



Slagelse administrationscenter, kultur- og fritidshus

Business case og finansieringsmuligheder - UDKAST

August 2017

Slagelse administrationscenter, kultur- og fritidshus

Business case og finansieringsmuligheder

Slagelse Kommune
Plan og Udvikling
Rådhuspladsen 11
4200 Slagelse
Att: Ole Lund Sørensen

Slagelse Kommune overvejer at sammenlægge kommunens administrative funktioner som følge af et frasalg af 4 udvalgte lokationer i Slagelse. Formålet er at fremtidssikre rammerne om den kommunale administration og samtidig skabe rum for den stigende efterspørgsel efter boliger med central beliggenhed i Slagelse midtby.

Antvorskov Allé i Slagelse overvejes som mulig adresse for de administrative funktioner. I tilknytning hertil overvejes det at opføre en ny springhal og svømmecenter på samme adresse, således at der skabes et nyt lokalt kraftcenter med mange daglige besøgende på adressen.

Som et led i planerne overvejer Slagelse Kommune at frasælge en række kommunale ejendomme. Indtægterne fra salget skal bidrage til realiseringen af det samlede projekt.

Denne analyse sætter ved hjælp af benchmark data fra lignende projekter fokus på projektets økonomi i anlægsfasen samt i en 30-årig driftsfase. Yderligere sætter analysen fokus på mulige finansierings- og organisationsmodeller, herunder modellernes påvirkning af Slagelse Kommunes anlægs-, service- og lånerammer.

Vores analyse er delt op i følgende 2 dele:

- Business case for etablering af nyt rådhus samt faciliteter inden for kultur- og fritidsområdet i et 30-årigt perspektiv
- Finansierings- og organisationsmodeller

Vores analyse baserer sig på:




- Benchmark data for etablering og drift af kontorejendomme samt ejendomme til undervisningsbrug
- Oplæg vedrørende Slagelse Aqua Park udarbejdet af Deloitte i maj 2016
- "Slagelse Kommune – Samlokalisering af administrative funktioner – Forundersøgelse", Rambøll 2014
- Danske erfaringer med offentlige private samarbejder og socioøkonomiske virksomheder
- Input fra Slagelse Kommune i relation til anlægs- og driftsomkostninger for administrationscenter og springhal

Venlig hilsen




Rikke Beckmann Danielsen og Lars Hillebrand

Kontakt hos Deloitte




Rikke Beckmann Danielsen

-  Partner
-  Mobil: +45 30 93 56 92
-  rdanielsen@deloitte.dk

Lars Hillebrand

-  Partner
-  Mobil: +45 40 28 36 48
-  lhillebrand@deloitte.dk

Pierre Aagaard

-  Assistant Director
-  Mobil: +45 30 93 69 97
-  paagaard@deloitte.dk

Agenda

1. Executive summary

2. Introduktion

3. Business case

3.1 Samlet overblik over projektets økonomi

3.2 Anlægsomkostninger

3.3 Driftsomkostninger

3.4 Indtægter fra salg af ejendomme

3.5 Besparelser og effektiviseringsgevinster

3.6 Evaluering af business casen relateret til samlokaliseringen

4. Finansierings- og organisationsmodeller

5. Fremadrettet proces

Executive summary

Business case analysen indikerer, at Slagelse Kommune skal opnå en årlig merindtægt i det kommunale budget på 8,3 mio.kr. (2019-pris), såfremt man ikke tager højde for den tidsmæssige forskydning af penge, for at opnå en neutral business case ved samlokaliseringen

Executive summary

- Nærværende business case illustrerer anlægs- og driftsøkonomien ved at sammenlægge Slagelse Kommunes administrative funktioner fra eksisterende 4 adresser i Slagelse til én samlet adresse på Antvorskov Allé og i tilknytning hertil opførelsen af en ny springhal og svømmecenter på samme adresse.
- Vores tilgang til business case analysen har været følgende: Der er en række anlægsomkostninger og driftsomkostninger, som kan estimeres rimeligt præcist på baggrund af benchmark data for det samlede projekt. Anlægsomkostninger indeholder i denne sammenhæng også omkostninger til inventar og eventuelle udearealer. Driftsomkostninger består af omkostninger til rengøring, servicekontrakter/vagt, ind- og udvendig vedligehold, forsyning og kontoromkostninger. Ligeledes har vi estimeret for indtægter ved frasalg af ejendomme samt allerede budgetterede midler til renovering. Yderligere kender vi de årlige omkostninger til at drive den eksisterende bygningsmasse, hvorfor vi kan estimere den fremadrettede besparelse på den bygningsmæssige drift ved at flytte fra gammelt til nyt. Med andre ord kender vi anlægsomkostninger, fremtidige driftsomkostninger, potentielle indtægter og driftsomkostninger relateret til den eksisterende bygningsmasse. Det relevante spørgsmål at stille er derfor; hvor mange penge om året skal Slagelse Kommune finde i merindtægter/effektivisering – udover de årlige besparelser på den bygningsmæssige drift og indtægter fra salg af ejendomme – for at business casen er udgiftsneutral for Slagelse Kommune over en 30-årig periode?
- De samlede anlægsomkostninger som antages finansieret ved kassetræk estimeres til ca. 611 mio.kr. Det antages, at projektet anlægges over en 2-årig periode, hvori omkostningerne fordeles ligeligt. De samlede driftsomkostninger ekskl. "diverse omkostninger" og personale relateret til administrationscentret og springhallen er estimeret til ca. 14,8 mio.kr. (2019-pris). Projektet har en samlet engangsindtægt på ca. 98 mio.kr., der opnås igennem salg af 4 kommunale ejendomme. Ligeledes vil der ved en eventuel samlokalisering bortfalde en allerede budgetteret omkostning på 70 mio.kr., som skulle anvendes til renovering af de nuværende svømmefaciliteter. Disse bortfaldne renoveringsomkostninger og salgsværdien af de 4 ejendomme antages i stedet at anvendes til at finansiere anlægsomkostningerne ved nybyggeriet i forbindelse med samlokaliseringen, således at der i anlægsfasen realiseres et samlet nettokassetræk på ca. 443 mio.kr. som på nuværende tidspunkt ikke indgår i de kommunale budgetter.
- Der opnås en årlig samlet besparelse på 3,7 mio.kr. på den bygningsmæssige drift ved at flytte fra gamle bygninger til nye bygninger.
- Business case analysen indikerer, at Slagelse Kommune skal opnå en årlig merindtægt eller besparelse/effektivisering i det kommunale budget på 8,3 mio.kr. (2019-pris) hvert år de næste 30 år, såfremt der ikke tages højde for den tidsmæssige forskydning af penge for at opnå en neutral business case. Dette svarer til, at der over den 30 årige periode skal findes ca. 306 mio.kr. i merindtægter eller besparelser/effektivisering for at business casen er neutral for Slagelse Kommune over en 30 årig periode.
- Tages der derimod højde for den tidsmæssige forskydning af penge i form at anvende en såkaldt nutidsværdiberegning vil beløbet ændre sig en del, fordi der anvendes en såkaldt diskonteringsrente. Hvis der anvendes en diskonteringsrente på 1% vil beløbet være 10,3 mio.kr. årligt (2019-pris), og hvis der anvendes en diskonteringsrente på 6,1%, svarende til den nominelle samfundsmæssige diskonteringsrente fastsat af staten ved en inflationssats på 2%, skal den årlige merindtægt/effektivisering i det kommunale budget beløbe sig til 24,0 mio.kr. (2019-pris).
- Såfremt Slagelse Kommune vælger at frasælge yderligere 2 ejendomme i Korsør, herunder Casper Brands Plads 6-8 og Dahlsvej 3, vil der skulle anlægges yderligere 1.600 m² administrationscenter. I dette tilfælde indikerer en business case analyse, at kommunen skal opnå en årlig merindtægt eller besparelse/effektivisering i det kommunale budget på 5,0 mio.kr. (2019-pris) hvert år de næste 30 år, såfremt der ikke tages højde for den tidsmæssige forskydning af penge for at opnå en neutral business case. Dette svarer til, at der over den 30 årige periode skal findes ca. 184 mio.kr. i merindtægter eller besparelser/effektivisering for at business casen er neutral for Slagelse Kommune over en 30 årig periode.

Agenda

1. Executive summary

2. Introduktion

3. Business case

3.1 Samlet overblik over projektets økonomi

3.2 Anlægsomkostninger

3.3 Driftsomkostninger

3.4 Indtægter fra salg af ejendomme

3.5 Besparelser og effektiviseringsgevinster

3.6 Evaluering af business casen relateret til samlokaliseringen

4. Finansierings- og organisationsmodeller

5. Fremadrettet proces

Introduktion

Business casen indeholder en opstilling af anlægs- og driftsøkonomien for projektet, identifikation af indtægter, herunder behov for merindtægter, samt en kortlægning af kommunens lånebehov og alternative finansieringsmuligheder

Afsæt for analysen og overblik over business casens elementer

- Afsættet for oversigten over økonomien i anlægs- og driftsfasen er, at Slagelse Kommune finansierer opførelsen af administrationscenter, springhal og svømmehal i anlægsfasen via et kassetræk. Herefter finansieres drift og vedligehold løbende via kommunens serviceramme. Ovenstående tilgang til finansiering og organisering er i finansieringsafsnittet kaldt traditionel gennemførelsesform.
- I analysen er det forudsat, at den ordinære drift af svømmehallen forudsætter et kommunalt driftstilskud på ca. 5 mio. kr. årligt (2019-pris), og at den ordinære drift på baggrund af denne indtægt samt indtægter fra entré, fitness, events, fremleje af lokaler samt café og diverse tøjsalg er udgiftsneutral. Det kommunale tilskud er fastsat ud fra et skønsmæssigt perspektiv, og med udgangspunkt i Deloitte's analyse af driftsøkonomien i Slagelse Aqua Park fra maj 2016. Den samlede nettoudgift for Slagelse Kommune i relation til de nye svømmefaciliteter vil således beløbe sig på de 5 mio.kr. som de skal give i kommunalt tilskud, for at driften går i 0. Det bør, når udformningen af svømmehallen er nærmere defineret, vurderes, om der bør indregnes yderligere omkostninger til vedligehold af bygningsmassen.
- Analysen indledes med et overblik over den samlede økonomi relateret til projektet i en 30-årig periode. Med den samlede økonomi menes alle de indtægter og omkostninger, der kan henføres til projektet, herunder fx anlægsomkostninger, flytteomkostninger, omkostninger til inventar, drift- og vedligeholdelsesomkostninger mv.
- Herefter sætter analysen fokus på de enkelte faser i projektet i form af en mere detaljeret beskrivelse af de talmæssige forudsætninger i relation til anlæg, drift og indtægter.
- Forudsætningerne i analysen baserer sig på de forudsætninger, der er anvendt i en række lignende beslutningsgrundlag i relation til kontorejendomme, svømmehaller og undervisningsfaciliteter. Forudsætningerne er baseret på gennemsnitlige betragtninger, og er ikke baseret på tekniske vurderinger, skitsetegninger eller lignende relateret til det konkrete projekt. Det betyder, at business casen skal ses som indikativ, og at de talmæssige forudsætninger skal justeres, i takt med at et eventuelt projekt tager form og udvikles.
- Slutteligt er de talmæssige forudsætninger anvendt i en evaluering af business casen relateret til samlokaliseringen. Herunder estimeres størrelsen af merindtægter, i form af eksempelvis effektiviseringsgevinster eller øgede skatteindtægter, som en samlokalisering vil forudsætte, for at opnå en neutral business case.
- Afsnittet omhandlende mulige finansierings- og organisationsmodeller har til formål at give Slagelse Kommune et overblik over, hvorledes projektet kan finansieres og organiseres ud over den traditionelle gennemførelsesform som business casen er baseret på. Afsnittet er baseret på de danske erfaringer med anvendelse af forskellige former for offentligt private samarbejder og erfaringer med socioøkonomiske virksomheder. Finansierings- og organisationsafsnittet er suppleret med en gennemgang af, hvorledes de forskellige finansieringsformer påvirker Slagelse Kommunes anlægs-, service- og låneramme. Dette er medtaget, idet disse rammer typisk har afgørende betydning for kommunernes mulighed for at gennemføre større bygge- og anlægsprojekter, og er således centrale i relation til et dækkende beslutningsgrundlag.
- Afslutningsvist er der inkluderet en række input til Slagelse Kommune i forhold til den videre udvikling af projektet med fokus på, hvorledes projektudviklingsfasen kan gøres så operationel som mulig.
- Bemærk, at der er set bort fra afskrivninger, idet analysen udelukkende betragter likviditetstræk.

Agenda

1. Executive summary

2. Introduktion

3. Business case

3.1 Samlet overblik over projektets økonomi

3.2 Anlægsomkostninger

3.3 Driftsomkostninger

3.4 Indtægter fra salg af ejendomme

3.5 Besparelser og effektiviseringsgevinster

3.6 Evaluering af business casen relateret til samlokaliseringen

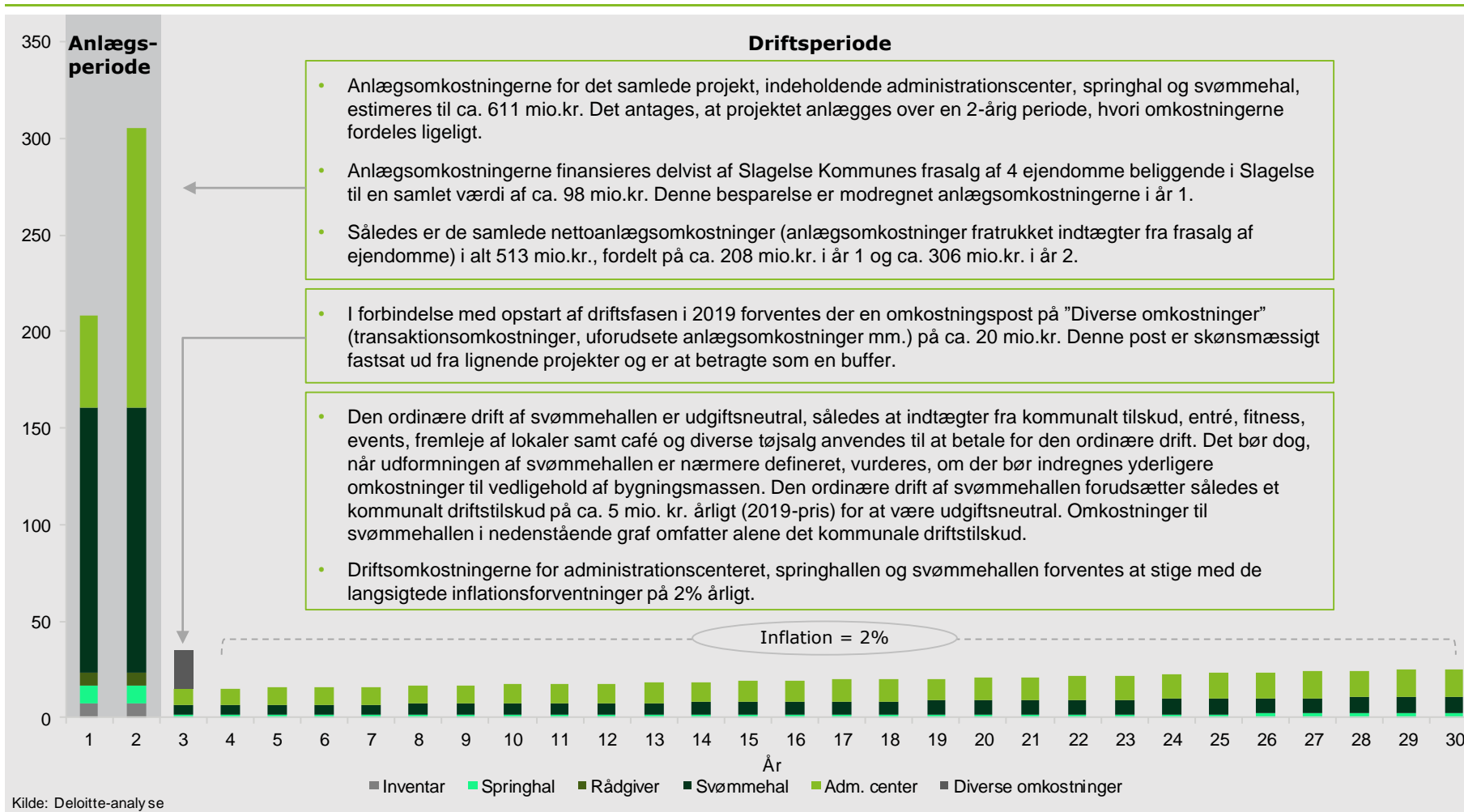
4. Finansierings- og organisationsmodeller

5. Fremadrettet proces

Business case | Samlet overblik over projektets økonomi

Denne slide skitserer den samlede projektøkonomi over en 30-årig periode, indeholdende anlægs- og driftsomkostninger relateret til administrationscenter, springhal og svømmehal

Projektets nettopengestrømme (mio.kr.)



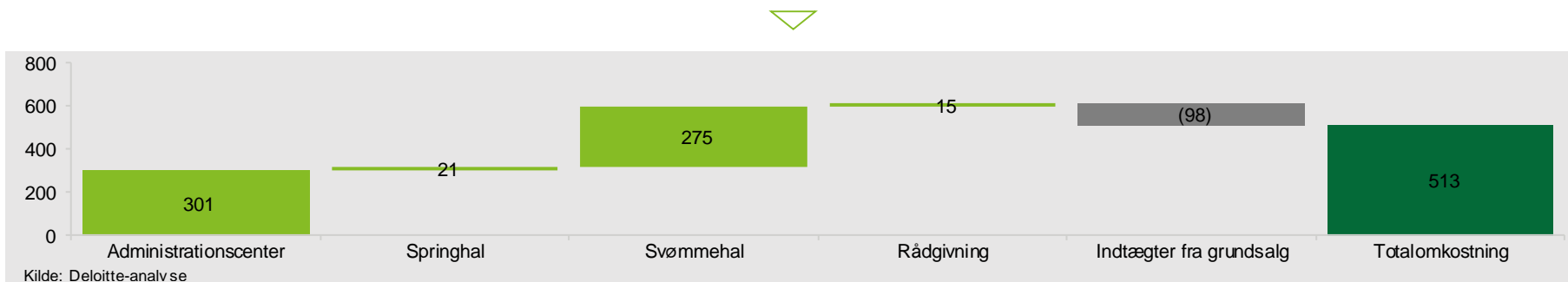
Kilde: Deloitte-analyse

Business case | Anlægsomkostninger

De samlede nettoanlægsomkostninger for administrationscenter, springhal og svømmehal er estimeret til ca. 513 mio.kr. inkl. inventar, udearealer (springhal) og indtægter fra grundsalg

Anlægsomkostninger (mio.kr.)

- Anlægsomkostningerne for administrationscenteret beløber sig til 289 mio. kr. med baggrund i et estimeret samlet areal på 14.450 m² og en pris på 20.000 kr./m², baseret på input fra Slagelse Kommune. De 20.000 kr./m² tager afsæt i 18.000 kr./m² tillagt en sikkerhedsmargin på ca. 10%. Herudover tillægges omkostninger til inventar i administrationscenteret på ca. 12 mio.kr. Således estimeres de samlede anlægsomkostninger for administrationscentret inkl. inventar til ca. 301 mio.kr.
- Anlægsomkostningerne for springhallen er baseret på et estimeret samlet areal på 2.000 m² og en pris på 8.500 kr./m², hvilket dermed beløber sig til 17 mio.kr. Herudover tillægges omkostninger til springhal på 3 mio.kr., samt tilslutningsafgifter (spildevand, vand, fjernvarme og el) på 200.000 kr. og omkostninger til etablering af udearealer på 400.000 kr. baseret på erfaringstal fra Deloitte. Estimaterne for tilslutningsafgifter og udearealer er udledt af en kvadratmeterpris på hhv. 100 kr. og 1.000 kr., samt at det antages, at udearealer udgør 30% af det indendørs areal for springhallen. Således beløber de samlede anlægsomkostninger til springhallen inkl. inventar og udearealer til ca. 21 mio.kr.
- Anlægsomkostningen for svømmehallen er oplyst af Slagelse Kommune til 275 mio.kr.
- Rådgivningsomkostningerne antages på nuværende tidspunkt at udgøre 2,5% af anlægsomkostningerne for de tre bygninger ekskl. inventar. Dette er baseret på erfaringstal fra Deloitte og de samlede rådgiveromkostninger estimeres derfor til ca. 15 mio.kr.
- Til at finansiere en del af projektets anlægsomkostninger overvejer Slagelse Kommune at frasælge 4 kommunale ejendomme, herunder Rådhuspladsen 11, Torvegade 15, Torvegade 22-26 og Kalundborgvej 59B. Den samlede pris for disse 4 ejendomme er estimeret til ca. 98 mio.kr. Estimatet er baseret på nuværende markedslejeniveauer og afkastkrav med afsæt i Colliers Puls markedsrapport for 2. kvartal 2017. Se yderligere detaljer i afsnit 3.4.
- Nettoanlægsomkostningerne inkl. inventar og rådgivningshonorar er således estimeret til ca. 513 mio.kr.



Business case | Driftsomkostninger

Driftsomkostningerne ekskl. diverse omkostninger estimeres til ca. 14,8 mio.kr. i 2019, og forventes efterfølgende at stige med inflationen, svarende til 2% årligt

Beskrivelse af benchmarkpriser

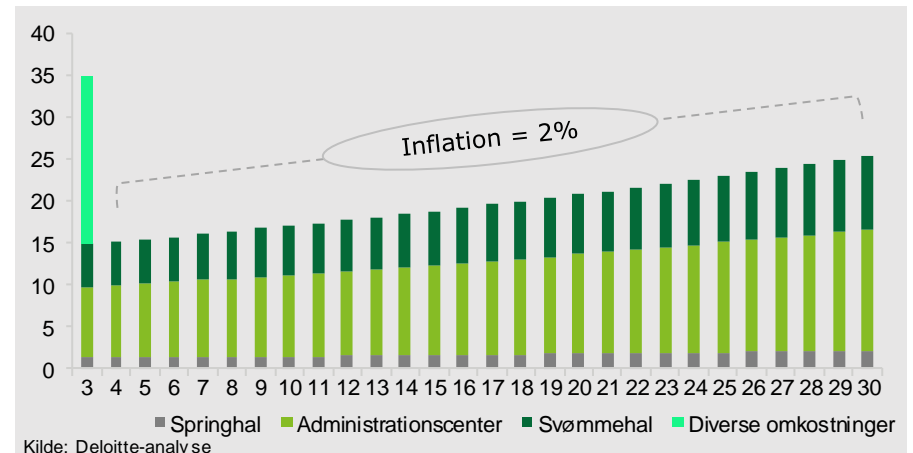
- Deloitte's erfaringsbase, opsamlet gennem analyser af bygningers drift, salgsværdi, og anlægsomkostninger, er anvendt til at estimere relevante benchmarks bestående af kvadratmeterpriser på rengøring, servicekontrakter/vagt, indvendig vedligehold, udvendig vedligehold, forsyning og kontoromkostninger. Der er specifikt anvendt benchmarks der relaterer sig til administrative bygninger.
- De nedenfor angivne benchmark kvadratmeterpriser (2019-pris) benyttes således i relation til administrationscenteret og springhallen. Det antages at anlægget af bygningerne tager 2 år, hvorfor første driftsår forventes at blive 2019.
- Nedenstående benchmarktal indikerer således en samlet driftsomkostning på 587 kr./m². I Rambølls rapport fra 2014 indikeres samlede driftsomkostninger på 581 kr./m² i 2019-prisniveau, hvormed der er en høj grad af overensstemmelse mellem de anvendte benchmarkniveauer.

Driftsomkostninger (mio.kr.)

- De samlede driftsomkostninger for administrationscentret og springhallen består af omkostninger til rengøring, servicekontrakter/vagt, ind- og udvendig vedligehold, forsyning og kontoromkostninger. Personaleomkostninger relateret til de 2 bygninger indgår ikke i nærværende analyse. Til vedligehold af springudstyret i springhallen er der desuden tillagt yderligere omkostninger på 100.000 kr. om året baseret på input fra Slagelse Kommune.
- Den ordinære drift af svømmehallen forudsætter et kommunalt driftstilskud på ca. 5 mio. kr. årligt (2019-pris) for at være udgiftsneutral. Omkostninger til svømmehallen i nedenstående graf omfatter således alene det kommunale driftstilskud.
- De samlede driftsomkostninger ekskl. "diverse omkostninger" i første driftsår er baseret på ovenstående estimeret til ca. 14,8 mio.kr., hvorefter omkostningerne forventes at følge inflationen på 2%. "Diverse omkostninger" omfatter bl.a. transaktionsomkostninger og uforudsete anlægsomkostninger.

Driftskategori	Kvm-pris (kr.)
Rengøring	134
Servicekontrakter/vagt	42
Indvendig vedligehold	145
Udvendig vedligehold	44
Forsyning - el, vand, varme mv.	160
Kontoromkostninger	61

Kilde: Deloitte-analyse



Business case | Driftsomkostninger

De årlige driftsomkostninger for administrationscenteret, springhallen og svømmehallen er estimeret til hhv. ca. 8,5 mio.kr., 1,3 mio.kr. og 20,5 mio.kr. Der indikeres på baggrund af tidligere analyser en samlet årlig driftsbesparelse på 3,7 mio.kr. (2019-pris) ved samlokalisering

Administrationscenter

- Estimeringen af administrationscenterets årlige driftsomkostninger tager udgangspunkt i en samlet størrelse på administrationscentret på i alt 14.450 m².
- De årlige driftsomkostninger for administrationscenteret estimeres på baggrund af førnævnte benchmarkpriser til ca. 8,5 mio.kr. (2019-pris).
- Ved en simpel differenceberegning mellem årlige driftsomkostninger i Scenarie 1 i Rambølls rapport af 2014, justeret for at der kun medregnes de 4 lokationer i Slagelse, indikerer dette en årlig besparelse på driftsomkostninger på 2,7 mio.kr. (2019-pris).



Driftskategori	Antal kvm.	Kvm-pris (kr.)	Driftsomk. (kr.)
Rengøring	14.450	134	1.932.141
Servicekontrakter/vagt	14.450	42	613.378
Indvendig vedligehold	14.450	145	2.100.820
Udvendig vedligehold	14.450	44	628.713
Forsyning	14.450	160	2.315.503
Kontoromkostninger	14.450	61	886.993
Årlige omkostninger			8.477.549

Kilde: Deloitte-analyse

Springhal

- Estimeringen af springhallens årlige driftsomkostninger tager udgangspunkt i en samlet størrelse på springhallen på i alt 2.000 m². Ekstra vedligehold omfatter omkostninger til vedligehold af springudstyr, og er oplyst af Slagelse Kommune til 100.000 kr. årligt.
- De årlige driftsomkostninger for springhallen estimeres på baggrund af førnævnte benchmarkpriser til ca. 1,3 mio.kr (2019-pris).
- Da der ikke tidligere har været etableret en springhal i Slagelse Kommune, indikerer dette således en ekstra årlig driftsomkostning på 1,3 mio.kr. fremadrettet, justeret for inflation.



Driftskategori	Antal kvm.	Kvm-pris (kr.)	Driftsomk. (kr.)
Rengøring	2.000	134	267.424
Servicekontrakter/vagt	2.000	42	84.897
Indvendig vedligehold	2.000	145	290.771
Udvendig vedligehold	2.000	44	87.019
Forsyning	2.000	160	320.485
Kontoromkostninger	2.000	61	122.767
Ekstra vedligehold	2.000	-	100.000
Årlige omkostninger			1.273.363

Kilde: Deloitte-analyse

Svømmehal

- Driftsomkostningerne for den udvidede svømmehal på Antvorskovs Allé baserer sig på en Deloitte-analyse af Slagelse Aqua Park, for hvilken der er opstillet driftsøkonomiske nøgletal i analyse af maj 2016. De årlige driftsomkostninger for svømmehallen estimeres på baggrund af ovennævnte til ca. 20,5 mio.kr.
- I Deloitte's analyse af Slagelse Aqua Park fremgår det, at det kommunale driftstilskud ved nuværende Slagelse og Korsør svømmehal beløber sig til i alt 7,4 mio.kr. Da driften af nye svømmefaciliteter forudsætter et kommunalt driftstilskud på i alt 5,1 mio.kr., indikerer dette en årlig besparelse på 2,3 mio.kr. (2019-priser).



Driftskategori	Antal kvm.	Kvm-pris (kr.)	Driftsomk. (kr.)
Personale	n/a	n/a	8.500.000
Administrationsomk.	9.200	272	2.500.000
Varekøb	9.200	163	1.500.000
Teknisk drift	9.200	272	2.500.000
Indvendig vedligehold	9.200	109	1.000.000
Forsyning	9.200	326	3.000.000
Materiale omkostninger	9.200	51	470.000
Risikomargin	n/a	n/a	1.000.000
Årlige omkostninger			20.470.000

Kilde: Deloitte-analyse

Business case | Indtægter fra salg af ejendomme

Projektet har en samlet engangsindtægt på ca. 98 mio.kr., der opnås igennem salg af 4 kommunale ejendomme beliggende i Slagelse

Projektets indtægter fra salg af 4 kommunale ejendomme

- Projektets realisering omfatter indtægter fra salg af 4 kommunale ejendomme, beliggende i Slagelse. Disse indtægter anvendes til at finansiere en del af anlægsomkostningerne i år 1.
- Indtægterne fra de kommunale grunde er baseret på nuværende markedslejeniveauer og afkastkrav med afsæt i Colliers Puls markedsrapport for 2. kvartal 2017, fratrukket et mæglersalær som skønnes til 2% af den samlede salgspris. Der anvendes et markedslejeniveau på 650 kr./m² svarende til markedslejeniveauet for kontorejendomme beliggende i Slagelse på en standardplacering. Det antages, at ejendommene er udlejet på markedskonforme lejekontrakter, og der anvendes således et afkastkrav på 8%.
- Det bemærkes, at der ved de estimerede salgsestimater ikke er korrigeret for evt. tomgang i forbindelse med et frasalg. Tomgang kan forringe værdien af en bygning betragteligt, og bør derfor så vidt muligt imødekommes i en salgsproces. Yderligere kan der potentielt set ligge en up site i bygningernes anvendelsesmuligheder, og det bør derfor undersøges hvorvidt lokal/kommunalplaner giver tilladelse til konvertering til bolig og lignende.
- Dermed estimeres den samlede salgspris for de 4 ejendomme at beløbe sig til ca. 98 mio.kr.
- Indtægter fra salg af de eksisterende 4 kommunale grunde fremgår af tabellen nedenfor.



Beskrivelse	Indtægtsestimater (2017)
Rådhuspladsen 11, Slagelse	30.184.375
Torvegade 15, Slagelse	21.255.000
Torvegade 22-26, Slagelse	12.406.875
Kalundborgvej 59B	35.750.000
Mæglersalær	(1.991.925)
Samlet salg af ejendomme	97.604.325

Kilde: Deloitte-analyse

Business case | Bortfaldne omkostninger og effektiviseringsgevinster

Projektet opnår ud over indtægter fra salg af kommunale ejendomme også besparelser fra bortfaldende omkostninger til renovering af eksisterende svømmefaciliteter på 70 mio.kr. samt en række effektiviseringsgevinster

Bortfaldne omkostninger og effektiviseringsgevinster i relation til samlokaliseringen

- Foruden de indtægter som tilfalder projektet i form af salgsindtægter af de førnævnte 4 kommunale ejendomme, er der yderligere gevinster ved samlokaliseringen i form af bortfaldende renoveringsomkostninger i relation til nuværende svømmefaciliteter og en række besparelser/merudgifter som følge af nybyggeriet.
- Slagelse Kommune oplyser, at der ved en eventuel samlokalisering af administrationscenter, svømmehal og springhal vil bortfalde en allerede budgetteret omkostning på 70 mio.kr., som skulle anvendes til renovering af de nuværende svømmefaciliteter. Disse bortfaldne renoveringsomkostninger antages i stedet at anvendes til at finansiere anlægsomkostningerne ved nybyggeriet i forbindelse med samlokaliseringen.
- Ved en simpel differenceberegning mellem årlige driftsomkostninger i Scenarie 1 fra Rambølls rapport af 2014, indikeres en besparelse på driftsomkostninger på 2,7 mio.kr. årligt (2019-pris) relateret til administrationscentret. Rambølls estimat er korrigeret for kun at medtage de 4 belyste adresser i Slagelse, ved forholdsmæssigt at justere for hvor stor en andel af den samlede bygningsmasse som de 4 belyste ejendomme i Slagelse udgør.
- Da der ikke tidligere har været etableret en springhal i Slagelse Kommune, vil springhallen medføre en ekstra årlig driftsomkostning på 1,3 mio.kr. (2019-pris) fremadrettet, relativt til de nuværende realiserede driftsudgifter i Slagelse Kommune.
- I Deloitte's analyse af Slagelse Aqua Park fra maj 2016 fremgår det, at det kommunale driftstilskud ved nuværende Slagelse og Korsør svømmehal beløber sig til i alt 7,4 mio.kr. Da driften af nye svømmefaciliteter forudsætter et kommunalt driftstilskud på i alt 5,1 mio.kr., indikerer dette en årlig besparelse på 2,3 mio.kr. (2019-priser).
- Effektiviseringsgevinster ved samlokaliseringen kan opstå som et resultat af flere effekter, herunder optimering af organisationen, optimering af processer, reduktion eller bortfald af opgaver eller stordriftsfordele ved centralisering. En konkret udmøntning af effektiviseringsgevinster er vanskelig at fastsætte.
- Deloitte har på næste slide analyseret de samlede merindtægter, i form af eksempelvis effektiviseringsgevinster eller øgede skatteindtægter, som en samlokalisering vil forudsætte, for at opnå en neutral business case.



Indtægtselement	Indtægt (kr.)
Bortfaldende renoveringsomkostninger	70.000.000
Årlig driftsbesparelse, administrationscenter (2019-pris)	2.710.787
Årlige driftsomkostninger, multihal (2019-pris)	(1.273.363)
Årlig driftsbesparelse, svømmehal (2019-pris)	2.266.740

Kilde: Deloitte-analyse

Business case | Evaluering af business casen relateret til samlokaliseringen

Ses der bort fra den tidsmæssige forskydning af penge, kræver det en årlig merindtægt på 8,3 mio.kr. (2019-pris) for at de samlede nettopengestrømme over en 30-årig periode summer til 0

Business case evaluering

- Nærværende slide skitserer nettopengestrømmene relateret til etableringen og den efterfølgende drift af administrationscentret, springhallen og svømmehallen.
- Som det fremgår nedenfor, er der i år 1 og 2 et betragteligt træk på likvider, som skyldes de høje anlægsomkostninger på i alt 611,0 mio.kr. Anlægsomkostninger modsvares dog delvist i år 1 af frasalget af 4 kommunale ejendomme på 97,6 mio.kr., samt 70,0 mio.kr. i bortfaldne renoveringsomkostninger, relateret til en budgetteret renovering af de nuværende svømmefaciliteter i Slagelse og Korsør.
- I driftsperioden, som løber fra år 3 til og med år 30 påvirkes nettopengestrømmene af en årlig driftsbesparelse på administrationscentret og svømmehallen på hhv. 2,7 og 2,3 mio.kr. og en årlig driftsomkostning på 1,3 mio.kr. relateret til springhallen (2019-priser). Tallene justeres herefter for inflation på 2% årligt.
- Business casen beregner herefter størrelsen af de merindtægter, i form af eksempelvis effektiviseringsgevinster eller øgede skatteindtægter, som en samlokalisering vil forudsætte, for at opnå en neutral business case.
- Hvis der ikke tages højde for den tidsmæssige forskydning af penge, skal der opnås en årlig merindtægt i det kommunale budget på 8,3 mio.kr. Således kræver det en årlig merindtægt på 8,3 mio.kr. (2019-pris) for at de samlede nettopengestrømme over en 30-årig periode summer til 0 – se grøn markering i tabellen nedenfor. Tallet justeres i den resterende driftsperiode for inflation på 2%. Dette svarer til, at der over den 30-årige periode skal findes 306,2 mio.kr. i merindtægter eller besparelser/effektivisering for at business casen er neutral for Slagelse Kommune over en 30-årig periode.
- Tages der derimod højde for den tidsmæssige forskydning af penge, vil den årlige merindtægt i det kommunale budget skulle beløbe sig til 24,0 mio.kr. Således kræver det en årlig merindtægt på 24,0 mio.kr. (2019-pris) for at nutidsværdien af de samlede nettopengestrømme er 0 ved brug af den samfundsøkonomiske diskonteringsrente på 4% justeret for inflation. Hvis der anvendes en diskonteringsrente på 1% vil beløbet derimod være 10,3 mio.kr. årligt (2019-pris), og merindtægten for at opnå en neutral business case er således i høj grad afhængig af den anvendte diskonteringsrente.



mio.kr.	1	2	3	7	11	15	19	23	27	30
Anlægssum	(305,5)	(305,5)	-	-	-	-	-	-	-	-
Indtægter fra salg af ejendomme	97,6	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Bortfaldende renoveringsomkostninger	70,0	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Årlig driftsbesparelse, administrationscenter	-	-	2,7	2,9	3,2	3,4	3,7	4,0	4,4	4,6
Årlige driftsomkostninger, springhal	-	-	(1,3)	(1,4)	(1,5)	(1,6)	(1,7)	(1,9)	(2,0)	(2,2)
Årlig driftsbesparelse, svømmehal	-	-	2,3	2,5	2,7	2,9	3,1	3,4	3,6	3,9
Årlig merindtægt for at opnå neutral business case	-	-	8,3	8,9	9,7	10,5	11,3	12,3	13,3	14,1
Samlede nettopengestrømme	(137,9)	(305,5)	12,0	13,0	14,0	15,2	16,4	17,8	19,3	20,4

Kilde: Deloitte-analyse

Agenda

1. Executive summary
 2. Introduktion
 3. Business case
 - 3.1 Samlet overblik over projektets økonomi
 - 3.2 Anlægsomkostninger
 - 3.3 Driftsomkostninger
 - 3.4 Indtægter fra salg af ejendomme
 - 3.5 Besparelser og effektiviseringsgevinster
 - 3.6 Evaluering af business casen relateret til samlokaliseringen
-
4. Finansierings- og organisationsmodeller
-
5. Fremadrettet proces

Finansierings- og organisationsmodeller

Deloitte har identificeret 4 overordnede finansierings- og organisationsmodeller som kan anvendes i forbindelse med samlokaliseringen af de 3 aktiviteter i Slagelse

Overblik

01

Traditionel totalentreprise



Ved denne model udbyder Slagelse Kommune projektet som en traditionel totalentreprise, typisk indeholdende elementer som design, projektering og etablering af anlægget. Anlægssummen tilvejebringes af Slagelse Kommune.

02

OPP med privat finansiering



Denne model bygger på, at en privat leverandør får tildelt en kontrakt, hvor det pålægges denne at designe, projektere, finansiere og etablere et anlæg samt efterfølgende at drive og vedligeholde anlægget i den resterende kontraktperiode.

03

OPS



OPS-modellen har en række fællestræk med OPP-modellen med privat finansiering. Den afgørende forskel er dog, at finansieringen ikke er en del af kontrakten men tilvejebringes af Slagelse Kommune.

04

Socioøkonomisk etableringsform



Socialøkonomiske virksomheder har grundlæggende det formål at påtage sig et samfundsansvar ved at allokere deres overskud til et socialt og/eller alment fremmende formål. Socialt skal i denne kontekst forstås bredt f.eks. samfundsnyttigt, samfundsgavnligt eller almennyttigt.

Finansierings- og organisationsmodeller

Traditionel totalentreprise

Beskrivelse af modellen



Overordnet modelbeskrivelse



Fordele og ulemper i relation til kommunens kontrol over projektet



Påvirkning af de kommunaløkonomiske rammer

- Ved denne model udbyder Slagelse Kommune projektet som en traditionel totalentreprise, typisk indeholdende elementer som design, projektering og etablering af anlægget. Anlægssummen tilvejebringes af Slagelse Kommune og afregnes med entreprenøren ved milepæle i løbet af anlægsfasen.
- Efter færdiggørelsen står kommunen som ejer af anlægget med ansvar for driften, som dog også kan varetages af en tredjepart på basis af tidsbegrænsede kontrakter.
- Business casen i nærværende analyse er baseret på denne organisationsmodel.
- Slagelse Kommune vil have en relativ lav grad af budgetsikkerhed, idet de fremtidige betalinger for projektet, særligt i driftsfasen, ofte under- eller fejlestimeres. Samtidig er det ofte set at anlægsprojekter af denne art overskrider anlægsbudgetter i relation til både tid og omkostninger.
- I forhold til projektets udfærdigelse og drift vil der fra kommunens side være en forholdsvis høj grad af kontrol, idet projektet typisk udbydes baseret på en række specifikke funktionskrav, og at kommunen ofte selv deltager i designet af anlægget. Samtidig har kommunen mulighed for dels selv at varetage driften, dels at udbyde denne til tredjeparter i kortere kontrakter.
- En anden fordel er, at de totale omkostninger for Slagelse Kommune ved denne model, som forudsætter offentlig finansiering, potentielt bliver lavere, end hvis Slagelse Kommune udliciterede finansieringen til en privat part, som i så fald vil tillægge en risikopræmie for denne del.
- Traditionel totalentreprise finansieret ved kassetræk påvirker Slagelse Kommunes anlægsramme, med størrelsen af anlægssummen.
- Derimod påvirkes Slagelse Kommunes låneramme ifølge lånebekendtgørelsen ikke, eftersom at dette scenarie antages finansieret ved kassetræk.

Eksempler på anvendelse:

Den overvejende del af de kommunale anlæg i Danmark.

Finansierings- og organisationsmodeller

OPP med privat finansiering

Beskrivelse af modellen



Overordnet modelbeskrivelse



Fordele og ulemper i relation til kommunens kontrol over projektet



Påvirkning af de kommunaløkonomiske rammer

- Denne model bygger på, at en privat leverandør (eventuelt et konsortium) får tildelt en kontrakt, hvor det pålægges denne at designe, projektere, finansiere og etablere et anlæg samt efterfølgende at drive og vedligeholde anlægget (inklusive reinvesteringer) i den resterende kontraktperiode, som typisk varierer mellem 20 og 30 år.
- Betalingen fra den offentlige part (ordregiver) til den private part (leverandøren) består i en rådighedsbetaling. Denne betaling vil være knyttet til en række krav, som er specificeret i OPP-kontrakten. Således stiller leverandøren i OPP-kontraktens løbetid anlægget til rådighed for ordregiver mod betaling af et fast vederlag, der årligt reguleres jf. et foruddefineret prisudviklingsindeks.
- Ved udløb af aftalen overdrages anlægget i visse tilfælde til den offentlige part til et på forhånd fastsat beløb. I andre tilfælde ejes anlægget fortsat af OPP-leverandøren ved udløb af kontrakten.
- Slagelse Kommune vil have en relativ høj grad af budgetsikkerhed, idet de fremtidige betalinger for projektet, både i anlægs- og driftsfasen, er kendt, når der indgås en kontrakt med en leverandør. En anden fordel ved modellen er, at kommunen udelukkende deponerer for kommunal anvendelse, hvilket har en positiv påvirkning på likviditeten modsat f.eks. en totalentreprise, hvor hele anlægssummen tages op ad kassen.
- I forhold til projektets udfærdigelse og drift vil der fra kommunens side være en ulempe i form af et tab af kontrol sammenlignet med en traditionel finansieringsmodel, idet kontrakten typisk baseres på funktionskrav, hvor leverandøren skal have mulighed for at foretage en totaløkonomisk optimering, hvorfor der ikke kan anvendes meget specifikke krav.
- Der er ligeledes mindre fleksibilitet i forhold til en traditionel finansieringsmodel, da OPP-kontrakter typisk har en varighed mellem 20 og 30 år.
- En anden ulempe er, at de totale omkostninger for Slagelse Kommune ved en OPP med privat finansiering potentielt bliver højere, end hvis Slagelse Kommune selv havde finansieret og ejet projektet.
- OPP med privat finansiering påvirker ikke Slagelse Kommunes anlægsramme, før et eventuelt tilbagekøb af bygningen skal effektueres. OPP med privat finansiering påvirker servicerammen, svarende til den aftalte rådighedsbetaling i kontraktforløbet.
- Ligeledes påvirkes Slagelse Kommunes låneramme ifølge lånebekendtgørelsen med størrelsen af anlægssummen, som skal anvendes til kommunale formål. Det vil med andre ord sige, at det ikke er hele anlægssummen som tages ud af den kommunale kasse.

Eksempler på anvendelse:

Sygehusprojekter i en række regioner, Randers Svømmebad, kontor- og retsbygninger.

Finansierings- og organisationsmodeller

OPS

Beskrivelse af modellen



Overordnet modelbeskrivelse



Fordele og ulemper i relation til kommunens kontrol over projektet



Påvirkning af de kommunaløkonomiske rammer

- OPS-modellen har en række fællestræk med OPP-modellen med privat finansiering. Den afgørende forskel er dog, at finansieringen ikke er en del af kontrakten, men at finansieringen til projektet findes gennem kassetræk eller et særskilt udbud, som Kommuneleasing i reglen vinder. Finansieringen rejses på baggrund af en kommunal garanti.
- Når der anvendes leasingfinansiering, er det Kommuneleasing, der ejer aktivet og stiller det til rådighed for kommunen i driftsperioden, mod at kommunen betaler en leasingydelse til Kommuneleasing. Kommunen vil i tilfældet med finansiering ved kassetræk eje anlægget efter endt etablering.
- Betalingerne til projektet består således af betaling til leverandøren vedrørende drift, vedligehold m.m. og evt. betaling af ydelser til Kommuneleasing for finansiering af aktivet.
- Fordele og ulemper ved OPS-modellen minder meget om fordelene og ulemperne ved en OPP-model med privat finansiering.
- Dog kan der argumenteres for, at incitamenterne for leverandøren (driftsoperatør og entreprenør) til at overholde tid og budget ikke er lige så stærke, da leverandøren ikke ejer bygningen.
- Da Kommuneleasing kan finansiere til en lavere rente end det kommercielle marked, kan den totaløkonomiske påvirkning af Slagelse Kommunes budgetter blive mindre i forhold til en OPP-model med privat finansiering.
- Et OPS-projekt, hvor der anvendes fremmedfinansiering via leasing, vil ikke påvirke Slagelse Kommunes anlægsramme, før aktivet købes af Slagelse Kommune fra Kommuneleasing. Derimod vil OPS finansieret ved kassetræk påvirke Slagelse Kommunes anlægsramme med størrelsen af anlægssummen.
- Modellen påvirker Slagelse Kommunes serviceramme med den årlige leasingydelse og driftsbetalingen til leverandøren for efterfølgende drift ved fremmedfinansiering via leasing. I tilfælde af finansiering ved Kommuneleasing påvirkes Slagelse Kommunes låneramme ifølge lånebekendtgørelsen med størrelsen af garantien, der ligger til grund for finansieringen. Derimod påvirkes Slagelse Kommunes låneramme ikke i tilfælde af finansiering ved kassetræk.

Eksempler på anvendelse:

Svømmehallen på Bernhard Bangs Allé på Frederiksberg, kontorarbejdspladser i Gellerup Nord samt kultur- og sportsfaciliteter i Holbæk Kommune.

Finansierings- og organisationsmodeller

Socioøkonomisk etableringsform

Beskrivelse af modellen



Overordnet
modelbeskrivelse



Fordele og ulemper i
relation til kommunens
kontrol over projektet



Påvirkning af de
kommunaløkonomiske
rammer

- En mulighed Slagelse Kommune kan overveje, er at udvikle projektet, således at socialøkonomiske virksomheder kan varetage dele af driften af administrationscenteret og svømmehallen.
 - Socialøkonomiske virksomheder har grundlæggende det formål at påtage sig et samfundsansvar ved at allokere deres overskud til et socialt og/eller alment fremmende formål. Socialt skal i denne sammenhæng forstås bredt f.eks. samfundsnyttigt, samfundsgavnligt eller almennyttigt.
 - For at blive registreret som socialøkonomisk virksomhed skal en række betingelser, som er fastsat i Lov om Registrerede Socialøkonomiske virksomheder, være opfyldt. Registrerede socialøkonomiske virksomheder kan benytte det særlige RSV-logo.
 - Flere og flere kommuner er ved at udarbejde en strategi for at fremme socialøkonomiske virksomheder, ligesom at en række kommuner iværksætter tiltag, der skal understøtte etableringen af socialøkonomiske virksomheder.
 - En socialøkonomisk virksomhed kan f.eks. arbejde med Slagelse Kommune og driftsorganisationen for svømmehallen om en række beskæftigelsesrettede funktioner som aktivering, jobafklaring, virksomhedspraktik, drift af svømmehal og springhal mv.
-
- Indarbejdelse af en socialøkonomisk vinkel i udformningen af projektet kan potentielt være en løftestang ift. at tilvejebringe fondsfinansiering til projektet. Yderligere kan det på sigt have en række afledte positive effekter for Slagelse Kommune.
-
- Påvirkningen af Slagelse Kommunes økonomiske rammer vil være svarende til totalentreprise.

Eksempler på anvendelse:

All Ears Telemarketing, Specialisterne, Silkeborg Kommune, Café Kaffegal mv.

Agenda

1. Executive summary
2. Introduktion
3. Business case
 - 3.1 Samlet overblik over projektets økonomi
 - 3.2 Anlægsomkostninger
 - 3.3 Driftsomkostninger
 - 3.4 Indtægter fra salg af ejendomme
 - 3.5 Besparelser og effektiviseringsgevinster
 - 3.6 Evaluering af business casen relateret til samlokaliseringen
4. Finansierings- og organisationsmodeller

5. Fremadrettet proces

Fremadrettet proces

Slagelse Kommune bør i en fremadrettet beslutningsproces gøre sig en række overvejelser inden der træffes beslutning om, at projektet kan sendes i udbud

Fremadrettet proces

I forhold til den fremadrettede beslutningsproces i Slagelse Kommune er der en række overvejelser, som skal gøres, inden at der kan træffes en beslutning om, at projektet kan sendes i udbud. Vi har nedenfor opsummeret en række input og spørgsmål til beslutningsprocessen:

- Har Slagelse Kommune likviditet til at gennemføre projektet, og hvilken organisations- og finansieringsmodel passer bedst til Slagelse Kommunes præferencer for samarbejde, organisation og økonomiske rammer, herunder anlægs- og låneramme? I den forbindelse er det muligt, at en tilgang, hvor det først kortlægges, hvilke økonomiske rammer Slagelse Kommune har ift. at understøtte projektet med fordel kan anvendes og herefter "skære projektet til", således projektet kan gennemføres inden for disse økonomiske rammer.
- Projektet skal beskrives i større detalje. I den forbindelse vurderer vi, at der vil være en række muligheder for at "skære projektet til" med henblik på at reducere omkostninger og usikkerheder særligt i anlægsfasen. Eksempelvis kan størrelsen på svømmehallen reduceres, hvilket kan reducere projektets samlede anlægsomkostninger. Yderligere er det muligt udelukkende at realisere dele af projektet, f.eks. kan projektet gennemføres uden svømmefaciliteter, med nedskalerede svømmefaciliteter, med og uden springhal mv.
- Såfremt Slagelse Kommune ønsker at anvende en OPP eller OPP-lignende samarbejdsmodel er det vigtigt at gøre sig overvejelser om, hvorvidt én og samme OPP-leverandør kan varetage anlæg, drift og finansiering af det samlede projekt – dvs. administrationscenter, svømmehal og springhal, eller om projektet skal deles op i forskellige udbud. Dette afklares bedst ved en målrettet markedsundersøgelse.
- Det er muligt, at der kan opnås fondsfinansiering til dele af projektet ved at give projektet en socioøkonomisk vinkel. Det kan overvejes, om Slagelse Kommune ser et potentiale i at anvende denne vinkel ift. udvikling af projektet.



About Deloitte

Deloitte provides audit, consulting, financial advisory, risk advisory, tax and related services to public and private clients spanning multiple industries. Deloitte serves four out of five Fortune Global 500® companies through a globally connected network of member firms in more than 150 countries and territories bringing world-class capabilities, insights, and high-quality service to address clients' most complex business challenges. To learn more about how Deloitte's approximately 245,000 professionals make an impact that matters, please connect with us on Facebook, LinkedIn, or Twitter.

Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee ("DTTL"), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as "Deloitte Global") does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about for a more detailed description of DTTL and its member firms.