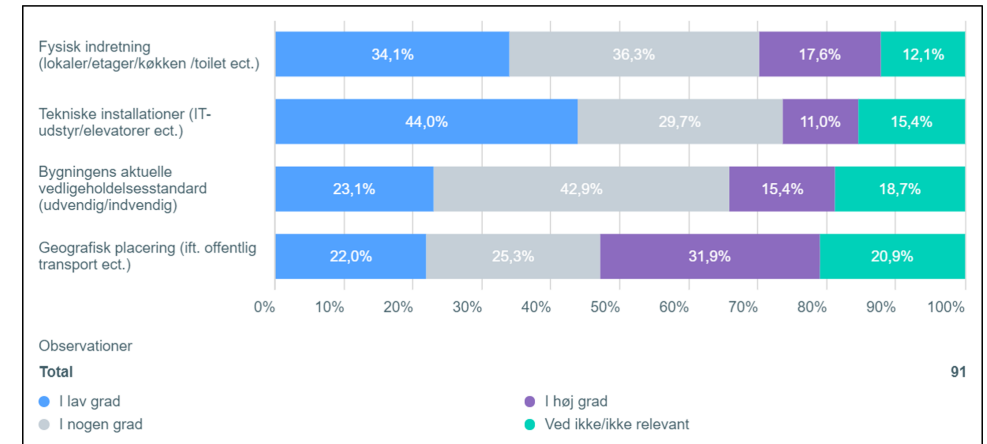
For at få supplere forståelsen af anvendte ledelsestid til ejendomsopgaverne blev der i surveyen også spurgt til behovet for hjælp og sparring til ledelsesopgaverne. Her svarede 48 %, at der "nogle gange" var brug for råd og vejledning, mens knap 19% "ofte" havde behovet. Det er kun 28 %, der aldrig eller sjældent har behovet.

I forhold til tilgængeligheden af den nødvendige hjælp/sparring fra ejendomsafdelingen svarer 76 %, at de typisk har nemt ved at få denne, mens 19% kun oplever det i varierende omfang. Det er værd at bemærke, at ingen af de adspurgte ejendomsansvarlige har angivet, at det er svært at få den nødvendige hjælp eller sparring.

Der henvises til *bilag 1* for en samlet gennemgang af den gennemførte survey.

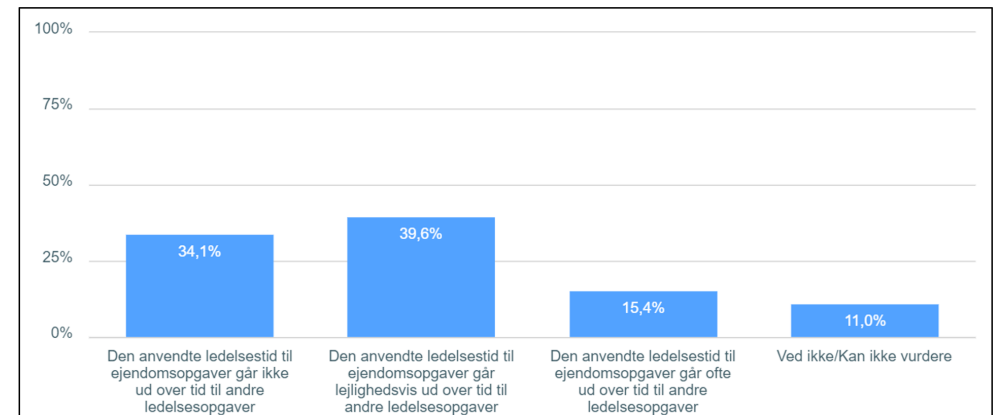
**Figur 9**

Spørgsmål 7: I hvor høj grad understøtter de følgende faktorer, at ejendommen kan anvendes til andre formål end ejendommens primære?



**Figur 10**

Spørgsmål 9: Hvilket af følgende udsagn passer bedst til din vurdering af, om den anvendte ledelsestid på ejendomsopgaverne går ud over den tid, der bruges til andre ledelsesopgaver? Her bedes du igen medregne den tid, der bliver brugt af andre ledere end dig selv.



## 8. Introduktion til stamkort for kommunens ejendomme

På baggrund af databanken kan der udarbejdes stamkort for de enkelte ejede og lejede ejendomme med en række af de mest centrale oplysninger for ejendommen. I databanken kan man på en drop down-liste med alle ejendomsnavnene vælge en specifik ejendom, og der dannes automatisk et stamkort for den valgte ejendom.

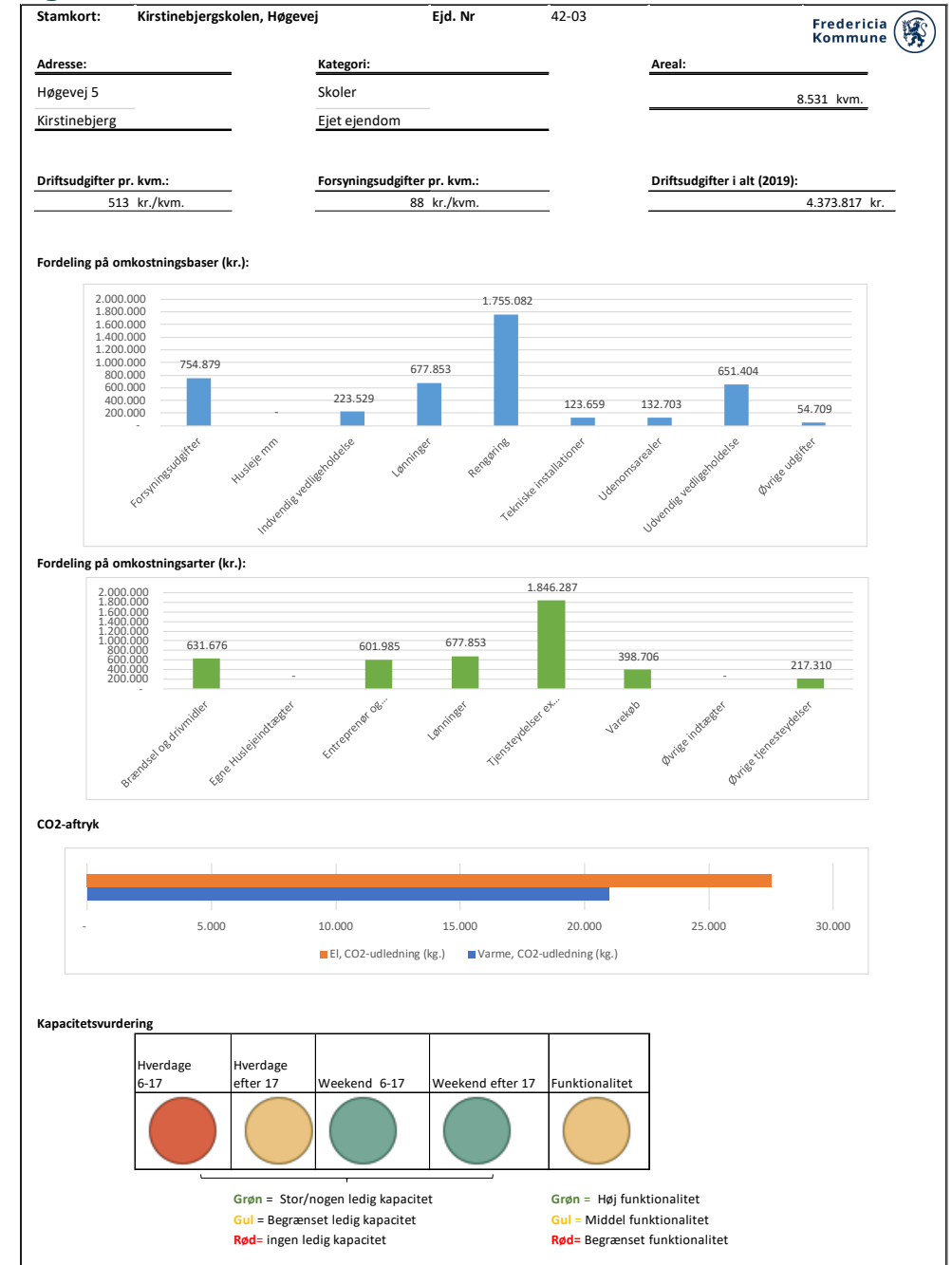
Stamkortene indeholder oplysninger om ejendommens anvendelseskategori, areal mv. Herudover indgår udvalgte økonomiske nøgletal for ejendommen, som automatisk hentes fra databanken for den valgte ejendom.

Stamkortene kan på forskellig vis inddrages i det videre arbejde med optimering af ejendomsporteføljen og de relaterede driftsomkostninger;

- *Udarbejdelse af "bruttokatalog" af ejede/lejede ejendomme til videre optimering.* Det kan ske på baggrund af en række selektionskrav som eksempelvis begrænset kapacitetsudnyttelse, høje vedligeholdelsesudgifter og/eller driftsudgifter, begrænset anvendelsesfleksibilitet mm.
- *Udvælgelse af ejendomme til energioptimering og dermed reduceret CO2-udledning.* Der skal specifikt søges på ejendomme med høje forsyningsudgifter, som kan have relevans at vurdere mere specifikt
- *Nærmere analyse af indkøb af tjenesteydelser på ejendomsniveau.* Herunder udgifter til håndværkerydelser, løbende servicekontrakter mm.
- *Strategisk planlægning af ejendomsporteføljen på flerårssigt.* Der kan være en række relevante koblinger til kommunens anlægs- og vedligeholdelsesprogram set i lyset af udviklingen i Fredericia Kommunes forventede behov for kvm/ejendomme på de respektive sektorområder i kommunen

Den udarbejdede ejendomsdatabase er overdraget til Fredericia Kommune og der er kan således i regi af Ejendomsafdelingen fremadrettet udarbejdes stamkort efter behov.

Figur 11





## 9. Benchmarking af kortlægningsresultater (1/2)

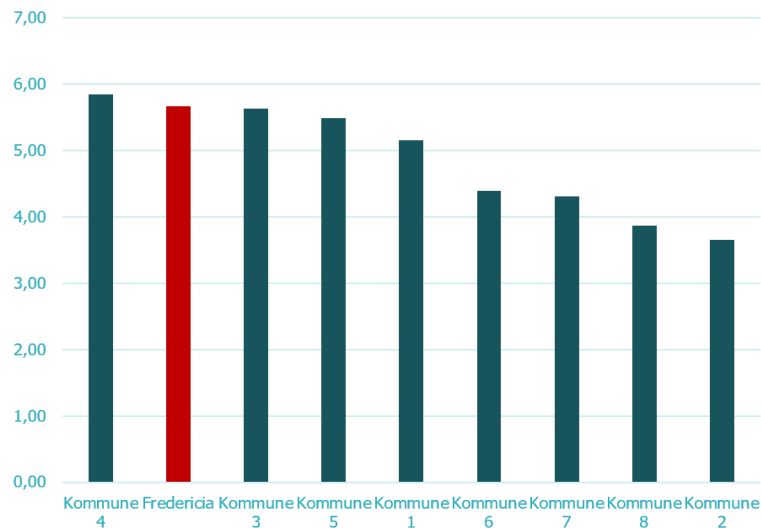
I figur 12 og 13 er udvalgte nøgletal for Fredericia Kommune sammenholdt med tilsvarende nøgletal for en række øvrige kommuner, hvor Reflexio har gennemført tilsvarende økonomiske analyser på ejendomsområdet.

Som det fremgår af figur 12, har Fredericia Kommune et relativt højt antal kvm/indbygger i forhold til otte øvrige kommuner, hvor Reflexio har lavet tilsvarende kortlægninger. Set i lyset af at Fredericia Kommune geografisk er en overvejende "bykommune" med relativ korte geografiske afstande i kommunen/mellem ejendommene tegner der sig et samlet billede af, at Fredericia Kommuner i benchmarkingsperspektiv ligger højt i antallet af disponible kvm.

Figur 13 viser Fredericia Kommunes samlede driftsudgifter pr. kvadratmeter sammenholdt med de otte sammenligningskommuner. Som det fremgår ligger udgiften i Fredericia Kommune omkring gennemsnittet blandt de øvrige kommuner. Gennemsnitsudgiften for de 8 sammenligningskommuner er 516 kr./m<sup>2</sup>, mens Fredericia Kommunes udgifter er 509 kr./m<sup>2</sup>.

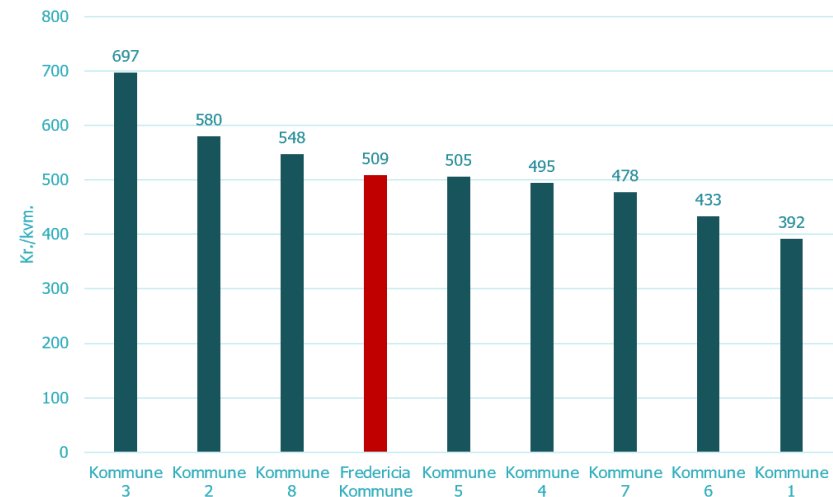
Figur 12

### KVM. pr. indbygger



Figur 13

### KR. pr. kvm





Det er på baggrund af den økonomiske kortlægning muligt at foretage en række underliggende benchmarking vurderinger af udgiftsniveauet på de underliggende omkostningsbaser.

Afgrænsningen af de enkelte nøgletal (kvadratmeterpris ift. henholdsvis samlede driftsudgifter, udgifter til klimaskærm/indvendigt vedligehold samt udgifter til forsyning) er ensartet på tværs af de enkelte kommuner, men der er taget udgangspunkt i forskellige regnskabsår, hvorfor nøgletallene er fremskrevet til 2019-priser.

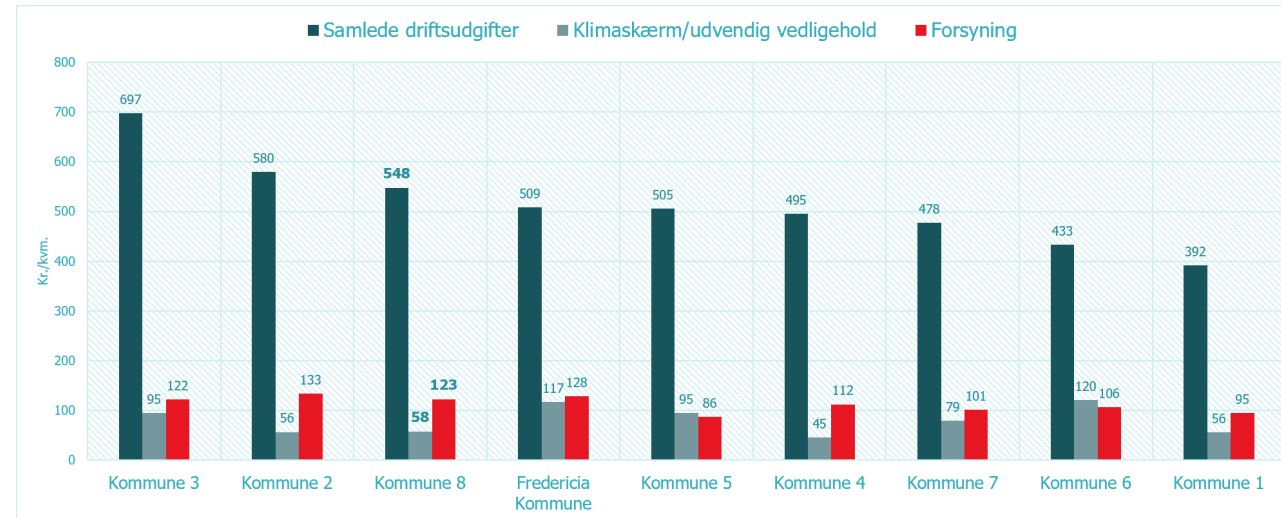
Som det fremgår af figur 14 er de gennemsnitlige udgifter pr. kvadratmeter til klimaskærm/udvendig vedligehold for sammenligningskommunerne 76 kr./m<sup>2</sup>, hvor Fredericia Kommune brugte 117 kr./m<sup>2</sup> i 2019. Kortlægningen indikerer, at Fredericia Kommune relativt set bruger flere kr./kvm til udvendig vedligehold.

På forsyningsområdet ligger Fredericia Kommunes udgifter på 128 kr./m<sup>2</sup> noget over gennemsnittet blandt sammenligningskommunerne på 109 kr./m<sup>2</sup>. Kortlægningen indikerer også her, at Fredericia Kommune relativt set bruger flere kr./kvm til forsyningsudgifter i forhold til sammenligningskommunerne.

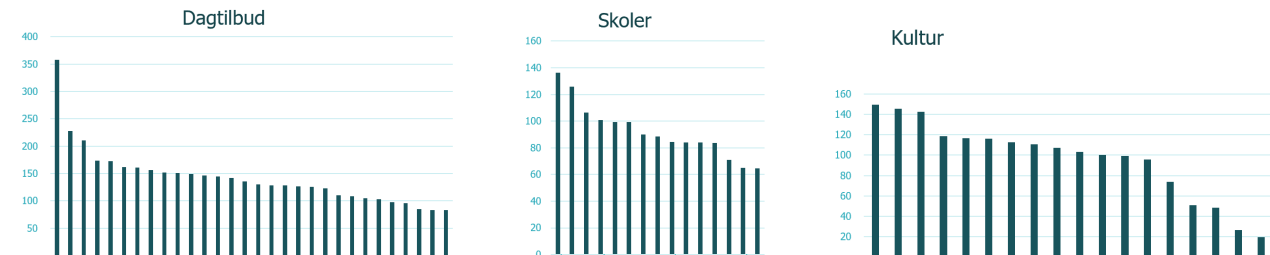
I figur 15 er der fokuseret på fordelingen af udgifter til forsyningsområdet (el, vand, varme og renovation) mellem ejendommene på tre udvalgte sektorområder. Ud fra det tilvejebragte datagrundlag vil tilsvarende nedslag også kunne laves for de øvrige omkostningsbaser, men forsyningsområdet er særligt interessant at fremhæve. Dette skyldes dels, at det har en stor økonomisk tyngde og repræsenterer væsentlige effektiviseringspotentialer og dels, at forsyningsområdet er centralt i relation til at kunne belyse kommunens klimaafttryk nærmere og igangsætte initiativer på dette område.

I figur 15 er forsyningsudgifterne pr. m<sup>2</sup> illustreret for de enkelte sektorområder, hvor hver søjle repræsenterer en konkret ejendom i Fredericia Kommune. Som figurene viser er der relativt stor spredning internt på sektorområderne, hvilket kan gøre det relevant at vurdere forskellene nærmere. Der kan således være ganske betydelige potentialer i at få afdækket og forklaret forskellene med mulighed for reduktioner i såvel udgiftsniveauer som CO<sub>2</sub>-udledning på en lang række ejendomme.

Figur 14



Figur 15



## 10. Vurdering af effektiviseringspotentialer på ejendomsområdet (1/6)

I forlængelse den økonomiske kortlægning af ejendomsområdet i Fredericia Kommune har Reflexio lavet en estimering de effektiviseringspotentialer, der aktuelt knytter til ejendomsområdet. De opstillede effektiviseringsestimater er baseret på følgende forhold:

- De omkostningsdata, der er blevet indsamlet for Fredericia Kommune i forbindelse med ejendomsanalysen, herunder det samlede omkostningsniveau og omkostningernes fordeling på delopgaver og udgiftstyper
- Det indledende indtryk af den aktuelle løsning af ejendomsopgaverne i Fredericia Kommune, som Reflexio har fået gennem møder med repræsentanter fra de forskellige sektorområder og ejendomsafdelingen
- Ekstern benchmarking af antallet af kvm, udgifter til forsyning samt udvendig vedligeholdelsesudgifter til kommuner, hvor Reflexio har lavet sammenlignelige kortlægninger
- Konsulenternes kendskab til, hvordan andre kommuner har effektiviseret området, herunder hvorledes effektiviseringerne er realiseret i praksis
- For estimaterne i 2023 og fremadrettet et scenario om etablering af en ny koncernfunktion til varetagelse af de samlede ejendomsopgaver i Fredericia Kommune

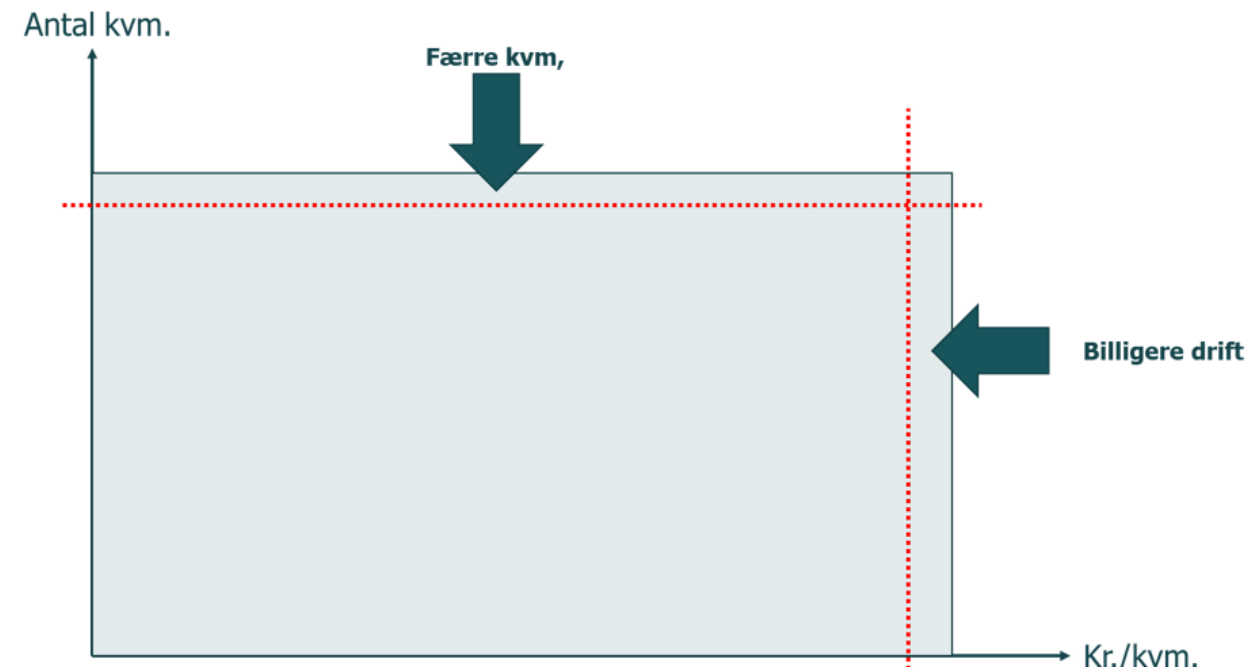
Vurderingen af effektiviseringspotentialer i Fredericia Kommune har to afsæt:

- en overordnet vurdering af, hvad en samlet organisering af ejendomsopgaverne for Fredericia Kommune kan bidrage med, hvis kommunen lykkes med at sætte fokus på færre kvm. gennem arealoptimering, større lokaleudnyttelse, færre eksterne lejemaal mv
- en overordnet vurdering af, hvilket effektiviseringspotentialer, der knytter sig til selve ejendomsdriften, herunder en vurdering af de potentialer, der knytter sig til fx ændrede

indkøbsmønstre, bedre kompetenceudnyttelse, udnyttelse af stordriftsfordele mv. (billigere drift)

- De to afsæt er illustreret i nedenstående figur.

**Figur 16**



## 10. Vurdering af effektiviseringspotentialer på ejendomsområdet (2/6)

Helt grundlæggende lægges det til grund for potentialestimeringen, at en fælles ejendomsfunktion får en tilstrækkelig gennemslagskraft til at tilføre ejendomsområdet et reelt strategisk perspektiv. Som det fremgår af figur 17 vil der for alle beregnede omkostningsbaseret være en styrket gennemslagskraft ved et øget koncernfokus set i forhold til den aktuelle organisering. De strategiske opgaver omfatter fx:

- At optimere antallet af kommunale kvadratmeter og eksterne lejemål ved at forvalte bygningsporteføljens sammensætning og udnyttelsesgrad mere strategisk. Etablering og ajourføring af et overblik over den samlede bygningsmasse og brugen af bygningerne - og med initiativret og -pligt i forhold til at udarbejde forslag til mere effektiv udnyttelse af kommunens ejendomme
- At etablere et opdateret - og tilstrækkeligt detaljeret - overblik over den samlede bygningsmasses vedligeholdelsesstand, udnyttelsesgrad, anvendelsesfleksibilitet og forventet fremadrettet efterspørgselsgrad efter kvadratmeter fra den kommunale koncern
- At etablere og vedligeholde et tilstrækkeligt detaljeret overblik og indblik i bygningernes totale driftsøkonomi så det sikres, at Fredericia Kommune får "mere for pengene"
- Udnyttelse af øgede økonomiske stordriftsfordele ved fx større og flere udbud og bedre udnyttelse af rammeaftaler
- Videns- og kompetencecenter for initiativer til understøttelse af igangværende og kommende energi-, miljø og klimaforbedringer i Fredericia Kommune

**Figur 17**

	Beregningsgrundlag / omkostningsbase (mio. kr.)	Vurderet aktuelt udgiftsniveau for opgavevaretagelsen i Fredericia Kommune	Mulighed for påvirkning af praksis med <i>aktuel organisering</i> af ejendomsopgaverne	Mulighed for påvirkning af praksis med <i>øget koncernfokus</i> for organisering af ejendomsopgaver
<i>Strategisk effektivisering</i>				
<b>Porteføljestyling, færre ejede og lejede kvm. mv.</b>	148,4	Relativ høj	Relativ lav	Relativ høj
<i>Driftsmæssige effektiviseringer</i>				
<b>Teknisk Service - løn</b>	17,5	Middel	Middel	Relativ høj
<b>Adm. Løn</b>	2,8	Middel	Middel	Relativ høj
<b>Indvendig vedligehold</b>	9,6	Relativ lav	Relativ lav	Relativ høj
<b>Udenomsarealer &amp; tekniske installationer</b>	13,4	Middel	Relativ lav	Relativ høj
<b>Udvendig vedligehold</b>	34,4	Relativ høj	Relativ høj	Relativ høj
<b>Øvrig drift (alarm, vagt, forsikring mv)</b>	5,9	Middel	Middel	Relativ høj
<b>Rengøring</b>	32,9	Middel	Relativ lav	Middel
<b>Forsyning</b>	34,9	Relativ høj	Middel	Relativ høj
<b>Eksterne lejemål</b>	16,7	Relativ høj	Relativ lav	Relativ høj

## 10. Vurdering af effektiviseringspotentialer på ejendomsområdet (3/6)

Figur 18

	Beregningsgrundlag / omkostningsbase (mio. kr.)	2021		2022		2023		2024	
		Pct.	Kr.	Pct.	Kr.	Pct.	Kr.	Pct.	Kr.
<i>Strategisk effektivisering</i>									
<b>Porteføljestyling, færre ejede og lejede kvm. mv.</b>	148,4	0,7	1,0	1,5	2,23	2,5	3,7	3	4,5
<i>Driftsmæssige effektiviseringer</i>									
<b>Teknisk Service - løn</b>	17,5								
<b>Adm. Løn</b>	2,8								
<b>Indvendig vedligehold</b>	9,6								
<b>Udenomsarealer</b>	13,4								
<b>Udvendig vedligehold</b>	34,4								
<b>Forsikring + øvrig Drift</b>	5,9								
<b>Rengøring</b>	32,9								
<b>Forsyning</b>	34,9			4	1,3	5	1,7	6	2,0
<b>Eksterne lejemaal</b>	16,7					3	0,5	5	0,8
<b>I alt - effektivisering af driften</b>			<b>1,0</b>		<b>3,5</b>		<b>5,9</b>		<b>7,3</b>
<i>Investering</i>									
<b>Strategiske opgaver, ejendomstrategi, kloge kvm. mv.</b>			0,5		1,0		1,0		1,0
<b>Effektiviseringspotentiale (netto) i alt</b>			<b>0,5</b>		<b>2,5</b>		<b>4,9</b>		<b>6,3</b>

Fastlægges medio 2022

## 10. Vurdering af effektiviseringspotentialer på ejendomsområdet (4/6)

Som det fremgår af figur 18, er der 3 konkrete delområder (markeret med grøn baggrund), hvor Reflexio estimerer væsentlige potentialer. Det vurderes:

- at der kan reduceres i de *ejede kvm* med 3% hen over de fire år svarende til en udgiftsreduktion på 4,5 mio. kr. i år 2024
- at der kan reduceres i *forsyningsudgifterne* svarende til 2 mio. kr. i år 2024 – bl.a. med afsæt i kommunens relativt højere forbrugstal end øvrige kommuner samt den relativt store variation ejendommene imellem internt i kommunen
- At der kan reduceres i lejede kvm med 5% hen over de fire år, svarende til en udgiftsreduktion på 0,8 mio. kr. i 2024

Endvidere estimeres det, at der på *øvrige omkostningsbaser* (markeret med gul baggrund) samlet kan reduceres i udgifterne frem mod udgangen af 2024 – bl.a. med afsæt i reduceret indkøb af eksterne håndværkerydelser, bedre indkøbsaftaler, stordriftsfordele ved fælles serviceaftaler etc. I takt med at arbejdet med porteføljestyningen – og dermed færre anvendte kvm – skider frem i 2021/2022 kan opmærksomheden derefter i 2023/2024 rettes mod disse potentialer i takt med at ejendomsafdelingen modnes i sin strategiske tilgang til ejendomsopgaverne.

Ligeledes er der delopgaver, hvor Reflexio ikke umiddelbart vurderer, at der er potentiale for væsentlige udgiftsreduktioner, men hvor der kan være oplagte potentialer for at få yderligere udbytte af de eksisterende udgifter:

- Da der fremadrettet kan forventes flere ejendomme, der skal have adgang til teknisk service, er der ikke kalkuleret med færre lønudgifter til *teknisk servicepersonale* fremadrettet. En ny samlet organisering af personalet skal frigive ressourcer til færre eksterne indkøb, ved at det tekniske servicepersonales kompetencer og ressourcer bringes

mere målrettet i spil. Faktisk kan det ligefrem vise sig at være en mulighed at udvide personalegruppen, hvis det viser sig, at det kan kompensere for andre aktuelle udgifter. En sådan vurdering må afklares i et eventuelt følgende implementeringsarbejde, hvor der kan analyseres yderligere på de aktuelle indkøb mv.

- Der kan forventes yderligere opgaver til den centrale ejendomsfunktion, hvilket vil indebære en investering i enhedens *faglige/administrative opgaver* (jf. tabellen ovenfor) og dermed heller ikke en reduktion i det nuværende udgiftsniveau
- Der blev i 2019 anvendt ca. 34,4 mio.kr. til *udvendigt vedligehold*, hvilket efter det oplyste ikke fuldt ud modsvarer det aktuelt konstaterede behov – inklusive efterslæb af vedligehold. Opgaven fremadrettet bliver at optimere "værdien" af de afsatte midler, og opnå mest muligt vedligehold for det afsatte budget.

Realiseringen af potentialet vil erfaringsmæssigt kræve en målrettet indsats over en længere periode, og potentialet vurderes generelt at være stigende over tid.

En fuldstændig realisering af det samlede effektiviseringspotentiale vurderes at kræve, at der afsættes ressourcer til varetagelsen af en række nye, strategiske ejendomsopgaver. Reflexio vurderer således, at de nye strategiske opgaver vil kræve en investering i størrelsesordenen 0,5 mio.kr. i 2021 og 1 mio. kr. i de følgende år. Et beløb, der følgelig er fratrukket de estimerede effektiviseringspotentialer.

### Realisering af potentialer

En fuld realisering af de opgjorte potentialer vurderes som nævnt at ville kræve, at ansvaret for alle arbejder tværgående og strategisk på ejendomsområdet samles, at der arbejdes mod en ændret opgave- og ansvarsfordeling i forhold til de ejendomsrelaterede opgaver, at økonomien til de ejendomsrelaterede opgaver i højere grad samles, og at ressourcerne på området disponeres med udgangspunkt i strategiske pejlemærker.

De angivne estimater er Reflexios vurdering af et *realiserbart* potentiale over perioden. I lyset af den aktuelle volumen i den samlede omkostningsbase og den aktuelle opgavevaretagelse anser Reflexio det som en reel mulighed, at potentialet kan være større, når Fredericia Kommune har implementeret de grundlæggende ændringer på ejendomsområdet. Det anbefales derfor, at der årligt foretages en revurdering af de angivne potentialer med afsæt i det forgangne års erfaringer og fremdrift.

I forhold til det estimerede effektiviseringspotentiale er det som nævnt bl.a. baseret på ressourceopgørelsen, den aktuelle opgavepraksis og andre kommuners realiserede effektiviseringsgevinster. Det samlede potentialeestimat er sammensat af en række delestimater knyttet til de beregnede omkostningsbaser. Afhængigt af, hvilke effektiviseringsredskaber, der konkret tages i brug, kan der være interne forskydninger i, hvordan det samlede potentiale er sammensat. Men samlet set vurderes estimaterne robuste i relation til de praksisændringer, som en ny organisering af opgaveløsningen på ejendomsområdet kunne give mulighed for.

I estimeringen af effektiviseringspotentialet er lagt til grund, at ansvaret for alle ejendomsrelaterede opgaver og udgifter fremadrettet fra 2023 samles i en fælles ejendomsfunktion. Det giver optimale muligheder for at have overblik over kommunens samlede bygningsmasse og den tilhørende økonomi, ligesom det giver et godt udgangspunkt for etablering af et ensartet vedligeholdsniveau i kommunens ejendomme. Samtidig vurderes en samling af ressourcerne at give mulighed for at få mere ejendomsservice og -vedligeholdelse for de afsatte midler og dermed størst mulig sikring af kommunens bygningsmæssige kapital.

Aktuelt tildeles og budgetlægges udgifterne til indvendigt vedligehold og forsyning mv. forskelligt, og i nogle tilfælde synes de decentrale budgetter i høj grad at være historisk betinget og kun med en begrænset kobling til ejendomsfaglige kriterier. Dette afspejler sig også i de indsamlede økonomiske data, der viser en betydelig forskel i de forskellige ejendommers udgiftsniveauer til ejendomsdrift.

Dette element er væsentligt i forhold til at kunne realisere en driftsmæssig effektivisering og for at kunne levere en ensartet og bedre vedligeholdelsesstandard for kommunens ejendomme. Princippet skal medføre en bedre planlægning og udnyttelse af ressourcer og bidrage til at fjerne uhensigtsmæssige snitflader mellem forskellige "budgetkasser". En konsekvent samtænkning og planlægning af eksempelvis den udvendige og indvendige vedligeholdelse og de opgaver, der varetages som en del af den løbende drift, vil kunne give mere effektiv udnyttelse af de samlede ressourcer til drift og vedligeholdelse. På den måde vil det i højere grad være muligt at samtænke den udvendige og indvendige vedligeholdelse, således at ejendommene i højere grad kan gøres "vedligeholdelsesmæssigt færdige".

## 10. Vurdering af effektiviseringspotentialer på ejendomsområdet (6/6)

Med en samling af det økonomiske og faglige ansvar for kommunens opgaveløsning bliver det muligt at harmonisere service- eller kvalitetsniveauer på tværs af ejendomme. Som tidligere beskrevet er institutionernes løsning af ejendomsopgaverne i dag forholdsvis forskellig: Nogle steder løses en stor del af ejendomsdriftsopgaverne via tekniske servicemedarbejdere, andre steder løses opgaverne via en blanding mellem egne ansatte og eksterne leverandører, mens andre institutioner i høj grad benytter sig af eksterne leverandører (håndværkere etc.). Tilsvarende er bygningernes vedligeholdelsesmæssige stand også meget forskellig, og med det foreslåede princip, vil det i en periode være muligt at harmonisere kvaliteten og serviceniveauet på ejendomsområdet på tværs af institutioner med tilsvarende behov.

En samlet organisering giver mulighed for at anvende maskiner, materiel og udstyr mere effektivt, ligesom medarbejdernes ressourcer og kompetencer kan bringes bredere i spil på tværs af ejendomsstyper. En samling af opgave- og budgetansvaret vil endvidere kunne medføre, at nogle specialiserede opgaver kan "klumpes" indenfor geografiske distrikter. En samlet og koordineret udførelse – eller bestilling – af visse opgavetyper på tværs af de kommunale ejendomme der er placeret i et givent distrikt, vurderes at kunne medføre væsentlige effektiviseringsgevinster, ligesom det kan bidrage til, at der opleves et ensartet kvalitetsmæssigt niveau på tværs af ejendomme.

Det bemærkes at det i dialogen om projektet er tilkendegivet, at en sådan budgetmæssig samling kan indskrænke det decentrale ledelsesrum, herunder de lokale muligheder for at prioritere opgaverne og disponere budgettet. Dette skal i en eventuel ny tilgang søges imødekommet ved at etablere en kontinuerlig dialog mellem en samlet ejendomsfunktion og de decentrale ledere omkring drift- og vedligeholdelse af ejendommene. Hvilket fx kan understøttes ved at der laves konkrete samarbejdsaftaler herom. Det betyder samtidig, at de faglige ledere kan fokusere på varetagelsen af de forskellige faglige kerneopgaver, mens de ejendomsfaglige medarbejdere har som kerneopgave at sikre, at kommunens ejendomme fungerer som gode rammer for de kommunale serviceopgaver.

En af de store gevinster ved at samle ejendomsdriftsopgaverne på tværs af områder og institutioner vil være muligheden for at udnytte geografisk nærhed i opgaveudførelsen i langt højere grad, end det alle steder er muligt.

Som grundlag for potentialeestimeringen – og som anbefaling for den fremadrettede opgaveløsning foreslås derfor - at det bliver et bærende princip i en evt. ny organisering, at geografi og dermed decentral/lokal udførelse kombineret med central styring og understøttelse bliver centrale elementer. Lokal udførelse og lokalt tilhørsforhold for de tekniske servicemedarbejdere vil således også fremover være et centralt kendetegn for ejendomsdriften i Fredericia Kommune. Den lokale drift baseres på et fagligt fællesskab for hele kommunen, hvor driften af ejendomme og servicering af brugerne er kerneopgaven. Et fagligt fællesskab, hvor medarbejderne og deres forskelligartede kompetencer omkring ejendomsdrift er fundamentet for levering af god kvalitet og service.



## 11. Forslag til videre procesforløb

Som det fremgår af figur 19 har kortlægningen frem til nu været anvendt til at skabe grundlag for et overblik/indblik omkring ejendomsporteføljen i Fredericia Kommune. Men kortlægningen kan også have potentiale som trædested til en videre udvikling af en mere strategisk koncernorienteret tilgang til det samlede ejendomsområde i Fredericia Kommune.

En lang række kommuner har over de seneste år arbejdet med at udvikle og effektivisere opgaveløsningen på ejendomsområdet. Nogle kommuner har samlet alle opgaver i nye centrale ejendomsenheder, andre har samlet store dele af opgaverne men fastholdt et decentralt afsæt, hvor der lægges vægt på, at teknisk servicemedarbejdere mv. på bl.a. skoler og plejecentre fortsat skal møde ind lokalt, og hvor der er blevet lagt vægt på, at opgaveløsningen skal ske i tæt dialog med ledelsen på skoler, plejecentre mv. Endelig har andre kommuner valgt at fastholde en mere sektorbaseret eller decentral tilgang til opgaveløsningen på ejendomsområdet.

I Fredericia Kommunes videre overvejelser og vurderinger af opgaveløsningen på ejendomsområdet vil det derfor være væsentligt at vurdere, hvordan opgaveløsningen på ejendomsområdet kan tilrettelægges og organiseres, så modellen "passer bedst" til Fredericia Kommune – både i forhold til styringstilgang og -praksis, effektiviseringsønsker samt de lokale fakta omkring geografi, antal ejendomme mv.

I et effektiviseringsperspektiv er der efter Reflexios vurdering en klar sammenhæng mellem de valg, en kommune træffer omkring organisering, struktur, ansvar og kompetencer på ejendomsområdet, og størrelsen og karakteren af det økonomiske effektiviseringspotentiale, kommunen vil kunne realisere.

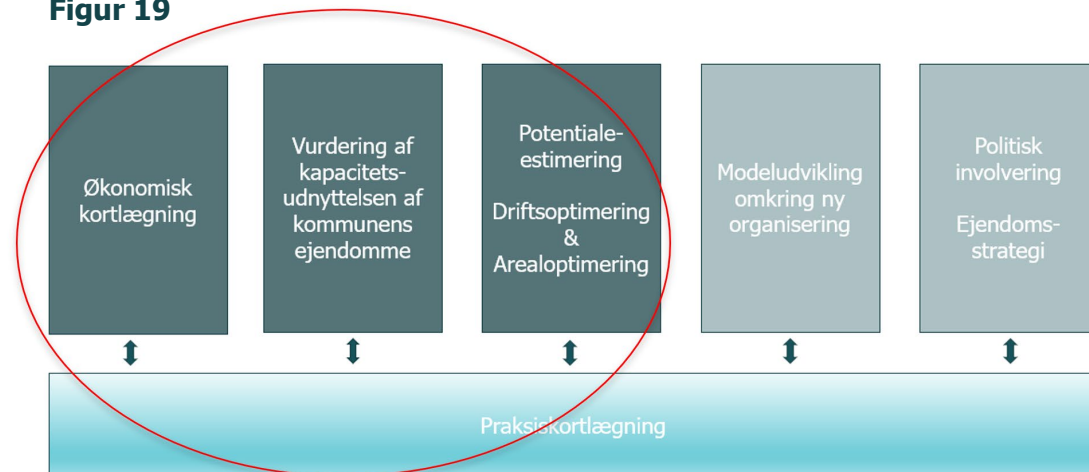
I mange af de kommuner, der gennem de seneste år har arbejdet med udvikling af ejendomsområdet, og som har implementeret nye modeller for løsning af opgaverne på området, har det været muligt at realisere et effektiviseringspotentiale. Effektiviseringspotentialerne er både realiseret gennem en bedre udnyttelse af kommunens ejendomme (færre kvadratmeter), og gennem en driftsmæssig effektivisering af de ejendomsrelaterede opgaver (billigere drift).

De frigjorte ressourcer er nogle steder omprioriteret og anvendt til at løse kommunens øvrige service- og myndighedsopgaver, mens effektiviseringsgevinsterne andre steder helt eller delvist er blevet på ejendomsområdet med målet om at forbedre vedligeholdelsesstandarderne i de kommunale ejendomme.

Vælger Fredericia Kommune at arbejde videre med elementerne i ændret organisering, foreslås det, at der helt fra starten af en implementeringsfase sker en bred involvering af de ledere og medarbejdere, der fremadrettet vil blive berørt. Både af hensyn til involvering og sikring af ejerskab, men også for at få helt konkrete input til detailbeskrivelsen af den fremadrettede organisering og drift af ejendomsområdet inden for rammen af de overordnede principper omkring modelvalg.

Indsigterne fra kortlægningen kan også danne grundlag for formulering af en ejendomsstrategi for Fredericia Kommune, som erfaringsmæssigt kan give et godt fundament for arealoptimering, idet en godkendt ejendomsstrategi vil kunne levere fælles strategiske pejlemærker for alle involverede aktører på ejendomsområdet – politisk, forvaltningsmæssigt og rettet mod borger-/foreningslivet i kommunen.

Figur 19





# Bilag

- A. Survey - Kapacitetsudnyttelse
- B. Databank