



Ejendomsstrategi



Ejendomsstrategi
er udgivet af:

Greve Kommune
Center for Teknik & Miljø

Vedtaget af Greve Byråd den 23. marts 2015

For henvendelse vedrørende strategien:
Birgitte Jacobsen
Telefon 43 97 91 34
Mail bj@greve.dk
www.greve.dk

Indhold

Forord	4
Baggrund og udfordringer	5
Vision	6
Mission	6
Mål	6
Hvor skal vi hen?	6
Med ejendomsstrategien vil Greve Kommune	7
Plan for at gennemføre ejendomsstrategien	8
Ordforklaringer	10



Forord

Ejendomsstrategien er tænkt som en fælles arbejdsplan for, hvordan vi udnytter de ejendomme Greve Kommune ejer, mere effektivt. Vi vil bl.a.:

- Sikre, at vi til enhver tid råder over det nødvendige antal kvadratmeter til glæde for institutioner, foreningsliv og kommunens borgere.
- Spare penge ved at sikre en optimal udnyttelse af vores ejendomsmasse og ved stordriftsfordele gennem en fælles administration. Det handler ikke om flere kvadratmeter – tværtimod handler det om mere velindrettede kvadratmeter, der bliver brugt mest muligt.
- Bruge Ejendomsstrategien til at indfri et længe næret ønske om at få indhentet efterslæbet på vedligeholdelse af kommunens bygninger. Mange bygninger er mere end 30 år gamle og ikke bygget til at have en lang levetid. Med Ejendomsstrategien får vi en samlet oversigt over, hvor vi skal sætte ind for at sikre, at vi har velfungerende kommunale ejendomme i de kommende år.



Den instans, der i praksis skal gennemføre Ejendomsstrategien, er Ejendomscentret i Center for Teknik & Miljø. Men det er vigtigt for at strategien lykkes, at der er et godt samarbejde mellem Ejendomscentret, institutioner og brugere om færre, bedre og dermed billigere kvadratmeter. Ejendomsstrategien er udarbejdet i tæt samarbejde mellem Center for Teknik & Miljø og kommunens øvrige fagcentre og har også været i høring blandt institutioner og brugere.

Vi ser frem til at gennemføre strategien i løbet af 2015-17 – i et fortsat godt samarbejde med institutioner og brugere. Det er vigtigt for Greve Byråd at åbne kommunens bygninger endnu mere for brugerne og at brugerne kan have et godt fællesskab om at bruge de bygninger vi har. Flere skal deles om de samme lokaler. Ejendommene er vores fælles gode og ansvar.

På baggrund af de erfaringer vi gør os med at gennemføre ejendomsstrategien, vil vi afprøve mulighederne i at udbyde opgaverne med drift, service og vedligehold af kommunens ejendomme - helt eller delvis. Byrådet ønsker dermed at sikre, at vi på ejendomsområdet også fremover får mest muligt for pengene.

På de kommende sider kan du læse mere om tankerne bag og visionen med Ejendomsstrategien og se hvordan vi udruller strategien.

Pernille Beckmann
Borgmester

Baggrund og udfordringer

Ejendomscentret blev oprettet i 2007 for at sikre bedre udnyttelse af kommunens ejendomme bl.a. gennem stordriftsfordele. Nu er alle ejendomme samlet i Ejendomscentret og der er brug for en strategi for, hvordan vi kan sikre færre, bedre og dermed billigere kvadratmeter.

Ejendomscentret arbejdede allerede fra starten efter principperne i Facilities Management (FM) – se faktaboks. Målet var at skabe én samlet administrativ funktion, der sikrede, at vi kunne udnytte og drive kommunens ejendomme og faciliteter så effektivt som muligt. Formålet var at opnå stordriftsfordele og sikre, at kommunens medarbejdere med kontakt til borgere og erhvervsliv kan koncentrere sig om deres kerneopgaver og ikke behøver at bruge tid på at tage sig af drift og vedligehold af bygningerne.

Siden 2007 har Ejendomscentret arbejdet hen imod et samlet overblik over organisation, ydelser, arbejdsprocesser, ressourcer m.v. Samtidig er der løbende overflyttet yderligere dele af ejendomsmassen – det vil sige de ejendomme, som kommunen ejer eller har rådighed over - fra fagcentrene til Ejendomscentret. Fra 2010 har Ejendomscentret været organisatorisk placeret i Center for Teknik & Miljø. Det betyder, at Teknik & Miljø i dag varetager ejerskabet til og styringen af alle kommunens 138 ejendomme - svarende til ca. 256.000 kvadratmeter bygningsareal til en samlet værdi af ca. 5 mia.kr. Som konsekvens heraf skal styrelsesvedtægten tilpasses, hvilket vil blive forelagt i særskilt sag, når Ejendomsstrategien er godkendt.

Vi skal have en strategi for hvordan vi bliver endnu bedre til at drive kommunens ejendomme.

Opgaven nu er derfor at udvikle ejendomsområdet til at kunne håndtere FM stordriftsfordele i fuld skala. Det indebærer bl.a. et behov for, at den administrative organisering og politiske beslutningskompetence på ejendomsområdet bliver yderligere centraliseret. For at kunne gennemføre FM i fuld skala og opnå den fulde effekt og økonomiske gevinst, er det nødvendigt at fastlægge en strategi for vejen dertil.

Facilities Management, FM, betyder, at vi styrer vedligeholdelse, udvikling og drift af kommunens bygninger i en sammenhæng. FM hjælper kommunen med bl.a. at opnå færre, bedre og dermed billigere kvadratmeter. Læs mere om FM i ordforklaringen bagest.

Ejendomsstrategien skal sikre en høj grad af balance mellem udbud og efterspørgsel på arealer og services, så disse bedst muligt matcher kerneområdernes og brugernes behov og drives på den økonomisk mest effektive måde.

Strategien og dens gennemførelse er samtidig nødvendig for, at kommunen kan konkurrenceudsætte (dvs. udbyde) hele eller dele af det samlede ejendomsområde jf. budget 2015-18.

En del af kommunens bygninger er nedslidte og trænger til genopretning.

De fleste af Greve Kommunes bygninger er opført i perioden 1960-75. En del af disse bygninger, både børneinstitutioner og skoler, er opført som midlertidigt letbyggeri i materialer af en kvalitet, der ikke var tiltænkt en levetid på mere end ca. 20 år. Bygningerne er derfor på mange måder ikke indrettet optimalt efter nutidens behov. De er mange steder nedslidte – også på grund af manglende vedligeholdelse. Der er behov for en nærmere kortlægning af bygningernes stand og for at få opgjort behovet for vedligeholdelse mere præcist. På det grundlag kan Byrådet træffe helhedsorienterede beslutninger om at udvikle og optimere bygningsmassen. Ejendomsstrategien kan være med til at sikre, at Greve Kommune håndterer efterslæbet på vedligeholdelsen.

Greve Kommune skal spare på driften af bygninger i de kommende år – og pengene skal hentes gennem effektivisering.

Flere af landets kommuner har arbejdet med systematisk optimering af arealer. Erfaringerne herfra viser, at der som minimum kan opnås driftsbesparelser på 5-10 procent ved at nedsætte arealforbruget - hvis man træffer de nødvendige beslutninger.

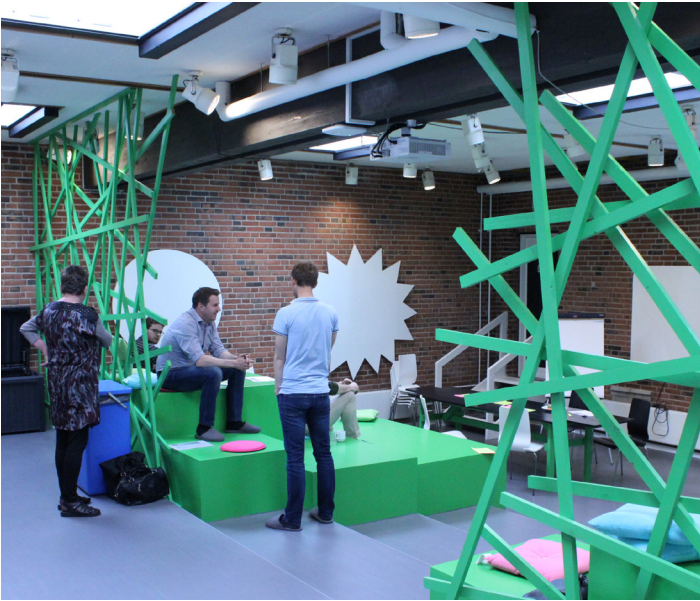
Vision

Ejendomsstrategien understøtter Greve Kommunes vision om kommunen som et godt sted at leve og som en god virksomhed at arbejde i. I Greve vil vi have klimaeffektive og tidssvarende bygninger og skabe kvadratmeter, der drives klogt og effektivt.

Borgere, institutioner og brugere skal opleve kommunens ejendomme som velholdte, veldrevne og meningsfulde rammer, der inviterer til aktivt og ansvarligt medborgerskab.

Mission

Vi skal bruge, bevare, tilpasse og udvikle Greve Kommunens materielle værdier og aktiver - herunder bygninger – så de lever op til fremtidens behov. Samtidig skal vi sikre kvalitet og økonomisk effektiv drift på en måde, der samtidig giver tilfredse brugere af ejendomme og faciliteter.



Mål

De overordnede mål for ejendomsstrategien er:

- at skabe balance mellem udbud (bygningerne) og efterspørgsel (brugerne) på kvadratmeter
- at optimere anvendelse og drift af de lokaler/ejendomme kommunen har gennem udnyttelse af stordriftsfordele

Hvor skal vi hen?

Fra	Til
Lav udnyttelsesgrad af arealer	Høj udnyttelsesgrad af arealer
Lokaler og bygninger indrettet til begrænsede formål/funktioner	Multifunktionelle bygninger og rum - hvor det giver mening
Fokus på den enkelte bygning ved opfyldelse af behov	Fokus på bygninger i lokalområdet og på tværs heraf ved opfyldelse af behov
Nye behov dækkes primært ved til- eller nybygning	Nye behov dækkes ved bedre udnyttelse af eksisterende kvadratmetre
Flere kvadratmetre	Færre og bedre kvadratmetre
Fokus på enkeltarbejder og projekter ved brug af budgetter til vedligehold og anlæg	Budgetterne disponeres på baggrund af helhedsorienteret tilpasning, vedligehold og udvikling af bygninger og lokaler
Adskilte økonomier til anlæg, drift, køb, salg, leje m.v.	Totaløkonomiske beregninger som grundlag for beslutninger om disponering af budgettet



Med ejendomsstrategien vil Greve Kommune

Skabe klare ansvarsforhold på ejendomsområdet - ved at

- Samle drift af, ejerskab og økonomi til alle kommunale ejendomme i Ejendomscentret, så kommunens medarbejdere og institutioner kan koncentrere sig om at levere god service til borgerne
- Fastlægge kompetencer og samarbejdet mellem Ejendomscentret, institutioner og brugere – klart og éntydigt
- Placere ansvaret for at gennemføre strategien i chefgruppen

Styrke Byrådets mulighed for at prioritere indsats og budget til ejendomsområdet i en helhed på tværs af behov på kerneområderne – ved at

- Samle den politiske beslutningskompetence for anlæg og drift af ejendommene i Teknik & Miljøudvalget
- Byrådet drøfter status på og udvikling af ejendomsområdet hvert år i forbindelse med opstart af budgetprocessen
- Fagudvalgene fastlægger indhold og behov på kerneområderne og deltager i beslutninger om ombygninger og nybyggeri på deres respektive kerneområder ved fællesmøder med Teknik & Miljøudvalget og i forbindelse med organisering af politiske styregrupper og byggeudvalg på større projekter

Professionalisere, optimere og hente besparelser på kort og langt sigt - ved at

- Indføre porteføljestyling i et totaløkonomisk perspektiv til at skabe balance mellem udbud og efterspørgsel på ejendomme og lokaler
- Fastlægge en model for styring af omkostninger til bygningerne i forhold til brugernes ønsker, hvor modellen bygger på et politisk vedtaget kvalitetsniveau som baggrund for indretning og vedligeholdelse af lokaler til bestemte formål
- Høste stordriftsfordelene ved at samle ejendommene i én organisation
- Optimere energiforbruget i bygningerne
- Skabe øget overblik, fleksibilitet og helhed i anlæg og drift af ejendommene
- Sikre et professionelt grundlag for en hel eller delvis konkurrenceudsættelse, dvs. udbud af FM ydelser, efter 2017

- Greve Kommune fortrinsvis ejer sine bygninger og har så få af dem som muligt med et samlet set minimeret areal, hvor porteføljen løbende tilpasses på kort sigt gennem ind- og udlejning

Sikre at materielle værdier bevares – ved at

- Kortlægge behovet og gennemføre en plan for at indhente vedligeholdelsefterslæbet på bygningerne
- Lade porteføljestyling bidrage til at finansiere en del af efterslæbet på vedligeholdelse af bygningerne

Sikre medindflydelse og høj brugertilfredshed – ved at

- Åbne bygningerne mere for borgerne og skabe fællesskab om at bruge kommunens arealer mest muligt
- Ejendomscentret i dialog med institutioner og brugere fastsætter drifts- og vedligeholdelsesniveauet på baggrund af politisk vedtagne standarder og ressourcer
- Øge sammenhængen mellem kerneområdernes og brugernes mål og behov og ejendommenes faciliteter og indretning
- Tilpasse og indrette ejendomsporteføljen så det giver Totalværdi – dvs. ved at integrere både sociale, miljømæssige og økonomiske hensyn i beslutningerne

Sikre serviceorienterede leverandører – ved at

- Sørge for, at der er knyttet teknisk servicepersonale til hver enkelt bygning eller institution, som indenfor det fastlagte serviceniveau og budget samarbejder med institutioner og brugere om den daglige drift af ejendommene
- Følge systematisk op på, at eksterne leverandører leverer det, der er aftalt og i den kvalitet, der er aftalt

Plan for at gennemføre ejendomsstrategien

Ved den endelige politiske behandling af strategien primo 2015, vil der samtidig blive forelagt en handleplan for, hvordan strategien bliver gennemført.



Ordforklaringer

Brugere

Personer - borgere som ansatte, der benytter kommunens bygninger i forbindelse med kerneopgaver (børnehaver, skoler, plejecentre, kultur- og fritidsformål m.v.).

Brugerne inddeles i tre grupper:

1. Kommunalt ansatte og borgere, der bruger bygninger/lokaler i forbindelse med kerneopgaverne. For bygninger til idræt og fritid er dette kerneopgaven, og fritidsbrugerne tilhører i den sammenhæng gruppe 1-brugere.
2. Fritidsbrugere m.v., der bruger bygninger/lokaler, når disse ikke er i brug til kerneopgaverne.
3. Øvrige brugere, der lejer og bruger bygninger/lokaler, når de ikke bruges af gruppe 1 og 2 - f.eks. ved at leje lokaler af kommunen.

Gruppe 1-brugerne bliver i hverdagen repræsenteret af kommunens ansatte på kerneområderne, der har kontakten til Greve Kommunes Ejendomscenter.

Ejendom

En ejendom er en administrativ/økonomisk enhed, der omfatter en eller flere bygninger og det tilhørende udeareal. Den kan bestå af én eller flere sammenhængende matrikler, f.eks. når én institution geografisk dækker flere matrikler.

De enkelte bygninger/lokaler og udearealer på en ejendom kan bruges til forskellige formål og af forskellige institutioner f.eks. skole, SFO, ungdomsklub, pensionistcenter og kulturhus. Der kan være mange brugergrupper, der har interesser i den enkelte ejendom. Tilsvarende bruges den samme ejendom ofte af flere administrative enheder (centre).

Ovenstående definition betyder, at for at sikre at brugerne inddrages i alle væsentlige beslutninger om udviklingen af de kommunale ejendomme, er det vigtigt at få registreret, hvilke institutioner og væsentlige brugergrupper, der er tilknyttet de enkelte ejendomme.

Ejendoms-/bygningsejer

Den administrative enhed, der har ansvar for anlæg, drift og service af kommunens ejendomme. I Greve Kommune ligger dette ansvar i Ejendomscentret.

Facilities Management (FM)

FM er en ledelsesdisciplin, hvor man integrerer planlægning, gennemførelse og ledelse af ejendomme og service, faciliteter m.v., som bidrager til en effektiv indarbejdelse af virksomhedens mål. FM har til formål at koordinere styring af alle former for fysisk og teknologisk støtte til virksomhedens primære arbejdsprocesser. Metoden understøtter og forbedrer effektiviteten af kommunens arbejdsprocesser og kerneydelser med fokus på kerneområdernes og brugernes behov. Bygninger og faciliteter er således et middel og ikke et mål i sig selv.

Ejendomscentrets opgaver organiseres og løses efter principperne i FM. Ejendomscentret leverer de ejendomme/lokaler, faciliteter og interne services, som institutioner og brugere efterspørger, indenfor de rammer politikerne har vedtaget.

Klogt anvendte kvadratmeter

En ejendomsmasse, der til enhver tid kan honorere det aktuelle ejendomsbehov og sikre en optimal ejendomsøkonomi i et totaløkonomisk perspektiv. Klogt anvendte kvadratmeter understøtter kommunens politikker og strategier for udvikling, er tidssvarende og fremtidssikret til at løse kommunens opgaver og er bedst og billigst at drifte (færre men bedre kvadratmeter, der udnyttes af flere brugere) og fastholde/eller øge værdien af kommunens aktiver.

Porteføljestyling

Porteføljestyling er hovedredskabet til at skabe balance mellem udbud og efterspørgsel på lokaler/ejendomme.

Styring af kommunens portefølje kræver på den ene side overblik over køb, salg og leje af kommunens ejendomme og over eventuelle ledige arealer og på den anden side over både kort- og langsigtede behov på kerneområderne.



Totalværdi

Totalværdi handler om at få mest mulig værdi for pengene, når vi bygger, ombygger, fornyer og vedligeholder kommunens bygninger og ejendomme. Det handler både om brugsværdi og nytteværdi og om en helhedsorienteret tilgang til drift og vedligehold – det er en bæredygtig ejendomsstrategi, når de sociale, de miljømæssige og de økonomiske hensyn er integreret.