

22. februar 2024

Ishøj Kommune

Anbefalet ejendomsstrategi

Fra mursten til velfærd

BRØNDUM & FLIESS

Indholdsfortegnelse

| | | |
|----------|--|----------|
| 1 | Introduktion | 3 |
| 2 | Ny ejendomsstrategi | 4 |
| 2.1 | <i>Vision</i> | 4 |
| 2.2 | <i>De fire grundliggende styringsprincipper</i> | 5 |
| 2.3 | <i>Den økonomiske styring</i> | 6 |
| 2.4 | <i>Roller, ansvar og opgaver</i> | 7 |
| 2.5 | <i>Brugerinvolvering</i> | 8 |
| 2.6 | <i>Spilleregler for samarbejde og dialog i BSF</i> | 11 |

1 Introduktion

Den anbefalede ejendomsstrategi bygger videre på den hidtidige strategi og tilføjer øget fokus på både klima- og CO₂-reduktion, en grøn dagsorden i al ejendomsdrift og økonomisk effektivisering gennem anvendelse af færre kommunale kvadratmeter.

Visionen bag den anbefalede ejendomsstrategi er bidrage til et økonomisk råderum for kommunale kerneydelser til borgerne, fremfor udgifter til mursten. Det betyder, at strategien arbejder for at anvende færre kvadratmeter med henblik på at spare på drift (el, vand og varme) og vedligehold af bygningerne.

Gennem fokus på energioptimering fokuserer strategien desuden på at inspirere egne enheder og institutioner med henblik på at anviser veje til, hvordan energioptimering og reduktion i CO₂-aftryk fra bygningsmassen kan sikres.

Fællesskab om de kommunale bygninger er central i strategien. Det betyder, at i Ishøj Kommune betragtes bygninger og ejendomme som en fælles kapacitet og som et fælles ansvar. Fællesskab om de kommunale bygninger forudsætter en tæt dialog med brugerne (både medarbejdere og borgere) for at sikre gode rammer og for at sikre ejerskab til de beslutninger, der bliver taget. Derfor fokuserer strategien på en tæt dialog med brugerne.

Ejendomsstrategien lægger vægt på, at bygningerne og ejendommene håndteres indenfor en fleksibel, multifunktionel og bæredygtig ramme for at varetage kerneopgaverne bedst muligt. Den fleksible og multifunktionelle ramme betyder, at lokaler ikke står unødigt ledige, mens der er mangel på lokaler andre steder.

2 Ny ejendomsstrategi

2.1 Vision

Visionen bag ejendomsstrategien er at bruge færre ressourcer på mursten til fordel for at sikre de kommunale kerneydelser til borgerne. Det betyder, at strategien fokuserer på, at der fremadrettet skal anvendes færre kvadratmeter med henblik på at spare på drift og vedligehold af bygningerne, samt at sikre grundlaget for en CO₂-reduktion.

Ishøj Kommune råder i dag over 153.850 kvadratmeter. Målet er at reducere de kommunale kvadratmeter med 10.000 kvadratmeter med udgangen af 2025, svarende til en reduktion på 6,5%.

Ejendomsstrategien sætter en fælles retning for udviklingen af Ishøj Kommunes ejendomme, og skaber de bedst mulige fysiske rammer for løsningen af kerneopgaverne. Ejendomsstrategien har følgende tre mål:

1

Sikre en løbende effektiv drift, både økonomisk og klimamæssigt, af alle ejendomme, som Ishøj Kommune råder over med henblik på løbende at reducere antallet af kvadratmeter. Ejendommens energiforbrug og CO₂-udledning skal reduceres, samtidig med at der gennem salg af kommunale ejendomme sker en optimering af både kapacitet og værdi.

2

Involvare brugerne (både ledere, medarbejdere og borgere) af ejendommene på tværs af alle enheder, med henblik på at sikre ejerskab til løsningerne om prioritering af ejendomsressourcerne.

3

Skabe de bedst mulige fysiske rammer for løsningen af kerneopgaverne, men på **færre kvadratmeter**. Der skal rykkes sammen på kontorerne og i driften, uden at arbejdsmiljø og fællesskaber bliver ringere. Det betyder, at der skal investeres i både det fysiske og psykiske arbejdsmiljø, eksempelvis i administrationen, med støjdemper, fleksible borde og stole, stillezoner, projekt- og møderum, dvs. der indrettes nye kontorfællesskaber med fokus på både teamets og individuelle behov.

De tre mål forudsætter, at der i anvendelsen af de kommunale kvadratmeter altid anlægges såvel et borgerperspektiv (hvordan støtter bygningerne borgernes adgang til ydelserne) som et medarbejderperspektiv om at optimere kvadratmeterforbruget under hensyntagen til fortsat at skabe gode arbejdspladser.

Samlet set skal de tre mål bidrage til et godt fysisk og psykisk arbejdsmiljø, hvilket er til gavn for rekruttering, udvikling og tilknytning af medarbejdere, samt understøttelse af den attraktive arbejdsplads.

Samtidig kræver en reduktion af de kommunale kvadratmeter nye måder at organisere fællesskaberne på, herunder at operere med færre kontorarbejdspladser end ansatte, idet hovedparten af medarbejderne ikke har behov for egen kontorarbejdsplads i løbet af alle arbejdsdagens fem dage.

2.2 De fire grundlæggende styringsprincipper

I dette afsnit skitseres fire grundlæggende styringsprincipper, som ejendomsstrategien hviler på.

Princip 1: Vi følger de entydigt formulerede procedurer, som sikrer budgettets udmøntning (både drift og anlæg)

Dette betyder, at enhver enhed kender og overholder driftsbudgettet, med de givne forudsætninger. Budget for indvendig (tekniske installationer og bygningsdele) og udvendig vedligehold ligger hos Center for Ejendomme og Arealer. De lokale enheder kan iværksætte indvendigt vedligehold (overflader) for egne midler efter aftale med Center for Ejendomme og Arealer og i overensstemmelse med de økonomiske retningslinjer i Ishøj Kommune.

I ejendomsstrategien følges bæredygtighedstanken, og der tænkes totaløkonomisk i forhold til hvilke ejendomme, der omfattes af den kommunale ejendomsportefølje. Ejendomme uden understøttelse af en kommunal kerneopgave skal søges afhændet.

Princip 2: Vi arbejder strategisk og databaseret på at skabe økonomisk råderum, og vi agerer på budgetafvigelser fra første budgetopfølgning

Det økonomiske råderum skaffes ved at optimere antallet af kvadratmeter gennem input fra blandt andet befolkningsprognose og øvrige fremskrivninger. Center for Ejendomme og Arealer har den ledende og faciliterende rolle i forhold til centrenes strategiske og langsigtede arbejde med bygningsdrift. Det sker i et tæt samarbejde med brugerne (herunder borgerne) og omfatter både økonomisk effektivisering og klimamæssige forbedringer.

Princip 3: Vi sikrer styringsmæssig helhed, som følger af tæt integration mellem koncern- og områdestyring

Det betyder, at den centrale økonomiramme skal overholdes. Hvis forudsætningerne ændres, vurderes konsekvenserne heraf gennem dialog mellem enhederne og Center for Ejendomme og Arealer.

Princip 4: Vi sikrer en løbende reduktion i energiforbruget i vores ejendomme og i CO2-udledningen fra ejendommene

Dette gøres ved en kombination af forskellige greb: Energoptimerende investeringer, optimering af antal kvadratmeter pr. medarbejder, kombineret med at udfase ejendomme med et energimærke på D eller ringere. CO2-reduktioner og bæredygtighed med fokus på mindst mulig miljøbelastning fremmes.

Nybyggeri skal leve op til gældende standarder for bæredygtighed og belaste miljøet mindst muligt. Der er i ejendomsstrategien fokus på at fremme bæredygtig opførelse i forhold til både CO2-udledning, materialevalg og byggemetoder, samt bygningernes efterfølgende vedligehold.

2.3 Den økonomiske styring

Den økonomiske styring sker efter de samme principper og procedurer som hidtil.

Budget til el, vand, varme beregnes på baggrund af forbruget i enhederne og udarbejdes af Center for Ejendomme og Arealer. Gennemsnittet for varme, el og vand korrigeres for eventuelle gennemførte energibesparende foranstaltninger. Ansvar for budgetopfølgning er placeret ved Center for Ejendomme og Arealer.

Ishøj Kommune har en række udlejningsejendomme, som udlejes til borgere, erhvervsvirksomheder og foreninger. Når der gennemføres energitiltag/-forbedringer i disse ejendomme skal såvel borgere som erhvervsvirksomheder selv betale, hvilket indebærer, at Ishøj Kommunes investering i energiforbedringer hentes hjem gennem lejen af lokaler. I forhold til foreninger gælder, at de kan beholde besparelsen på energiforbruget.

En forudsætning for den økonomiske styring af ejendomsområdet er desuden, at der på ejendomsområdet er viden om, hvad ressourcerne samlet bliver brugt til, og om de bliver brugt optimalt. Derfor er der fokus på at anvende KPI'er, dvs. Key Performance Indicators, som skal bidrage til, at ressourcerne anvendes optimalt og hjælpe med at vise, hvor effektive vi er i at opnå vores målsætninger. Data i budgettet skal indrettes, så det både budget- og regnskabsmæssigt bliver muligt at udregne KPI'er indenfor forskellige områder og dermed sikre muligheden for at sammenligne på tværs af organisationen. Eksempler på KPI'er er:

- Antal kvadratmeter, fordelt på sektorer (skoler, dagtilbud, administration, boliger, foreninger, virksomheder (fx vandrehjem og Idrætscenter)
- Antal kvadratmeter pr. medarbejder – totalt og fordelt på matrikler
- Antal ansatte/"hoveder" pr. kontorarbejdsplads
- Forsyningsmængder og forsyningsudgifter pr. kvadratmeter
- Vedligeholdelsesudgifter pr. kvadratmeter
- Provenu og arealer ved køb og salg af ejendomme

KPI'erne fastlægges og måles ud fra en baseline i 2024. Hvis Ishøj Kommune køber ejendomme efterfølgende, betyder det, at der lægges til bygningsmassen, som p.t. er på 153.850 m². En målsætning om reduktion kræver således samlet set en større reduktion, hvis der i perioden er købt kvadratmeter.

Center for Ejendomme og Arealer fastsætter i samarbejde med Center for Borger, Økonomi og IT KPI'erne som målepunkter i aftalen med brugerne samt fastlægger en baseline. Andre benchmarkingparametre og nøgletal vil blive udviklet løbende. KPI'erne henter inspiration i det eksisterende nøgletalssamarbejdet i KL-regi.

2.4 Roller, ansvar og opgaver

Center for Ejendomme og Arealer har budgetansvar for ejendomsdriften, herunder ansvar for budgetopfølgning hen over året. Overordnet har Center for Ejendomme og Arealer ansvaret for, at processen med udarbejdelse af næste års budget afvikles i overensstemmelse med principperne og de beskrevne processer i styringsmodellen, samt i overensstemmelse med de økonomiske retningslinjer i Ishøj Kommune. Rolle- og ansvarsfordelingen er følgende:

- Center for Ejendomme og Arealer har ansvaret for budget og budgetopfølgning. Herunder sikrer Center for Ejendomme og Arealer en proces, hvor input og faglige vurderinger fra faglige medarbejdere i centrene indgår i både vurdering af kommende års budget samt i forbindelse med den løbende budgetopfølgning
- Center for Ejendomme og Arealer har ansvar for vedligehold indenfor sit budget, og sikrer i samarbejde med brugerne en prioritering af vedligehold, herunder risikovurdering, styring og gennemførelse
- Center for Ejendomme og Arealer har ansvaret for dialog med og rådgivning af brugerne (ledelse i de ansvarlige enheder). Den løbende dialog og rådgivning i forhold til brugerne kan delegeres ansvarsmæssigt

- Alle politiske og administrative beslutninger, som har indflydelse på bygninger og ejendomme skal drøftes med Center for Ejendomme og Arealer og overordnet i et BygningsStrategisk Forum (jf. præsentation af forum i det følgende afsnit). Den bygningsmæssige konsekvens skal indgå i de sagsforberedende arbejder og fremstillinger
- Center for Ejendomme og Arealer har ansvaret for at udarbejde strategisk prioritering af ejendomsporteføljen med henblik på indstilling til politisk beslutning (sagsforberedende). Den strategiske prioritering sker med udgangspunkt i formulerede mål og principper, idet der tages højde for:
 - Ændret lokalebehov
 - Køb og salg af ejendomme
 - Nedrivning af ejendomme
 - (Ind)leje af lokaler
 - Udleje af lokaler

2.5 Brugerinvolvering

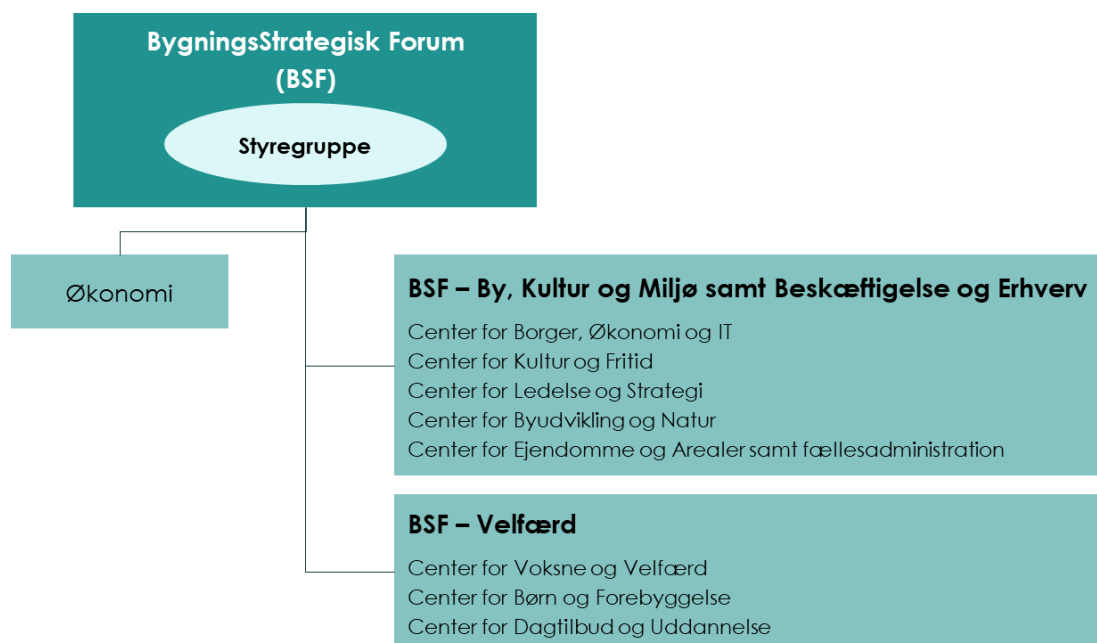
Der etableres et BygningsStrategisk Forum (BSF), som består af repræsentanter for de forskellige centre. BSF sikrer tæt dialog med brugerne, og høres vedrørende effektivisering, klimatiltag og prioritering.

BSF er en systematisk, struktureret og ubureaukratisk måde at arbejde med ejendomsadministration på, og ud over at sikre tæt dialog med og indflydelse for brugerne, skal BSF sikre en systematisk tilgang til håndtering af den kommunale bygningsmasse. Målet er, at de mangeartede sager og beslutninger, som vedrører kommunens bygninger, skal samles med henblik på bedre koordination, planlægning og beslutningsindstilling. Både køb og salg af bygninger analyseres og godkendes i BSF.

For at sikre de bedste løsninger, skal brugerne høres og involveres i prioriteringen af kvadratmeter. Det gælder både ved nybyggeri, eventuelt køb/salg og ved optimering af de eksisterende ejendomme. Køb af bygninger kan eksempelvis forekomme, hvis der hentes ydelser hjem fra andre kommuner, og det er undersøgt, at der ikke er ledig kapacitet i Ishøj Kommunes egne bygninger.

BSF er organiseret i en overordnet styregruppe samt en række undergrupper, som skitseret i nedenstående figur:

Figur 1 BygningsStrategisk Forum



Center for Ejendomme og Arealer faciliterer dialogen med brugerne i styregruppen (som består af direktionen) og i de to undergrupper, hvor centrene er repræsenteret:

- By, Kultur og Miljø, samt Beskæftigelse og Erhverv (herunder administration)
- Velfærd, som bl.a. rummer dagtilbud og skoler

Center for Borger, Økonomi og IT bistår Center for Ejendomme og Arealers betjening af styregruppen og de to undergrupper med økonomi- og prognosedata. Center for Borger, Økonomi og IT er en støttefunktion til BSF og indkaldes på ad hoc basis.

Center for Ejendomme og Arealer udarbejder forslag til rokaidespor, der både behandles i undergrupperne samt i styregruppen. Behovet for at opruste den data-mæssige kapacitet vurderes.

Fremfor to undergrupper er der mulighed for at øge antallet til eksempelvis tre, hvis det vurderes, at det er mere hensigtsmæssigt.

BSF-styregruppen repræsenterer alle centrale brugere af ejendomme i ét forum. I BSF-styregruppen indgår direktionen, så løsninger med henblik på optimering og beslutninger af tværgående karakter kan drøftes og besluttes.

BSF-styregruppen lægger forslag til lokale anvendelse op i Økonomiudvalget, som er ansvarlig for alle kommunale og kommunalt lejede bygninger i Ishøj Kommune.

Efter godkendelse i Økonomiudvalget iværksættes en implementeringsplan, som Center for Ejendomme og Arealer har ansvaret for, med henblik på at sikre en effektiv implementering. Implementeringen sker naturligvis i et tæt samarbejde med de berørte centre.

Der er i Ishøj Kommune en praksis med tæt dialog om lokale anvendelsen mellem politisk niveau og Center for Ejendomme og Arealer. BSF-styregruppen viderefører dialogen med det politiske niveau, hvad angår såvel den strategiske anvendelse af kvadratmeter, forslag til reduktion i de kommunale kvadratmeter og med henblik på at sikre energioptimering og mindske bygningernes CO₂-aftryk.

I løbet af budgetåret afholdes der to møder i BSF-styregruppen. Møderne har følgende faste dagsorden (punkterne vægtes efter relevans):

1. Brugere byder ind med forslag til omprioritering ud fra økonomisk optimering, CO-reduktion samt øvrige brugerbehov, som sikrer en indfrielse af den fastlagte reduktion i antal kvadratmeter
2. Status og dialog med udgangspunkt i beslutninger i budgetåret. Center for Ejendomme og Arealer har udarbejdet plan for afhændelse af bygninger i budgetåret, forslag til optimering samt fokus på områder, der har behov for et ændret antal kvadratmeter
3. Fokus på samdrift på tværs af centrene
4. Fremadrettet strategisk prioritering ud fra behov, set på tværs af alle centre. Herunder på idéplan identifikation af nye rokaidespor med henblik på optimering
5. Dialog om input til indsatser i det kommende budgetår
6. Dialog om involvering af borgere og brugere

Centrene arbejder i en af de to undergrupper i BSF, hvor de både har fokus på egne bygninger samt på optimeringsmuligheder på tværs af centrene. For alle undergrupper gælder, at arbejdet faciliteres af Center for Ejendomme og Arealer.

Hver undergruppe kommenterer og rådgiver ejendomsadministrationen om følgende:

- Giver input til prioritering af de ejendomme, der indgår i hvert center
- Anlægger et perspektiv på bygningsanvendelsen på tværs af centrene, med henblik på at åbne op for anden brug af bygningerne, hvor det optimeringsmæssigt og miljømæssigt giver mening
- Fremkommer med ønsker til vedligehold indenfor eget center, herunder risikovurdering og styring
- Giver input til planlagt vedligehold

- Giver input til prioritering af ejendoms-/bygningsmæssige forhold og bruger-mæssige forhold, på tværs af centrene
- Giver input til budgetlægning med fokus på eget område

På tværs af undergrupperne

Det aftales i undergrupperne, hvordan Center for Ejendomme og Arealer inddrages i centrenes bygningsmæssige planer, herunder afstemmes løbende behovet for rådgivning fra Center for Ejendomme og Arealers side.

Rådgivningen omfatter alle opgavetyper i ejendomsadministrationen og udmøntes på både centerniveau og matrikelniveau. Status for rådgivningen drøftes én gang om året i undergrupperne og styregruppe.

2.6 Spilleregler for samarbejde og dialog i BSF

Nedenfor fremgår spillereglerne for arbejdet i BSF. Spillereglerne beskriver, hvordan dialogen om optimering af ejendomme skal gennemføres:

1. Optimering af ejendomme sker **på tværs af centre og enheder**. Det enkelte center og enhed skal være åben for alternativ anvendelse for borgere og brugere (fx foreninger og medarbejdere fra andre områder og enheder).

"Plejer" indgår ikke som element i optimeringen af brugen af lokalerne. Der anlægges i stedet en helhedsorientering i anvendelsen af kvadratmeter med henblik på at skabe bedre udnyttelse af bygningerne. Det betyder blandt andet, at det enkelte center ikke har ekskluderende brugsret til bygningerne, baseret på historik, hævdvundne rettigheder og tradition

2. Ejendommens **tilgængelighed** i forhold til borgerne/brugerne er en central parameter i optimeringen: Jo højere tilgængelighed, målt ved adgang til bygningen gennem kollektiv trafik og overskuelige parkeringsforhold, desto større sandsynlighed er der for, at ejendommen indgår i en langsigtet løsning.

I forhold til tilgængelighed vurderes tillige, om anvendelsen af bygningen vil bidrage til at skabe liv og aktiviteter i området. Bygninger, der er centralt placeret i de lokale områder vil – alt andet lige – prioriteres højt i optimeringen.

3. Størrelsen af **salgsprovenu** ved eventuelt salg er en central parameter. Et højt salgsprovenu kan dels skyldes den fremtidige alternative anvendelse af matriklen (fx nedrivning til fordel for etablering af private boliger), attraktiv beliggenhed eller være udtryk for en høj bygningsmæssig stand
4. Vurdering af den nuværende **drifts-/anlægsøkonomi**, sammenholdt med den fremtidige drifts-/anlægsøkonomi er en central parameter i optimeringen. I jo højere grad, at bygningen har høje energiomkostninger og højt CO2-aftryk, i desto større udstrækning vil bygningen være moden til udfasning, dvs. enten salg eller nedrivning
5. **Private lejemål** er i fokus med henblik på at blive udfaset til fordel for anvendelse af egne bygninger. Egne kommunale bygninger vil i hovedreglen sikre større fleksibilitet i anvendelsen
6. Vurdering af **ejendommens funktionalitet** indgår i optimering af den samlede bygningsmasse. I jo højere grad, at ejendommen understøtter kerneopgaverne gennem sin funktionalitet, desto mere central er ejendommen i en langsigtet løsning. Vurderingen om funktionalitet kræver høj grad af brugerinvolvering
7. Vurdering af **ejendommens vedligeholdelsesmæssige** stand indgår som central parameter i optimeringen. Jo dårligere vedligeholdelsesmæssig stand desto større sandsynlighed for, at ejendommen sælges eller nedrives
8. Vurdering af det **fremtidige arbejdspladsbehov** i forhold til medarbejderantal og -funktion er en central parameter. I det omfang, hvor medarbejderne har udgående funktioner, mindskes behovet for faste kontorarbejdspladser.

Tillige vil det fremadrettet forudsættes, at det grundet udgående aktiviteter og fravær (sygdom, ferie, kursør) vil være behov for færre kontorarbejdspladser, i forhold til antallet af medarbejdere. Dette dokumenteres gennem **udgående-procenter** for alle medarbejdergrupper
9. I optimering af ejendommene lægges der vægt på at sikre en **sammenhængende placering af medarbejderne**, så de placeres logisk ud fra deres faglige virke og typiske samarbejdsrelationer med kolleger fra andre enheder