



Forretningspraksiseftersyn af KEID's erhvervsudlejning

Københavns Ejendomme & Indkøb, Københavns Kommune

Oktober 2020

kpmg.com/dk



Ledelses- resumé

Baggrund

Udarbejdelsen af rapporten er foranlediget af et ønske om fra Økonomiudvalget i Borgerrepræsentationen, at der redegøres nærmere for, hvordan KEID's forretningspraksis på erhvervsudlejningsområdet adskiller sig fra den praksis, der generelt findes blandt private aktører på området.

Analysemæssigt og metodisk udgangspunkt

Sammenligningen tager udgangspunkt i, at processen for erhvervsudlejning i KEID på overordnet niveau er sammensat af en række delprocesser og støtteaktiviteter, som alle direkte eller indirekte bidrager til KEID's udlejning og administration af erhvervslejemål. I forbindelse med sammenligningen udledes der for hver delproces og støtteaktivitet en eller flere observationer i relation til, hvor KEID's forretningspraksis adskiller sig fra private aktørers praksis.

Sammenligningsgrundlaget og data er primært tilvejebragt gennem interviews og workshops

med relevante enheder i KEID samt med private aktører på erhvervsudlejningsområdet.

Generelt om rapportens observationer

Observationerne skal tjene som input og inspiration til KEID i forhold til områder, hvor der er identificeret muligheder eller udfordringer i den nuværende praksis, og hvor det kunne overvejes at bringe egen praksis tættere på praksis blandt private aktører med henblik på bedre at sikre, at erhvervslejemål kan udlejes på markedsvilkår og til markedsleje.

Der er ikke i forbindelse med analysen lavet beregninger af økonomiske potentialer i forhold til konkrete initiativer eller lignende, men observationerne giver nogle indikationer på, hvilke praksisser der må forventes at kunne resultere i gevinster i regi af KEID's forretning.

Observationernes hovedtemaer

Rapporten gennemgår systematisk faserne i en udlejningssag, og på baggrund heraf kan der

overordnet identificeres fem primære indsatsområder, samt et område med indsatser af mere tværgående karakter, hvor en optimering af nuværende praksis vil kunne skabe en større ensartethed og generelt lette administrationen af lejemål.

1. Kontrol/syn

Der ses generelt et stort potentiale i at optimere synspraksis i forbindelse med erhvervsudlejningen. Dette er et område, der tillægges stor vægt blandt private aktører. En optimeret synspraksis ville f.eks. omfatte et grundigere byggeteknisk indflytningssyn, fraflytningssyn, før-fracflytningssyn og syn i forbindelse med lejers ombygninger. Endvidere ville praksis omfatte en bedre kontrol med, at lejers anvendelse af lejemålet sker i overensstemmelse med det kontraktligt aftalte formål. Byggetekniske syn skal udføres ensartet og af personer med byggeteknisk baggrund.



Ledelses- resumé (fortsat)

2. Udlejning/mægler

Ved større eller særegne lejemål kan det som led i klargøringen af lejemålet til udlejning overvejes, om et udbud i den konkrete sag med fordel kan gennemføres via mægler som supplement til udbud på KEID's egen hjemmeside med henblik på at sikre bredest mulig eksponering og reduktion af intern administration.

3. Afregning af forbrug/forbrugsmålere

Når lejerens faktiske forbrugsudgifter kun marginalt afhænger af det reelle forbrug vil incitament til ansvarligt forbrug være begrænset.

Forbrugsafregningen kan omfatte f.eks. varme, vand, el og ventilation og vil kræve opsætning af relevante digitale forbrugsmålere.

4. Administrationsgrundlag/ensartethed

KEID's ageren på lejemarkedet hviler – i modsætning til kommunens myndighedsudøvelse – på privatretligt grundlag.

En større fokus på ensretning af kommunens erhvervslejekontrakter vil kunne sikre en større ensartethed både i den løbende administration af lejemålene, men tillige ved lejetvister, så det i højere grad kan undgås, at lejesager bliver genstand for politisk behandling.

5. Data/optimering

Der ses generelt et potentiale i at forbedre kvaliteten af data i administrationssystemerne i form af en kontrol/optimering af eksisterende data og en udvidelse af datagrundlaget til også at omfatte, installationer, lejers forbedringer, behov for vedligehold mv.

6. Tværgående perspektiver

Ud over de observationer, der knytter sig til temaer for selve udlejningsprocessen, gøres der i rapporten nogle observationer af mere general og tværgående karakter, som kort opsummeres nedenfor.

Manglende strategi for erhvervsudlejning

Der eksisterer i dag ikke en egentlig strategisk tilgang til erhvervsudlejning i KEID. Områdets økonomiske volumen taget i betragtning kunne det give en række styringsmæssige fordele at arbejde mere struktureret med strategiske mål og principiel stillingtagen til, hvordan disse realiseres.

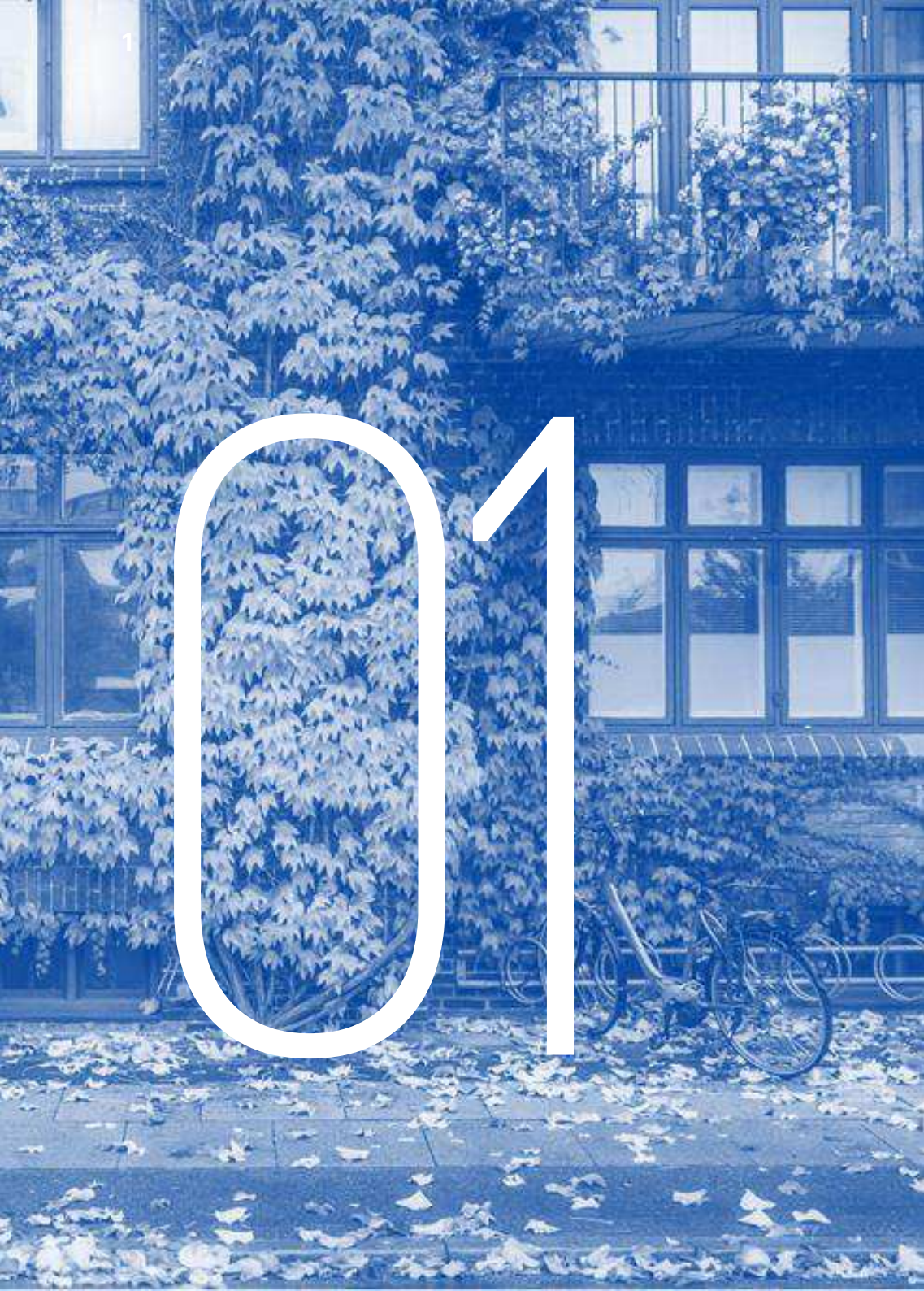
Outsourcing

Flere af de opgaver, som KEID i dag løser internt, outsources i højere grad blandt private aktører, og der ses en række muligheder for på sigt at nedbringe den administrative byrde i KEID, hvis outsourcing benyttes på områder, hvor der ikke er kerneforretningsmæssige årsager til at holde aktiviteterne in-house.



Indholdsfortegnelse

- 01 Baggrund og formål
- 02 Analyseområde, fremgangsmåde og afgrænsninger
- 03 Udlejningsprocessen i KEID og hos private aktører
- 04 Opsamling



Baggrund og formål

Baggrund og formål

Baggrund

Analysen skal bidrage til at skabe overblik over, på hvilke områder Københavns Ejendomme & Indkøbs (KEID's) tilgang til erhvervsudlejning adskiller sig fra praksis hos private erhvervsudlejningsfirmaer, og samtidig komme med nogle observationer i forhold til, hvor sådanne forskelle kan give anledning til overvejelser i KEID om den fremtidige forretningspraksis.

Det følger af kommunalfuldmagtreglernes princip om økonomisk forsvarlig forvaltning – herunder forbuddet mod begunstigelse af enkeltpersoner og forbuddet mod konkurrenceforvridning – at udlejningen af overskudskapaciteten skal ske på markedsvilkår, herunder til markedsleje.

Således skal KEID som organisation favne både kommercielle aktiviteter relateret til erhvervsudlejning og ikke-kommercielle aktiviteter målrettet levering af den bedst mulige service til KEID's kerneinteressenter i form af primært Københavns Kommunes egne forvaltninger. Dette giver selvsagt anledning til et mere komplekst opdrag, end det en privat aktør har på erhvervsudlejningsområdet, og medfører således relativt set et svært styringsmæssigt udgangspunkt for KEID.

Problemområde

Sager om bl.a. ikke-markedskonforme lejevilkår, herunder priser, for nogle lejemaal har i de seneste år foranlediget et ønske om fra det politiske niveau i Borgerrepræsentationen og Økonomiudvalget, at der blev kigget på, om KEID's praksis for erhvervsudlejningen i højere grad burde tilpasses praksis på det private udlejningsmarked.

Formål med analysen

På denne baggrund har der været et ønske om via en analyse at få etableret et sammenligningsgrundlag, der på et overordnet niveau viser ligheder og forskelle mellem udlejningspraksis i KEID og den praksis, som ses hos private aktører.

Om Københavns Ejendomme & Indkøb

- Organiseret i seks centre og en stabsfunktion.
- Omsætter årligt for ca. 2,5 mia. kr., heraf ca. 500 mio. kr. fra privatudlejning.
- Centeret Ejendomsstyring og -forvaltning er hovedansvarlig for ind- og udlejning af ejendomsporteføljen og administration heraf.
- KEID administrerer omkring 2.600.000 m², fordelt på 3.500 bygninger.
- Ejendomsporteføljen udgøres af omkring 3.000 lejemaal, som udlejes, og ca. 500 lejemaal som indlejes fra 3. mand.
- Hovedandelen af udlejningen er til kommunens egne forvaltninger, og det resterende – ca. 1.234 lejemaal – udlejes til private, herunder til beboelse og erhverv samt andet (f.eks. p-pladser).



Analyseområde,
fremgangsmåde og
afgrænsninger

Analyseområde - Processen for erhvervsudlejning i Københavns Kommune

Kortlægning af hovedprocessen for erhvervsudlejning

KPMG har indledningsvist kortlagt hovedprocessen for erhvervsudlejning, som denne på helt overordnet plan ser ud i KEID. Processen blev kortlagt på en workshop med deltagelse af KEID's erhvervsudlejnings-taskforce og valideret i forbindelse med efterfølgende interviews med nøgleinteressenter fra enhederne Køb, Salg og Leje, Ejendomsadministrationen samt centeret Kundeservice i KEID. Processen er gengivet i figuren nederst på siden.

Kort beskrevet kan erhvervsudlejnings-hovedprocessen inddeles i en række delprocesser for selve udlejningsforretningen og en række aktiviteter, der på generelt plan understøtter delprocesserne. I figuren er delprocesserne markeret med mørkeblå farve, mens støtteaktiviteterne er markeret med grøn farve.

Delprocesserne for udlejningsforretningen

For så vidt angår delprocesserne for udlejningsforretningen, er de vist i figuren i kasser med betegnelserne:

- "fraflytning af lejer fra lejemål"
- "klargøring af nyt lejemål", osv.

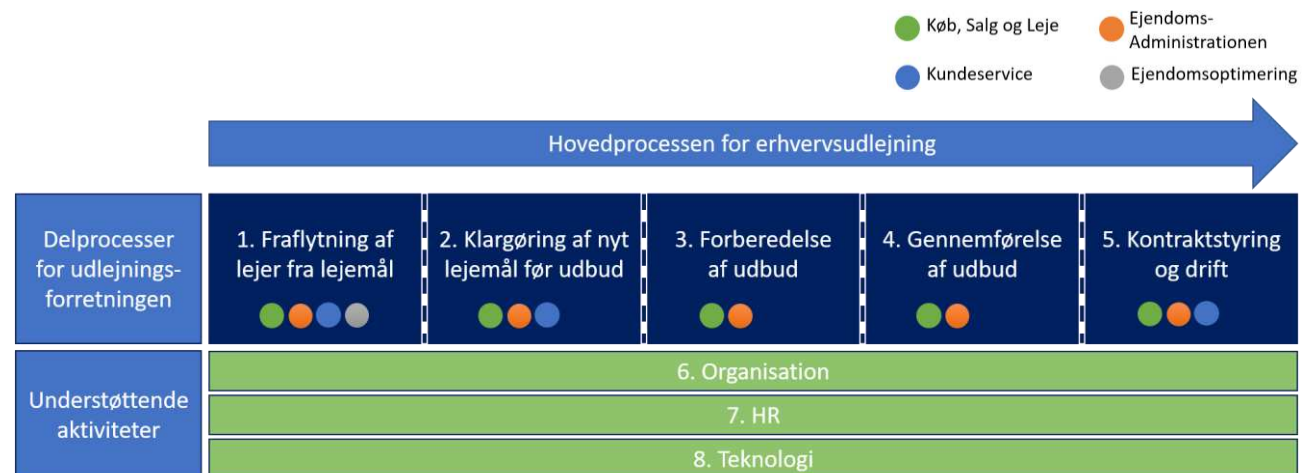
Delprocesserne udføres sekventielt og i praksis i mere eller mindre kronologisk rækkefølge startende med, (1) at en lejer fraflytter et lejemål, og sluttende med, at der er flyttet en ny lejer ind, hvilket igangsætter en periode (5) med kontraktstyring og drift af lejemålet. Dog ses det også i nogle tilfælde, at der er tilbageløb mellem de forskellige delprocesser, f.eks. i forbindelse med lejemål i Købbyen.

Hvor de første fire delprocesser for udlejningsforretningen kan siges at være éngangshændelser, vil kontraktstyrings- og driftsdelprocessen, som relaterer sig til den daglige drift af ejendomme, typisk strække sig over en lang periode og indeholde en lang række forskellige aktiviteter.

I de enkelte delprocesser for udlejningsforretningen er det angivet, hvilke enheder fra Københavns Kommune der organisatorisk spiller en rolle. Enheden Team Ejendomsoptimering henhører organisatorisk under Center for Økonomi, mens de øvrige tre enheder er forankret i KEID.

Støtteaktiviteterne

Delprocessen for udlejningsforretningen understøttes tværgående af en række andre støtteaktiviteter på områderne Organisation, HR og Teknologi. Konkret indbefatter støtteaktiviteterne f.eks. rekruttering af nye medarbejdere og anvendelse af IT i forbindelse med udlejning.



Fremgangsmåde og afgrænsninger

Analysens overordnede sigte

Helt grundlæggende har analysen haft til formål at tydeliggøre, hvor der ses ligheder og forskelle mellem den forretningspraksis, der findes i KEID, og den forretningspraksis, som private aktører benytter sig af. Hensigten har været at identificere områder og aktiviteter med forskelle i forretningspraksis, der kunne give anledning til overvejelser om, hvorvidt der skal gennemføres initiativer og optimering med henblik på at tilpasse KEID's forretningspraksis

As-Is-sammenligning

Med henblik på at skabe et sammenligningsgrundlag tages der i analysen i Kapitel 3 udgangspunkt i de enkelte aktiviteter, der indgår i delprocesserne for hhv. selve udlejningsforretningen og for understøttelsen af forretningen. Først redegøres der kort for, hvordan den enkelte aktivitet gennemføres i KEID. Herefter redegøres der for, hvilke relevante forskelle KPMG har identificeret, når der kigges på samme aktivitet – eller i nogle tilfælde substituerende aktiviteter – hos private aktører.

Observationer

Sammenligningen af aktiviteter hos KEID og private aktører giver anledning til observationer i lyset af den generelle antagelse om, at KEID's forretningspraksis bør orientere sig i retning af markedskonformitet.

Hver observation er kategoriseret som enten en *mulighed*, en *udfordring* eller som udtryk for, at der er fundet relativt *ensartede forhold* i KEID og hos private aktører, som hverken peger i retning af særlige muligheder eller særlige udfordringer.

Metode

Data om KEID's As-Is-forretningspraksis er indsamlet gennem workshops og interviews med medarbejdere og ledere i de tre følgende KEID-enheder:

- Køb, Salg og Leje
- Ejendomsadministrationen
- Kundeservice.

Data om private aktørers forretningspraksis er indsamlet gennem interviews med asset managere hos følgende to private aktører:

- C.W. Obel Ejendomme
- Fokus Asset Management.

Alle workshops og interviews har haft et struktureret udgangspunkt i form af workshopoplæg og interviewguides.

Det bemærkes, at datagrundlaget, særligt for så vidt angår private aktører, er relativt begrænset. Interviewpersonerne havde dog erfaring fra ansættelse hos flere private aktører, herunder både virksomheder, der administrerer og udlejer egne ejendomme (såsom C.W. Obel Ejendomme), og virksomheder, der rådgiver

om ejendomsinvesteringer og efterfølgende administrerer porteføljen (såsom Fokus Asset Management). De interviewede fra private aktører blev specifikt instrueret i at udtale sig generelt om praksis for private aktører og ikke specifikt om praksis i egne virksomheder.

Afgrænsninger

Analysen har et overordnet fokus og har ikke haft som mål at foretage en egentlig kortlægning af forretningsprocesserne. Af samme årsag skal de *observationer*, som konkluderer på de enkelte delprocesser og støtteaktiviteter, opfattes som oplæg til emner, der kan eller bør undersøges nærmere.

Det skal således holdes for øje, at der *ikke* er gennemført økonomiske analyser på de forskellige områder, beregnet økonomiske potentialer i forhold til konkrete initiativer eller foretaget kortlægning af medarbejderes tidsforbrug, prioritering af specifikke opgaver eller kompetenceniveau.

Hvor det måtte være relevant kunne sådanne analyser gennemføres i forbindelse med udarbejdelsen af et egentligt indsatskatalog med konkrete forslag til optimeringsindsatser. Et sådant katalog skal i henhold til kommissoriet for KEID's erhvervsudlejnings-taskforce laves som en leverance i forlængelse af nærværende analyse, og før der investeres i implementering af indsatser, bør der udarbejdes et mere konkret grundlag.



03

Udlejningsprocessen
i KEID og hos private
aktører

1. Fraflytning af lejer fra lejemål

1.1. Teknisk syn ved fraflytning

As-Is-processen i KEID

Der gennemføres i dag et teknisk syn i forbindelse med lejers fraflytning fra lejemål. Det primære formål med synet er at dokumentere lejemålets tilstand, så KEID kan stille f.eks. istandsættelses- og/eller reetableringskrav.

Synet indkaldes af administratorerne i enheden Ejendomsadministration og gennemføres af tekniske ressourcer fra centeret Kundeservice. Der skal som udgangspunkt gerne gennemføres førsyn før aflevering af lejemålet (gennemføres kun lejlighedsvis), fraflytningssyn i forbindelse med selve fraflytningen og indflytningssyn ved indflytning af ny lejer, men der er ikke etableret en fast og ensartet proces for dette i KEID.

I Købbyen gennemføres syn så vidt muligt af medarbejder med byggeteknisk baggrund, hvor kompetencerne er anderledes hos de medarbejdere, der gennemgår lejemål uden for Købbyen. Der er i dag øget fokus på, at de medarbejdere, der foretager syn, har en byggeteknisk baggrund, om end der synes at være potentiale for forbedringer på området.

Relevante forskelle i As-Is-processen hos private aktører

Teknisk syn er en standardproces hos de adspurgte private aktører. I de gennemførte interviews peges der på, at synet suppleres med en dialog med den fraflyttende lejer. Syn og dialog udgør selve fundamentet for denne delproces for udlejningsforretningen og prioriteres meget højt. Som regel gennemføres syn hurtigst muligt efter opsigelsen og flere fagfunktioner i organisationen er involveret, herunder både tekniske ressourcer, udlejningsspecialister, en koordinerende ressource samt ofte også eksterne mæglere, som rådgiver om scoping af potentielle lejemåloptimeringer.



Observation

1.1.1. Højere prioritering af førsynet hos private aktører

Blandt private aktører betragtes førsynet som en helt central aktivitet, der udgør selve fundamentet for beslutninger om den fremadrettede disponering og udlejning af ejendommen.

Førsynet har bl.a. til formål at sikre kommunikation og en god afstemning med lejer i forhold til de økonomiske krav, som udlejer forventer at gøre gældende i forbindelse med lejemålets istandsættelse.

Følgelig bruges der blandt private aktører flere kræfter på aktiviteten, end tilfældet synes at være i KEID. Blandt andet ses det, at der blandt private aktører involveres flere fagfunktioner i aktiviteten, herunder medarbejdere med byggeteknisk baggrund, udlejningsspecialister, en koordinerende ressource samt ofte også eksterne erhvervsrådgivere. Således udgør et tilbundsående syn for en asset manager hos en privat aktør selve grundstenen i forhold til både optimering af lejeprispotentialer og den videre udvikling af en ejendom.

Mulighed

2. Klargøring af nyt lejemål før udbud

2.1. Istandsættelse og optimering af lejemål

As-Is-processen i KEID

Når et erhvervslejemål skal klargøres til en ny lejer, er det almindelig praksis, at lejemål udlejes som beset, uden at der foretages istandsættelse og optimering. Nogle lejeaftaler indgås med en klausul om, at lejer selv skal foretage ønskede optimeringer af lejemålet, såfremt sådanne måtte ønskes.

Årsagen til, at det ofte vil tilkomme lejer at foretage optimeringer, er, at rammen for KEID's investeringer i optimering af ejendomme er begrænset af det kommunale anlægsloft. Derfor allokeres kommunens egne investeringer som oftest til ejendomme, der anvendes til interne og kerneforretningsmæssige formål – såsom børnehaver eller kommunale administrative funktioner.

Relevante forskelle i As-Is-processen hos private aktører

Blandt private aktører er det et standardvilkår, at lejemål skal leveres nyistandsat. Praksis bevæger sig endvidere mod, at istandsættelsen "kapitaliseres", så der forhandles en istandsættelsespris mellem lejer og udlejer, hvorefter udlejer forestår en egentlig optimering, som typisk giver bedre grundlag for at opkræve en attraktiv leje. Modellen letter lejers flytteproces, da de ikke selv skal forestå istandsættelse, giver udlejer frihed i forhold til lejemålets udvikling og er også en mere bæredygtig løsning, idet udlejer ved optimering ikke skal ændre et nyistandsat lejemål. I tilfælde hvor lejemålet skifter lejer for første gang i mange år, nedsættes der typisk en projektgruppe med deltagelse af de relevante dele af organisationen samt evt. eksterne mæglerressourcer med henblik på at beslutte, om der skal foretages optimering af lejemålet, og hvordan optimeringsprojektet i så fald skal scopes.



Observationer

2.1.1. Ringe forrentning af aktiver ved den nuværende proces

Ud fra en økonomisk betragtning vil det lave investeringsniveau i KEID's erhvervslejemålsaktiver alt andet lige resultere i uhensigtsmæssigheder såsom en reduktion i den samlede potentielle lejeindtægt, salgsværdi og ejendoms kvalitet.

2.1.2. Manglende standard for stand giver svag position

At der udlejes som beset resulterer i, at der ikke findes en standard for lejemåls stand ved udlejning. Når dokumentationen for lejemåls stand ved udlejning samtidig varierer i kvalitet, medfører dette, at det de facto også bliver vanskeligt at fastslå og fastholde over for lejer, hvilken specifik beskaffenhed lejemålet skal afleveres i.

2.1.3. Princip om nyistandsættelse ved udflytning vil resultere i faldende udgifter

Indførelse af princip om, at lejemål fremover skal være nyistandsat ved udlejning og følgelig skal afleveres nyistandsat, vil give KEID et bedre udgangspunkt for at fastholde forpligtelserne til istandsættelse over for lejeren, hvorved KEID's samlede omkostninger på dette område alt andet lige vil falde.

Udfordringer

Mulighed

3. Forberedelse af udbud

3.1. Prissætning af lejen for erhvervslejemål

As-Is-processen i KEID

Erhvervsudlejningsområdet i KEID er undergivet nogle særlige rammer, der følger af den kommunale kontekst, som udlejningen bedrives i. En udfordring er, at der i KEID's ejendomsportefølje indgår en række unikke lejemål (f.eks., herunder telefonkiosker, lokaler under broer, mv., som ikke indgår i porteføljen hos andre udlejere, og for hvilke det følgelig er svært at vurdere, hvad markedskonforme vilkår er).

Endvidere følger det overordnet set af kommunalfuldmagtreglernes princip om økonomisk forsvarlig forvaltning – herunder forbuddet mod begunstiggelse af enkeltpersoner og forbuddet mod konkurrenceforvriddning – at udlejningen af overskudskapaciteten skal ske på markedsvilkår, herunder til markedsleje.

Prissætning* af lejemål baseres typisk på en intern vurdering af en valuar i KEID-enheden Ejendomsadministration. Et par gange i det seneste år har man endvidere indhentet input fra erhvervsmæglere i forhold til prissætning. Bl.a. har KEID rådført sig med erhvervsmæglere i forbindelse med prissætning af lejemål i Kødbyen. Erfaringen har vist, at der er en stor grad af varians i mæglernes bud på prisniveauet med forskelle på op til 100% på relativt små lejemål. Samtidig har brugen af mæglere også vist, at KEID's egen prissætning af lejemål er relativ markedskonform.

Relevante forskelle i As-Is-processen hos private aktører

Blandt private aktører er det almindeligt at rådføre sig om lejeprisen** hos mæglere, der pga. deres tætte kontakt med kunder og udlejere vurderes at have den bedste fornemmelse af markedspriserne. Mæglere har endvidere ofte kendskab til forskellige lejere og deres ønsker, hvilket bidrager til at skabe mere effektive markedsmekanismer, hvor "tomgangsperioder" uden udlejning minimeres.

* Fsva. KEID forstås "lejeprisen" som bruttolejeprisen, inkl. forbrug og drift.

** Fsva. private aktører forstås "lejeprisen" som nettolejeprisen, ekskl. forbrug og drift.



Observationer

3.1.1. Intern fastsættelse af lejeniveau

KEID's praksis med at benytte en intern valuar adskiller sig fra den almindelige praksis på markedet, hvor priser typisk fastsættes efter dialog med erhvervsmæglere.

3.1.2. Unikke lejemål

Der indgår en del unikke lejemål i KEID's portefølje, som kan være svære at prissætte ift. en markedsstandard, herunder f.eks. telefonkiosker på byens torve. For sådanne lejemål kan det give god mening, at der laves udbud, hvor pris udgør det primære tildelingskriterie.

3.1.3. Flere fordele ved brug af mægler

Øget brug af mægler til prissætning kan bidrage til at beskytte KEID mod kritik om ikke-markedskonforme priser, ligesom mæglere kan bidrage med viden om og indsigt i markedets aktuelle præferencer og særlige ønsker til lejemål.

Udfordringer

Mulighed

3. Forberedelse af udbud (fortsat)

3.2. Kriterier for tildeling af lejekontrakt

As-Is-processen i KEID

KEID har gennem de sidste to år forsøgt sig med en række ændringer i evalueringstilgangen. Tidligere indbefattede kriterierne ofte en kvalitativ dimension, hvor det f.eks. kunne vægte, hvis en lejers formål med anvendelsen af lejemålet flugtede med kommunens interesser eller strategiske ønsker på et område.

Senest har man praktiseret en udbudsform, hvor pris udgør den afgørende parameter i tildelingen af kontrakter eventuelt suppleret af minimumskriterier i form af, at lejemålet skal benyttes til et bestemt formål (f.eks. skal lejemål i Kødbyen benyttes til "kød og kreativitet", dvs. eksempelvis fødevarerproducenter, spisesteder, kreative værksteder og natteliv).

Relevante forskelle i As-Is-processen hos private aktører

Praksis blandt private aktører er at fastsætte de overordnede vilkår for et lejemål som led i forberedelsen af udbuddet. Vilkårene fastsættes med afsæt i en indgående viden om markedet og det specifikke lejemål. Tildeling af erhvervslejekontrakter sker som hovedregel efter først-til-mølle-princippet. Dette indebærer, at ved opstart af en seriøs forhandling om et lejemål med en potentiel lejer, sættes andre eventuelt interesserede lejere på standby. Kun hvis forhandlingerne med den først-interesserede ikke resulterer i enighed om de specifikke kommercielle vilkår, bringes andre kandidater end den først-interesserede i spil igen.



Observation

3.2.1. Fastlæggelse af kommercielle vilkår

En markant forskel mellem KEID's og private aktørers praksis er, at hvor de kommercielle vilkår for KEID's lejemål defineres før udbuddet, så fastlægges de endelige kommercielle vilkår blandt private aktører – generelt fraset prisen – i en forhandling med potentielle lejere.

Blandt private aktører er antagelsen, at man i samarbejde med erhvervsrådgivere kan fastsætte en pris, der flugter med markedets forventninger. Derfor er der i udgangspunktet ikke økonomiske gevinster ved at lade prisen udgøre et konkurrenceparameter i tildelingen af en lejekontrakt.

En mulighed kunne således være at lade øvrige kommercielle vilkår, såsom kontraktlængde, uopsigelighed mv., udgøre forhandlingsparametre frem for prisen.

Mulighed

4. Gennemførelse af udbud

4.1. Annoncering af udbud

As-Is-processen i KEID

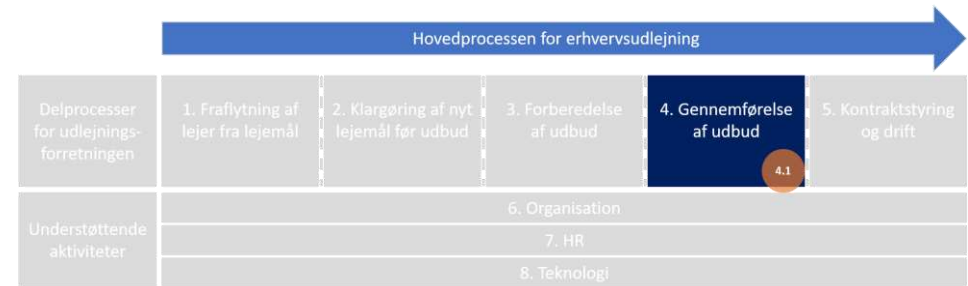
Når et udbud annonceres, sker annonceringen i udgangspunktet kun via KEID's hjemmeside. I annonceringen opridses en række lejemaalsspecifikke informationer, f.eks. anvendelsesvilkår, lejepris, forventede forbrugs- og driftsudgifter (hvis fastsat), opsigelsesvarsel mv.

Københavns Kommune og dermed KEID's hjemmesidesystem er af ældre dato og har en række tekniske begrænsninger, der ligeledes medfører begrænsninger i, hvordan udlejeannoncen visuelt præsenteres, og hvilke tekniske services der kan benyttes i salgsøjemed (f.eks. er det ikke muligt at abonnere på notifikationer i forbindelse med annoncering af nye udbud).

I annoncer for erhvervslejemål, der aktuelt fremgår af KEID's hjemmeside, fremstår både den tekstmæssige, billedmæssige og layoutmæssige præsentation af lejemålene meget begrænset. F.eks. inkluderes i mange tilfælde kun fotos af lejemålets facade, mens det indvendige lejemål ikke vises. Undtagelsen er dog de lejemål, der indgår i Kødbyen, hvor der typisk er udarbejdet egentlige prospekter med mere detaljeret information og større billedmateriale, som inkluderer f.eks. plantegninger og fotos af den aktuelle eller tidligere indretning.

Relevante forskelle i As-Is-processen hos private aktører

Blandt private aktører er praksis at benytte eksterne mæglere til annoncering af udbud. De primære argumenter for at anvende mæglere er, at disse når bredere ud i forhold til potentielle lejere, idet potentielle lejere af erhvervslejemål typisk vil orientere sig på egentlige mæglerplatforme, når de skal identificere et lejemål. Mæglere kan desuden facilitere "skuffeudlejninger", hvor potentielle lejere allerede registreret i mæglers kartotek bringes i spil til lejemål.



Observationer

4.1.1. Tidssvarende salgskanal

KEID's egen hjemmeside benyttes som salgskanal, men har begrænset funktionalitet. Samtidig synes salgsfremstillingen på en række områder at have et betragteligt forbedringspotentiale, når der sammenlignes med standarden for salgsfremstillinger/prospekter blandt private aktører.

4.1.2. Brug af mægler som standardpraksis

Blandt private udlejere er det almindelig praksis, at der samarbejdes med mæglere i udbudsfasen, hvorimod praksis i KEID er selv at forstå udlejningen.

Private aktører fremhæver en række fordele ved brug af mæglere, som KEID bør overveje relevansen af, herunder mere attraktive priser, bredere eksponering samt reduktion af intern administration relateret til udbudsopgaven. Der vil dog antageligvis være en række særegne lejemål, f.eks. telefonkiosker, som erhvervs-mæglere ikke kan forventes at have særlige forudsætninger for at afsætte.

Udfordring

Mulighed

5. Kontraktstyring og drift

5.1. Tilsyn med lejers efterlevelse af lejevilkår

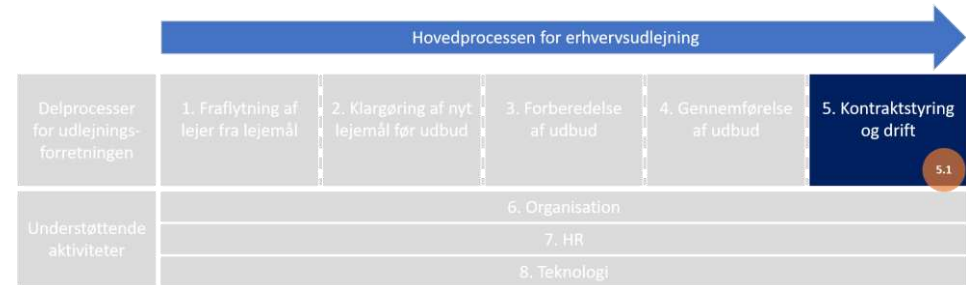
As-Is-processen i KEID

KEID bør som udgangspunkt løbende kontrollere, at vilkårene i lejekontrakter efterleves som aftalt med lejer ved aftaleindgåelsen. Kontrollen skal bidrage til at sikre, at anvendelsen af lejemålet f.eks. ikke antager et andet formål end det aftalte, eller at der afvikles ulovlige aktiviteter i relation til et lejemål.

Kontrol er endvidere relevant i en situation, hvor der indgås en aftale med en lejer om, at der gives mulighed for at gennemføre et stykke vedligeholdelses- eller optimeringsarbejde på det relevante lejemål. I denne type aftale vil der typisk være indbygget en mekanisme, hvor lejeprisen øges, når lejemålets stand forbedres (også kaldet "trappeleje"). Den udløsende faktor i forhold til huslejestigningen ville konkret være, at lejer indhenter byggetilladelse og ibrugtagningstilladelse og melder til KEID, at lejemålet er taget i brug i en forbedret stand. I dag kontrolleres der ikke systematisk for, om der er gennemført aftalt vedligehold eller optimeringsarbejde på lejemålet, eller om det bruges til andet, end det er tilsigtet.

Relevante forskelle i As-Is-processen hos private aktører

Private aktører giver udtryk for, at der føres tæt kontrol med, hvordan et lejemål anvendes, og at anvendelsen sker i overensstemmelse med lejevilkårene. Det gode indblik kommer bl.a. fra en løbende tæt kundekontakt i form af både telefonsamtaler og fremmøder på kundens lejemål adskillige gange i løbet af året. I de tilfælde, hvor den private udlejer er ejendomsforvalter/asset manager, er det endvidere typisk et krav fra ejendommens ejer, at kontrolaktiviteter sker løbende og indgår i årshjulet for administration af ejendommen.



Observationer

5.1.1. Stor forskel i kontroltryk

Der er relativ stor forskel på, hvor systematisk og intensivt der føres tilsyn med erhvervslejemål hos hhv. KEID og blandt private aktører. Private aktører anfører, at den løbende kontrol ofte resulterer i, at der identificeres problematiske forhold, f.eks. "brancheglidning". Brancheglidning kan potentielt resultere i, at et lejemål går fra at være *ikke-erhvervsbeskyttet* til at blive *erhvervsbeskyttet* under erhvervslejelovens bestemmelser, hvilket kan betyde, at udlejers råderet over lejemålet besværliggøres og/eller medfører risiko for, at der skal betales erstatning for afståelse.

5.1.2. Proaktiv kontraktstyring

Private aktører praktiserer tæt kontraktstyring for at skabe overblik og muliggøre rettidig omhu – ikke mindst af økonomiske hensyn. Forudsætningen for god kontraktstyring er dels gode værktøjer (f.eks. i form af systemunderstøttelse) og dels relevante data på kontraktporteføljen (både stamdata og variable data på f.eks. ændringer i omkostninger), så der kan ageres proaktivt på disse, f.eks. i form af huslejereguleringer, hævning af krav om vedligehold mv.

Udfordring

Mulighed

5. Kontraktstyring og drift (fortsat)

5.2. Forbrugsregnskaber

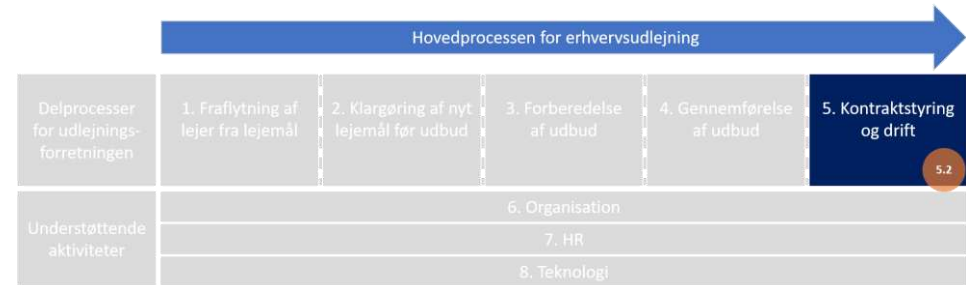
As-Is-processen i KEID

Det er iht. erhvervslejeloven et krav, at der udarbejdes forbrugsregnskaber for de enkelte lejemål, hvis der skal betales for ydelser ud over selve lejen. Forbrugsregnskaber laves for de fleste af KEID's lejemål med udgangspunkt i en fordelingsnøgle baseret på areal og ikke på faktisk forbrug.

Der foretages sjældent opgørelse af forbruget for de lejemål, der udgør en del af en ejendom, f.eks. en større bygning. For en overvejende del af KEID's erhvervslejemål skyldes dette, at fordelingen af det faktiske forbrug for de enkelte udlejere p.t. ikke kan fastsættes præcist, bl.a. fordi der ikke er opsat de nødvendige målere i ejendommene, og fordi der sker løbende ændringer af de individuelle lejemål, der indgår i en ejendom. Dette besværliggør en præcis opgørelse af, hvad der forbruges. Således laves der typisk én samlet opgørelse af forbruget, som fordeles på lejerne iht. deres lejerandel af ejendommens samlede areal.

Relevante forskelle i As-Is-processen hos private aktører

Private aktører fremhæver, at de anser det for meget vigtigt at have rigtig godt styr på deres lejemåls omkostningsdrivere. Typisk udskilles nettoleje som en post i opkrævningen, hvortil der lægges betaling for en række øvrige ydelser, herunder f.eks. varme, vand, el, ventilation og driftsudgifter, herunder udgifter til kantine, vicevært, snerydning, brug og rengøring af fællesarealer, graffiti, forsikringer, vagt, overvågning og administration.



Observationer

5.2.1. Manglende økonomisk ansvarliggørelse af lejere

Nettolejemodellen bidrager modsat KEID's praksis til ansvarliggørelse af lejere i forhold til deres ressourceforbrug. Når de faktiske forbrugsudgifter kun marginalt afhænger af det reelle forbrug, vil incitamentet til ansvarligt forbrug være begrænset.

5.2.2. Økonomiske risici for lejere

Det kan udgøre en risiko for den enkelte lejer, at vedkommende ikke har fuld kontrol over størrelsen på den udgift, som forbrugsregnskabet resulterer i. Almindeligvis må en sådan risiko antages at resultere i en negativ påvirkning af lejemålets markedsværdi.

Udfordringer

5. Kontraktstyring og drift (fortsat)

5.3. Detaillkendskab til erhvervslejemål og lejere

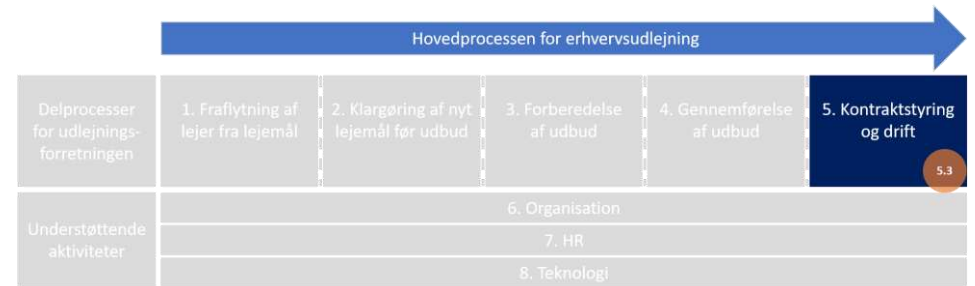
As-Is-processen i KEID

Der er typisk knyttet en stor institutionel viden og hukommelse til enkeltpersoner, der har arbejdet i Ejendomsadministrationen gennem mange år, og som har arbejdet fast med specifikke ejendomme i KEID's portefølje og erhvervslejemålene i den. Et sådant personligt kendskab vil typisk supplere gode ejendomsdata og bidrage til det gode overblik over porteføljen, ikke mindst fordi KEID's portefølje er speciel med f.eks. en del testamenterede lejemål, som der er krav til, skal anvendes på bestemt vis.

Der er i de sidste to år sket et generationsskifte i enheden Ejendomsadministration, hvilket periodevis kan have udfordret den institutionelle viden og hukommelse i enheden. Enheden har dog i de seneste år haft en meget stabil medarbejdergruppe, hvilket har gjort det lettere at genopbygge den institutionelle viden om lejemålene og kunder. I dag har hver administrator ansvar for ca. 200 lejemål.

Relevante forskelle i As-Is-processen hos private aktører

I lighed med praksis i KEID anses det blandt private udlejningsvirksomheder for at være centralt med en god kundedialog, da denne er nødvendig for et godt samarbejde mellem lejer og udlejer. Blandt de organisatorisk og porteføljemæssigt mindre aktører prioriteres kundedialogen i hele organisationen fra ejendomsservice til direktørniveau, mens større aktører typisk søger at opbygge tætte kunderelationer i hele det porteføljeteam, der har ansvar for en given ejendom, mens topledelsen typisk er mere afsondret fra den direkte kundekontakt.



Observation

5.3.1. KEID har fokus på lejemålet, private aktører på kunden

Der er ikke umiddelbart bemærkelsesværdige forskelle i tilgang til eller detaillkendskab til lejemål og lejere i henholdsvis KEID og blandt private aktører. Dog synes organisationens fokus i KEID, for så vidt angår erhvervsudlejningen, mere at ligge på selve *lejemålet*, mens private aktører fokus er mere på *lejeren* og dennes behov.

Forskellen kan måske skyldes, at KEID's "kerne kunder" generelt set er forvaltningerne, hvis behov man kender indgående, mens de rene erhvervs kunder rent forretningsmæssigt mere kan betragtes som et supplement til f.eks. skoler, daginstitutioner og andre interne kommunale lejere. KEID's erhvervsudlejningsforretning har på denne vis karakter af at være associeret virksomhed, hvor kundetyper generelt afviger fra KEID's kerne kunder i form af kommunale aktører.

Ensartede forhold

6. Organisation

6.1. Håndtering af tvister med lejere

As-Is-processen i KEID

I modsætning til kommunens generelle myndighedsudøvelse, hviler KEID's ageren på ejendomsmarkedet som udgangspunkt på et privatretligt grundlag svarende til øvrige private udlejere. I tilfælde af en tvist mellem en lejer og KEID er det derfor lejekontrakten og lejelovgivningen i øvrigt, der er bestemmende for den juridiske ramme, der skal regulere udfaldet af tvisten.

Tvister omkring lejevilkår kan f.eks. opstå som følge af en regulering af huslejen, opsigelse af lejemål mv. Såfremt parterne ikke kan opnå en mindelig løsning, vil der principielt kunne udtages en stævning.

Dog opleves det, at lejere i forbindelse med tvister retter henvendelse til medlemmer af borgerrepræsentationen, udvalg eller borgmestre, hvilket i flere tilfælde har resulteret i skriftlige spørgsmål, som embedsværket i Økonomiforvaltningen får til opgave at besvare. Denne fremgangsmåde kan medføre risiko for, at tvisten løses med et dårligere økonomisk og juridisk resultat.

Relevante forskelle i As-Is-processen hos private aktører

I forhold til private aktører på erhvervsudlejningsområdet gælder det, at deres kunder, såfremt disse måtte være uenige i krav, der stilles fra udlejers side, som et første skridt typisk vil søge at indgå i en dialog med udlejer. Såfremt dialogen ikke medfører det ønskede resultat, vil en lejer have mulighed for at udtage stævning mod udlejeren. Herfra vil den resterende del af processen ske i regi af det almene retssystem. Processen vil typisk resultere i, at der enten indgås forlig, eller at en retsinstans afsiger en bindende afgørelse.



Observation

6.1.1. Uklart administrationsgrundlag for udlejningsområdet

Når tvister med en lejer bliver genstand for politisk behandling, medfører dette erfaringsmæssigt et ekstra ressourcetræk på særligt de juridiske kompetencer i KEID. Det anslås således, at op mod 50% af arbejdstiden p.t. er allokeret til politisk betjening i forbindelse med spørgsmål i udlejningssager.

En højere grad af ensartethed i både kontraktstandarderne samt administrationen af lejemålene vil kunne bidrage til at skabe en større lighed i håndteringen af de enkelte lejemål/tvister og dermed reducere tidsforbruget hos både politikere og KEID.

Udfordring

6. Organisation (fortsat)

6.2. Fordeling af opgaver og ansvar

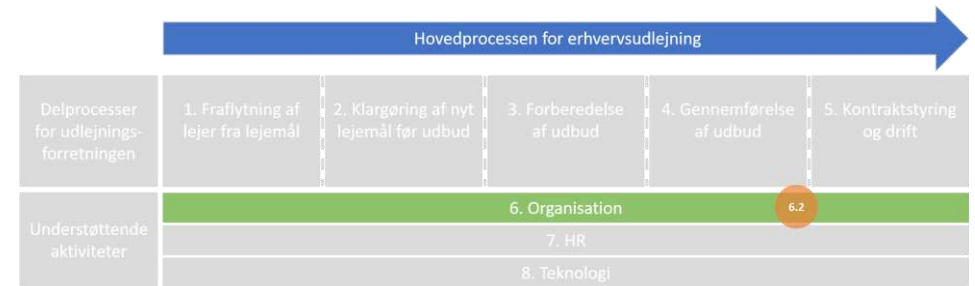
As-Is-processen hos KEID

Opgaver og ansvar på erhvervsudlejningsområdet er fordelt på flere centre og enheder i KEID, som ud over erhvervsudlejningen bl.a. forestår den øvrige udlejning rettet mod kommunens egen kerneforretning. Som nævnt i formål og baggrund indtager KEID som organisation en speciel strategisk position, som skal tilgodese både kommercielle og ikke-kommercielle kerneforretningshensyn, hvor de ikke-kommercielle hensyn generelt er de vigtigste og handler om at levere den bedst mulige service til kommunens egne interessenter i form af kommunens forvaltninger og de institutioner og borgere, disse servicerer.

Relevante forskelle i As-Is-processen hos private aktører

Organiseringen hos private aktører tager entydigt udgangspunkt i at drive erhvervsudlejningsvirksomhed for kommercielle kunder og er således optimeret mod at levere lige præcis de ydelser, der understøtter denne type forretning.

Organiseringen hos private aktører tager som oftest udgangspunkt i, at der findes én ansvarlig person – typisk en asset manager – for en portefølje bestående af en række ejendomme. Asset manageren er i princippet ansvarlig for den optimale forrentning af porteføljen og dermed for prioritering og eksekvering af alle processer og aktiviteter, der understøtter forrentningen. Den klare ansvarsfordeling betyder, at eventuel tvivl om, hvilke opgaver der prioriteres fra dag til dag, og hvordan de løses, kan afklares af asset manageren.



Observation

6.2.1. Mere entydige forretningsmål blandt private aktører

Hvor KEID rent organisatorisk skal understøtte en offentlig forvaltningsopgave med de mangesidede hensyn, dette afføder, skal private udlejningsaktører i reglen mere entydigt sikre en optimal forrentning af en ejendomsinvestering.

Disse vidt forskellige udgangspunkter giver naturligt et mere entydigt målbillede hos private aktører, hvor prioriterings- og ressourcspørgsmål i princippet kan besvares med afsæt i en cost/benefit-afvejning, mens det i reglen vil kræve afvikling af en mere facetteret proces, før der i KEID træffes beslutninger om allokering af ressourcer.

Udfordring

6. Organisation (fortsat)

6.3. Ejendomsporteføljestyring

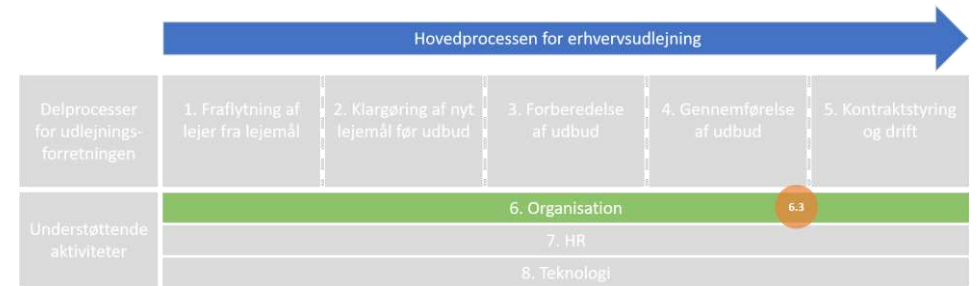
As-Is-processen i KEID

Beslutninger vedrørende porteføljestyring henhører organisatorisk under Team Ejendomsoptimering i Center for Økonomi. Teamet har ansvar for at udarbejde kommunens fælles ejendomsstrategi og sikre en rød tråd mellem kommunens arealbehov for nye skoler, institutioner mv., den årlige budgetproces og den generelle byudvikling.

Centre og enheder i KEID, der arbejder med at administrere og servicere lejemål, er fysisk og organisatorisk adskilt fra Team Ejendomsoptimering. Det fremstår uklart, hvordan erhvervsudlejningsporteføljen indgår i ejendomsstrategien, og om der arbejdes strategisk med porteføljestyringen i forhold til erhvervsudlejning.

Relevante forskelle i As-Is-processen hos private aktører

Hos private aktører handler ejendomsporteføljestyring primært om at optimere den kommercielle værdi af ejendomsaktiver med henblik på at maksimere forrentningen af den samlede portefølje. Dette gøres på overordnet plan ved at udvikle og eksekvere på en strategi, der udnytter muligheder og mitigerer risici, f.eks. ved at sikre, at man i forhold til forskellige kundetyper kan levere den rette type bygninger med den rette beliggenhed, det rette arbejdsmiljø og til rette prisniveau.



Observationer

6.3.1. Væsenforskelle mellem offentlig og privat sektor

Grundforudsætningerne for erhvervsudlejning mellem KEID og private aktører er grundlæggende set væsenforskellige. En del formålselementer i porteføljestyringen, som er relativt rendyrkede hos private aktører – f.eks. at levere den rette type bygninger, rette beliggenhed, rette arbejdsmiljø og rette prisniveau – kan godt nok genfindes i KEID og kommunens tilgang til udlejning generelt. Specifikt for erhvervsudlejningsområdet gælder det dog, at KEID's portefølje er en udløber af overskudskapacitet og ikke af en investering foretaget ud fra profithensyn, hvilket gør styring af erhvervsporteføljen til en anderledes øvelse for KEID.

Udfordring

7. HR

7.1. Ressourcerne allokeret til erhvervsudlejningen*

As-Is-processen i KEID

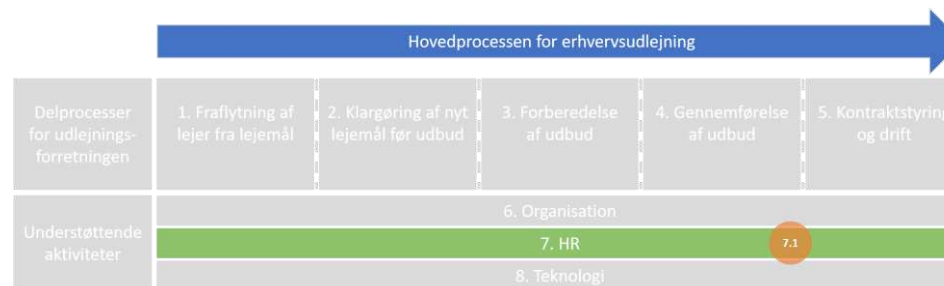
Med henblik på at sikre en god kvalitet i opgaveløsningen ansættes der generelt specialistressourcer på erhvervsudlejningsområdet i KEID. Blandt ejendomsadministratorerne i enheden Ejendomsadministrationen har alle en jobmæssig baggrund som tidligere ansatte hos en eller flere private aktører – f.eks. udlejere eller erhvervsmæglere. Ligeledes er der blandt juristressourcerne i Køb, Salg og Leje flerårig erfaring fra private aktører.

Der synes ikke i nogen af enhederne at være mangel på specifikke kompetencer mere generelt, som kunne foranledige udfordringer i forhold til at kunne levere den ønskede kvalitet eller service. Dog peger de gennemførte interviews på, at der prioriteres hårdt, i forhold til hvilke opgaver der bliver løst i f.eks. Kundeservice, ligesom der periodevist opstår et u hensigtsmæssigt træk på særligt juristressourcer i forbindelse med håndtering af tvister med erhvervslejere, typisk når tvister bliver genstand for mediers eller politikeres interesse.

Relevante forskelle i As-Is-processen hos private aktører

Der er ikke lavet en dybdegående kompetenceafdækning, men en gennemgang af funktionstitler blandt ansatte hos private aktører viser, at der ikke er større forskelle på de fagområder, der afdækkes blandt private aktører set i forhold til KEID's organisation. En væsentlig forskel er dog, at rammen for aktiviteter blandt private aktører entydigt fokuserer på en løbende kommerciel optimering af porteføljen, hvor man i KEID skal have fokus på forvaltningsmæssige hensyn.

* Der er ikke lavet en dybdegående kompetenceafdækning, men lavet en gennemgang af funktionstitler blandt ansatte.



Observationer

7.1.1. Samme kompetencer, anderledes anvendelse

Umiddelbart er der ikke identificeret større forskelle i faglighed og kompetencer, som private aktører har til rådighed i forhold til situationen i KEID.

7.1.2. Hård prioritering af løsning af opgaver

Analysen peger i retning af, at der særligt i Køb, Salg og Leje, samt for så vidt angår de byggetekniske ressourcer i Kundeservice, skal prioriteres hårdt, i forhold til hvilke opgaver der løses og hvordan. Selvom kvaliteten i opgaveløsningen aktuelt vurderes at være tilfredsstillende, kan vedvarende hård prioritering på sigt have en negativ effekt i forhold til de steder, hvor forretningen potentielt kunne udvikles. F.eks. medfører prioriteringen helt åbenlyst en udfordring med at få lavet en tilbundsgående oprydning i de ulige vilkår, der gælder for erhvervslejemål (f.eks. hvorvidt lejemål er nyistandsat ved indflytning). Effekten af dette forhold er konkret øgede løbende omkostninger til istandsættelse og forringet værdi af aktiverne i erhvervsporteføljen.

Ensartede forhold

Udfordring

8. Teknologi

8.1. Anvendelsen af systemer og data

As-Is-processen i KEID

Relevante data omkring erhvervslejemål registreres i følgende systemer:

- KASA/AutoCAD: Facility management system med de autoritative bygningsdata
- WeDo/Vitec: Ejendomsadministrationssystem med f.eks. lejemålsdata
- Kvantum/SAP: Økonomisystem med f.eks. finansdata relateret til lejemål.

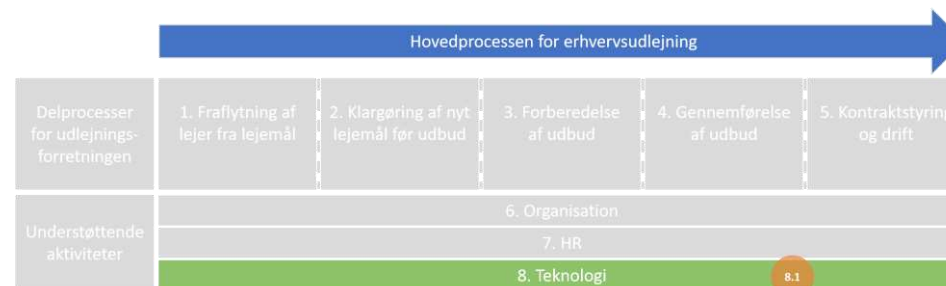
KASA og WeDo anvendes også til erhvervsudlejning i den private sektor, men er tilpasset arbejdsprocesser og forretningslogik i KEID.

De udfordringer, som systemerne giver anledning til, skyldes i nogen grad, at de skal understøtte de meget forskelligartede behov, som en stor politisk forvaltning naturligt vil resultere i. Kvantum bruges f.eks. ikke kun på ejendomsområdet, men skal ligeledes give understøttelse af de øvrige forvaltningsområder, der har en markant anderledes forretningslogik end erhvervsudlejningsområdet.

Relevante forskelle i As-Is-processen hos private aktører

En væsentlig forskel er, at private aktører som regel har en mere simpel forretning, der skal understøttes system- og datamæssigt. Typisk er private aktørers forretningsaktiviteter alle inden for ejendomsområdet, hvilket gør tilpasningen af systemer og datamodeller mere simpel.

Private aktører fortæller dog også, at der bruges markante ressourcer på at indsamle og vedligeholde data om lejemål og lejere, og at datavask og -tilpasning er nødvendige indsatsområder, når der skal genereres tilstrækkelig værdi fra data. I forhold til ejendomsadministrationsområdet er løsningen UNIK-branchestandarden ifølge flere af de adspurgte.



Observationer

8.1.1. Systemer

Hvor private aktørers primære formål er at drive kommerciel forretning inden for ejendomsområdet, er KEID's formål mindre snævert fokuseret på dette område, hvilket giver udfordringer i forhold til systemtilpasning specifikt ift. erhvervsleje.

8.1.2. Potentialet i systemkonsolidering

En ulempe ved KEID's nuværende systemlandskab er, at de tre systemer, omend de er forbundet med en række af integrationer, stadig er meget forskelligartede og løsrevet fra hinanden. En bedre erhvervsudleje-systemunderstøttelse kunne potentielt opnås ved konsolidering af to eller flere af de nuværende systemer, f.eks. ejendomsadministration og økonomistyring.

8.1.2. Data management

Blandt private aktører er der et større fokus end i KEID på at være datamæssigt optimeret. F.eks. indsamles og anvendes der løbende data i forhold til lejemåls forfatning og vilkår til brug for kontraktstyringen, ligesom der gøres mere ud af at klargøre data til rapportering via BI-løsninger.

Udfordringer

Mulighed

9. Tværgående perspektiver

9.1. Generelle observationer

Ud over observationerne vedrørende delprocesserne for udlejningsforretningen og støtteaktiviteterne, som gennemgås på siderne ovenfor, er der i analyseforløbet gjort nogle mere generelle observationer. Disse samles op nedenfor.



Observationer

9.1.1. Manglende overordnet strategi på erhvervsudlejningsområdet

KEID er i forhold til Kødbyen begyndt at arbejde mere strategisk med erhvervsudlejning, forstået på den måde, at der for området er udviklet en egentlig strategi med en række mål og en principiel stillingtagen til, hvordan målene skal realiseres. En del af elementerne i denne mere systematiske tilgang til erhvervsudlejningsområdet synes oplagte at genanvende i forhold til erhvervsudlejningen uden for Kødbyen.

9.1.2. Overvejelser i forhold til udbudsform

Udbudsområdet har en række optimeringspotentialer, som der er gode muligheder for at sammentænke i mere formaliserede proces-tilgange, så der sikres klare kvalitetskriterier for løsningen af opgaverne i delprocessen samt tydelig ansvarsplacering og arbejdsdeling mellem de relevante enheder i KEID. Ligeledes kunne

Muligheder

der potentielt findes inspiration i private aktørers tilgang til udbudsform/afsætning af lejemål, som minder mere om en fleksibel markedsdialogproces med forhandling end om en egentlig udbudsproces. F.eks. udbydes lejemål med en fast pris, der sættes højt, men realistisk, hvorefter andre kommercielle vilkår end prisen er genstand for forhandling. Dog bemærkes, at denne tilgang ikke vil være relevant for en række af de mere unikke lejemål såsom telefonkiosker, hvor pris forsat bør være det primære tildelingskriterie.

9.1.3. Brug af outsourcing

En del opgaver, som i KEID løses internt, outsources i højere grad blandt private aktører. Denne tendens kunne tjene til inspiration i KEID's tilgang til erhvervsudlejningen, herunder særligt i forhold til mæglervirksomhed. Generelt ses en mulighed i at overveje, hvilke områder der har udliciteringspotentialer.



04

Opsamling

10. Opsamling og primære indsatsområder

Om rapportens sigte

Det følger overordnet set af kommunalfuldmagtreglernes princip om økonomisk forsvarlig forvaltning – herunder forbuddet mod begunstiggelse af enkeltpersoner og forbuddet mod konkurrenceforvriddning – at KEID's udlejning af overskudskapacitet af ejendomsporteføljen skal ske på markedsvilkår, herunder til markedssleje.

Rapporten afdækker, hvordan KEID's forretningspraksis på erhvervsudlejningsområdet adskiller sig fra den praksis, der generelt ses blandt private aktører på området. De observationer, der gøres på denne baggrund, skal endvidere tjene som inspiration, i forhold til hvorledes KEID kunne overveje at bringe egen praksis tættere på praksis blandt private aktører.

Om rapportens observationer

Flere af rapportens observationer kredser om nogle gennemgående temaer, herunder "synspraksis", "udbud og annoncering", "afregning af forbrug", "administrationsgrundlag for lejekontrakter" og "data". Det er KPMG's vurdering, at observationerne kunne give anledning til en række indsatser, der kunne bringe KEID's praksis tættere på privat praksis på en hensigtsmæssig måde på følgende fem primære indsatsområder samt et område med indsatser af mere tværgående karakter:

1. *Kontrol/syn* – herunder en optimeret praksis for, hvordan der foretages byggeteknisk indflytningssyn, fraflytningssyn, før-fracflytningssyn og syn i forbindelse med lejers ombygninger. Dette er et område, hvor praksis i KEID synes at være relativt langt fra praksis blandt private aktører, og hvor der er åbenlyse økonomiske og styringsmæssige fordele ved at bringe KEID's praksis tættere på privat praksis.
2. I forhold til *udlejning/mægler* vurderes der umiddelbart at være fordele ved at bruge eksterne tjenester og/eller mæglere som supplement til udbydelse på KEID's egen hjemmeside. I de tilfælde, hvor det vurderes, at eksponeringsbehov, størrelse, gængs/unik lejemålstype og lignende parametre peger i retning af ikke blot at annoncere via egen hjemmeside, foreslås det at søge bredere annoncering.
3. Manglende *forbrugsmålere og afregning af faktisk forbrug* er også en praksis, der ikke stemmer overens med normen blandt private aktører. Der ses således en række økonomiske og øvrige gevinster forbundet med at kunne afregne faktisk forbrug for den enkelte lejer, så disse kan holdes individuelt ansvarlige for de udgifter deres forbrug genererer. Forudsætningen for at kunne afregne forbrug er, at de relevante målere etableres og driftes, og afdækning af muligheder og udfordringer relateret til dette foreslås gennemført som et indledende initiativ.
4. Juridisk udgøres *administrationsgrundlaget for lejekontrakter* af privatretlige aftaler. I praksis ses dog, at politisk involvering i enkeltstager afleder en række ressourcekrævende opgaver i KEID. Der peges på, at en højere grad af ensartethed i kontraktstandarderne for lejemålene vil kunne bidrage til at skabe en større lighed i håndteringen af de enkelte lejemål/tvister og dermed reducere tidsforbrug hos både politikere og KEID.
5. *Optimering af data* relateret til ejendomme udgør et stort fokus blandt private aktører, og der ses et generelt stort optimeringspotentiale på dette område i KEID – både i forhold til kvaliteten af data på eksisterende datapunkter og i forhold til etablering af datapunkter på nye områder.
6. Tværgående perspektiver: *Strategi for erhvervsudlejningsområdet* og anvendelse af *outsourcing* på relevante områder udgør to mere generelle og tværgående temaer, hvor mulighederne for tiltag kunne overvejes.



kpmg.com/socialmedia

© 2020 KPMG P/S, a Danish limited liability partnership and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved. For more detail about the structure of the KPMG global organization please visit <https://home.kpmg/governance>.