



En fælles ejendomsstrategi

2019-2022

Syddjurs Kommune

Februar 2019

Indledning

Syddjurs Kommunes ejendomsstrategi beskriver kommunens vision og målsætninger for ejendomsområdet. Strategien tager udgangspunkt i, at Syddjurs Kommune ønsker at have attraktive rammer for løsning af de kommunale kerneopgaver, og at kommunens ejendomme skal danne en fleksibel, multifunktionel og bæredygtig ramme omkring kerneopgaver som læring, omsorg, pleje, sundhed, fritidsaktiviteter mv. Forfølgelsen af ejendomsstrategiens pejlemærker vil derfor også ske i tæt samspil og koordination med de politikker, planer og strategier, der er formuleret for de forskellige opgaver.

Ejendomsstrategien er vedtaget af byrådet og gælder i fire år, hvorefter den revideres. Den præcise kadence for revision af ejendomsstrategien sammentænkes med kadencen for godkendelse af kommunens økonomiske politik og kommuneplanstrategien. Udvalget for natur, teknik og miljø varetager styringen af den samlede ejendomsportefølje med baggrund i ejendomsstrategien. De enkelte fagudvalg varetager jf. styrelsesvedtægten bygge- og anlægsopgaver indenfor egne områder. Dette sker i tæt samarbejde med Miljø og Teknik og med baggrund i ejendomsstrategien jf. styringsdokumentet *"Den gode anlægsproces - fra identifikation af behov over ide til ibrugtagning og drift"*.

Med afsæt i ejendomsstrategien skal det sikres, at nye eller ændrede ejendoms-/lokalebehov for kommunens sektorer og institutioner afdækkes og håndteres i et strategisk og operationelt samarbejde, hvor der både er fokus på institutionernes og sektorernes konkrete ønsker og behov, men hvor kommunens løsninger samtidig er optimale i forhold til at udnytte kommunens samlede ejendomsportefølje effektivt. Det er derfor vigtigt med en løbende dialog om behov og udviklingsønsker – både på strategisk og operationelt niveau.

At arbejde mere strategisk med ejendomsområdet vil kræve, at der tænkes og ageres anderledes i udviklingen af kommunens ejendomme. Fremfor alene at kigge på et konkret lokalebehov og på den enkelte ejendom, skal de fremtidige lokaleløsninger også ses i et strategisk perspektiv, hvor der også er blik for den samlede kommunale ejendomsportefølje, og hele ejendomsporteføljens funktion, kapacitet, drift, udvikling eller afvikling. Med afsæt i et strategisk perspektiv vil der i nogle sammenhænge derfor også kunne peges på nye og anderledes løsninger, hvor der i højere grad tænkes bredt og tværfagligt når nye ejendomme planlægges, og når eksisterende ejendomme renoveres eller afvikles. Med afsæt i ejendomsstrategiens pejlemærker, og ved tidligt at blive inddraget i områdernes kapacitetsovervejelser og beslutningsprocesser omkring lokalebehov og ejendomsudnyttelse, vil kommunens nye fælles ejendomsfunktion udfordre og kvalificere de forskellige fagområders aktuelle opgaveløsning og de afledte lokalebehov.

Både i forhold til kerneopgaverne og for ejendomsområdet går udviklingen stærkt, og det er vigtigt at kommunens ejendomme løbende udvikles, så ejendomsporteføljen har den rette størrelse og fleksibilitet set i forhold til de behov og kvalitetskrav, der knytter sig til de konkrete aktiviteter - nu og i fremtiden. Dette fordrer en tæt og løbende dialog mellem fagområderne og kommunens centrale ejendomsfunktion, således som det også er beskrevet i *"Den gode anlægsproces - fra identifikation af behov over ide til ibrugtagning og drift"*.

Ejendomsstrategien fastlægger en række overordnede pejlemærker og sætter retning for forvaltningen af kommunens ejendomme. Strategien vil blive udmøntet i årlige, operationelle handleplaner, hvor det

konkret fastlægges, hvilke initiativer, indsatser og aktiviteter der gennemføres for at nå de overordnede målsætninger.



Med afsæt i Syddjurs Kommunes overordnede vision om, at kommunen skal være det bedste sted i Østjylland at bo, opleve, besøge, gå på arbejde og drive virksomhed, udpeges med ejendomsstrategien en række centrale pejlemærker og fokusområder, der på den ene side skal bidrage til at brugere og borgere oplever de fysiske rammer som inspirerende og understøttende for deres behov, men som på den anden side også skal sikre, at de værdier som ejendommene repræsenterer – og de ressourcer der hvert år anvendes på området – forvaltes og disponeres effektivt.

Ejendomsstrategiens pejlemærker og fokusområder

Der er fastsat fire sideordnede, strategiske pejlemærker, som skal sætte rammen for målsætninger, indsatser og aktiviteter på ejendomsområdet i Syddjurs Kommune.

For hvert pejlemærke er konkretiseret, hvilke områder og indsatser der vil være særligt i fokus:

1. Færre og "klogere" kvadratmeter

- Færre kvadratmeter i ejendomsporteføljen
- Optimal anvendelse og indretning i forhold til løsning af de faglige kerneopgaver
- Flere ejendomme med adgang for flere brugergrupper - multifunktionelle ejendomme
- Systematisk dataoverblik over arealer, brugere, udnyttelsesgrader mv.

2. Bæredygtige og klimavenlige ejendomme

- Lavere energiforbrug og reduceret CO2-udslip
- Anvendelse af totaløkonomiske principper
- Fremme miljømæssig bæredygtighed og cirkulær økonomi

3. Velvedligeholdte ejendomme af høj kvalitet

- Drift og vedligeholdelse på tilstrækkeligt niveau
- Velfungerende og indbydende indretning af ejendommene
- Hensyn til særlige ejendomme og bygningsmæssige "fyrtårne"

4. Effektiv drift og ressourceanvendelse

- Lavere ejendomsrelaterede udgifter pr. kvadratmeter
- "Kloge" indkøb af varer og tjenesteydelser
- Effektiv ressourceanvendelse

Pejlemærke 1:

Optimering af kommunens ejendomsportefølje med færre og "klogere" kvadratmeter

Færre kvadratmeter

Det er et væsentligt pejlemærke i ejendomsstrategien, at det samlede kommunale ejendomsareal skal reduceres.

Det er forventningen at både eksisterende – og nye – ejendomme kan udnyttes bedre. I mange af kommunens ejendomme skønnes udnyttelsesgraden at kunne øges, fx ved at anvende bygningerne til flere formål og brugere. En mere intensiv udnyttelse vil frigive andre ejendomme (til salg, udlejning, nedrivning mv.), hvormed det samlede arealforbrug kan reduceres.

Reduktionen af ejendomsarealet skal imidlertid ske på et gennemarbejdet grundlag, hvor viden om ejendommens kvalitet og stand kombineres med viden om både det nuværende og fremtidige omkostningsniveau til drift og vedligeholdelse, og ikke mindst viden om den faktiske anvendelse og udnyttelse af ejendommene. Optimeringen skal altid ske med blik for løsningen af de faglige kerneopgaver – således, at også disse løses så effektivt og godt som muligt.

Optimal anvendelse og indretning i forhold til løsning af de faglige kerneopgaver

Kommunens kerneydelser er udgangspunktet for opførelse og indretning af kommunens ejendomme. Ejendommene danner rammerne for det sunde og tidssvarende læringsmiljø, et aktivt fritidsliv, samt et trygt liv med høj livskvalitet for borgere på botilbud og plejecentre mv. I dialog med fagområderne skal de fysiske rammer udvikles og samtænkes med kerneopgavernes konkrete behov, så der udvikles ejendoms løsninger, der understøtter udførelsen af de forskellige velfærds- og kerneopgaver i kommunen.

Flere ejendomme med adgang for flere brugergrupper - multifunktionelle ejendomme

I forlængelse af ovenstående fokusområder, skal en større andel af de mange kvm. bygninger, som Syddjurs Kommune råder over, i højere grad gøres til såkaldte "kloge" kvadratmeter. I stedet for at bruge bygningerne til ét eller to formål, skal bygningerne i højere grad være multifunktionelle og fleksible, så de både kan imødekomme nutidens og fremtidens behov. Det er derfor et særskilt mål med ejendomsstrategien, at institutioner, foreninger og andre brugere så vidt muligt skal have nem adgang til bygninger, der passer til deres aktiviteter.

Dette betyder bl.a. at nye bygninger skal lokalisere optimalt rent geografisk i forhold til en bredere anvendelse samt, at bygningerne skal indrettes fleksibelt ikke mindst i forhold til tilgængelighed for handicappede og forskellige brugergrupper.

For at optimere anvendelsen af kommunens ejendomme, kan flere aktiviteter samles i færre ejendomme, så lokalerne anvendes mest muligt i løbet af døgnet. Med pejlemærket lægges op til, at der i højere grad skal tænkes i funktioner frem for bygninger. Mange af de kommunale bygninger kan understøtte flere funktioner og tankegangen om "én funktion – én bygning" skal udfordres. Ejendomsstrategien sikrer en mere effektiv anvendelse af den kommunale bygningsmasse ved at flere kommunale funktioner kan rykke sammen på færre kvadratmeter.

Halvtomme bygninger, og bygninger, der kun benyttes få timer i døgnet, skal undgås. Det betyder, at der – hvor det er muligt – skal findes løsninger, hvor bygningerne anvendes flere timer i døgnet og hvor alle funktioner og lokaler udnyttes. I de tilfælde, hvor en bygning kan anvendes til flere funktioner, rykkes relevante funktioner sammen og overskydende bygninger afhændes. For at dette skal lykkes er det nødvendigt at skabe mere dybdegående viden om hvordan bygningerne bruges.

En større grad af "åbenhed" i forhold til kommunens ejendomme skal naturligvis ske i respekt for de "primære brugergrupper", hvorfor det er et fælles ansvar at finde gode løsninger på, hvordan lokalerne kan indrettes med tanke på flere brugergrupper. Der skal derfor også være fokus på dialog, når nye løsninger skal findes og når eksisterende fysiske rammer skal ændres. De gode løsninger skabes i et samarbejde – både internt mellem kommunens fagområder men også eksternt i forhold til at samarbejde med andre, eksterne parter, som enten har lokalebehov eller "overskud" af lokaler.

Derudover skal det også med i de konkrete vurderinger, at en øget brug af ejendommene ofte også vil medføre øgede udgifter til drift og vedligeholdelse, rengøring mv.

Systematisk dataoverblik over arealer, brugere, udnyttelsesgrader mv.

For at understøtte arbejdet med effektiv arealudnyttelse samt øge andelen af multifunktionelle ejendomme, vil Syddjurs Kommune etablere og vedligeholde et bedre overblik over de ejendomsrelaterede data.

Data af høj kvalitet vedrørende de kommunale bygninger er en forudsætning for at kunne arbejde systematisk og strategisk med ejendomsadministrationen. Dette gør sig gældende på tværs af de fire overordnede fokusområder, der nævnes i nærværende ejendomsstrategi.

Gennem bedre, mere valide og analyserede data kan dels skabes et forbedret overblik over ejendommene, dels udarbejdes bedre beslutningsgrundlag til både drift og strategisk styring. Indsamling, anvendelse og vedligeholdelse af data om kvm., bygningernes anvendelse, primære brugere samt omkostninger til drift, vedligehold, genopretning mv. er således en vigtig løftestang til at arealoptimere og -effektivisere. Samtidig er gode data også et bidrag til at digitalisere ejendomsdriften yderligere, herunder at planlægge og styre driftsprocesserne ved brug af digitale processtyrende værktøjer, ligesom gode data spiller sammen med mulighederne for at implementere smarte, automatiske teknologier og løsninger i bygningerne, således som det mange steder allerede er sket for klimaanlæg, belysning, brandovervågning mv.

Opdaterede vedligeholdelsesplaner og et generelt solidt datagrundlag giver bedre mulighed for at planlægge vedligeholdelsesindsatserne samt ejendomsfunktionens tid og ressourcer, ligesom et godt planlægningsgrundlag giver mulighed for at orientere og involvere ejendommenes brugere i god tid forud for igangsættelse af drift- og vedligeholdelsesopgaver.

Kommunens digitale ejendomsadministrationsværktøj udbygges for at understøtte arbejdet med ejendommenes data. Værktøjet skal anvendes som den centrale platform for administration og drift af kommunens ejendomme.

Pejlemærke 2:

Bæredygtige og klimavenlige ejendomme

Syddjurs Kommune ønsker at arbejde bæredygtigt i både udvikling og drift af kommunens ejendomme. Med afsæt i FN's 17 verdensmål og principperne om bæredygtighed skal ejendomsdriften tilrettelægges, så den bliver så grøn og bæredygtig som muligt.

Som del af det overordnede pejlemærke er udpeget følgende tre fokusområder:

Lavere energiforbrug og reduceret CO2-udslip

Det er en klar målsætning, at energiforbruget og CO2 udslippet skal reduceres i de kommunale bygninger.

Størstedelen af CO2-udslippet fra Syddjurs Kommune som virksomhed stammer fra kommunens ejendomme, og arbejdet med at reducere CO2-udledningen fra ejendommene er således et væsentligt element i forfølgelsen af kommunens klimapolitiske målsætninger.

Gennem fortsatte energirenoveringer af bygninger og tekniske installationer forventes at kunne opnås ganske betydelige reduktioner i energiforbruget. Med afsæt i de i budgettet afsatte ressourcer, vil der blive investeret i energieffektive tekniske installationer og automatik til styring af disse, ligesom der vil blive investeret i isoleringer mv. af bygningernes klimaskærm. Samtidig vil blive stillet krav til energieffektiv drift i forhold til udbud af service – og vedligeholdelseskontrakter.

Mange af ejendommenes tekniske installationer er avancerede, og en stor del af driftsoptimeringen forventes skabt gennem fortsat opkvalificering og kompetenceudvikling af driftspersonalet gennem fx sidemandsoplæring, teamdannelser og mere formelle opkvalificeringer.

Samtidig vil der ske en styrkelse af energiledelsen, hvor energibesparende initiativer opnås som følge af systematisk energiledelse, anlægsinvesteringer og energieffektiv drift. Der skal ske en styrkelse af energistyringen centralt og decentralt, således at datagrundlaget for investeringerne baseres på valide værktøjer, processer og procedurer. Den løbende drift skal sikre, at de tekniske installationer fungerer optimalt og effektivt, så ressourcebelastningen er så lille som muligt.

Ejendomsstrategiens fokus på lavere energiforbrug og reduceret CO2-udslip indebærer også, at initiativer med fokus på ejendomsbrugernes adfærd kan understøttes. På baggrund af erfaringerne med fx opsætning af energitavler og afholdelse af energisparekonkurrencer på skolerne, vil der gennem oplysning, "nudging" og andre initiativer kunne sættes fokus på at skabe adfærdsændringer hos ejendommenes brugere.

Anvendelse af totaløkonomiske principper

Ved nye investeringer i form af nybygninger, tilbygninger, ombygninger eller renoveringer vil der i større udstrækning blive foretaget totaløkonomiske vurderinger. I en totaløkonomisk vurdering optimeres drifts- og vedligeholdelsesudgifterne i forhold til dels bygningsdelenes levetid, dels de fremtidige energiomkostninger.

Kommunens ejendomme skal som udgangspunkt energirenoveres, hvis investeringen kan tjene sig selv hjem inden for en fastsat tilbagebetalingsperiode. De samlede anlægs- og driftsudgifter i en ejendoms

levetid skal minimeres ved at anvende totaløkonomiske vurderinger, hvor alle udgifter til bygningen medtages, herunder udgifter til forsyning, drift, vedligehold, rengøring osv.

Fremme miljømæssig bæredygtighed og cirkulær økonomi

Den strategiske prioritering af bæredygtig bygningsdrift medfører, at der vil blive arbejdet med et bæredygtigt afsæt i både udvikling og drift af kommunernes ejendomme. Det indebærer bl.a. et fokus på bæredygtig opførelse i forhold til materialevalg og byggemetoder, samt bygningernes efterfølgende vedligehold.

Cirkulær økonomi handler om at bruge færre ressourcer i produktionen, at forlænge produkters levetid og om at genanvende mest muligt. Som ansvarlig for kommunens ejendomme vil der blive sat fokus på en række forskellige bæredygtige initiativer med fokus på genbrug og genanvendelse, ligesom der vil udvikles indsatser og deles viden og erfaringer med andre, der har interesse for cirkulær økonomi.

I forlængelse heraf er det et mål, at indsatsen for at affaldsminimere skal fremmes mest muligt, og at potentialerne knyttet til øget affaldsminimering og genanvendelse i de kommunale institutioner og ejendomme skal søges indfriet.

Pejlemærke 3:

Velvedligeholdte ejendomme af god kvalitet

Drift og vedligeholdelse på tilstrækkeligt niveau

Kommunens ejendomsstrategi har også til formål at sikre bedre og mere vedligeholdte bygninger.

Herved vil den økonomiske og brugsmæssige værdi af kommunale ejendomme sikres, og kommunens realkapital fastholdes. Formålet med vedligeholdelsesindsatsen er således dels at sikre og udbygge kommunens aktiver ved at forbedre bygningernes vedligeholdelsesstand, dels at sikre, at borgere og brugere møder et ensartet vedligeholdelsesniveau i kommunens ejendomme.

Vedligeholdelses- og energiarbejder skal respektere bygningerne, både arkitektonisk og funktionelt, ligesom bygningerne skal være tætte og fremstå sikkerheds- og sundhedsmæssigt forsvarlige med optimalt indeklima, ligesom vedligeholdelsen skal sikre, at brugerne af ejendommene har gode funktions- og formmæssige omgivelser som inspirerer de funktioner, som ejendommene indeholder.

Det opgjorte vedligeholdelsefteerslæb på kommunens ejendomme skal nedbringes, så ejendommens værdi og funktionalitet bevares. Det indbefatter at der sker en samlet prioritering af vedligeholdelsesindsatsen indenfor de afsatte økonomiske rammer på baggrund af flerårige vedligeholdelsesplaner for alle kommunens ejendomme – både udvendigt og indvendigt samt for vedligehold af udearealerne. De i budgettet afsatte midler til vedligeholdelse skal således anvendes der, hvor behovet er størst baseret på flerårige vedligeholdelsesplaner.

Det systematiske arbejde med vedligeholdelsesplaner skal sikre, at der arbejdes mere systematisk med vedligeholdelse, så de planlagte opgaver på sigt kommer til at fylde en større del af opgaveporteføljen. Syddjurs Kommune stræber efter velvedligeholdte og velfungerende bygninger, hvor en stadig større

andel af de afsatte midler til drift og vedligeholdelse kan anvendes til forebyggelse og genoprettende vedligeholdelse, fremfor den afhjælpende vedligeholdelse.

Velfungerende og indbydende indretning af ejendommene

Kommunens ejendomme skal først og fremmest opfylde de forskellige opgavetyper krav til funktionalitet og kvalitet. Ved valg af konstruktion og materialer vil herudover blive taget hensyn til forskellige løsningers fremtidige vedligeholdelsesudgifter, ligesom der vil blive lagt vægt på, at æstetikken så vidt muligt skal gå "hånd i hånd" med de funktionelle krav og behov.

Konkrete disponeringer skal således ske med udgangspunkt i en samlet afvejning af økonomi, miljø- og vedligeholdelsesforhold, æstetik og funktionalitet, herunder også de fysiske adgangsforhold til bygningerne for forskellige handicap kategorier.

Hensyn til særlige ejendomme og bygningsmæssige "fyrtårne"

Syddjurs Kommunes ejendomsportefølje indeholder forskellige særlige ejendomme – fx ejendomme med speciel arkitektur, bevaringsværdighed, kultur eller historie. Disse ejendomme skal vises hensyn, understøttes og respekteres i udøvelsen af kommunens ejendomsforvaltning.

Pejlemærke 4:

Effektiv drift og ressourceanvendelse

Kloge indkøb

En forholdsvis stor del af udgifterne på ejendomsområdet anvendes til indkøb af varer og eksterne tjenesteydelser, herunder rengørings- og håndværkerydelser.

Med Syddjurs Kommunes samling af opgave- og budgetansvaret for alle de ejendomsrelaterede opgaver, vil der med afsæt i ejendomsstrategien skulle gennemføres en række processer, der sikrer at kommunens indkøb tilrettelægges og gennemføres hensigtsmæssigt.

Det strategiske indkøbspotentiale i forhold til eksterne leverandører handler både om hvilke opgaver, der indkøbes eksternt bistand til (*og hvilke opgaver, der mere effektivt kan udføres af eget personale*), hvornår det er relevant at anvende eksterne leverandører (*hvornår opgaven skal prioriteres ifht. andre behov*) samt hvordan der indkøbes eksterne leverandører (*hvordan sikres den bedste pris/kvalitet*).

I forhold til sidstnævnte vil indkøbene på ejendomsområdet blive foretaget under hensyntagen til lovgivningen og kommunens vedtagne indkøbspolitik, hvorefter tildeling af indkøbsaftaler sker på baggrund af en helhedsbetragtning af forskellige juridiske og kommercielle forhold som f.eks. pris, miljø, kvalitet, service mm., således at kommunen samlet opnår det mest fordelagtige indkøb.

Som del af planlægningen og tilrettelæggelsen af kommunens indkøb, skal det endvidere fastlægges, hvordan - og hvilke - parametre, der i øvrigt skal indgå i udbuds- og indkøbsstrategierne. I tilrettelæggelsen af de konkrete indkøb og udbud skal således ske en prioritering og afvejning i forhold til dels de økonomiske betragtninger, men også andre hensyn som eksempelvis miljø, arbejdsmiljø, arbejds-

og uddannelsesklausuler, krav til underleverandører og lokal jobskabelse og samarbejdet med lokale håndværk og erhverv skal have særlig opmærksomhed.

Effektiv ressourceanvendelse

Med etablering af den fælles ejendomsfunktion i Syddjurs Kommune sker der en fælles organisering af medarbejdere med kendskab til - og indsigt i - de kommunale ejendomme.

Med ejendomsstrategien som afsæt, vil der blive sat fokus på at anvende medarbejdernes ressourcer og kompetencer bedre, så flere opgaver løses af medarbejdere med de rette kompetencer. Dels ved at udnytte medarbejdernes forskellige fagligheder, dels ved en fokuseret indsats på den store viden, som fællesskabet har, så kompetencer og opgaver matches. Det handler bl.a. om, at fleksibiliteten blandt medarbejderne øges, at der sker en ressourceudjævning på tværs, at der bliver bedre mulighed for faglig sparring og kompetenceudvikling og en større ensartethed i opgaveløsningen, herunder at der bliver mulighed for at servicere institutioner/ejendomme, der i dag ikke har teknisk servicehjælp.

Konkret vil der være fokus på følgende forhold:

- At fleksibiliteten blandt medarbejderne øges og der sker en ressourceudjævning på tværs
- At der bliver bedre mulighed for faglig sparring og kompetenceudvikling
- At der bliver bedre mulighed for udnyttelse af faglige kompetencer på tværs af ejendomme
- Bedre muligheder for at være opdateret med kompetencekrav, teknologisk udvikling o. lign. og bedre mulighed for effektiv udnyttelse af ressourcer
- At fleksibiliteten ved sygdom, ferie, uddannelse og travle perioder øges
- Større ensartethed i opgaveløsningen og udligning af resourceskævheder imellem ejendommene
- Servicering af institutioner/ejendomme, der ikke tidligere har haft teknisk service tilknyttet

Lavere ejendomsrelaterede udgifter pr. kvadratmeter

Det er et væsentligt fokusområde i ejendomsstrategien, at der følges op på, om de effektiviseringsgevinster, der blev forventet med den nye organisering af ejendomsområdet, også realiseres. Som del heraf udvikles et antal økonomiske nøgletal, som kan fungere som baseline i forhold til at monitorere udviklingen. Som centralt eksempel kan nævnes udviklingen i de samlede udgifter pr. kvadratmeter. De konkrete målsætninger fastsættes i de årlige handleplaner.

Gennem etablering og udvikling af et bedre datagrundlag vil der i højere grad kunne skabes sporbarhed mellem de investeringer, der foretages på ejendomsområdet, og eventuelt afledte driftsrationaler. En sporbarhed der vil kunne lægges til grund for de fremtidige investeringer på ejendomsområdet.