

# Helhedsorienterede nøgletal som udviklingspotentialer

Af: Hanne Ullum

*Hvordan kan man med nøgletal sætte fokus på nye måder at udvikle rum for kultur?*

Dette spørgsmål var centralt for et projekt som Bygherreforeningen afsluttede for Kulturstyrelsen i 2014 i tæt samarbejde med Greve Kommune, Hjørring Kommune, Lolland Falster Museum, Randers Kommune og Øhavsmuseet.

Både tidligere rapporter og projekter peger på et behov for at indsamle mere viden om ejendomsområdet – både på det offentlige og det private område, men også på at udvikle fælles definitioner for nøgletal og datastrukturer, så man kan sammenligne sig med andre bygningsejere. På et seminar i foråret 2014 afholdt af Bygherreforeningen i samarbejde med foreningen Dansk Facilities Management Netværk (DFM) og DTU pegede deltagerne på netop nogle af disse temaer som udfordringer for ejendomsbranchen.

I dag er der kun få som på nationalt plan indsamler nøgletal, herunder DFM Benchmarking5. Inspiration til nøgletal i denne analyse er hentet såvel fra DFM, men også fra tidligere udarbejdede rapporter. Ingen af nøgletallene i analysen er udbredte som metoder hverken hos offentlige eller private bygningsejere. Andre udfordringer er håndtering af bygningskarakteristika, organisationernes manglende overblik over bygningsmassen samt variationer i beregning af bygningsarealer.

Bygherreforeningens arbejde har resulteret i en analyse af bygningsøkonomi, et katalog af gode eksempler på at arbejde mere strategisk med at udvikle og nytænke kulturbygninger samt et værktøj til at generere helhedsorienterede nøgletal – og gøre dem overskuelige

I denne artikel kan du finde nogle af hovedkonklusionerne fra arbejdet – såvel analysedelen og inspirationskataloget.



## Det rette datagrundlag reducerer kompleksitet

I projektet har de medvirkende kommuner og museer i en række workshops medvirket til at udvikle principper for indsamling af data og nøgletal. Som grundlag for arbejdet har projektgruppen formuleret hypoteser og succeskriterier for valg af data, analyser, cases og metoder.

Der er indsamlet data på følgende felter:

- Stamdata – bygningens adresse, alder, type, arealer, ejendomsværdi mm
- Tilstandsvurderinger – en teknisk bedømmelse af bygningstilstanden
- Nøgletal - forbrug til vedligeholdelse, energi mm.
- Kvalitative vurderinger – bygningens kvaliteter ift. anvendelse og formål.

Empirien tager udgangspunkt i andre nøgletalsindsamlinger, bortset fra de kvalitative vurderinger, som er udviklet i dette projekt og som bidrager til helhedsvurderinger, der præsenteres som værktøj. Data samles i en 'database'. Herfra genereres nøgletal, som kan hjælpe med at skabe overblik og viden i forhold til at vælge indsatsområder og udviklingspotentialer:

- Et oversigtsark - hovedpunkter fra dataarket og udvalgte nøgletal
- Bygningskort – detaljerede informationer på hver bygning, stamdata, nøgletal samt udtræk fra de kvalitative data.

- 'Kulturbyg Kompas', hvor udvalgte data på en enkelt bygning visualiseres i grafisk form

Projektets resultater er dels behandlet i en større rapport, som er målrettet de medvirkende kommuner og museer og dels i et inspirationskatalog. (Rapport, inspirationskatalog og værktøjer kan findes på [www.bygherreforeningen.dk](http://www.bygherreforeningen.dk))

### Sådan kan potentialerne indfries

Der anvendes årligt mange økonomiske ressourcer til at drive og vedligeholde ejendomme i landets kommuner og museer. Det er oplagt, at der er potentiale for at optimere bygningsområdet og frigive økonomi til andre formål.

Projektets analyser viser, at kulturbygninger rummer en større kompleksitet end gennemsnittet af offentlige institutioner i forhold til størrelse og bygningskarakter. Der er ofte flere typer institutioner eller funktioner i samme bygning. Dertil følger et særligt ansvar for kulturarven i form af bevaringsværdige bygninger, som landbrugsmuseer, frilandsmuseer eller andre typer af kulturbygninger, hvor bygningen i sig selv er museumsgenstand.

På trods af forskellene kan kulturens bygninger sammenlignes med andre typer offentlige bygninger i forhold til tilstand og udgiftsniveau. Data indikerer at de gennemsnitligt ikke er i ringere stand eller koster mere. Dykker man ned i tallene for de enkelte bygninger, er der dog store udsving både i tilstand, forbrug og i brugernes bedømmelser. Det giver derfor god mening at analysere sine ejendomme for at finde de bygninger, som har størst potentiale for forbedringer – i form af energibesparelser, bedre udnyttelse af kvadratmeter eller forbedring af tilstand og funktionalitet til gavn for brugerne og aktiviteterne i bygningerne.

Der findes i dag meget få tilgængelige nøgletal på bygningsområdet – også på kulturbygninger. Det kræver ressourcer at indsamle data og de repræsenterer en kompleksitet, som vi i dag ikke har udbredte metoder og værktøjer til at håndtere. Der er fx ikke kommunale kontoplaner, som understøtter ejendomsdata, og der savnes standarder for nøgletal og tilstandsvurderinger.

Et større fokus på at forstå og analysere sine bygninger – en mere strategisk indgangsvinkel til rollen som ejendomsejer eller ejendomsforvalter – er en vej til at opnå bedre og mere rentable

bygninger. Det strategiske fundament skabes gennem overblik over indsatsområder, systematisk indsamling af data og nøgletal, og ejendomsstrategier, masterplaner og business cases, der synliggør både de umiddelbare besparelser og de rette langsigtede investeringer.

Det handler om at se helhedsorienteret på bygninger som ramme for den værdiskabelse, som sker i bygningerne, prioritere på tværs af brugere og forvaltninger og tænke totaløkonomisk, hvor konsekvenserne af en investering ses over en længere periode.

### Kulturbyg Kompas - kortlægning af de værdiskabende kvaliteter

Et kompas er et måleinstrument, der bruges til at navigere sin kurs på rejsen. Til projektet udviklede projektgruppen i samarbejde med

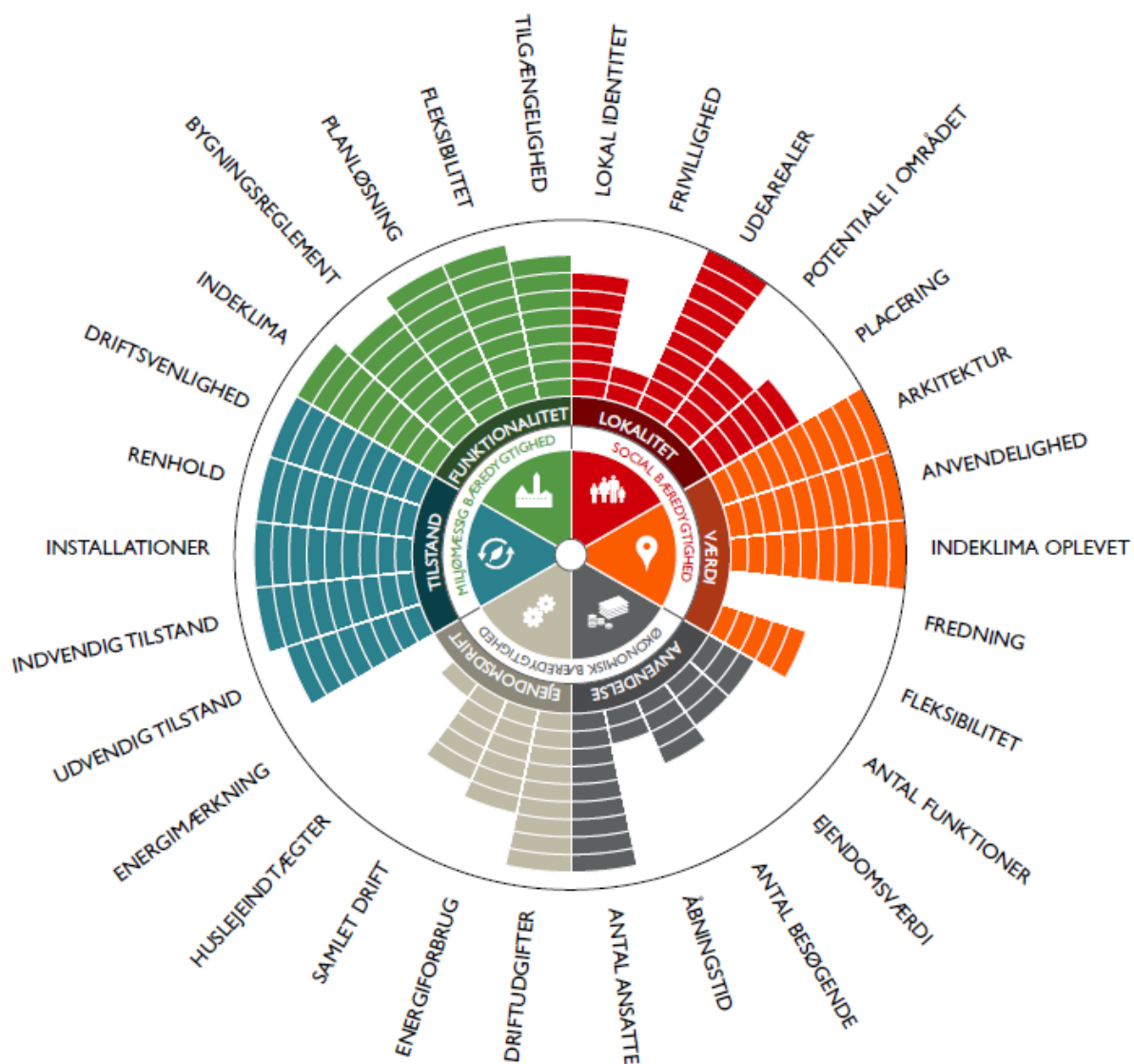
#### Facts

De kommunale ejendomme i Danmark blev i 2008 samlet set skønnet til at repræsentere en værdi på i alt 190 mia. kr. fordelt på 30 mio. m<sup>2</sup> og 45.000 ejendomme. Årligt bruges der samlet set mere end 2,5 mia. kr. til vedligeholdelse af bygninger alene i kommunalt regi.

arkitektvirksomheden Mutoxia et 'Kulturbyg Kompas' - et værktøj der giver et grafisk helhedsbillede af en bygnings styrker og svagheder.

Udover at indsamle og analysere 'traditionelle' kvantitative nøgletal – størrelse, antal brugere, driftsforbrug mm, har brugerne via en spørgeguide givet input, som supplerer de tekniske bedømmelser og nøgletal. Udvalgte nøgletal, tekniske vurderinger og kvalitative bedømmelser visualiseres i kompasset og skaber overblik over de værdiskabende kvaliteter i bygningen.

Kombinationen af kvantitative og kvalitative data hjælper til at fastholde værdiperspektivet og 'Kulturbyg Kompas' giver et bud på, hvordan man integrerer og visualiserer både hårde facts og bløde fortællinger i en samlet vurdering af værdiskabelsen i en kulturbygning. Værktøjet medvirker til at gøre kompleksiteten operationel og gør, at der kan prioriteres på flere niveauer end alene økonomiske.



En overskueliggørelse af en bygnings potentialer og kvaliteter er identitetsskabende og et stærkt formidlingsværktøj, som kan bruges til at skabe dialog mellem dem der driver og bruger bygningen, politikere, borgere og andre interessenter.

### Overskuelige nøgletal som værdiskabende værktøj

Kulturbym Kompasset er inddelt ud fra de tre overordnede parametre; miljømæssig bæredygtighed, social bæredygtighed og økonomisk bæredygtighed. De tre parametre er underinddelt i seks underkategorier, som forholder sig til:

- Tilstand og funktionalitet - knytter sig til miljømæssig bæredygtighed

- Lokaltet og værdi - knytter sig til begrebet social bæredygtighed

- Anvendelse og ejendomsdrift - om aspekter inden for økonomisk bæredygtighed

Underkategorierne knytter sig til en række kvalitative og kvantitative data omkring bygningen. Bygningen måles ud fra en skala fra 0-10 (0-100), hvor 0 referer til ikke eksisterende og 10 er bedst. En lav score giver umiddelbart et billede af krav til forbedring.

Parametrene skal imidlertid læses i forhold til hinanden og vil ofte skabe et mere nuanceret billede, hvor man får forståelse for indbyrdes påvirkning, hvor fx høje driftsudgifter kan dække over udvidede åbningstider eller høje brugertal. Kompasset skal ses som en helhed og alle parametre kan vurderes og diskuteres.

## Operationalisering af det strategiske fundament

Ved at skabe et strategisk fundament, der bygger på viden, overblik, helhedstænkning og brugerinddragelse, kan kulturens bygninger udvikles og fremtidssikres. Analysen peger på 3 overordnede indsatsområder, der kan operationalisere det strategiske fundament, optimere ejendomsdrift og skabe mere kultur for pengene.

1. Reducere omkostninger til bygningsdrift
  - Energibesparende foranstaltninger - energiforbrug, brugeradfærd og de lavthængende frugter
  - Energioptimering eller -renovering, -samentænkning af energibesparende foranstaltninger
  - Helhedsrenovering - ombygninger, kvalitative og arkitektoniske forbedringer der optimerer anvendelsen
  - Sælge, rive ned, bygge nyt - bæredygtig porteføljestyling tilpasser antallet af kvadratmeter, så porteføljen tilgodeser behov og udgiftsniveau
2. Nye forretningsmodeller kan øge indtægter
  - Flere betalende gæster - gentænkning af forretningsmodeller, aktiviteter og metoder
  - Samarbejdspartnere kan skabe nye indtægter
  - Flere brugere giver indirekte indtægter – lokal vækst
3. Bedre udnyttelse af bygningsmassen
  - Arealoptimering - Bedre udnyttelse af eksisterende kvadratmeter
  - Tilgængelighed hele døgnet - mulighed for ny og mere intensiv anvendelse
  - Samlokalisering – synergi ved at placere flere aktiviteter under ét tag
  - Bedre udnyttelse af uderum – inviter indenfor, vis hvem I er og brug uderummet aktivt i kulturformidlingen

Projektets cases demonstrerer gode eksempler på de ovenstående indsatsområder i en række kulturinstitutioner rundt om i Danmark. Vellykkede renoveringer, som både forbedre energiforbrug, driftsøkonomi og øger antallet af brugere og besøgende markant. Værdiskabende processer, når man er nødt til at nedlægge funktioner og sælge bygninger. Nye aktiviteter, som genererer nye indtægter og en inddragelse af brugerne som et aktiv for kulturlivet.

### Få mere viden

Hvis du vil have mere information om resultaterne i projektet, kan du gå ind på [www.bygherreforeningen.dk](http://www.bygherreforeningen.dk) under Publikationer og downloade analyserapport og inspirationskataloget. Du er også velkommen til at kontakte Udviklingschef Hanne Ullum på mail [hu@bygherreforeningen.dk](mailto:hu@bygherreforeningen.dk) for yderligere information.

Denne artikel er bragt i FM Update nr. 3/2015, DFM netværks medlemsmagasin.

Læs alle udgaver af FM Update [her](#)

