

KL

› KOMMUNERNES RÅDERUMSKOMPAS
AUGUST 2022

INSPIRATION, VIDEN OG CASES



KOMMUNERNES RÅDERUMSKOMPAS

INDHOLD

INDLEDNING	4	TEMA 04 / STYRK SAMARBEJDET MELLE INDKØB OG KERNEFORRETNING	17
UDVÆLGELSESKRITERIER FOR TEMAER OG KOMMUNALE CASES I RÅDERUMSKOMPASSET ..	5	Faaborg-Midtfyn Kommune / Indkøb i kerneforretningen skaber værdi	18
TEMA 01 / TEKNOLOGI PÅ VELFÆRDS- OMRÅDERNE KAN FRIGØRE HÆNDER	6	TEMA 05 / FOKUS PÅ AREALOPTIMERING KAN GIVE GRØNNE OG ØKONOMISKE GEVINSTER	20
Haderslev Kommune / Plejhjem i eget hjem giver kvalitetsmæssige og økonomiske på gevinster på ældreområdet	8	Fredericia Kommune / Kommunen har identificeret 10.000 overflødige kvadratmeter	22
TEMA 02 / SÆT STRØM TIL DE ADMINISTRATIVE OPGAVER	10	TEMA 06 / INVESTÉR I ENERGIEFFEKTIVISERING	24
Ringkøbing-Skjern Kommune / Robotter frigiver tid på administrationsområdet	11	Aarhus Kommune / Kommunen sparer på energien	25
TEMA 03 / E-HANDEL KAN UNDERSTØTTE DEN TREDOBBELTE BUNDLINJE	13	KL-VÆRKTØJER DER UNDERSTØTTER ARBEJDET MED AT SKABE ØKONOMISK RÅDERUM ELLER FRIGØRE TID	27
Kerteminde Kommune / E-handel forankres på institutionerne	15		

INDLEDNING

De kommunaløkonomiske hovedudfordringer anno 2022 tegner et billede af særligt mangel på arbejdskraft, et stærkt begrænset råderum og en global klimakrise. Der er behov for at trække på hele den kommunale sektors drivkraft og innovation for at imødegå disse udfordringer. Derfor har KL udviklet Råderumskompasset.

Råderumskompasset er en temperaturmåling på kommunernes råderumsarbejde. Råderumskompasset peger kommunerne i retning af, hvilke tiltag, områder og teknologier de med fordel kan finde inspiration i, i råderumsindsatsen de kommende år.

Derudover skal Råderumskompasset være et afsæt for vidensdeling og inspiration af andre kommuners praksis. Her kan man finde eksempler og læse om, hvilke tiltag og initiativer andre kommuner arbejder med for at skabe råderum.

› Figur. Fire gode råd til at bruge råderumskompasset i jeres kommune



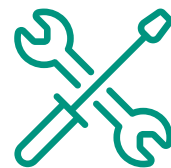
Få overblik over de trends og tendenser der fylder i kommunernes råderumsarbejde



Få inspiration til hvordan andre kommuner arbejder med at skabe råderum



Tag en strategisk drøftelse på både politisk niveau og i forvaltningen af, hvilke indsatser der skal prioriteres



Få adgang til KL-værktøjer der kan understøtte kommunerne i at skabe råderum

UDVÆLGELSESKRITERIER FOR TEMAER OG KOMMUNALE CASES I RÅDERUMSKOMPASSET

Trends og tendenser i kommunernes råderumsarbejde udvikler sig løbende, og KL har i en årrække fulgt denne udvikling. Ved at kigge på tværs af flere spørgeskema- og effektiviseringsundersøgelser, kortlægninger, artikler, [Idébanker](#) (overblik over budgetforslag med råderumspotentiale) m.v. har KL kortlagt fire kriterier, der er med til at definere den gode råderumscase.

Det første kriterie omhandler **overførbarehed**, hvilket er et udtryk for, i hvor høj grad et greb, teknologi eller en kommunal case kan overføres til andre områder og andre kommuner. Et eksempel på dette er, hvordan standardkontrakter, ifm. indkøb af ydelser til borgere, som tværgående greb kan understøtte alle fagområder på indkøbsområdet. Dette kan du fx læse mere om i casen fra Faaborg-Midtfyn Kommune på side 18.

Det andet kriterie omhandler **volumen**, enten i form af tilvejebragt økonomisk råderum eller frigjort tid. Hvor stort er effektiviseringspotentiallet sammenlignet med den økonomiske og personalemæssige investering? Og understøtter den et område, der oplever stigende udgifter? Et eksempel på en kommunal case, der går særligt innovativt til værks for at imødekomme en

stigende efterspørgsel bl.a. på ældreområdet, ses bl.a. i Haderslev Kommunes pilotprojekt, der har nytænkt hjemmeplejen og viser lovende resultater ift. at løse opgaven på en ny måde og bibeholde borgernes følelse af tryghed samt potentielt give bedre rekrutteringsmuligheder som følge af den nye organisering.

Det tredje kriterie omhandler **den grønne bundlinje**. Mens kommunerne oplever et begrænset råderum, øges efterspørgslen efter veje til at kombinere den økonomiske og grønne dagsorden. Her har greb inden for indkøb, arealoptimering og energieffektivisering et særligt potentiale til at frigøre økonomisk råderum og reducere klimaafttrykket – det understøttes af de kommunale cases fra Kerteminde Kommune, Fredericia Kommune og Aarhus Kommune, som indgår i denne pjece.

Det fjerde kriterie omhandler **modenhed**, dvs. i hvor høj grad tiltaget har vist dokumenterede effekter, og hvor langt teknologien eller grebet er i udviklingsfasen. Et eksempel på dette ses på administrationsområdet, hvor RPA-løsninger i mange år har understøttet området med at standardisere og digitalisere arbejdsgange – læs casen fra Ringkøbing-Skjern på side 11.

› Figur. De fire kriterier for udvælgelse



Overførbarehed



Økonomisk
eller arbejdskraft-
besparende volumen



Den grønne
bundlinje



Modenhed

TEMA 01 /

TEKNOLOGI PÅ VELFÆRDSOMRÅDERNE KAN FRIGØRE HÆNDER

Velfærdsområderne oplever mangel på arbejdskraft, og denne udfordring bliver ikke mindre i de kommende år. Derfor vil kommunerne stå over for svære prioriteringer af, hvordan man får mest velfærd for de ressourcer, der er til rådighed. Her kan velfærdsteknologi understøtte borgerne i at blive mere selvhjulpne og erstatte gamle arbejdsgange i kommunerne. Kommunerne har i mange år arbejdet med velfærdsteknologi, og erfaringerne fra coronatiden har sat skub på udbredelsen og implementeringen.

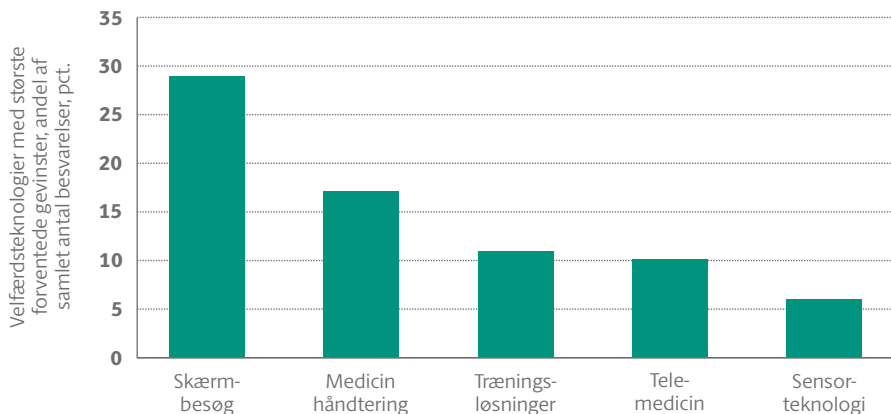
DER ER ET STORT BEHOV FOR AT FRIGØRE HÆNDER PÅ VELFÆRDSOMRÅDERNE

Fremskrivningen for fremtidens danske arbejdsmarked taler sit tydelige sprog: I 2030 vil den offentlige sektor mangle 44.000 ansatte, hvis serviceniveauet skal opretholdes (forstået som et uændret antal hænder pr. bruger). Derudover er forventningen, at antallet af borgere på 80 år vil stige med op mod 60 procent frem mod 2030. Det presser kommuner-

ne – både økonomisk og i forhold til at skaffe nok arbejdskraft. Flere kommuner har gode erfaringer med at finde nye løsninger på velfærdsområderne, der erstatter eksisterende arbejdsgange med nye og som kan frigøre tid. Velfærdsteknologi som skærmbesøg, medicin håndtering, træningsvideoer, virtual reality og sensor-teknologi m.fl. understøtter borgerne i hverdagen og mindske presset på velfærdsområderne. Se i nedenstående figur, hvilke velfærdsteknologier kommunerne forventer vil skabe de største gevinster.

I en verden, der fortsat bliver mere og mere digital, ses det også, at borgerne i højere grad forventer og accepterer digitale løsninger på velfærdsområderne. Både borgere, der har og ikke har anvendt velfærdsteknologi, anser velfærdsteknologi som en relevant mulighed for støtte, pleje og hjælp til at klare sig selv ([Danmarks Statistik, 2020](#)). Men også på tværs af aldersgrupper, herunder personer over 65 år, er der overvejende stor opbakning til at anvende velfærdsteknologien i hverdagen, og flere borgere oplever det som en serviceforbedring, fordi det kan understøtte dem i en mere selvhjulpne hverdag.

► **Figur 1.1. Hvilke velfærdsteknologier forventer kommuner vil skabe store gevinster?**



Velfærdsteknologi er ikke nyt for kommunerne, og erfaringen er, at det kræver forståelse for borgeren, medarbejdere, implementering i bund og opfølgning, hvis velfærdsteknologi skal erstatte arbejdsgange og frigøre tid og økonomi.

Flere teknologier er modne og har vist dokumenterede effekter i kommunerne. Derfor er det et budskab fra KL's nylige digitaliseringspolitik at sætte yderligere skub på udbredelsen af velfærdsteknologi, dér hvor det giver mening.



› **Figur 1.2. Tre modne teknologier på velfærdsområderne**



Skærmbesøg på socialområdet



Sensorer på ældreområdet



Videoløsninger på skoleområdet

Skærmbesøg er på vej frem i socialpsykiatrien, hvor kommunerne kan bruge skærmbesøg i kontakten med borgerne – det øger fleksibiliteten og giver mulighed for diskret støtte i eget hjem.

Teknologiske hjælpemidler med sensorer som faldure, pulsøre eller GPS kan skabe tryghed ved fald, akut sygdom eller demensramte og mindske behovet for fysiske besøg.

Videoløsninger kan være ideelle til fx fjernundervisning af langtidssygmedte elever eller elever med sociale vanskeligheder, således, at elevens læring og tilknytning til klassen kan opretholdes.

Kilde: [KL's Teknologiradar](#) (2022).

› YDERLIGERE INSPIRATION OG NØGLETAL

1. [Gentænk velfærden – Kommunernes digitaliseringspolitik \(kl.dk\)](#)
2. [KL's Teknologiradar](#)
3. [KL's Velfærdsteknologiske landkort](#)

HADERSLEV KOMMUNE / PLEJEHJEM I EGET HJEM GIVER KVALITETSMÆSSIGE OG ØKONOMISKE PÅ GEVINSTER PÅ ÆLDREOMRÅDET

> OPSUMMERENDE BOKS

Indbyggertal

55.273

Tiltag

Fast tilknyttede teams, én medarbejder med kompetencer inden for velfærdsteknologi, GPS-brik, fald-ure, skærmbesøg, Sekoia (digitalt styringsredskab)

Periode

2021-

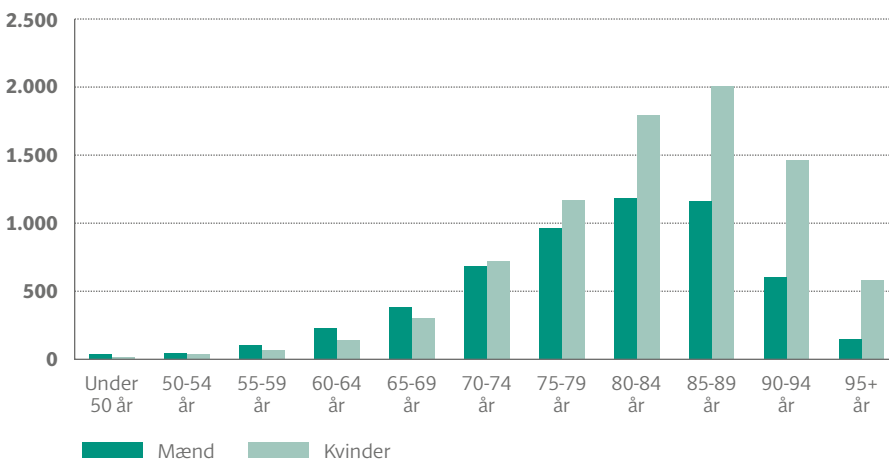
Kontakt

Linda Thisgaard
Afdelingsleder
lithi@haderslev.dk

I en fremtid med en stigning i antallet af ældre borgere, mangel på arbejdskraft og en lav anlægsramme er der et stort behov for nye løsninger på pleje- og omsorgsområdet. Med projektet "Plejehjem i eget hjem" har Haderslev Kommune, gennem en kombination af velfærdsteknologiske løsninger og fast tilknyttede teams, indfriet flere borgeres ønske om at blive boende i eget hjem og samtidig opnået kvalitetsmæssige og økonomiske gevinster – kommunen er i gang med at skalere tilbuddet til flere borgere.

> Figur 1.3. Hvornår flytter folk i plejeboliger?

Indflyttere i plejeboliger februar til december 2021 i 95 kommuner



Kilde: Statistikbanken og KL's egne beregninger på baggrund af registerdata.

PLEJEHJEM I EGET HJEM MÅLRETTET BORGERE MED ØNSKE OM AT BLIVE BOENDE I EGET HJEM

I sommeren 2021 iværksatte Haderslev Kommune pilotprojektet 'Plejehjem i eget hjem'. Projektet handler om at skabe mulighed for, at ældre borgere, der normalt ville blive visiteret til en plejebolig, men ønsker at blive boende i eget hjem, har mulighed for dette.

Projektet handler i høj grad om at skabe tryghed for borgerne og deres pårørende i, at borgerne får den nødvendige støtte på samme måde, som de ville gøre i en plejebolig. I Haderslev Kommune er erfaringen, at en kombination af velfærdsteknologiske løsninger så som GPS-brik, fald-ure, skærmbesøg og et fast tilknyttet team kan understøtte borgeren i at blive boende i eget hjem.



Faste teams og tæt samarbejde på tværs

Det faste team består af ni medarbejdere, hvoraf 2/3 har været ansat i et hjemmeplejedistrikt i kommunen, og resten er rekrutteret løbende. Enheden har ansat en medarbejder med kompetencer inden for de anvendte teknologier, der kan understøtte de andre medarbejdere.

Teamet er organiseret som en fast, særskilt enhed, der er målrettet projektet og bemandet med social- og sundhedspersonale samt pædagogiske assistenter. Der er et tæt samarbejde med sygeplejen og visitationen, og på sigt er ambitionen, at teamet skal være tværfagligt.

Projektet startede med at omfatte fem til syv borgere i to af kommunens seks distrikter og er siden blevet udvidet til 11-12 borgere. Konceptet har medført både kvalitetsmæssige og økonomiske gevinster, og i efteråret 2022 skal den videre udrulning af konceptet til de resterende distrikter besluttes. Kommunen forventer, at projektet vil omfatte 30-40 borgere, når udrulningen er afsluttet.

GEVINSTER

Øget medarbejdertrivsel og bedre muligheder for rekruttering: Ledelsen oplever en øget medarbejdertrivsel, hvilket understøttes af et lavere sygefravær for enheden. Ledelsen tilskriver dette, at medarbejderne har frihed til at koordinere internt og samtidig finder det meningsfuldt at arbejde med en mindre borgergruppe. Dette har også haft en positiv effekt på rekruttering af ansatte til pilotprojektet.

Borgertilfredshed: Borgerne er mere trygge og har mere overskud i hverdagen – som eksempel er nødkaldene hos en borger stort set stoppet, og flere oplever højere livskvalitet. Pårørende oplever, at der er mere ro omkring borgeren, at der er sammenhæng, og at tingene bliver fulgt til dørs, hvorfor de også bliver bedre aflastet forhold til tidligere.

Frigjort tid og økonomisk gevinst: I teamet modtager borgerne i gennemsnit 15-16 timer støtte på ugebasis, mens kommunens økonomikonsulenter har beregnet, at en plads på et plejehjem gennemsnitligt svarer til 23 timer. Desuden medvirker kontinuiteten til at forebygge forværring i borgernes funktionsniveau.

SÅDAN LYKKEDES HADERSLEV KOMMUNE

Tryghed blandt borgere, medarbejdere og pårørende: Det er en forudsætning, at pårørende, medarbejdere og borgere føler sig trygge ved brug af de teknologiske løsninger. Det er derfor vigtigt at klæde medarbejderne på til de teknologiske løsninger, og det kræver, at der er ansat en medarbejder med solide kompetencer i de digitale løsninger.

Økonomisk forudsætning og monitoring: For at holde styr på økonomien har man fra økonomiafdelingen monitoreret, hvor mange timer der bruges pr. borger. Det har været en økonomisk forudsætning, at omkostningerne ved at give borgeren støtte i eget hjem ikke overstiger de omkostninger, som kommunen har til en plads i en plejebolig.

Tværfagligt samarbejde: Den nye type organisering kræver et tæt samarbejde mellem hjemmepleje, visitation og hjemmesygepleje. Det er vigtigt, at alle led tænkes ind fra start, så alle afdelinger er enige om målsætninger og proces.

Læs mere

- [Teknologi gør 'plejehjem i eget hjem' muligt i Haderslev Kommune \(kl.dk\)](#)

TEMA 02 / SÆT STRØM TIL DE ADMINISTRATIVE OPGAVER

Kommunerne har i mange år haft fokus på at digitalisere administrationen og med stor succes. Der er dog fortsat et potentiale for at øge digitaliseringsgraden, da nye teknologier kommer til og velkendte teknologier videreudvikles. Digitalisering af administrationen er et vigtigt greb til at frigøre ressourcer. Samtidig understøtter en øget digitalisering af administrationen, at der skabes en "digital rød tråd" gennem den kommunale organisation. Det giver et bedre overblik, så det bliver muligt at vurdere og træffe beslutninger om eksempelvis behovet for at udnytte mulighederne for RPA, hvor hele systemer med fordel kan udskiftes, og hvornår nyere teknologier som AI (fx Machine Learning) skal sættes i spil.

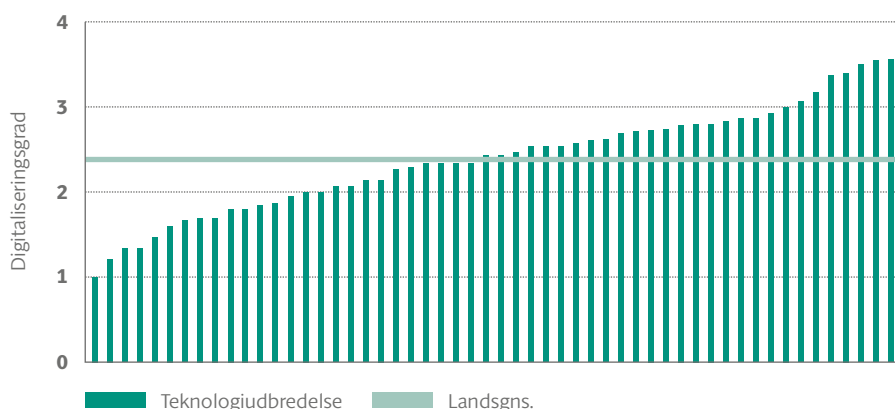
STOR EFTERSPØRGSEL EFTER EFFEKTIVISERINGER PÅ ADMINISTRATIONSOMRÅDET

Der er en stor efterspørgsel efter, hvilke nye områder og teknologier inden for digitalisering, der kan skabe frigøre tid på

administrationsområdet og samtidig understøtte udviklingen og omstillingen på velfærdsområderne. De seneste års opgørelse af kommunernes råderumsforslag fra [Idébanken](#) viser, at cirka en tredjedel af alle forslag omfatter administrationsområdet.

På tværs af kommunerne er der dog stor forskel udbredelse af teknologi og digitalisering på administrationsområdet, jf. figur 2.1. Det tyder på, at nogle kommuner i højere grad er lykkedes med at sætte tryk på digitalisering og brug af teknologi på administrationsområdet. Derfor er det også et budskab i [KL's digitaliseringspolitik](#), at kommunerne fortsætter ned ad digitaliseringsvejen og gør brug af relevante nye teknologier. Det er både at ibrugtage teknologier, der har vist dokumenterede effekt ift. fx at understøtte automatisering af arbejdsopgaver, men også at efterlade plads til at teste nye teknologier.

› **Figur 2.1. Kommunernes teknologiudbredelse på administrationsområdet**



Kilde: Egne beregninger baseret på data fra KL's Teknologiradar. Teknologiudbredelsen er udregnet som gennemsnit af kommunernes besvarelser på tværs af teknologier på økonomi- og administrationsområdet, som er: Virtuelle digitale assistenter, videoløsninger, sociale teknologier, selvbetjeningskærme, RPA, Process Mining, Natural Language Processing, Machine Learning, Internet of Things (IoT), Edge Computing, Digital Twin, Cloud, Chatbots, Blockchain, Apps. Spørgsmålet lød: "I hvor høj grad er følgende teknologi udbredt i jeres kommune?". Svarmulighederne er: "1 = Teknologien er ikke overvejet", "2 = Teknologien er overvejet", "3 = Teknologien er afprøvet", "4 = Teknologien er i drift".

› YDERLIGERE INSPIRATION OG NØGLETAL

1. [Kend din kommune](#) giver indblik i administrative nøgletal, fx administrative årsværk pr. indbygger, sygefravær, udvikling i personaleforbrug mm.
2. [KL's Teknologiradar](#) giver overblik over teknologimoden på alle sektorområder, herunder administrationsområdet
3. Læs KL's nye digitaliseringspolitik: [Gentænk velfærden – Kommunernes digitaliseringspolitik \(kl.dk\)](#)

RINGKØBING-SKJERN KOMMUNE / ROBOTTER FRIGIVER TID PÅ ADMINISTRATIONS- OMRÅDET

› OPSUMMERENDE BOKS

Indbyggertal

56.176

Tiltag

Robotic Automation Process (RPA)

Periode

2019-

Kontakt

Pernille Thomsen

RPA Konsulent

pernille.thomsen@rksk.dk

Siden 2019 har Ringkøbing-Skjern Kommune udviklet RPA-løsninger til at understøtte administrative processer på tværs af fagområder og aflaste medarbejdere for rutineprægede opgaver. I dag har RPA-teamet (2,5 årsværk), idriftsat ca. 130 robotter til håndtering af store og små opgaver. Robotterne har samlet set frigivet mere end 37.400 arbejdstimer over tre år og givet en nettogevinst på ca. 8,4 mio. kr.

RPA AFLASTER MEDARBEJDERE FOR RUTINEPRÆGEDE ARBEJDSOPGAVER

Ringkøbing-Skjern Kommune har de seneste år sat tryk på udbredelse af RPA-robotter på det administrative område. Det startede i det små, hvor RPA-konsulent og ildsjæl på konceptet, Pernille Thomsen, bl.a. var rundt og spørge kollegaerne, hvilke opgaver medarbejderne syntes mindst om. Her var tendensen, at medarbejderne gerne ville slippe for opgaver karakteriseret ved rutinepræget, gentagende og manuelt arbejde, som ikke krævede medarbejdernes faglige kompetencer og vurderinger – og det er lige præcis de opgaver, som RPA er designet til at løse. Det kan fx være videresendelse af mails og autosvar, oprettelse og journalisering af sager, fakturering mm.

Fra starten af projektet var det tydeligt for medarbejderne, at robotterne skulle aflaste, men ikke erstatte medarbejderne, og frigive tid til kerneopgaver, hvor fagligheden i højere grad er i spil. Derfor har medarbejderne taget løsningen til sig, og det har været afgørende for den efterfølgende skalering.

Succes skabt ved medarbejderinddragelse

Ringkøbing-Skjern er lykkedes med at opnå en betydelig skalering af robotunderstøttelse, hvor 90 robotter i dag frigiver tid hos administrative medarbejdere i alle stabs- og fagområder. Alle nye RPA-løsninger er drevet af medarbejderne. Som et ekstra motiverende tiltag navngives nye robotter af idéens ophavsmand, hvorefter en robot-magnet sættes på afdelingens kaffemaskine, så medarbejderne gøres opmærksomme på deres "nye" kollega og mulighederne for at få flere.

GEVINSTER

Frigivet tid: Siden 2019 har Ringkøbing-Skjern Kommune i alt haft 130 forskellige robotter i drift. Gennemsnitligt har hver robot frigivet 340 arbejdstimer hos medarbejderne.

Økonomisk råderum: Ringkøbing-Skjern Kommune havde i 2021 en årlig nettobesparelse 3,6 mio. kr., svarende til ca. 8 årsværk. Opgørelsen er foretaget ved at beregne differencen mellem den samlede gevinst og udgifterne i 2021.

Løser rutineprægede opgaver og giver plads til fagligheden: Robotterne aflaster kommunernes medarbejdere ved mindre værdsatte opgaver, som særligt karakteriseres ved rutinepræget, gentagende og manuelt arbejde, bl.a. autosvar, generering af datalister og kontrolopgaver.



SÅDAN LYKKEDES RINGKØBING-SKJERN KOMMUNE

Start i det små og byg på derfra

Ringkøbing-Skjern har haft gode erfaringer med at starte med små og enkle løsninger ved "ufarlige" opgaver og at lave løsninger som bidrag til delprocesser i den eksisterende arbejdsproces. Derved har de hurtigt kunne få løsninger i drift, og udviklerne har gradvist fået opbygget deres kompetencer, hvilket har fungeret som katalysator for mere komplicerede løsninger.

Medarbejdere skal have tillid til, at løsningen frigiver tid til kerneopgaven

Det kan skabe utryghed og bekymring for spareøvelser blandt medarbejdere, når der skal implementeres ny teknologi, og særligt når det kommer til automatisering. Derfor valgte Ringkøbing-Skjern Kommune, at den første robot skulle løse en opgave, der ikke tidligere var blevet løst til fulde. Herved blev løsningen set som en ren bonus og samtidig fik kollegerne større fortrolighed med robotter. Fremgangsmåden har siden resulteret i en stor efterspørgsel på robotter fra medarbejdere på tværs af kommunens fagområder.

En stærk forretningsforståelse i udviklingsteamet skaber bedre robotter

Ringkøbing-Skjern Kommune har selv stået for udviklingen af robotter og har bl.a. rykket forretningsforståelsen helt ind i udviklingsteamet, hvor en forretningsressource med juridisk flair også udvikler RPA-robotter. Dette har styrket udviklingsarbejdet, hvor fx indsigter i sagsbehandlingsprocesser og forståelse for regler har været en driver både for kvalitet i robotterne og afdækningen af nye automatiseringsmuligheder. Endelig vedligeholder RPA-teamet et kodebibliotek, så de nemt kan genbruge kode til nye robotter.

TEMA 03 /

E-HANDEL KAN UNDERSTØTTE
DEN TREDOBBELTE BUNDLINJE

Optimering af indkøb frigiver både tid til kerneopgaven og tilvejebringer et økonomisk råderum. Derudover gavner det miljøet at øge e-handelsgraden og samle indkøb, idet det kan medføre en reduktion i antallet af gange, der bestilles og leveres varer. Skal e-handelsgraden øges, kræver det fokus på implementering, og her er forståelse og indblik i institutionernes arbejdsgange afgørende, ligesom e-handelsgraden kan øges, når e-handel udbredes til nye områder.

E-HANDEL FRIGIVER TID OG
ØKONOMI TIL KERNEOPGAVEN

Hver gang en medarbejder i en kommune køber ind, er der omkostninger forbundet med håndtering af selve indkøbet og den efterfølgende fakturahåndtering. Det er afgørende at begrænse de ressourcer, der bruges på indkøb, så ressourcerne så vidt muligt bliver brugt på kerneopgaven, og her er e-handel et vigtigt greb.

Hjørring Kommune opgjorde i 2020, at procesomkostningerne ved at bestille varer og håndtere fakturaer pr indkøb udgør:

- 326 kr., når der handles i butik,
- 130 kr., når der købes ind via telefon/mail/webshop
- 68 kr., når købet e-handles.

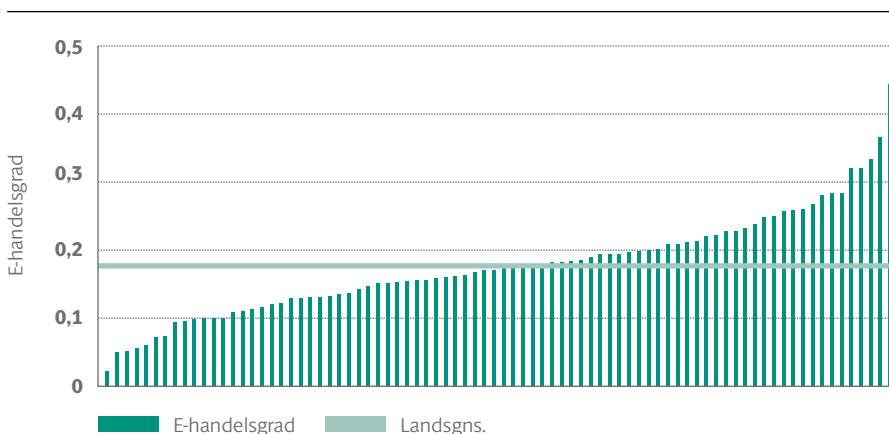
Sammenlignet med at e-handle, så er det altså næsten fem gange dyrere at handle i butik og næsten dobbelt så dyrt at handle via webshop, telefon eller mail.

Er kommunen samtidig i stand til at samle fakturaer i større bunker, så tidsforbruget ved fakturabehandlingen kun sker én gang, så kan kommunen opnå markante besparelser. Samling af fakturaer vil også medføre færre fysiske leveringer, hvilket mindsker kommunens klimaaftryk. Her er det relevant at kigge på andelen af fakturaer under 250 kr., som spænder mellem 14,2 og 35,7 på tværs af kommunerne – se hvor jeres kommune ligger [her](#).

Stor forskel på
kommunernes e-handelsgrad

Der er væsentlige forskelligheder på kommunernes e-handelsgrad, og det vidner om, at nogle kommuner i højere grad er lykkedes med at forankre e-handel i organisationen. Når man sammenligner varekøb, så har kommunen, der e-handler mest, en e-handelsgrad på 42,6 pct., mens kommunen, der e-handler mindst, har en e-handelsgrad på 2,2 pct., jf. figur 3.1. Se hvor jeres kommune ligger [her](#).

› **Figur 3.1. Kommunernes e-handelsgrad, 2021**





For at øge e-handelsgraden kræver det typisk dialog med de institutioner, der foretager mange indkøb og en tydeliggørelse af gevinsterne ved at e-handle. På den grønne bundlinje kan e-handel gøre det mere tilgængeligt at handle bæredygtigt. Samtidig er der potentiale forbundet med at udbrede e-handel til nye områder og varekategorier.

I både Gladsaxe og Kolding Kommuner er man fx lykkedes med at sikre e-handel af it-udstyr, ligesom man i indkøbsfællesskabet Spar5, bestående af Frederiksberg, Gentofte, Gladsaxe, Lyngby-Taarbæk og Rudersdal Kommune arbejder på at understøtte e-handel af tjenesteydelser, som vikarer og sprogtolke.

› YDERLIGERE INSPIRATION OG NØGLETAL

1. [Indkøb med mening – KL's Fælleskommunale Indkøbsstrategi \(2020-2024\): faelleskommunal-indkoebsstrategi-2020-2024.pdf \(kl.dk\)](#)
2. [Kend din kommune](#): Hvordan ligger jeres kommune på indkøbsnøgletal?
3. [Kommunernes Klimakort](#): Find grønne indkøbscases på KL's nye platform

KERTEMINDE KOMMUNE / E-HANDEL FORANKRES PÅ INSTITUTIONERNE

Med henblik på at reducere antallet af fakturaer og fysiske leverancer samt reducere tidsforbrug og omkostninger ved indkøb i de enkelte daginstitutioner, har indkøbsafdelingen i Kerteminde Kommune understøttet en række daginstitutioner med at optimere deres indkøbsprocesser. Nøglen har været et fokus på forandringsledelse, opbygninger af relationer og indsigt i daginstitutionernes arbejdsgange.

KERTEMINDE KOMMUNE SÆTTER TRYK PÅ E-HANDEL VED AT FOKUSERE PÅ ET OMRÅDE AD GANGEN

For at øge e-handlen i Kerteminde Kommune har man i kommunen satset på at få skabt et tæt samarbejde mellem kommunens indkøbskonsulent og kommunens daginstitutioner.

Kommunens indkøbskonsulent har som led i projektet været på besøg i størstedelen af kommunens daginstitutioner. Tilgangen har her været at få opbygget et netværk til de ledere og pædagoger, der står for indkøbene. Det er sket ved, at indkøbskonsulenten først og fremmest lytter og spørger ind til institutionens arbejdsgange for indkøb.

Med udgangspunkt i den viden, konsulenten har fået om institutionens arbejdsgang, kan indkøbskonsulenten i højere grad tydeliggøre gevinsten ved at e-handle i dialogen med daginstitutionerne – særligt ift. hvordan der kan spares tid i hverdagen, så tiden i højere grad kan bruges sammen med børnene.

Derefter har indkøbskonsulenten gennem sidemandsoplæring vist, hvordan kommunens e-handelssystem kan bruges på institutionen. Samarbejdet mellem indkøbskonsulenten og institutionen stopper dog ikke, når indkøbskonsulenten har været forbi, men har derimod karakter af et løbende samarbejde. For at forankre den nye arbejdsgang er det afgørende med løbende kontakt og en åben telefonlinje hos kommunens indkøbskonsulent, når der eksempelvis opstår tvivlsspørgsmål hos institutionen.

› OPSUMMERENDE BOKS

Indbyggertal
24.034

Tiltag
Samling af indkøb, e-handel, forandringsledelse

Periode
2021-

Kontakt
Katja Mette Faber
Indkøbskonsulent
kmfa@kerteminde.dk

Kommunens ene indkøbskonsulent har været på besøg hos størstedelen af kommunens 11 daginstitutioner, og planen er nu at udbrede tiltaget til kommunens skoler og plejehjem.



GEVINSTER

Økonomisk gevinst: Færre leveringer, fakturaer og større aftaleloyalitet har bidraget til en reduktion i leveringsomkostninger og gebyrer i forbindelse med fakturahåndtering – både hos institutionen og kommunens administration.

Frigjort tid: Gennem de første erfaringer har kommunen beregnet, at den nye tilgang til indkøb i daginstitutionerne ugentligt kan frigøre en dags arbejde for en pædagog pr. daginstitution. Også i kommunens administration fører mere e-handel til en reduktion i tidsforbruget samt et bedre databaseret overblik over kommunens indkøb.

Reduktion i klimaaftrykket: I flere af institutionerne er indkøb samlet til hver 14. dag, og det medfører færre fysiske leveringer og et lavere klimaaftryk. Samling af indkøb i større bunker understøttes af, at medarbejderne på institutionen løbende kan tilføje ønsker til indkøb via kommunens e-handelssystem.

SÅDAN LYKKEDES KERTEMINDE KOMMUNE

Fokus på forandringsledelse

Hvis medarbejdere ikke kan se perspektivet i tiltaget, så er det ikke sandsynligt, at de vil ændre deres arbejdsgange og integrere det i hverdagen. Derfor har det været et stort fokus for indkøbskonsulenterne at samarbejde, lytte og forstå arbejdet med at optimere institutionens indkøb.

Ledelsesmæssig opbakning på institutionen

Indkøbskonsulenterne har haft særligt fokus på at sikre den ledelsesmæssige opbakning til at optimere institutionens arbejdsgange. Hvis lederen ikke kan se et perspektiv i tiltaget, så bliver det efterfølgende svært at forankre tiltaget i hverdagen.

Brugervenligt e-handelssystem

Hvis institutionens indkøbere ikke skal falde tilbage til gamle arbejdsgange efter indkøbskonsulentens besøg, kræver det et brugervenligt e-handelssystem. Til at understøtte implementeringen har to funktioner været særligt gavnlige:

- *Muligheden for fritekstordre:* Kommunens indkøbsaftaler kan ikke dække alle faktiske behov, og derfor er det afgørende for medarbejderforankringen, at de har mulighed for at handle det, som børnene har brug for – også når det udenfor kommunens indkøbsaftaler.
- *Punch-out kataloger,* der lader brugeren søge efter indkøb inde på leverandørens hjemmeside, men derefter leder brugeren tilbage til kommunens e-handelssite. Gennem systemet kan det fx synliggøres, om produktet hos leverandøren er en del af en kommunal indkøbsaftale.

TEMA 04 /

STYRK SAMARBEJDET MELLEM INDKØB OG KERNEFORRETNING

Indkøb kan, i langt højere grad end det er tilfældet i dag, udgøre en vigtig samarbejdspartner og støttefunktion for chefer og sagsbehandlere på de store velfærdsområder, der foretager mange, komplekse og ofte dyre køb. Fx oplever kommunerne stigende udgiftspres på socialområdet, hvilket fører til et behov for at afdække af nye løsninger, der kan afhjælpe udgiftsstigningen og samtidig understøtter kvaliteten i de ydelser, som borgerne modtager. En KL-analyse peger bl.a. på, at de voksende udgifter skyldes stigende priser, og at de enkelte sager bliver dyrere. Nogle kommuner er derfor begyndt at arbejde strategisk med at bringe indkøbsfaglige og socialfaglige kompetencer sammen – dette med henblik på at styrke kommunens praksis ift. indkøb af socialfaglige ydelser og derigennem skabe gevinster for både borgere, medarbejdere og kommunens økonomi.

FOKUS PÅ INDKØB PÅ VELFÆRDSOMRÅDERNE KAN SKABE ENDNU BEDRE SAMMENHÆNG MELLEM PRIS, YDELSE OG KVALITET

En gennemsnitskommune køber tjenester såsom håndværkerydelser, pladser på bo- og opholdssteder, støttekontaktordninger, uddannelse og kurser for gennemsnitligt 700 mio. kr. årligt. Vareindkøb udgør i gennemsnit 200 mio. kr. årligt. En række kommuner har med succes sat

spot på, hvordan de '700 mio. kr.' anvendes. Ved at bringe de indkøbsfaglige kompetencer i spil, når netop fagområderne køber tjenesteydelser, herunder borgerrettede ydelser har man skabt bedre sammenhæng mellem pris, ydelse og kvalitet.

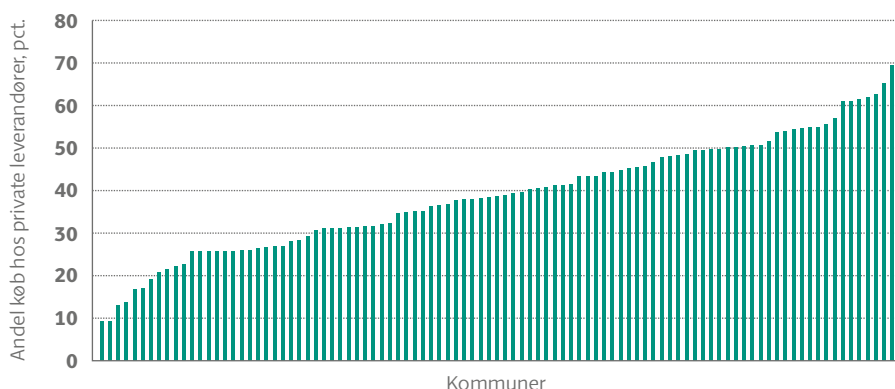
Forskellige værktøjer i indkøbsværktøjskassen

Indkøb kan bringes i spil i på de store velfærdsområder på mange måder. Det kan bl.a. sikres gennem et fokus på at bringe indkøbsdata i spil som afsæt for at skabe

overblik over kommunens leverandører, sammenligne udgifter på tværs af leverandører og tilbud, vælge leverandør samt have en dataunderstøttet dialog og forhandling med tilbuddene op til kontraktindgåelse og i kontraktperioden. I en kommune blev der etableret et fælles dataoverblik og lavet et leverandørkartotek, der giver billede af den kvalitet tilbuddene og leverandørerne leverer, hvor mange borgere man har placeret hos den enkelte leverandør og leverandørernes priser.

Derudover kan ydelsesbeskrivelser og kontraktskabeloner sikre ensartethed og standardisering på tværs af de mange forskelligartede køb samt lette arbejdsgangene for den enkelte sagsbehandler. I en kommune har indkøbsafdelingen bl.a. bistået med at formulere standardkontrakter til brug for kommunens køb af pladser på bo- og opholdssteder, og sagsbehandlerne er blevet klædt på til at forhandle med de private leverandører.

› **Figur 4.1. Andel indkøb hos private leverandører på socialområdet, 2021**



Kilde: Kommunernes budget og regnskabssystem

› YDERLIGERE INSPIRATION OG NØGLETAL

1. [Indkøb skal skabe værdi i kerneforretningen](#)

FAABORG-MIDTFYN KOMMUNE / INDKØB I KERNE- FORRETNINGEN SKABER VÆRDI

For at imødegå det udgiftspres på socialområdet, som man i Faaborg-Midtfyn Kommune i en periode havde oplevet, herunder særligt på de særligt dyre sager, har man i Faaborg-Midtfyn Kommune igangsat en række initiativer, der skulle understøtte og udvikle opgaveløsningen. Det handler om både tættere samarbejde, mere systematik og ansættelse af en kontraktforhandler.

FAABORG-MIDTFYN KOMMUNE STYRKER DET STRATEGISKE INDKØBSAMARBEJDE

For bl.a. at afhjælpe udgiftsstigningen på socialområdet og samtidig understøtte kvaliteten i de ydelser, som borgerne modtager, har man i Faaborg-Midtfyn Kommune sat fokus på et mere strategisk samarbejde mellem de indkøbsfaglige og socialfaglige kompetencer. Dette for at styrke kommunens praksis ift. indkøb af socialfaglige ydelser og derigennem skabe gevinster for både borgere, medarbejdere og kommunens økonomi. Følgende initiativer er i gang:

Tæt samarbejde med økonomi for at sikre gode data, bedre afsæt for styring og højere kvalitet i ydelserne

For det første bringer man i højere grad økonomiafdelingen i spil som brobygger i forhold til at skabe overblik og prioritere, hvad der har været relevant at kigge ned i datamæssigt på socialområdet for at skabe bedre kvalitet og få et bedre indblik i udgiftsudviklingen, og hvad der driver den. Det har givet et bedre overblik over, hvilke borgere der modtager hvilke tilbud fra kommunen, og hvad den enkelte borger koster. Der er også skabt overblik over kvalitet og effekt, hvad målet er for den enkelte borger, og om tilbuddet dækker borgerens behov på kort eller lang sigt.

Ansættelse af kontraktforhandler

Kontraktforhandleren er med i de enkelte sager fra start, og i tæt samarbejde med socialrådgiverne og den faglige leder fastsætter hvilket tilbud, der bedst matcher borgerens behov. Dette med afsæt i en vurdering af kvalitet og pris, og forventningsafstemning med det enkelte tilbud.

> OPSUMMERENDE BOKS

Indbyggertal

51.846

Tiltag

Bedre data, tættere opfølgning, ansætte kontraktforhandler og løbende forhandlinger, brug af standardskabeloner, styrket samarbejde på tværs af indkøb, økonomi og social

Periode

2017-

Kontakt

Tina Wahl
Socialchef
thalg@fmk.dk

Kontraktskabelon, socialfaglig bestilling og døgnhjul

For at skabe overblik og systematisere processen for, når der indgås aftaler med eksterne tilbud til borgere, har kommunen arbejdet med standardkontrakter og døgnhjul som ramme for samarbejdet med tilbud. Sammen med den særskilte kontraktforhandlerfunktion er dokumenterne med til at give de enkelte socialrådgivere bedre mulighed for at fokusere på kerneopgaven.

Formålet med de forskellige tiltag, der er implementeret, har først og fremmest været at sikre høj kvalitet i de tilbud, som borgerne møder hos kommunen og hele tiden sikre, at kommunen har den rigtige sammensætning af tilbud. Ligesom fokus har været på at finde den bedste løsning for den enkelte borger inden for de eksisterende rammer. Men de forskellige tiltag, der er sat i værk i Faaborg-Midtfyn Kommune, har samtidig skabt økonomiske gevinster.



GEVINSTER

Bedre overblik og afsæt for styring: De forskellige tiltag har bidraget til, at der er skabt et bedre overblik over sagerne, og det har givet et større fokus på sammenhæng mellem kvalitet, mål, leverancer og pris. Ligesom man har opnået bedre forudsætninger for at se fremad og på den baggrund fastlægge budgettet.

Højere kvalitet: Kommunen oplever, at kontakthandleren i høj grad af bidraget til styrket faglighed og øget kvalitet. De forskellige standarddokumenter er desuden med til at skabe systematik og sikre ensartethed i opgaveløsningen og give den enkelte sagsbehandler rum til at fokusere på kerneopgaven.

Økonomisk råderum: Det er lykkedes at realisere en samlet økonomisk gevinst på 18 mio. kr. i alt. for den samlede vifte af tiltag, som Faaborg-Midtfyn Kommune har arbejdet med på socialområdet. Heraf er ca. 10 mio. kr. realiseret via kontrakthandlerens arbejde.

SÅDAN LYKKEDES FAABORG-MIDTFYN KOMMUNE

Investering i kontrakthandler: Kontrakthandleren er ansat til både at dække det specialiserede voksen- og børneområde, der er samlet i ét center i Faaborg-Midtfyn Kommune. Forhandleren er sammen med socialrådgiverne og den faglige leder med fra start i de enkelte sager i forhold til overvejelserne om, hvilket tilbud der bedst matcher borgernes behov med afsæt i en vurdering af kvalitet og pris. Kontrakthandleren er selv socialrådgiver og har derfor det socialfaglige perspektiv, der skal til for at forhandlingen ikke bliver for låst fast på tal eller pris, men derimod altid har borgerens behov som udgangspunkt.

Opfølgning og medarbejdersparring om gevinster og proces: Det er centralt, at sagsbehandlerne er motiverede og bakker op. Det sker bl.a. ved at inkludere dem i hele processen, så formålet med at ændre arbejdsgange og inddrage en kontrakthandler hele tiden er tydeligt. I dagligdagen er der stort fokus på sparring mellem ledere og medarbejdere, så der er konsensus om betydningen af ændringer i arbejdsgange samt klarhed over de gevinster, der hentes undervejs.

Styrket samarbejde mellem økonomi og socialområdet: Det har været afgørende med et tættere samarbejde mellem økonomi og socialområdet. Samarbejdet har gjort det muligt at skabe et bedre overblik og gøre sagsbehandlerne i stand til bedre at vide, hvor og hvordan man skal sætte ind, og hvilken økonomi, der er bundet i de enkelte tilfælde.

Læs mere

- [Faaborg-Midtfyn Kommune lykkedes med bedre styring på socialområdet](#)
- [Indkøb kan understøtte borgernes vej mod job og uddannelse \(kl.dk\)](#)
- [KL Udviklingsforløb: Styrk jeres praksis og opnå gevinster, når I køber ydelser på Socialområdet](#)

TEMA 05 /

FOKUS PÅ AREALOPTIMERING KAN GIVE GRØNNE OG ØKONOMISKE GEVINSTER

Kommunerne råder samlet set over en stor ejendomsportefølje, som dagligt benyttes af borgere, medarbejdere, virksomheder, foreninger og turister. Ejendomsporteføljen i sig selv har en høj værdi, og derudover er drift af kommunale ejendomme en stor udgiftspost – og ejendomsområdet har således en stor økonomisk volumen. Kommunale erfaringer viser, at der fortsat er et stort potentiale for at optimere drift og anvendelse af den kommunale ejendomsportefølje – til gavn for både kommunens økonomi og klimaet.

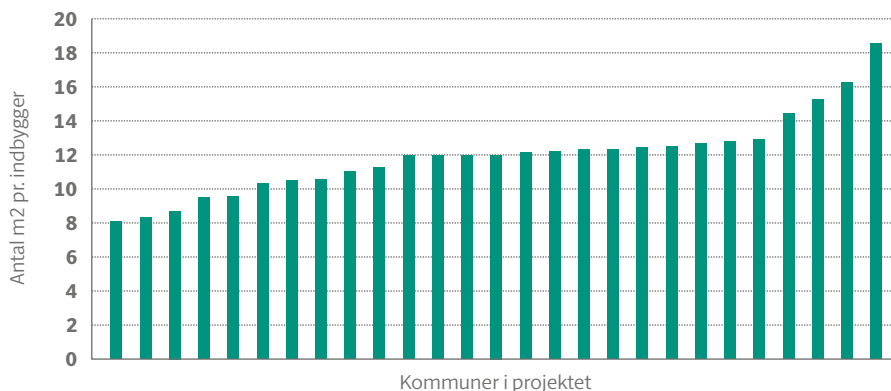
NYE BEHOV OG ÆNDRERE RAMMER

Kommunerne er samlet set landets største bygningssejer med ansvar for ca. 31 mio. kvadratmeter bygningsmasse til en værdi af 200 mia. kr. Derudover driftes

bygningerne for i omegnen af 17,5 mia. kr. Der kan derfor være et stort potentiale i at se på, om de kommunale bygninger anvendes optimalt, eller om der er behov for at sammentænke, effektivisere og optimere ejendomsområdet og driften.

Dette forstærkes af den aktuelle situation på anlægsområdet. Kommunerne står i en situation, hvor priserne på anlæg er steget markant, og halvdelen af landets kommuner har måtte udskyde eller helt undlade at sætte gang i nybyggeri eller renoeringsprojekter i gang, samtidig med at den seneste økonomiaftale medfører en reduceret anlægsramme. Derfor er det højaktuelt at se på, om allerede eksisterende kvadratmeter i kommunen kan anvendes mere optimalt.

› **Figur 5.1. Antal kvadratmeter bruttodriftsareal pr. borger, 2019**



Arealoptimering kan skabe grønt og økonomisk råderum

Kommuner, der arbejder med arealoptimering, forventer typisk at kunne realisere 5-10 pct. arealreduktion. Herigenem kan arealoptimering både bidrage til at skabe økonomisk råderum og kvalitetsmæssige fordele.



Figur 5.1 viser, at for de 27 kommuner i KL's dataprojekt om nøgletal på ejendomsområdet er der stor forskel i hvor mange antal m² kommunerne har pr. borger. Antager man en gennemsnitspris på 300 kr. pr. m², anvender den dyreste kommune ca. 3.140 kr. mere pr. borger på at drifte og have arealer end den billigste. Derudover er arealoptimering en vigtig brik i den grønne omstilling i kommunerne, da det kan bidrage til at reducere nybyggeri samt mindske kommunens energiforbrug og deraf CO₂-udledning.

På ejendomsområdet oplever kommunerne forskellige behov. Nogle kommuner mangler plads, mens andre i højere grad kan reducere ejendomsmassen. Derudover opstår nye anvendelsesbehov, og funktioner, der før har været adskilt, skal tænkes sammen på nye måder. Det kan bidrage til nye løsninger og øget kvalitet og samtidig frigøre ressourcer på ejendomsområdet. Det er afgørende, at de enkelte kommuner har et godt billede af, hvordan og i hvilket omfang de kommunale bygninger bliver anvendt i dag og kender de udfordringer og behov, som de står overfor.

› YDERLIGERE INSPIRATION OG NØGLETAL

1. Hvad er driftsudgifterne pr. kvadratmeter i din kommune?
2. Hvad er vedligeholdelsesudgifterne pr. kvadratmeter i din kommune?
3. Hvor stor en andel af jeres bygninger er lejet?

Få adgang til nøgletallene, hvis du er med i KL's Fælleskommunale nøgletalsamarbejde på ejendomsnøgletal. Kontakt Liva Westergaard: liwe@kl.dk

FREDERICIA KOMMUNE / KOMMUNEN HAR IDENTIFICERET 10.000 OVERFLØDIGE KVADRATMETER

Fredericia Kommunes byråd igangsatte i 2020 en analyse på ejendomsområdet med det formål at kortlægge deres ejendomme, og skabe et faktabaseret indblik i ejendomsporteføljen. Det har givet mulighed for arealoptimering af ejendomsporteføljen samt en optimering af energiforhold i kommunens bygninger.

ANALYSE AF EJENDOMS- OMRÅDET OG BEDRE DATAOVERBLIK

Fredericia Kommune har via en analyse fået gennemgået kommunens ejendomsportefølje i form af kommunale ejendomme og eksterne lejemål. Det har været med til at skabe et samlet faktabaseret overblik over den kommunale ejendomsportefølje.

Analysen består af 3 elementer:

- En økonomisk kortlægning, hvorigennem alle relevante data om ejendomme, udgifter og anvendelse er blevet indsamlet, valideret og sammenkoblet
- En kortlægning af kapacitetsudnyttelsen via ét spørgeskema for hver ejet ejendom, der er sendt til den ejendomsansvarlige, fx institutionslederen

- Potentialevurdering med udgangspunkt i de indsamlede data.

Analysen fra Reflexio viste følgende:

- Udgifter til drift og vedligehold udgør 165 mio. kr. om året
- Fredericia Kommune har relativt høje udgifter til el, vand og varme
- Ni procent af kommunens egne ejendomme anvendes kun få gange ugentligt, hvoraf nogle står tomme på alle hverdage
- En tredjedel af ejendommene har ledig kapacitet på hverdage
- Der er stort potentiale for at optimere anvendelsen af kommunens ejendomsportefølje og nedbringe energiforbruget.

> OPSUMMERENDE BOKS

Indbyggertal
40.886

Tiltag
Økonomisk analyse og gennemgang af kommunes ejendomsportefølje, overblik over relevante nøgletal og data i en Databank, investering i medarbejder og nyt IT-system, reduktion af arealer og optimering af energiforbrug

Periode
2021-

Kontakt
Christian Stein Christiansen
Leder Ejendomsafdeling
christian.s.christiansen@fredericia.dk

Databank som vigtigt værktøj

Som led i analysen blev der etableret en databank, der samler alle relevante data om ejede og lejede ejendomme, det tilknyttede ressourceforbrug, udgifter og anvendelse på tværs af fagområder. Tidligere var data spredt i alle forvaltninger, og det var svært at få et samlet overblik over de bygninger, kommunen ejer og lejer, og hvordan de anvendes.

Dataindsamlingen har omfattet indsamling af kvantitative data bl.a. via survey vedr. antal ejendomme, antal kvadratmeter, ejendomsstyper, udgifter til vedligehold, placering, forbrug af energi, el og varme samt økonomi. Figur 5.2 viser et samlet overblik over databankens vigtigste datapunkter samt de kilder, som databanken er baseret på.

› **Figur 5.2. Datapunkter i databanken**

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

Reduktion af eksterne lejemål

På baggrund af analysen ansatte man i Fredericia Kommune en medarbejder til at skabe overblik over samt identificere veje til arealoptimering af ejendomsporteføljen og optimering af energiforholdene.

Det første skridt var at undersøge, om der var mulighed for, at kommunen kunne gøre brug af egne bygninger frem for eksterne lejemål. Det har bl.a. ført til, at kommunen har samlet og flyttet flere kommunale funktioner som f.eks. genoptræning, hjælpemiddelcentral og den kommunale tandpleje fra eksterne lejemål og ind i ledig kapacitet på Fredericia Kommunes Sundhedshus. Derudover er der identificeret kvadratmeter på rådhuset, der kan bruges mere optimalt, og tre daginstitutioner er samlet i en ny og mere bæredygtighed daginstitution, der om dagen fungerer som daginstitutionen og om aftenen og i weekender vil være et medborgerhus for de omkringliggende foreninger. Dermed er der mulighed for at anvende bygningens mødelokaler og køkken til forskellige arrangementer,

hvorved daginstitutionens lokaler anvendes bedre.

GEVINSTER

Økonomisk råderum: Arealoptimering har bidraget til en reduktion på eksterne lejede kvadratmeter i ejendomsporteføljen.

Mindre klimaaftryk: En optimering af energiforbruget har ført til en reduktion i udledningen af CO₂, samt færre udgifter til el, vand og varme.

Synergieffekter: Ved at samle en række tilbud i samme bygning som f.eks. på Sundhedshuset opnås en række synnergieffekter. Det er fx tanken, at borgere skal opleve en nemmere adgang til Fredericia Kommunes Sundhedstilbud ved fx at have læge, apotek og genoptræning i en og samme bygning. Det skaber også et bedre sammenspil mellem de enkelte tilbud, fordi de får mere kendskab til hinanden og de enkelte tilbud.

SÅDAN LYKKEDES FREDERICIA KOMMUNE

Investering: Flere folk og bedre IT-system

Det er ressourcekrævende at arealoptimere, og det har krævet en investering i personale, der kan holde det strategiske fokus på arealoptimering. Derudover er der investeret i et IT-system, der hjælper med at få grunddata på plads og synliggøre relevant data for den enkelte ejendom.

Bred forankring

Nogle arealreduktioner kan ske uden de store sværdslag, men hvis man skal lykkes med at høste de store økonomiske gevinster, fx ved at forskellige foreninger skal rykke sammen på færre kvadratmeter og i stedet dele faciliteter, så kræver det, at politikerne bakker op, da det i sidste ende er her, at beslutningerne træffes.

Politisk ejerskab

Den politiske opbakning er en forudsætning for at lykkes. I Fredericia bakker politikerne op og træffer de svære beslutninger. De har bl.a. besluttet, at der i budget 2022-2023 skal indarbejdes en reduktion i antallet af kvadratmeter på hhv. 2022 3,7 mio. kr. og i 2023 6,3 mio. kr.

Læs mere

- [Kortlægning af ejendomsområdet i Fredericia](#)
- [Analyse finder 10.000 overflødige kvadratmeter i Fredericia Kommune](#)
- [Casekatalog om effektiv drift på ejendomsområdet](#)

TEMA 06 / INVESTÉR I ENERGI- EFFEKTIVISERING

Kommunerne administrerer store ejendomsporteføljer og derfor kan et øget fokus på at energieffektivisere bygningsmassen medføre både økonomiske og klimamæssige gevinster – særligt i en tid med høje energipriser. Der er flere greb til at forbedre kommunens energistyring. Et af dem er arealoptimering, et andet er energirenoveringer, og så kan man arbejde med klog energistyring i bygningerne.

UNDGÅ AT FYRRE FOR GRÅSPURVENE

Der er god grund til at stille skarpt på både de økonomiske og klimamæssige gevinster ved at arbejde med energiforbruget i de kommunale bygninger. Det vurderes fx, at 7 ud af 10 kommunale bygninger har et lavt energimærke (D-G).

Figur 6.1 viser, at varmemeforbruget pr. opvarmet kvadratmeter varierer på tværs af kommunerne. De dyreste kommuner bruger knap 190 kr. mere på at opvarme én kvadratmeter end de billigste.

Mere end en tredjedel af Danmarks CO₂-udledning stammer nemlig fra drift af eksisterende bygninger og nybyggeri, så det er derfor sundt fornuft at passe på, bevare og forbedre de eksisterende bygninger, så de kan drives så energieffektivt som muligt. Ifølge Klimarådet er energieffektiviseringer et af de mest omkostningseffektive veje til at reducere klimaaftrykket.

Databaseret energiledelse viser vejen til energieffektivisering i kommunerne
Databaseret energistyring handler om at se på data om de bygninger, man driver,

og se på det aktuelle energiforbrug. Data kan bruges til at identificere, hvor det er muligt at spare på energiforbruget, og at el, vand, varme og afkøling kun er slået til efter behov. Det bliver desuden nemmere at opdage og reparere fejl som fx løbende toiletter og defekte anlæg, samt at styre bygningerne intelligent ud fra fx vejrforhold og energipriser. Kommunerne kan dermed ved at reducere energiforbruget høste både økonomiske og grønne gevinster. Ifølge en analyse fra EA-energianalyse kan kommuner, der arbejder med energibesparelser i de kommunale bygninger reducere op mod 5-10 pct. af det samlede energiforbrug.

› **Figur 6.1. Forskel i pris pr. opvarmet kvadratmeter, 2022**



Kilde: KL's opgørelse på baggrund af udtræk fra BBR-registret

Note: Figuren viser prisen per opvarmet kvadratmeter areal i de kommunale bygninger (uafklaret om det er det årlige forbrug). Prisen pr kwh er sat til 3,5 kr.

› YDERLIGERE INSPIRATION OG NØGLETAL

1. Hvordan klarer din kommune sig på fem udvalgte indsatsområder ved databaseret energiledelse? Se mere [her](#).
2. I det fælleskommunale projekt Databaseret Energiledelse deler kommunerne erfaringer og værktøjer med hinanden for at komme videre med indsatsen. På baggrund af viden fra 91 kommuner har KL blandt andet udformet en vejledning til arbejdet med databaseret energiledelse, og kommunernes input bruges aktivt i KL's politiske forhandlinger. Du kan læse mere om projektet [her](#).

AARHUS KOMMUNE / KOMMUNEN SPARER PÅ ENERGIEN

Aarhus Kommune har i de seneste år arbejdet målrettet og systematisk med at få bragt energiforbruget i de kommunale bygninger ned. I februar 2018 søsatte kommunen projektet 'Intelligent Databaseret Energiledelse'. Projektet understøtter en vedvarende reduktion af energiforbruget i kommunens bygninger via en kombination af systematisk og målrettet anvendelse af forbrugsdata, rådgivning til driftspersonale samt driftsoptimeringer af tekniske anlæg og adfærdstiltag.

DATABASERET ENERGI- LEDELSE GIVER GRØNNE OG ØKONOMISKE GEVINSTER

Formålet med at igangsætte projektet 'Intelligent Databaseret Energiledelse' har været at anvende data fra vand-, varme- og elmålere til at benchmarke kommunens bygninger. Ved at indsamle data fra 20.000 målepunkter i kommunens egne bygninger på timebasis har man kunne identificere, hvilke bygninger der har et uregelmæssigt højt forbrug af vand, varme eller el sammenlignet med lignende bygninger. Dermed kan der igangsættes en udredning af det høje forbrug og hurtigere iværksættes de nødvendige tiltag for at nedsætte forbruget – hvorvidt det omhandler en teknisk løsning eller

en adfærdssændring, så kan indsatsen målrettes der, hvor den har størst værdi.

I Aarhus Kommune har man beregnet en businesscase omkring indførelse af energiledelse. Beregningen er i videst muligt omfang udført efter totaløkonomiske principper, hvor alle udgifter og gevinster er regnet med så vidt muligt:

Forventede udgifter:

- Etablering og drift af et nødvendigt antal automatisk aflæste energi- og vandmålere.
- Løbende opfølgning på forbrug og afrapportering heraf.
- Assistance og motivation til understøttelse af lokalt personales energiindsats.
- Initiativer og kampagner til adfærdssændring.
- Løbende kompetenceudvikling af både ledelse, centralt og lokalt personale.

› OPSUMMERENDE BOKS

Indbyggertal
355.238

Tiltag

Systematisk indsamling og anvendelse af energidata, udredning af forbruget i kommunale bygninger og identifikation af afvigende forbrugsmønstre, driftsoptimering af bygninger, rådgivning af medarbejdere ift. adfærdssændringer

Periode

2018-

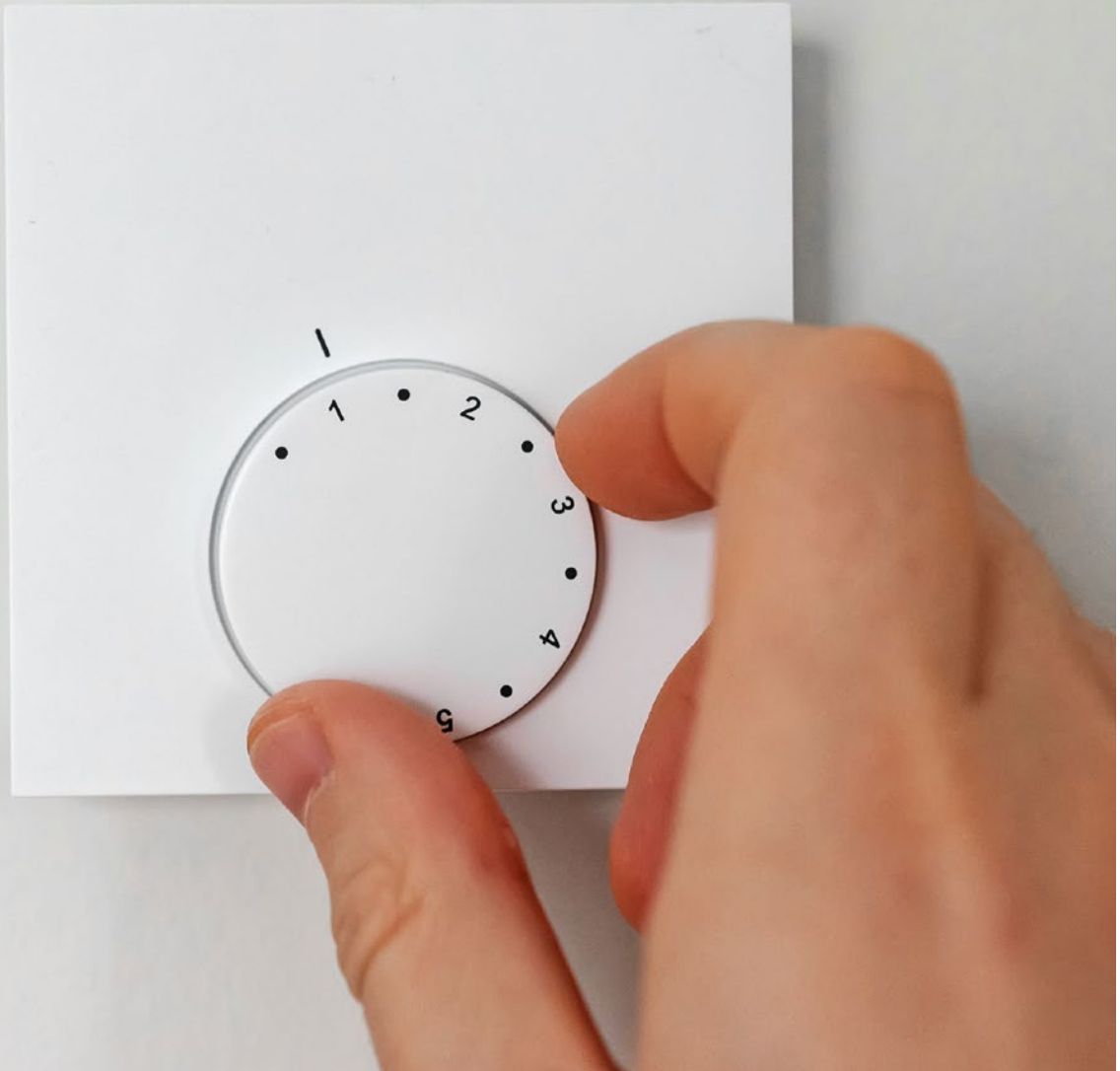
Kontakt

Jakob Hovgaard Kaiser
Projektleder
kjah@aarhus.dk

Forventet gevinst:

- Ressourcebesparelser på:
 - varme, fx dårlig afkøling, højt varmemeforbrug.
 - el, fx højt standby forbrug om natten, højt forbrug, uhensigtsmæssig drift af f.eks. ventilationsanlæg.
 - vandspild fx løbende toiletter.
- Motivation til mere effektiv arealplanlægning.
- Effektiv kontrol af energiforbedringsprojekter.

Det vurderes ud fra businesscasen, at Aarhus Kommune kan opnå en årlig overskudsgrad på 79 pct., svarende til et overskud på 3,1 mio.kr. årligt.



GEVINSTER

Fald i energiforbrug: Projektet har skabt en stor intern viden om energiforbruget i Aarhus Kommune, og det øgede fokus på energiforbruget har konkret medført en reduktion i energiforbruget på 5 pct.

Markant økonomisk besparelse hvert år: Det lavere energiforbrug har givet en årlig økonomisk besparelse på 7,1 mio. kr. grundet lavere energiforbrug og samlet set ført til et overskud på 3,1 mio. kr.

Databaseret indblik og samling af indkøb: Projektet har givet et bedre overblik og oprydning i eksisterende data og systemer, og derudover er indkøbsaftaler blevet samlet, hvilket har medført en besparelse på yderligere 1,6 mio. kr.

SÅDAN LYKKEDES AARHUS KOMMUNE

Opstil en realistisk businesscase: Det er vigtigt at opstille og liste de konkrete mål og gevinster, som skal realiseres, samt forventede udgifter. Samtidig er det vigtigt at sørge for at opbygge et system, hvor man kan holde øje med resultaterne.

Investering i IT-system og struktur på data er afgørende: Det er en afgørende forudsætning, at data indsamles og struktureres i fx et energistyringssystem, der opsamler og overskueliggør data om energiforbruget i de kommunale bygninger. Her har Aarhus Kommune indhentet energidata direkte fra forsyningselskaberne samt opsat egne målere og sensorer. Det indsamlede data er herefter blevet organiseret i kommunens eget EMS-system, KMD Energy-Key.

Forankring på tværs af organisationen – fra politisk niveau til medarbejderniveau:

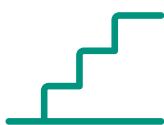
Det er det er en forudsætning, at indsatsen er forankret i hele organisationen. I Aarhus Kommune er der både politisk og organisatorisk opbakning til energimålsætning, men også medarbejderne ude på de enkelte institutioner bakker op om projektet. I Aarhus Kommune har man arbejdet målrettet med en kommunikationsindsats og brugerinvolvering omkring projektet med henblik på at skabe opbakning.

Læs mere

- [Aarhus Kommune sparer på energien](#)
- [Energibesparelser med nyt AI-baseret system i Holstebro Kommune](#)
- [Bygningsdata hjælper den grønne omstilling](#)

KL-VÆRKTØJER DER UNDERSTØTTER ARBEJDET MED AT SKABE ØKONOMISK RÅDERUM ELLER FRIGØRE TID

› **Figur. KL-værktøjer der understøtter arbejdet med at skabe økonomisk råderum eller frigøre tid**



Tre trin til råderum

Kommunernes råderum skal skabes indefra. Det kan dog være en udfordrende proces at identificere, hvor og hvordan der kan skabes råderum. For at understøtte denne proces har KL udviklet redskabspakken 'Tre trin til råderum', der har til formål at understøtte en undren og dialog om, hvor og hvordan, der kan skabes økonomisk råderum.

Find værktøjet på www.kl.dk/tretrin



Idébanken

KL har gennemført en kortlægning af effektiviserings tiltag i kommunernes budgetter for 2019, 2020, 2021 og 2022. Formålet med kortlægningerne er at give kommunale ledere og medarbejdere inspiration til nye tiltag, som kan bidrage til at skabe økonomisk råderum. Kortlægningen giver desuden kommuner, der arbejder med de samme konkrete tiltag, mulighed for at vidensdele med hinanden.

Find værktøjet på www.kl.dk/idebanken



Kommunernes Klimakort

KL's Omstillings- og Udviklingsenhed har i samarbejde med KL's Center for Klima og Erhverv udviklet en platform, der samler kommunernes klimaindsatser på en brugervenlig platform. Platformen har til formål at understøtte vidensdelingen mellem kommunerne og sætte spot på kommunernes klimaarbejde. I filteret 'Den Grønne Idébank' på platformen kan der bl.a. findes initiativer med både et grønt og økonomisk potentiale.

Find kort på www.kl.dk/klimakort



Økonomiunivers

Kommunaløkonomi er et stort maskinrum med mange forskellige aktører og processer, som de fleste i den kommunale sektor bliver berørt af i større eller mindre grad. Derfor har KL lanceret en digital platform til kommunale ledere, medarbejdere og politikere, der har behov for et indblik eller en genopfriskning af de vigtigste begreber og processer inden for kommunaløkonomi – når og hvor det passer dig. Der er 76 videoer på platformen lige nu, så der er nok at tage fat i, og platformen udvides løbende med nye videoer på baggrund af brugernes ønsker.

Tilmeld jeres kommune på tilmeld.kl.dk/universet



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

Produktionsnr. 830852
ISBN 978-87-93950-77-1
ISBN 978-87-93950-78-8-pdf