

Ejendomsstrategi 2015 – Gribskov Kommune

Ejendomsstrategien fastlægger de strategiske retningslinier for den kommunale ejendomsportefølje i et 10 års perspektiv.

Vision

Gribskov Kommune vil arbejde efter følgende langsigtede visioner for ejendomsporteføljen:

- Bedre ejendomme til velfærds- og serviceydelse
- Bedre udnyttelse af de ejendomme, der er i kommunal drift
- Mere ejendom for pengene

Mission

Ejendomsstrategien skal sikre, at rammerne for at producere service og velfærd for borgerne er så optimale og omkostningseffektive som muligt.

Målsætninger

Hovedhjørnestenen i ejendomsstrategien, der implementeres af Center for Ejendomsservice (CES), er følgende elementer:

- Overholdelse af besparelseskrafter til ejendomsrammerne på hhv. 8 mio. kr., 10,5 mio. kr., 13,8 mio. kr. og 13,8 mio. kr. i hvert af årene i budgetperioden 2015-18. (I alt 46 mio. kr.). Besparelserne fremkommer primært gennem bygningsoptimering og forbedret driftøkonomi, besparelser på reduktion af bygningskapacitet (særligt på børne- og ungeområdet), jf. budget 2015-18 og Produktiv velfærd.
- Frasalg af overskydende ejendomme mhp. en nedbringelse af porteføljen på 10 % i forhold til udgangsniveauet per 1/1 2015 (baseline). Målet er at nedbringe antallet af ejendomme med 10% fra det nuværende niveau på 233 ejendomme til 210 ejendomme. Reduktionen i antallet af kvadratmeter skal være på mindst 5 % i forhold til det nuværende bruttodriftareal på ca. 190.000 m².
- Opbygning af nøgletal mhp. at optimere drift og vedligehold af ejendomsporteføljen.
- Ved eventuelle strategiske køb bør disse foretages i konjunkturgunstige situationer, og de må ikke have negativ indflydelse på det allerede indmeldte besparelspotentiale.
- Bidrag til kommunens klimatilgang gennem såvel CO₂-reducerende tiltag som klimatilpasning af ejendommene. I de ejendomme, der energirenoveres af CES, vil CO₂-udledningen blive sænket med mindst 10 %.
- Samling af administrationen i Helsingø.
- Efterslæbet på kommunale ejendomme skal nedbringes fra 74 mio. kr. til 60 mio. kr. over en 4-årig periode.
- Ved programmeringen af større byggeprojekter bør muligheden for at søge pulje- og udviklingsmidler til OPP-/OPS-projekter blive forfulgt.
- Antallet af lejede ejendomme, der ikke anvendes til flygtningeboliger, må ikke overstige 10%.

Forbedret totaløkonomi, helhedsorientering og bæredygtighed

På to væsentlige områder er muligheden for at føre ejendomsstrategiens vision og mission ud i livet blevet styrket væsentligt:

- 1) Ejendomsporteføljen er blevet samlet under ØU fra årsskiftet 2013-14. Med ejendomsrammerne samlet ét sted, er der rum og mulighed for optimering af ikke bare

den eksisterende drift og vedligeholdelse, men også bygningernes anvendelse, funktion og serviceniveau ud fra en *totaløkonomisk betragtning*.

- 2) Etablering af Center for Ejendomsservice (CES) i foråret 2013. CES arbejder ud fra et Facility Management (FM) perspektiv og har fokus på, at rammerne for at producere service og velfærd for borgerne er så optimale som muligt. Rammer skal her forstås meget bredt. Der tænkes ikke blot på, at kommunens ejendomme skal udgøre en god ramme for aktiviteterne og derfor skal være funktionelle og velfungerende, men også på at CES leverer en række understøttende serviceydelser til kommunens medarbejdere - serviceydelser som er med til at skabe *helhedsorienterede rammer* for, at kommunens øvrige centre kan fokusere på deres kerneopgaver.

Udover de forbedrede organisatoriske muligheder for at bringe totaløkonomiske vurderinger og helhedsorienterede prioriteringer i spil i forbindelse med strategivalg, har CES fortsat strategisk fokus på, at ejendommene skal bidrage til at nedbringe kommunens samlede CO₂-udledninger, bl.a. gennem bæredygtige og lønsomme energiinvesteringer.

Optimering og tilpasning af ejendomsporteføljen

Det er ambitionen, at kommunens udnyttelse af bygningsmassen skal optimeres og tilpasses, og at der som følge deraf kan opnås varige reduktioner i drift- og vedligeholdelsesudgifterne.

Behovet for fysiske rammer for de kommunale aktiviteter forandres løbende, og ejendomsporteføljen skal dimensioneres, designes og plejes i forhold hertil. Strategien skal bl.a. afspejle de langsigtede ændringer i befolkningstallet, alderssammensætningen og forventningerne til de fremtidige kommunale kerneopgaver og serviceydelser.

Ved optimeringen og tilpasningen af ejendomsporteføljen vil der løbende blive foretaget en afvejning af funktion og geografisk placering, så de mest attraktive ejendomme anvendes til formål, hvor særligt borgeradgang og profilering er væsentlige.

Strategien har to indsatsområder, to hovedspor – et afviklings- og et udviklingsspor. De to udviklingsspor afspejler bl.a. den forventede befolkningsudvikling i et 10-års perspektiv – med færre børn og unge og flere ældre.

Afvikling: Justering af ejendomsporteføljen gennem frasalg

Ved at frasælge tomme eller ekstensivt benyttede bygninger vil kommunen dels kunne opnå et salgsprovenu og dels få nedbragt de langsigtede driftsomkostninger.

Det forventede provenu ved salg af de ejendomme, der allerede er taget politisk beslutning om at sælge, er 10-15 mio. kr. De reducerede driftsomkostninger, inkl. fraskrivninger, i disse bygninger vil årligt være på 744.000 kr., jf. bilag A (lukket). Dertil kommer salg af en del ejendomme, der ved årsskiftet 2014-15 står tomme og som umiddelbart, dvs. i løbet af 2015, kan sættes til salg. Det forventede provenu herfra vurderes at være yderligere 10-12 mio. kr. Dertil kommer reducerede driftsomkostninger, der endnu ikke er opgjort, jf. bilag B (lukket).

I perioden 2016-18 vil større salg af grunde og ejendomme i udviklings- og planstrategiske områder, kunne forbedre den kommunale likviditet. Det er endnu for tidligt at estimere provenuet og de reducerede driftsomkostninger herfor. Bilag B indeholder endvidere en liste over kommunes udviklingsområder.

Salgsprovenuet og de reducerede driftomkostninger udgør det væsentligste besparelspotentiale i forhold til besparelleskravene på hhv. 8 mio. kr., 10,5 mio. kr., 13,8 mio. kr. og 13,8 mio. kr. (i alt 46 mio. kr.) i hvert af årene i budgetperioden 2015-18 – i forhold til udgangsniveauet per 1/1 2015 (baseline). Målet med frasalg af overskydende ejendomme er, at nedbringe antallet af ejendomme med 10% fra det nuværende niveau på 233 ejendomme til 210 ejendomme. Reduktionen i antallet af kvadratmeter skal være på mindst 5 % i forhold til det nuværende bruttodriftsareal på ca. 190.000 m².

Udvikling: Ejendomme, der fortsat skal være i ejendomsporteføljen

Med afsæt i totaløkonomiske og helhedsorienterede vurderinger skal der arbejdes med en mere nuanceret tilgang til ejendomsporteføljen, så der kan tages proaktiv stilling til de ejendomme, som fortsat skal være i ejendomsporteføljen.

Den proaktive stillingtagen vil omfatte opstilling af

- krav til effektiv, fleksibel og multifunktionel pladsudnyttelse
- plan for 'graduere' vedligeholdelsesstand
- plan for nedbringelse af driftsomkostninger, særligt på forsyningsområdet.

Ved at have fokus på en høj udnyttelsesgrad af bygninger og lokaler kan ejendomsporteføljen trimmes, hvilket vil være gavnlig for den samlede driftøkonomi.

Ved at have fokus på ejendommenes vedligeholdelsesstand vil vedligeholdsefterslæbet kunne nedbringes over en 10 års periode. Med 'graduere' vedligeholdelsesstand sigtes der til, at indsatsen prioriteres. Ønsket om at nedbringe efterslæbet hænger bl.a. sammen med, at en dårlig vedligeholdt bygningsmasse gør det nødvendigt at anvende en uforholdsmæssig stor del af vedligeholdsmidlerne til afhjælpende foranstaltninger, frem for at vedligeholdsmidlerne anvendes mere proaktivt til forebyggende foranstaltninger, som kan øge bygningernes levetid og funktionalitet, samtidig med at bygningerne gøres mere energieffektive.

Den løbende byggetekniske gennemgang af de kommunale ejendomme viser, at der på indeværende tidspunkt (november 2014) er behov for genoprettende foranstaltninger, herunder energiinvesteringer ved større renoveringer af klimaskærm, og forebyggende vedligehold på i alt 130 mio. kr. i perioden 2014-2018. I samme periode ventes det, at der anvendes ca. 30 mio. kr. til akutte vedligeholdelsesopgaver – ud af det samlede vedligeholdelsesbudget på 100 mio. kr. Det vil sige, at der kan afsættes 70 mio. kr. til planlagt vedligehold (genoprettende og forebyggende vedligehold). Dermed vil efterslæbet i 2018 være af størrelsesordenen 60 mio. kr. Til sammenligning blev efterslæbet opgjort til at være 74 mio. kr. i 2010.

Ved at have fokus på nedbringelse af driftomkostninger, fx gennem energibesparelser, vil ejendomsporteføljen kunne driftes mere omkostningseffektivt.

Generelt skal der arbejdes i retning af en ejendomsportefølge bestående af tidssvarende, sunde og brugervenlige ejendomme med en fornuftig totaløkonomi i forhold til viften af kommunale service- og velfærdsydelser.

I de kommende budgetperioder vil der blive arbejdet med følgende fokusområder:

1: Attraktive lokalsamfund, herunder ny skole og læringsområde i Gilleleje (2015-2018)

Attraktive lokalsamfund har været på dagsordenen igennem en længere periode i Gribskov

Kommune. Med budgetaftalen for 2013-2016 blev der afsat 41 mio. kr. til at ombygge i tre lokalområder (Ramløse, Blistrup og Esrum/Esbønderup). Formålet med ombygningerne var, at skoler og daginstitutioner blev rykket fysisk sammen med henblik på, dels at højne læringsmiljøet, dels at skabe synergier i lokalsamfundet ved at samle funktioner. Samtidig kan flere bygninger frigøres med henblik på salg, nedrivning og anden brug. Der er vedtaget et projekt for ombygning i Ramløse i 4. kvartal 2014. Politiske beslutninger om ombygninger i Blistrup og Esrum/Esbønderup forventes foretaget i 1. kvartal 2015.

Med afsæt i budget 2015-2018 betones arbejdet med attraktive lokalsamfund yderligere. Både i forhold til et generelt bredt arbejde med at styrke lokalsamfundene og i forbindelse med etablering af ny skole i Gilleleje. I arbejdet med den ny skole indgår bl.a. elementer omkring kultur og idræt, som kan være med til at styrke Gilleleje som lokalsamfund og gøre skolen til omdrejningspunkt for et bredere arbejde med læring - for alle borgere.

Den endelige udformning af projektet vedrørende attraktive lokalsamfund kan få indflydelse på prioriteringen og timingen af afviklingsindsatsen i Gilleleje-området.

2: Udvidelse af plejeboligkapaciteten (2016-19)

Udviklingen i befolkningens alderssammensætning og det øgede antal demente har ført til, at der i budget 2016-19 er afsat midler til at udvide plejeboligkapaciteten i Gribskov Kommune. Ved programmeringen og planlægningen af kapacitetsudvidelsen vil CES samarbejde med centre på de sociale, økonomiske og tekniske områder, så de nye rammer for ældreplejen vil bygge på bygningsfaglig viden, pleje- og sundhedsfaglige input samt overvejelser vedr. drift- og finansieringsløsninger, hvor private aktører bidrager.

3: Tilstanden af de administrative bygninger og samling af administrationen i Helsingør (2017-20)

Opretholdelsen af administrative funktioner i Gilleleje er ikke en optimal løsning, og en samlokalisering af administrationen i Helsingør vil øge effektiviteten. De nuværende administrationsbygninger i Helsingør kan imidlertid ikke rumme alle kommunens administrative funktioner. Hvis en samling af administrationen i Helsingør skal føres ud i livet, skal det enten ske i form af en udbygning af rådhuset eller i form af et nybyggeri. Førstnævnte er beskrevet nærmere i et udarbejdet skitseforslag, som også inkorporerer et forslag om et energi- og indeklimamæssigt løft af det eksisterende rådhus. Sidstnævnte – mere vidtgående forslag – vil evt. kunne gennemføres i en OPP-model.

Der udfærdiges oplæg til fasedelt program i 2. kvartal 2015.

Mellem afvikling og udvikling - balance mellem at eje og leje ejendomme

I området mellem afviklings- og udviklingssporet findes strategiske overvejelser om det hensigtsmæssige ved henholdsvis at eje eller leje ejendommene. Disse overvejelser er særligt relevante på boligområdet, især på flygtningeboligområdet.

De seneste års udvikling har ført til, at antallet af flygtninge, der kommer til kommunen, er tredoblet. Eftersom kommunen er forpligtet til at boligplacere disse flygtninge, har dette ført til et stærkt pres på boliger til flygtninge, hvilket igen fører til overvejelser om, hvorledes den fremtidige boligplacering skal ske.

I løbet af 2015 vil mulighederne for at konvertere kommunens sociale og flygtningeboliger og tidligere institutioner til værelser være udtømte, og alternative løsninger må forsøges. Her kan det komme på tale at leje – alternativt at opkøbe – egnede boliger mhp. udlejning til flygtninge. Der skal udarbejdes mere detaljerede konsekvensanalyser vedrørende de handlemuligheder, som

tegner sig. Heri skal indgå overvejelser vedrørende bosætningsmønster, lokalsamfundenes evne til at integrere flygtninge samt frivilliges bidrag hertil.

Tilkøb af ejendomme vil som udgangspunkt kun ske i særlige, strategiske tilfælde. Finansieringen må ikke have negativ indflydelse på indmeldte besparelser. Hermed vil eventuelle tilkøb ikke få indflydelse på det indmeldte besparelspotentiale.

Drift- og organisationsudvikling (2015-16)

Udover de nævnte indsats- og fokusområder vil CES i de kommende 2 år have fokus på at

- etablere et stærkt, tværorganisatorisk styringsunivers vedr. udviklingen i ejendomsporteføljen - i dialog med brugere - i form af 'Ejendomsstrategisk Forum'
- have fokus på at styrke deltagelsen i tværorganisatorisk programsamarbejde – som ved skolebyggeriet i Gilleleje og ved udbygningen af plejeboligkapaciteten
- udarbejde handleplan for samling af administrationen i Helsingør
- opbygge og implementere nye styringsprincipper - med en mere klar og synlig incitamentsstruktur. Ved at synliggøre, hvordan pengene anvendes, vil bygningsbrugerne kunne motiveres til at hjælpe med at løfte opgaven med at nedbringe drift- og vedligeholdelsesudgifter, fx gennem ændret adfærd og kultur omkring energiforbruget. Et element i synliggørelsen er, at kontoplanen revideres som baggrund for B2016, og den efterfølgende økonomistyring. I punktform arbejdes med følgende
 - Forsyning (el, vand, varme, afledning etc.): Øget brugerindflydelse
 - Drift (servicekontrakter som rengøring etc.): Forskellige pilotprojekter til fastlæggelse af optimal drift i Gribskov Kommune
 - Vedligehold (bygninger og tekniske installationer): Der udfærdiges 10-årige vedligeholdelsesplaner for 'bygninger i udvikling' baseret på restlevetider og med afsæt i definitionerne:
 - akut vedligehold, ved nedbrud
 - planlagt vedligeholdelse, til sikring af bygningens værdi
 - genoprettende vedligehold, til håndtering af efterslæb
 - modernisering, løft og/eller ændring af bygningen

Der vil ligeledes laves forsøgsordninger med funktionsaftaler i større og mindre omfang, fx sammen med driftsaftaler, til fastlæggelse af det rette niveau for outsourcing. Dette vil primært være for hhv. akut og planlagt vedligehold.

- opbygge nøgletal vedr. ejendommens vedligeholdstand, ydeevne og driftøkonomi med henblik på at iværksætte benchmark med tilsvarende private og offentlige FM-organisationer. Ved at sikre nøgletal kan disse understøtte arbejdet med at optimere drift og vedligehold af ejendomsporteføljen.
- videreudbygge FM-organisationen - og de understøttende funktioner for andre centre, som dermed kan fokusere på at levere deres kerneydelser.
- styrke ejendommens 'grønne' profil ved at arbejde målbevidst med bæredygtigt materialevalg og energioptimerede installationsløsninger samt bidrage til kommunens klimatilpasningsstrategi gennem foranstaltninger til vandafledning samt robuste klimaskærmløsninger.

Vedlagt bilag: Forslag til afvikling af dele af ejendomsporteføljen gennem frasalg

Bilag A: Ejendomme, der allerede er sat til salg (status d. 1/11 2014) – lukket bilag

Bilag B: Forslag til ejendomme, der kan sælges (2015) samt byudviklingsområder – lukket bilag