

Analyse

Tværgående effektivisering

Samling af kommunale ejendomme

December 2016

Indholdsfortegnelse

1. Baggrund for analysen	3
2. Kortlægning af ejendomsområdet i Viborg Kommune	3
2.1 Organisering.....	3
2.2 Økonomi	5
2.3 Areal og brugere	7
3. Analyse af ejendomsporteføljen i Viborg Kommune	8
4. Inspiration fra andre kommuner	11
4.1 Faxe Kommune	12
4.2 Svendborg Kommune	12
4.3 Ringkøbing-Skjern Kommune	12
4.4 Silkeborg Kommune	13
5. Forslag til justeringer i Viborg Kommune.....	14
5.1 Arealoptimering.....	14
5.1.1 Fælles ejerskab af bygningerne.....	15
5.1.2 Decentralt ejerskab af bygningerne og koordinering ud fra ny ejendomsstrategi	16
5.1.3 Eksempel på grundlag for og overvejelser om arealoptimering – skoledistrikt Karup	17
5.2 Enstrengt ejendomsorganisation.....	19
5.3 Salg af særligt værdifulde bygninger.....	21
6. Opsummering af anbefalinger og effektiviseringspotentiale.....	21

1. Baggrund for analysen

Økonomi- og Erhvervsudvalget godkendte på mødet den 24. august 2016 kommissorium for analyse af samling af kommunale ejendomme. Heraf fremgik analysens overordnede formål:

"Formålet med at samle alle kommunale ejendomme, herunder drift og administration, ét sted er dels at sikre en optimal udnyttelse af ejendomsmassen, dels at skabe en enstrengt organisation, hvor bl.a. stordriftsfordele og synergi opnås.

Overordnet bør Viborg Kommune stille det nødvendige antal kvadratmeter til rådighed til gavn for institutioner og evt. foreningsliv/borgere samt styre organisationens infrastruktur og tilknyttede services sådan, at resten af organisationen kan koncentrere sig fuldt ud om dens kerneopgaver så som undervisning, børnepasning, ældrepleje m.v."

2. Kortlægning af ejendomsområdet i Viborg Kommune

I analysen er der taget udgangspunkt i Viborg Kommunes ejendomsregister samt økonomiudtræk og lønudtræk. I alt er der til de 390 bygninger på samlet 586.676 m² tilknyttet driftsudgifter – i nogle tilfælde fælles driftsudgifter for organisatoriske enheder, der dækker flere bygninger.

Samlet set var der i 2015 drifts- og vedligeholdelsesudgifter på 101,7 mio. kr. Hertil kommer lønudgifter til ejendomsadministration, rengøring og teknisk service for 95,8 mio. kr. (en mindre del af dette beløb går til andet end lønudgifter på det konkurrenceudsatte rengøringsområde).

Af de 390 ejendomme dækkes de 263 af teknisk service gennem den decentrale organisation med 22 selvstyrende teams, som blev etableret i 2014. Disse 263 bygninger dækker knap 425.000 m². En del af de resterende bygninger ejes af boligselskaberne eller er selvejende, men optræder på kommunens bygningsoversigt, fordi Viborg Kommune har en vedligeholdelsesforpligtelse på bygningen. Endelig er der en række bygninger inden for idræts- og fritidsområdet, som er foreningsdrevne, men hvor kommunen har ejerskabet.

I det følgende gennemgås nuværende organisering af ejendomsområdet, økonomi samt areal- og brugeroplysninger.

2.1 Organisering

Viborg Kommunes ejendomsorganisation er centreret omkring Ejendomme og Energi med visionen "Vi betragter en ejendom og dens funktioner som en helhed, og vi vil skabe sammenhæng mellem æstetik, trivsel og totaløkonomi". Afdelingen har til hovedformål, at kommunen inden for de økonomiske rammer bedst og billigst muligt kan stille velbeliggende, velindrettede og velfungerende lokaler til rådighed og så tidssvarende som muligt matche udviklingen i brugernes behov.

Ejendomme og Energi blev dannet i 2011 efter en forudgående analyse. Følgende delopgaver varetages:

- Ejendomsadministration: Administration og udlejning af alle kommunale almene ældreboliger. Derudover administrerer afdelingen en række øvrige udlejningsejendomme under politikområdet Kommunale Ejendomme: I alt administrerer afdelingen ca. 730 lejemål.
- Energirådgivning, herunder teknisk driftsstøtte: Yder intern energirådgivning over for fagforvaltninger og institutioner, og afdelingen yder faglig støtte til teknisk servicemedarbejderne

vedrørende servicering og drift af energiforbrugende tekniske anlæg herunder specielt varme anlæg.

- Vedligehold og ombygninger: Forestår - med udgangspunkt i en rullende tilstandsvurdering - al planlagt og periodisk vedligehold af kommunens ejendomme. Vedligeholdelsesplanlægningen og den efterfølgende udførelse gennemføres i et tæt samarbejde med fagforvaltninger og institutioner.
- Bygherrerådgivning: Supplerer og støtter fagforvaltningernes varetagelse af bygherrerollen i forbindelse forvaltningernes byggeopgaver.
- Projektering af byggeopgaver: Projektering, udbud og byggeledelse i tilknytning til mindre kommunale byggeopgaver.

Ejendomme og Energi er placeret i Facility Management under Teknik & Miljø. I Facility Management er ligeledes placeret kontraktstyring af rengøring og kørsel samt rådhusdriften. Desuden samarbejdes der med en række administrative funktioner, som understøtter den samlede ejendomsdrift:

- Jura, primært i forhold til køb og salg
- Udbud og Indkøb, primært i forhold til forsikringer, men også fælles indkøb
- IT i forhold til servicering af it på tekniske systemer
- Trafik og Veje i forhold til udlejning af kommunale grunde

Siden 2014 har teknisk service været organiseret i 22 selvstyrende team i 21 geografiske distrikter. Overordnet har området været ledet af skolechefen, idet 21 af distriktslederne er skoleledere. En enkelt medarbejder i Ejendomme og Energi har bistået med teknisk driftsstøtte. Et organisationsdiagram fremgår af figur 1 på næste side.

Omorganiseringen i 2014 skete på baggrund af en forudgående analyse, hvor det på den ene side blev vægtet, at alle kommunale bygninger skulle dækkes af teknisk service, på den anden side, at lokalkendskab var vigtigt, og der var udstrakt frihed til selv at definere opgaverne i det enkelte distrikt. En gengivelse af funktionsbeskrivelserne fremgår af bilag 1.

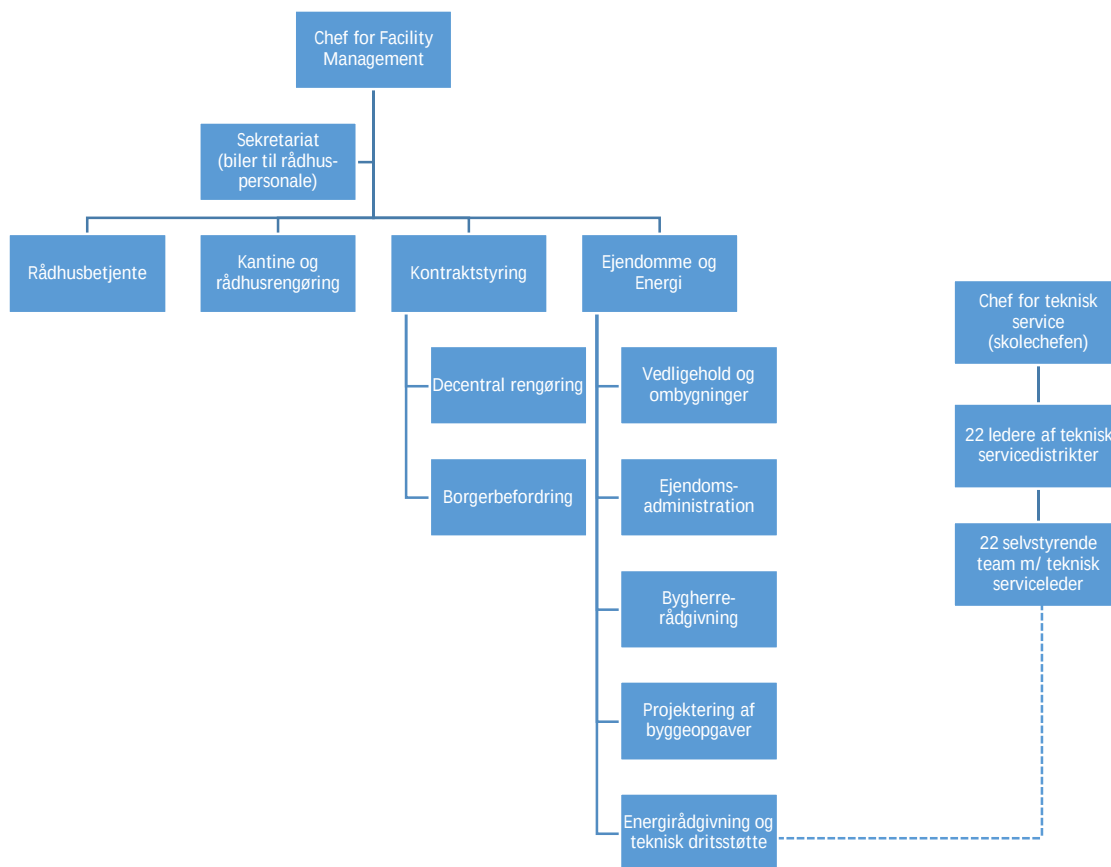
De 22 team dækker ca. 425.000 m² svarende til 72 procent af den samlede bygningsmasse.

Ved siden af den tværgående teknisk serviceorganisation findes der fortsat teknisk service knyttet op på enkeltbygninger. Det er primært på idræts- og kulturområdet, hvor det ved omorganiseringen blev vurderet, at medarbejderne var aktivitetsunderstøttende i en grad, så kun en mindre del af arbejdet bestod af teknisk service forstået som bygningsdrift.

Rengøringen i Viborg Kommune blev i 2013 konkurrenceudsat (for Rådhuset dog i 2011). Private leverandører har siden i fem delområder varetaget rengøringsopgaven. I forbindelse med genudbuddet i 2015 i kølvandet på Absolut Rengørings konkurs fik institutionerne mulighed for at hjemtage rengøringsopgaven, hvilket 45 institutioner dækkende ca. 62.400 m² rengøringsareal valgte at gøre.

Det politiske og administrative ejerskab til de kommunale ejendomme er forankret i henholdsvis fagudvalg og forvaltning. Det er således disse, der træffer beslutning om den enkelte ejendoms forvaltning og brug m.v.

Figur 1. Oversigt over Viborg Kommunes ejendomsorganisation, 2016.



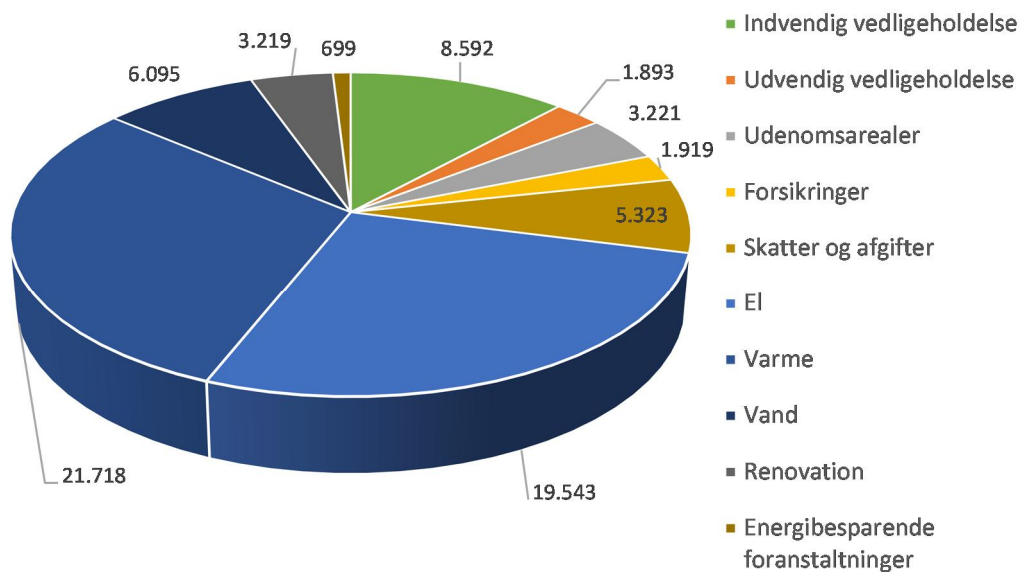
2.2 Økonomi

Økonomien på ejendomsområdet er sammensat af dels drifts- og vedligeholdelsesudgifter, dels lønninger til teknisk service, rengøring og ejendomsadministration. Samlet set er de identificerede udgifter hertil ca. 197 mio. kr.

Udgifter til IT, inventar og materiel samt materialer og aktivitetsafhængige udgifter er ikke medtaget. Udgifter til personale i form af kørselsudgifter, arbejdsskade- og ansvarsforsikring, beklædning og øvrige personaleudgifter er ligeledes ikke medtaget.

Til den egentlige ejendomsdrift af de 390 bygninger, som er identificeret i forbindelse med denne analyse, er der udgifter på i alt 72,2 mio. kr. Fordelingen af udgifterne fremgår af figur 2. Det ses heraf, at to tredjedele af udgifterne eller 47,4 mio. kr. årligt går til energiforbrug (el, vand og varme). Omkring 20 procent af udgifterne eller 13,7 mio. kr. bruges på vedligeholdelse inde og ude, inkl. udenomsarealer.

Figur 2. Fordeling af driftsudgifter (ekskl. planlagt vedligehold) til kommunale ejendomme, 2015 (1.000 kr.)



Ud over daglig drift af bygningerne er der afsat en pulje til planlagt vedligeholdelse. Puljen er i 2015 på 29,4 mio. kr. Vedligeholdelsespuljen blev etableret pr. 1. januar 2011 ved at samle alle decentrale vedligeholdelsesmidler, og puljemidlerne anvendes på tværs af forvaltningsområderne ud fra en byggefaglig prioritering.

Som nævnt ovenfor indgår udgifter til planlagt vedligehold ikke i den daglige driftsøkonomi, og derfor indgår puljemidlerne på 29,4 mio. kr. heller ikke i de viste opgørelser i ovenstående figur 2 eller i den efterfølgende tabel 7.

De vedligeholdelsesudgifter, der fremgår af henholdsvis figur 2 og tabel 7, er udgifterne til akut vedligehold. Sådanne udgifter afholdes af den enkelte institutions egne driftsmidler, og udgifterne dækker over mindre skader og vedligeholdelsesopgaver, der ikke kan forudses eller planlægges.

Lønudgifterne til teknisk service i de bygninger, som er omfattet af de 22 distrikter, er 28,4 mio. kr. Ved evalueringen af denne organisation i 2016 blev det kortlagt, at der betjenes i alt ca. 280 bygninger. Herudover er der tilknyttet teknisk servicepersonale/aktivitetsunderstøttende medarbejdere til de resterende bygninger, primært inden for idræts- og kulturområdet, med en lønsum på ca. 15,4 mio. kr.

Den administrativt forankrede ejendomsforvaltning i Ejendomme og Energi har lønudgifter for ca. 7,9 mio. kr. Endvidere trækkes der i relation til ejendomsområdet på øvrige administrative funktioner (jura, forsikring og arealudlejning) for ca. 980.000 kr. årligt¹.

På rengøringsområdet er økonomien i de fem delaftaler 27,3 mio. kr. (2015). Hertil kommer 15,8 mio. kr. (2014), som institutionerne, der hjemtog rengøringen i forbindelse med det andet udbud, fik med sig. I alt koster rengøring i de kommunale bygninger således ca. 36,5 mio. kr. årligt. Hertil kommer kontraktstyring

¹ Tidsforbrug i IT til support m.v. på styringssystemer m.v. i Viborg Kommunes bygninger er ikke medtaget.

for ca. 750.000 kr. På institutioner med hjemtaget rengøring kan rengøringsartikler m.v. fremgå af ovenstående angivelse af udgifter til ejendomsdrift.

En samlet oversigt over medarbejderantal og lønudgifter fremgår af tabel 1.

Ud over egne driftsmidler og lønkroner understøtter Viborg Kommune bygningsområdet gennem lokaltilskud til foreninger. I 2014 blev der ydet i alt ca. 11,8 mio. kr. i lokaletilskud til 170 foreninger med i alt knap 30.000 medlemmer.

Tabel 1. Oversigt over medarbejdere, årsværk og lønsum på ejendomsområdet, 2015.

2015	Antal medarbejdere	Antal årsværk	Lønsum (2015)	Årsværkspris (2015)
Ejendomme og Energi	22	15,3	7.916.000	516.000
- heraf administrativt personale	19	14,8	7.676.000	520.000
- heraf teknisk personale	3	0,6	240.000	416.000
Teknisk service, 22 team	100	75,8	28.368.000	374.000
- heraf teknisk serviceledere	22	21,3	9.828.000	461.000
- heraf teknisk servicemedarbejdere	78	54,4	18.541.000	341.000
- heraf ordinært ansatte	46	40,9	15.317.000	374.000
- heraf fleksjob mv. *	20	13,5	3.224.000	238.000
- heraf seniorjob	12			
Teknisk service, øvrige enheder	116	46,3	15.398.000	333.000
- heraf idræt og kultur	76	21,4	7.638.000	356.000
Rengøring, egen/hjemtaget	107	48,9	15.842.000	324.000
Div. administrative funktioner	5	1,7	977.000	560.000
I alt	350	188,0	68.502.000	363.000

* Eksklusiv mini-fleksjob.

2.3 Areal og brugere

I forbindelse med analysen er der identificeret 390 kommunale ejendomme på i alt 586.676 m². Næsten halvdelen af bygningerne drives i dag under Børne- og Ungdomsudvalget, jf. tabel 2.

Tabel 2. Antal bygninger, areal og driftsudgifter fordelt på udvalgsområder. 2015.

Udvalg	Antal bygninger	Areal (m2)	Driftsudgifter 2015 (tusind kr.)	Arealandel	Andel af udgifter
Børne- og Ungdom (BUU)	119	276.362	28.008	47,1%	38,8%
- heraf Skoler	35	202.622	23.046	34,5%	31,9%
- heraf Dagtilbud	64	48.155	3.136	8,2%	4,3%
Kultur- og Fritid (KFU)	59	87.013	10.090	14,8%	14,0%
BUU og KFU	1	957	0	0,2%	0,0%
Klima- og Miljø	6	3.822	696	0,7%	1,0%
Social- og Arbejdsmarked	42	47.044	6.039	8,0%	8,4%
Teknisk	104	80.147	6.499	13,7%	9,0%
Ældre- og Sundhed	48	62.721	17.119	10,7%	23,7%
Økonomi- og Erhverv	11	28.610	3.771	4,9%	5,2%
I alt	390	586.676	72.222	100%	100%

I forbindelse med analysen er der fra institutionerne indhentet oplysninger om deres brugertal – dels de primære brugere i form af de borgere, som bygningens kerneopgave omhandler, og de ansatte, der understøtter denne kerneopgave, dels sekundære brugere, som benytter en bygnings ledige kapacitet.

Antallet af primære brugere, som forvaltningerne har indberettet er ca. 741.000. Dette dækker dog over meget høje brugertal på enkelte adresser som Biblioteket i Viborg (300.000), Viborg Svømmehal (140.000), Viborg Museum (80.000) og Gudenåhuset (63.000). Antallet af indberettede ansatte, der på daglig basis benytter bygningerne er ca. 2.600.

For så vidt angår tallene for de sekundære brugere, varierer formen på indberetningerne fra forvaltningerne så meget, at det er vanskeligt at give et samlet bud på den sekundære benyttelser. På Børn & Unges område er der registreret ca. 58.000 sekundære brugere af bygningerne, mens der er registreret få eller ingen brugere af bygningerne inden for Job & Velfærd samt Kultur, Service & Events.

3. Analyse af ejendomsporteføljen i Viborg Kommune

Grundlæggende kan der effektiviseres på ejendomsområdet ved at drifte de eksisterende kvadratmeter smartere med færre medarbejderressourcer, primært inden for rengøring og teknisk service, eller med lavere ressourceforbrug, primært vand, varme og el, eller ved at drifte færre kvadratmeter. Endelig kan der effektiviseres ved, at lade foreninger og andre, hvortil der ydes lokalestøtte, benytte kommunale ejendomme med ledig kapacitet.

På skole- og dagtilbudsområdet foreligger der fyldestgørende oplysninger om antallet af primære brugere (børn) og på skoleområdet endvidere antal ansatte. Sammenholdes disse tal med institutionernes størrelse og ejendomsdriftsudgifterne, tegner der sig et billede af, hvor det evt. kunne være hensigtsmæssigt at fokusere, hvis der ønskes arealoptimering.

Som det fremgår af tabel 3 varierer antallet af kvadratmeter pr. bruger (elever og personale) på skoleområdet fra 11,7 på Løgstrup Skole til 24,1 på Hammershøj, Karup og Ulbjerg Skoler. Bygningsdriftsarealer varierer altså med mere end faktor to på Viborg Kommunes folkeskoler.

Forestiller man sig, at alle skoler, som har mere plads pr. primær bruger end gennemsnittet på 16,0 m², fik nedbragt deres areal til gennemsnittet, ville der kunne spares ca. 1,6 mio. kr. Hertil kommer sparede udgifter til rengøring og teknisk service. Samlet set har skoler med større areal pr. primær bruger end gennemsnittet ca. 17.500 m² ekstra i forhold til, hvis alle brugere havde 16,0 m² eller færre til rådighed.

Hvad betyder det så, at f.eks. Hammershøj Skole kan nedbringe sit areal – med udgangspunkt i et nuværende elevtal på 208 og 25 ansatte – fra 24,1 m²/bruger til 16,0 m²/bruger? Det betyder, at Hammershøj Skole er knap 1.900 m² "for stor" i forhold til den gennemsnitlige kommunale folkeskole. Vil det være realistisk at mindske bygningsarealet eller udnytte den til andre kommunale tilbud? Eller skyldes overskudskapaciteten, at lokalerne er større end gennemsnitligt i Viborg Kommune, og at antallet af lokaler matcher klassetallet aktuelt og i forhold de foreliggende elevtalsprognoser? Jf. yderligere herom i afsnit 5.1.3.

Tabel 3. Oversigt over skolerne. Areal, primære brugere (elever og lærere) og driftsudgifter.

Enhed	Driftsareal	Elever	Ansatte	Ejendomsdrift i alt (1.000 kr.)	Udgifter pr. m ² (kr.)	Udgifter pr. bruger (kr.)	M ² pr. bruger	Besparelse ift. gn.snit
Brattingsborgskolen	2.566	150	30	250	97	1.388	14,3	-26.006
Bøgeskovskolen	9.429	465	50	900	95	1.748	18,3	100.934
Egeskovskolen	11.981	571	75	1.046	87	1.619	18,5	125.139
Finderuphøj Skole	7.124	480	85	766	107	1.355	12,6	-176.769
Frederiks Skole	7.487	363	47	697	93	1.701	18,3	75.237
Hald Ege Skole	8.629	620	60	801	93	1.177	12,7	-192.469
Hammershøj Skole	5.621	208	25	544	97	2.335	24,1	162.850
Houkærskolen	9.852	670	87	1.071	109	1.415	13,0	-220.046
Karup Skole	9.972	364	50	807	81	1.948	24,1	237.020
Løgstrup Skole	6.853	520	66	784	114	1.338	11,7	-258.219
Møldrup Skole	5.495	278	50	545	99	1.662	16,8	19.785
Møllehøj Skolen	4.590	276	48	607	132	1.873	14,2	-68.188
Mønsted Skole	4.958	300	25	655	132	2.016	15,3	-30.930
Nordre Skole	12.564	646	120	1.442	115	1.883	16,4	27.171
Overlund Skole	10.494	750	65	1.301	124	1.596	12,9	-293.767
Rødkærsbro Skole	6.143	368	47	584	95	1.406	14,8	-43.118
Skals Skole	5.485	338	39	616	112	1.633	14,5	-56.414
Sparkær Skole	2.170	125	15	261	120	1.865	15,5	-8.056
Stoholm Skole	6.771	450	50	793	117	1.586	13,5	-131.387
Sødalsskolen	9.805	385	51	969	99	2.223	22,5	245.578
Søndre Skole	14.782	600	60	1.941	131	2.940	22,4	501.096
Ulbjerg skole	3.106	109	20	306	99	2.373	24,1	86.373
Vestervang Skole	13.190	762	115	1.417	107	1.615	15,0	-81.502
Vestfjendskolen	4.769	290	39	381	80	1.158	14,5	-35.672
Vestre Skole	8.410	500	45	1.082	129	1.985	15,4	-38.879
Ørum Skole	5.186	330	30	685	132	1.904	14,4	-71.103
I alt	197.432	10.918	1.394	21.249	108	1.726	16,0	1.581.184

Tilsvarende er der, som det fremgår af tabel 4, mellem daginstitutionerne betydelige forskelle på det bygningsareal, hvert barn har til rådighed. Fra 6,1 m² i Brattingsborg skoledistrikt til 23,6 m² i Rødkærsbro. Som på skoleområdet vil der ligge en potentiel besparelse i at lade alle institutioner med mere end 11,6 m² pr. barn nærme sig dette gennemsnit – helt op til ca. 2,7 mio. kr. samt sparet rengøring og teknisk service.

Samlet set har børnehuse med større areal pr. barn end gennemsnittet godt 5.000 m² ekstra i forhold til, hvis alle børn havde 11,6 m² eller færre til rådighed.

Tabel 4. Oversigt over dagtilbud. Areal, primære brugere (børn) og driftsudgifter. Opdelt på skoledistrikter.

Distrikt	Driftsareal	Børn	Ejendomsdrift i alt (1.000 kr.)	Udgifter pr. m2 (kr.)	Udgifter pr. barn (kr.)	M2 pr. barn	Besparelse ift. gn.snit
Brattingsborg	557	92	52	93	563	6,1	-285.260
Bøgeskov	3.526	147	75	21	507	24,0	926.572
Egeskov	1.077	144	42	39	292	7,5	-171.550
Finderuphøj	6.094	546	388	64	711	11,2	-153.825
Frederiks	1.668	170	129	78	761	9,8	-225.851
Hald Ege	2.268	218	254	112	1.167	10,4	-293.459
Hammershøj	1.119	70	34	30	485	16,0	150.485
Houkær	2.837	290	238	84	821	9,8	-422.707
Karup	2.285	171	269	118	1.576	13,4	486.418
Løgstrup	1.460	135	12	8	87	10,8	-8.720
Møldrup	1.110	70	26	23	372	15,9	111.963
Møllehøj	1.924	138	85	44	613	13,9	201.755
Mønsted	445	65	29	66	451	6,8	-137.977
Nordre	1.309	175	429	328	2.450	7,5	-1.748.415
Overlund	2.764	263	504	182	1.915	10,5	-527.858
Rødkærsbro	2.364	100	26	11	263	23,6	318.299
Skals	1.376	127	21	15	166	10,8	-15.281
Sparkær	248	34	42	168	1.225	7,3	-177.583
Stoholm	1.728	140	109	63	776	12,3	85.294
Sødal	1.705	127	90	53	708	13,4	168.004
Søndre	2.625	233	23	9	101	11,3	-6.828
Ulbjerg	451	30	27	60	903	15,0	94.116
Vestervang	3.028	312	26	9	85	9,7	-49.047
Vestfjends	968	120	53	54	439	8,1	-183.837
Vestre	1.196	100	48	40	476	12,0	19.167
Ørum	1.207	79	36	30	456	15,3	134.017
I alt	47.339	4.096	3.067	65	749	11,6	2.696.091

På skole- og dagtilbudsområdet er der altså med skarpere ejendomsporteføljestyling evt. basis for reduktion af driftsarealet med ca. 22.500 m² svarende til driftsudgifter på ca. 4,3 mio. kr. (eksklusiv rengøring og teknisk service). Alternativt kan der flyttes kommunale tilbud eller aktiviteter, som Viborg Kommune understøtter med lokaletilskud, til disse bygninger.

Ser man på det overordnede billede af de kommunale bygningers placering, areal og driftsudgifter i forhold til befolkningstallet i et givet skoledistrikt, tegner der sig et billede af, at en stor del af bygningerne er samlet i Viborg by. Således ligger 332.188 m² eller 57 procent af arealet i de syv skoledistrikter i Viborg – et område, hvor 41 procent af kommunens indbyggere bor, jf. tabel 5.

Der er også relativt flest kvadratmeter pr. borger i en del af Viborg by (Vestre, Vestervang og Overlund). På fjerdepladsen kommer Karup med 7,1 m² pr. bøger. Gennemsnitligt er der 6,1 m² pr. borger i hele Viborg Kommune.

Tabel 5. Areal, indbyggertal og driftsudgifter, fordelt på skoledistrikter.

Distrikt	Areal	Indbyggertal	Ejendomsdrift i alt (1.000 kr.)	Udgift pr. m2 (kr.)	M2 pr. indbygger	Udgift pr. indbygger (kr.)
Brattingsborg	4.448	1.589	468	105	2,8	294
Bøgeskov	18.997	4.450	1.955	103	4,3	439
Egeskov	35.541	5.570	4.419	124	6,4	793
Finderuphøj	19.680	4.557	3.898	198	4,3	855
Frederiks	13.478	3.300	1.457	108	4,1	442
Hald Ege	24.562	4.098	2.956	120	6,0	721
Hammershøj	9.506	2.556	837	88	3,7	327
Houlkær	22.330	5.555	2.489	111	4,0	448
Karup	24.360	3.420	2.353	97	7,1	688
Løgstrup	9.144	3.540	867	95	2,6	245
Møldrup	18.165	3.478	2.361	130	5,2	679
Møllehøj	10.147	2.879	769	76	3,5	267
Mønsted	5.866	1.740	720	123	3,4	414
Nordre	22.815	3.915	3.992	175	5,8	1.020
Overlund	38.691	4.585	3.422	88	8,4	746
Rødkærsbro	14.620	3.404	2.358	161	4,3	693
Skals	10.863	2.549	783	72	4,3	307
Sparkær	2.920	854	304	104	3,4	356
Stoholm	16.701	3.320	3.517	211	5,0	1.059
Sødal	15.087	3.250	1.920	127	4,6	591
Søndre	34.577	4.904	4.595	133	7,1	937
Ulbjerg	4.410	1.218	688	156	3,6	565
Vestervang	41.849	4.687	6.267	150	8,9	1.337
Vestfjends	6.109	2.305	450	74	2,7	195
Vestre	152.246	10.670	17.189	113	14,3	1.611
Ørum	9.564	3.188	1.188	124	3,0	373
I alt	586.676	95.581	72.222	123	6,1	756

Det bemærkes, at opgørelse og afgrænsning af nøgletal til sammenligning imellem kommunerne er yderst vanskelig og ikke gennemført i forbindelse med denne analyse. Alene i forhold til Silkeborg Kommune, jf. yderligere i afsnit 4.4, er sammenligning af dele af driftsudgifterne i 2015 på skoleområdet gennemført. Resultatet fremgår af tabel 6.

Tabel 6. Udgifter (2015) til udvalgte områder af ejendomsdrift. Silkeborg og Viborg kommuner.

		Silkeborg Kommune		Viborg Kommune	
		Kr.	Kr./m2	Kr.	Kr./m2
Skoler	Areal	196.638		197.432	
	Varme	7.190.234	37	8.940.387	45
	El	5.177.636	26	6.067.531	31
	Vand	1.188.613	6	1.204.126	6
	Renovation	864.634	4	719.465	4

Kan Viborg Kommune nedbringe sine gennemsnitlige el- og varmeudgifter på skoleområdet til niveauet i Silkeborg Kommune, vil der potentielt kunne spares ca. 2,6 mio. kr. årligt (baseret på et bygningsdriftsareal på skolerne på 197.432 m²).

4. Inspiration fra andre kommuner

I analysefasen er der indhentet supplerende oplysninger om gennemførte eller igangværende ændringer på ejendomsområdet. Væsentlige pointer fremhæves i det følgende, idet der lægges størst vægt på inspirerende elementer fra Silkeborg Kommune.

4.1 Faxe Kommune

I Faxe Kommune, som areal- og befolkningsmæssigt er ca. $\frac{1}{3}$ af Viborg Kommune forventes en økonomisk gevinst på 12 mio. kr. på driftsbesparelser ved bedre kvadratmeterudnyttelse. Effektiviseringen indføres over tre år (2015-2017). Der tages udgangspunkt i ni områdeprojekter, som Center for Ejendomme har fremlagt. Projekternes faglige og økonomiske forhold afdækkes med inddragelse af brugere og institutioner forinden politisk vedtagelse. Der er fokus på dagtilbuds- og skoleområdet pga. udsigt til faldende børnetal.

Der er generelt enighed om, at tiloversblevne bygninger nedrives hvis de ikke er solgt efter et halvt år. Der afsættes samtidig 50 mio. kr. til opgraderinger af bygninger inde og ude. En benchmarking af skoler og dagtilbud i Faxe Kommune viser, at der er stor forskel på, hvor mange kvadratmeter børnene har til rådighed i de forskellige institutioner. Der er en målsætning om at nivellere kvadratmeterforbruget på et niveau under aktuelt laveste forbrug.

4.2 Svendborg Kommune

I Svendborg Kommune, som befolkningsmæssigt er ca. halvt så stor som Viborg og arealmæssigt ca. $\frac{1}{3}$, forventes en fuldt realiseret gevinst på 9 mio. kr. ved oprettelse af Center for Ejendomme og Teknisk Service. Effektiviseringen indføres over fem år (2014-2018). Centret varetager primært ejendomsdrift, ejendomsforvaltning og tværgående opgaver med tilknytning til ejendomsforsyningen, men også opgaver, som kan henføres til "den kommunale ejendom" i bred forstand (f.eks. vejdrift og -myndighed, drift af grønne områder og natur m.v.)

En handleplan for 2016-2018 foreskriver effektivisering gennem:

- *Bedre arealanvendelse.* Færre kvadratmeter og frigørelse af hele bygninger fra aktivitet og salg af ejendommene. Der arbejdes på optimering af geografiske områder.
- *Effektivisering på bygningsdrift.* Harmonisere ejendomsdriften gennem intern og ekstern benchmarking. Planlagte indsatsområder: 2016-2017: Måtter, vinduespolering, renovation, alarmer, Falck, øvrige serviceaftaler samt strukturtilpasninger. 2018-2019: Andre vagtordninger, interne håndværkerhold, bedre kapacitetsudnyttelse, kigge på nutidige takster, indsatser på rengøringsområdet mm.

4.3 Ringkøbing-Skjern Kommune

Ringkøbing-Skjern Kommune har ca. $\frac{2}{3}$ af Viborg Kommunes befolkningstal og et areal tilsvarende Viborgs. I den vestjyske kommune er man i gang med en omorganisering og professionalisering af hele ejendomsadministrationen.

Ejerskabet til de kommunale bygninger samles hos ejendomsadministrationen. Det indebærer, at ansvaret for en række opgaver samles, bl.a. alle former for vedligeholdelse samt driften af bygningerne f.eks. el, vand og varme. Teknisk service forankres lokalt og organiseres i samarbejdsklynger.

Opgaver knyttet til ejerskabet af bygningerne:

- Alle former for vedligeholdelse (indvendig, udvendig, udenomsarealer)
- Drift af bygninger (f.eks. el, vand og varme, servicering på tekniske anlæg og syn af lejligheder)
- Energoptimering
- Anlægsopgaver/bygherreopgaver
- Arealoptimering, køb/salg og udlejning

Gevinster ved professionalisering af ejendomsadministrationen:

- Overblik over ejendomsmassen, herunder anvendelse, vedligeholdelsesstand m.v. baseret på standarder for bygningskvaliteten
- Langsigtede drifts- og vedligeholdelsesplaner
- Arealoptimering
- Bedre integration til den samlede kommunale energistrategi
- Ejendomsstrategi

Besparelser ved den skitserede øvelse skal sikres gennem stordrift (bedre udbud, fælles serviceaftaler, prioritering af vedligeholdelsesmidler mv.) og arealoptimering.

4.4 Silkeborg Kommune

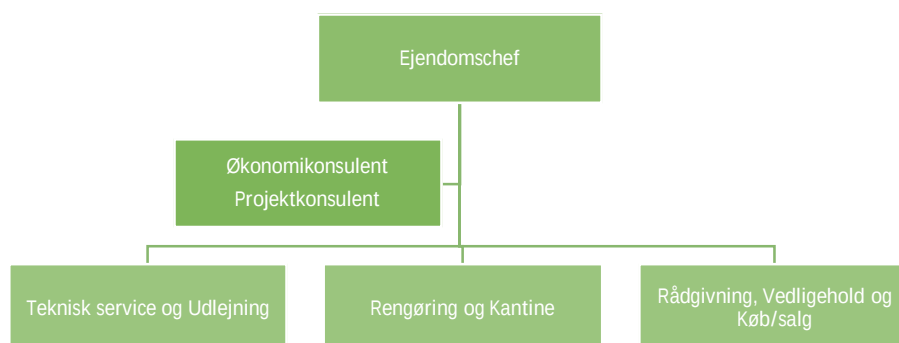
I Silkeborg Kommune, som befolkningsmæssigt er på størrelse med Viborg med ca. halvt så stort areal, håndteres i forhold til 2011 en besparelse på 10 mio. kr. på fælles ejendomsadministration og -drift. I Silkeborg Kommune er ejendomsforvaltningen samlet i Ejendomsstaben, som blandt andet varetager følgende opgaver:

- Vedligehold af kommunale ejendomme
- Teknisk service på kommunens bygninger
- Rengøring af de kommunale ejendomme
- Håndtering af interne lejemål og indlejede lejemål
- Forsikring- og risikostyring
- Opkøb af ejendomme
- Salg af kommunens erhvervs- og byggegrunde og tiloversblevne ejendomme
- Administration af kommunens udlejningsejendomme

Herudover er der samlet flere specialistkompetencer inden for energiledelse og bygherrerådgivning ved nybyggeri og ombygning i kommunale ejendomme. Ejendomsstaben refererer til kommunaldirektøren og er organiseret, som det fremgår af figur 2.

Silkeborg Kommunes teknisk serviceorganisation udgøres af 89 ansatte svarende til 79,2 årsværk, heraf er de fem årsværk reserveret ledelse (en sektionsleder, en Lean-konsulent og tre områdeledere). Disse ansatte dækker ca. 420.000 m² bygningsmasse fordelt på tre geografiske områder med i alt syv teams og et tværgående aftenhold under sig. Silkeborg Kommune har i alt ca. 515.000 m² bygninger, men en del af disse – som i Viborg primært på idrætsområdet – dækkes af egen teknisk service.

Figur 2. Organisation for ejendomsområdet i Silkeborg Kommune, november 2015.



Til sammenligning dækker 69,8 årsværk i Viborg Kommune et nogenlunde tilsvarende areal. Dog er vedligeholdelse af udenomsarealer en del af opgaveporteføljen i Viborg Kommune, men ikke i Silkeborg Kommune. Lægges arbejdstidsfordelingen kortlagt i forbindelse med evalueringen af teknisk service i foråret 2016 til grund, viser det sig, at der bruges 16,8 procent af tiden på udenomsarealer svarende til 11,7 årsværk. Reelt set er det således 58,1 årsværk, der servicerer de ca. 425.000 m² bygninger. En sammenligning af nøgletal mellem Silkeborg og Viborg kommuner fremgår af tabel 7. Udgifterne er ekskl. planlagt vedligeholdelse.

Tabel 7. Nøgletal for ejendomsområdet i Viborg og Silkeborg kommuner.

Nøgletal	Viborg	Silkeborg
Antal bygninger		263
Bygningsareal (m²)	423.774	420.000
Udgifter (kr.)		
- Indvendig vedligeholdelse pr. m ²	15,3	15,7
- Udvendig vedligeholdelse pr. m ²	2,5	5,8
- El pr. m ²	29,3	33,3
- Varme pr. m ²	39,5	38,9
- Vand pr. m ²	8,6	9,1
- Renovation pr. m ²	6,4	5,1
Årsværk teknisk service	69,8	79,2
Årsværk teknisk service, ekskl. udenomsarealer	58,1	79,2
Areal pr. årsværk (m²)	7.297	5.303

* Tallene for Silkeborg Kommune er beregnet på basis af ca. 309.000 m² (skoler, børn/familie, administrative bygninger og haller).

5. Forslag til justeringer i Viborg Kommune

På baggrund af ovenstående analyse foreslås i det følgende en række tilpasninger på ejendomsområdet i Viborg Kommune.

Først og fremmest kan der ved harmonisering og prioritering på tværs skabes grundlag for arealoptimering, hvor fleksible kvadratmeter udnyttes bedst og mest muligt. En sådan arealoptimering kan ske gennem dels et egentligt fælles ejerskab til de kommunale bygninger, dels strategiunderstøttet fælles satsning med fortsat ejerskab af bygningerne i fagforvaltninger/-udvalg.

Dernæst vurderes det hensigtsmæssigt at skabe en enstrengt ejendomsorganisation, der kan understøtte et løbende arbejde med optimering, effektivisering og professionalisering af ejendomsområdet.

Endelig foreslås det at igangsætte en hurtig indsats med salg af særligt værdifulde bygninger og evt. flytning af eksisterende aktiviteter i disse med henblik på at vurdere muligheden for engangsindtægter, der kan sikre tilpas tid til at undersøge, i hvilket omfang nye koordineringstiltag på bygningsområdet kan sikre effektivisering.

5.1 Arealoptimering

I dette afsnit præsenteres på overordnet plan to alternative veje til at sikre et grundlag for optimering af den kommunale bygningsmasse. Vurderet på andre kommuners erfaringer foreligger der endnu ikke præcise beskrivelser for eller håndfaste resultater af systematisk arbejde med arealoptimering.

Dialog med Silkeborg Kommune viser således, at et politisk ønske og kortfattede beskrivelser af det, man ønskede at opnå, lå bag centraliseringen af ejendomsområdet i 2011. Der blev fra starten indbygget en årlig besparelse på 3 mio. kr. – et beløb som det i de efterfølgende år vurderes at være lykkedes at øge gennem løbende fokus på opgave- og økonomistyring og Lean-arbejde. De præcise konsekvenser af og rollefordelingen ved en centralisering af ejendomsområdet lå ikke fast ved beslutningen om den centrale ejendomsorganisation i Silkeborg i 2010.

I det følgende skitseres først muligheden for fælles ejerskab af bygninger under Økonomi- og Erhvervsudvalget og i det daglige ledet af Facility Management, dernæst en mindre model, hvor det decentrale ejerskab i fagudvalgene bevares, men hvor det søges koordineret gennem tiltag, der skitseres i en ny ejendomsstrategi. Endelig gives et eksempel på overvejelser i forbindelse med arealoptimering i et udvalgt geografisk område.

5.1.1 Fælles ejerskab af bygningerne

Ved at samle ejerskabet af alle bygninger i Viborg Kommune ét sted etableres et fundament for overblik og optimal brug af kvadratmeterne på tværs af politik- og fagområder. Det fælles ejerskab foreslås forvaltet af Facility Management, hvor al bygningsøkonomi vedr. daglig drift under gruppering 700² samles. Budget til planlagt vedligeholdelse er allerede samlet i Ejendomme & Energi. Området refererer – i lighed med, hvad der allerede gælder for Facility Management – til Økonomi- og Erhvervsudvalget.

Med samlingen af ejerskabet følger bemyndigelsen til at udfordre bygningsrelaterede beslutninger på politikområderne og muligheden for at anvise egnede kommunale bygninger til nye aktiviteter eller aktiviteter, der kræver ændrede fysiske rammer. Endvidere dannes der grundlag for optimering og afvikling af eksterne lejemål.

Til understøttelse af dette videreudvikles dels det ejendomsverblik, der er påbegyndt i forbindelse med indeværende analyse, dels en beskrivelse af, hvad de forskellige kommunale kernetilbud kan forvente at de bygninger, som huser dem.

Der findes ikke støtte i andre kommuners tilgang til at indføre en "huslejeordning" som incitament for institutionernes egen arealoptimering. En sådan ordning, hvor penge så at sige skal gå fra den ene kommunale kasse til den anden, skaber erfaringsmæssigt mere bureaukrati end effekt.

Til gengæld skal det belyses, om der kan udvikles en incitamentsmodel for institutionernes energioptimering, således at det inden for rammerne af centralt ejerskab og samling af driftsøkonomien, herunder energiforbrug, kan sikres, at der på institutionerne arbejdes med nedbringelse af energiforbruget både i daglig adfærd og igennem egentlig energirenovering.

Det fælles ejerskab og bygningsoverblikket skal også danne grundlag for effektivisering i form af behov for færre kvadratmeter. Dette kan ske ved dels at samle aktiviteter på færre enheder, dels bedre udnyttelse af kommunens bygninger på forskellige tidspunkter af døgnet. Afprøvning af rækkevidden for arealoptimering kan f.eks. ske ved afgrænsede forsøg baseret på tværgående dialog i et lokalområde, jf. afsnit 5.1.3.

² Gruppering 700 omhandler følgende områder: Indvendig og udvendig vedligeholdelse, vedligeholdelse af udenomsarealer, forsikringer, skatter og afgifter, el varme og vand, renovation samt energibesparende foranstaltninger.

Med centralt ejerskab bliver økonomistyring et anliggende mellem Økonomi- og Erhvervsudvalget og ejendomsorganisationen samt dennes dialog med driftsafdelingerne og deres institutioner. Organisatorisk vil følgende principper kunne implementeres:

- Central ledelse, decentral udførelse
- Fagligt, økonomisk og personalemæssigt ansvar følges ad
- Rammeaftaler om ejendomsdrift på politikområdeniveau
- Dialogstruktur med institutionerne med udgangspunkt i områderne
- Samlet overblik over og samling af ind- og udleje

Med hensyn til økonomi kan en model være at fordele anlægsbudgettet i forhold til de politiske udvalg på baggrund af fagudvalgenes ønsker til anlægsprojekter. Udvalgene (og forvaltningerne) kan trække på ejendomsorganisationen i forhold til at udvikle og beskrive ønsker. Ejendomsorganisationen vil have særligt fokus på de afledte driftsudgifter, da den skal opføre og drive ejendommene. Endelig prioritering mellem udvalgenes anlægsønsker vil ske i Økonomi- og Erhvervsudvalget.

En nærmere analyse i 2017 vil kunne afdække dels økonomisk potentiale ved en sådan gennemførelse af fælles ejerskab, dels hvordan gennemførelsen praktisk kan finde sted i forhold til medarbejderressourcer m.v.

5.1.2 Decentralt ejerskab af bygningerne og koordinering ud fra ny ejendomsstrategi

I denne model er økonomi og ejerskab fortsat decentralt, men der arbejdes hen imod en fortsat stærkere konsulentrolle til Facility Management i forhold til optimal udnyttelse af bygninger. Indsatsen tager udgangspunkt i en egentlig ejendomsstrategi, som formuleres i 2017 og herefter implementeres.

Ejendomsstrategien kunne eksempelvis tage udgangspunkt i følgende indsatsområder hentet fra Greve Kommunes ejendomsstrategi:

- Fra lav udnyttelsesgrad af arealer til høj udnyttelsesgrad af arealer
- Fra lokaler og bygninger indrettet til begrænsede formål/funktioner til multifunktionelle bygninger og rum - hvor det giver mening
- Fra fokus på den enkelte bygning ved opfyldelse af behov til fokus på bygninger i lokalområdet og på tværs heraf ved opfyldelse af behov
- Fra at nye behov primært dækkes ved til- eller nybygning til at nye behov dækkes ved bedre udnyttelse af eksisterende kvadratmeter
- Fra flere kvadratmeter til færre og bedre kvadratmeter
- Fra fokus på enkeltarbejder og projekter ved brug af budgetter til vedligehold og anlæg til at budgetterne disponeres på baggrund af helhedsorienteret tilpasning, vedligehold og udvikling af bygninger og lokaler
- Fra adskilte økonomier til anlæg, drift, køb, salg, leje m.v. til totaløkonomiske beregninger som grundlag for beslutninger om disponering af budgettet

Ejendomsstrategien skal gøres forpligtende i forhold til de prioriteringer, som fagudvalg og -forvaltninger foretager. Man kunne således forestille sig en model, hvor det af bygningsrelaterede sager, som går fra fagudvalgene til Økonomi- og Erhvervsudvalget og Byrådet, skal fremgå, at Facility Management har været

inde over sagen, og i hvilken udstrækning arealoptimering er tænkt ind i fagudvalgets indstilling om bevilling. I en implementeringsfase kunne Økonomi, som i dag har alle bevillingssager til politisk niveau til gennemsyn, sikre, at Facility Management har været inddraget i den bygningsmæssige afklaring i forvaltningen.

De nærmere forpligtende arbejdsgange vil skulle aftales i forbindelse med formuleringen af Viborg Kommunes ejendomsstrategi.

5.1.3 Eksempel på grundlag for og overvejelser om arealoptimering – skoledistrikt Karup

Et eksempel på gennemgang af et afgrænset geografisk områdes bygningsrelaterede økonomi og aktivitet kan gives med udgangspunkt i Karup skoledistrikt. Som det er fremhævet ovenfor i rapporten, er Karup et af de områder i Viborg Kommune, som generelt har mange kommunale bygningskvadratmeter i forhold til befolkningstallet, herunder ikke mindst en stor skole i forhold til elevtallet³.

Bygningsmassen i Karup distrikt fremgår af Tabel 8. I området er følgende bygningsmæssige justeringer, herunder afvikling samt midler til om- og nybygning, besluttet:

- Karup Ungdomsskole: Ledig og sat til salg.
- Klubhus: Klubhus og medborgerhus, byfornyset i 2008.
- Kølvrå Friluftsbad: Planlagt renoveret i 2017.
- Karup Bibliotek: Overvejes flyttet til Gl. Banevej 19.
- Lokalhistorisk Arkiv Karup: Overvejes flyttet til Gl. Banevej 19.
- Kastaniehuset: Ledig og sat til salg.
- Tidligere Kølvrå Skole: Udlejningsejendom - bl.a. udlejet til Forsvaret.

De samlede udgifter til driften af bygningerne i Karup var ca. 2,4 mio. kr. (2015), ekskl. planlagt vedligeholdelse. Hertil kommer rengøring og lønudgifter til teknisk service (1,5 mio. kr. i 2016).

³ Hvis skolen i Karup fraregnes er der fortsat 4,4 m² pr. indbygger mod et kommunalt gennemsnit på 2,1. Karup er dermed i den øverste femtedel af distrikter med relativt højt areal pr. indbygger – også når der ses bort fra skolen.

Tabel 8. Oversigt over kommunale bygninger i Karup skoledistrikt.

Udvalg	Enhed	Vej	Husnummer	Bygningsdriftsareal	År
Børne- og Ungdomsudvalget	Børnehuset Kølvrå	Ringvej	14	704	2009
Børne- og Ungdomsudvalget	Børnehaven Solstrålen	Gl. Banevej	19	1.581	2014
Børne- og Ungdomsudvalget	Karup Ungdomsskole	Stadionvej	19	237	1986
Børne- og Ungdomsudvalget	Karup Skole	Østergade	19	9.972	2014
Børne- og Ungdomsudvalget	Karup SFO	Østergade	21	293	1955
Klima og Miljøudvalget	Genbrugsplads	Materielvej	3	50	2014
Kultur- og Fritidsudvalget	Klubhus	Lyngvej	25	475	1966
Kultur- og Fritidsudvalget	Kølvrå Friluftsbad	Ringvej	98A	886	1973
Kultur- og Fritidsudvalget	Karup Bibliotek	Ved Banen	5	776	1988
Kultur- og Fritidsudvalget	Lokalhistorisk Arkiv Karup	Østergade	23	90	1910
Teknisk Udvalg	Offentlig toilet	Genvej	1A	13	1985
Teknisk Udvalg	Kastaniehuset (Til salg)	Gl. Banevej	23	443	2002
Teknisk Udvalg	Materielgaard	Materielvej	1	657	1984
Teknisk Udvalg	Tidligere Kølvrå Skole	Vibevej	2	3.448	1974
Ældre- og Sundhedsudvalget	Almene ældreboliger	Gl. Banevej	14	749	1986
Ældre- og Sundhedsudvalget	Hjemmeplejen	Gl. Banevej	6	219	1973
Ældre- og Sundhedsudvalget	Seniorhuset	Gl. Banevej	6A	434	2006
Ældre- og Sundhedsudvalget	Åbrinken	Gl. Banevej	8	3.333	1998
I alt				24.360	

Ud over drift af kommunens egne bygninger gives der lokaletilskud til lokale foreninger. I 2014 blev der givet knap 80.000 kr. til fire foreninger i Karup, jf. tabel 9. Hertil kommer, at to foreninger – KK07 (Lyngvej 25) og Lokalhistorisk Arkiv (Østergade 23) – får stillet kommunale bygninger til rådighed for deres aktivitet uden egenbetaling.

Endelig betaler Viborg Kommune (Børn & Unge) 51.000 kr. årligt for at benytte den selvejende institution Jet Hallen til idrætsundervisning.

Tabel 9. Foreninger i Karup, hvortil der ydes lokaletilskud.

Forening	Lokaletilskud (2014)	Medlemstal	Tilskud pr. medlem
DDS Karup Gruppen	36.388	31	1.173,81
Karup Orienterings Klub	40.792	143	285,26
Karup Skytteforening	123	50	2,46
Karup-Kølvrå Idrætsklub (KKIK)	2.091	521	4,01

Brugerundersøgelsen har afdækket et brugsmønster i de kommunale bygninger, som fremgår af tabel 10. Det ses, at alene skolen har faste sekundære brugere, som i eller uden for åbningstiden for de primære brugere benytter faciliteter onsdag og torsdag. Samtidig har lokalarkivet åbent mandag og tirsdag på egen adresse. Endelig har biblioteket åbent alle dage med personale til stede 4-6 timer dagligt mellem kl. 10 og 18.

Tabel 10. Registrerede bruger af kommunale bygninger i Karup skoledistrikt.

Ejendom	Antal		Benyttelse (tidspunkt)		Bemærkninger	Antal sekundære brugere	Benyttelse (tidspunkt)		Bemærkninger	Øvrige bemærkninger
	Primære brugere	Ansatte	Start	Slut			Start	Slut		
Genvej 2 - Karup Skole	364	50	06:15	18:00	Skole, SFO og SFO klub	30	19.00	19.45	Lille gymnastik	Hver onsdag
						10	18.30	22.00	Musik	Hver onsdag
						20	16.00	19.00	Håndarb.	Hver onsdag
						15	19.00	21.00	Stor gymnastiksal	Hver torsdag
Ringvej 14 - Børnehuset Kølvrå	91		06:15	16:45						
Gl. Banevej 19 - Børnehaven Solstrålen	80		06:15	16:45						
Gl. Banevej 6 - Hjemmeplejen			00:00		Distriktsgruppe					
Gl. Banevej 6A - Seniorhuset			07:00	23:00	Aktivitetshus					
Gl. Banevej 14-32 - Almene ældreboliger	10		00:00	00:00	Ældrebolig					
Gl. Banevej 8-10 - Åbrinken	35		00:00	00:00	Ældrebolig					
Ved Banen 5 - Karup Bibliotek	20.000		07:00	22:00	Åbent bibliotek, alle dage. Ansatte er i princippet alle ansatte på Viborg Bibliotekerne.					
Østergade 23 - Lokalhistorisk Arkiv Karup	300		16:00	18:00	Mandag og tirsdag. Årligt besøgstal inden for åbningstid					

Note: Brugertallene er indberettet af fagområderne/institutionerne. Nogle er anført som omtrentlige årlige brugertal.

Følgende emner kunne inddrages i en tværgående og inddragende dialog med aktørerne i lokalområdet:

- Kan Karup Skole reducere i de i forhold til gennemsnittet overskydende kvadratmeter, f.eks. ved nedrivning af en fløj om muligt?
- Kan der tænkes større sammenhæng mellem dagtilbud og skole?
- Kan bibliotek og lokalhistorisk arkiv rummes inden for skolens rammer?
- Kan ældreområdet tilbud tænkes sammen i færre bygninger, evt. sammen med skolen?
- Kan bevillingen på 2 mio. kr. til renovering af kultur- og forsamlingshuset tænkes bredere i forhold til aktuell bygningskapacitet og behov lokalt?

5.2 Enstrenget ejendomsorganisation

Viborg Kommune har allerede omorganiseret på ejendomsområdet i flere omgange. I 2011 blev en række funktioner vedrørende blandt andet planlagt vedligeholdelse, energirenovering og rådgivning ved kommunalt nybyggeri således samlet i Ejendomme og Energi. Fra 2014 har afdelingen været en del af Facility Management i Teknik & Miljø. Ved oprettelsen af Ejendomme og Energi blev der indregnet en samlet besparelse på 11,5 mio. kr. på vedligeholdelsesbudgettet.

Pr. 1. maj 2014 blev størstedelen af teknisk service i Viborg Kommune samlet i en ny decentral organisation under skolechefen. I forbindelse med omorganiseringen blev der indarbejdet en besparelse på 0,5 mio. kr. på lønsummen. Samtidig blev området dog tilført 2,5 mio. kr. fra fagområder, som tidligere ikke eller kun i mindre grad havde haft teknisk service tilknyttet bygningerne. Den ny organisation med 22 team i 21 distrikter blev evalueret i foråret 2016.

Viborg Kommune har således lavet nogle organisatoriske tiltag, som har medført besparelser på især drift, men også organisation. Inspireret af omorganiseringen i andre kommuner anbefales det at skabe en enstrenget ejendomsorganisation med et slankere ledelseslag og tættere kobling mellem Facility Management og den decentrale teknisk service.

I en enstrenget model vil den daglige ledelse af de tekniske serviceteam overgå fra distriktslederen (typisk skolelederen) til en driftsleder placeret i Facility Management. Ledelserne på skolerne vil således i lighed

med deres kollegaer på andre af kommunens institutioner kunne koncentrere sig om kerneopgaven og forlade sig på sikker ejendomsdrift på grundlag af indgåede aftaler.

For at opretholde et højt serviceniveau i en enstregen organisation, skal det sikres, at ledelsen har en tæt kontakt ikke bare til de decentrale teknisk serviceledere, men også til institutionslederne. Samtidig bør der formuleres en form for detaljerede "standard leverance aftaler", der beskriver præcist, hvad der ligger inden for teknisk service, og dermed hvilke opgaver, der skal løses. Formuleringen skal ske i samarbejde mellem de relevante parter, eksempelvis teknisk servicepersonalet, institutionslederne og Ejendomme og Energi.

Samtidig med at modellen gøres enstregen foreslås det også, at de 22 – for en dels vedkommende medarbejdermæssigt ret små – distrikter samles i nogle større områder, som vil have den volumen, der skønnes nødvendig for at sikre effektiv og professionel opgaveløsning.

Konkret foreslås der oprettet fem områder. Det kunne eksempelvis være enten fire geografiske områder samt et område, der i lighed med i dag dækker hovedparten af Kultur, Service & Events' bygninger samt kaserneområdet, eller fem geografiske områder, hvor Team Kultur og Kasernes bygninger deles ud efter beliggenhed. Områderne søges i størst muligt omfang tilpasset de eksisterende rengøringsdistrikter, dog således at de i forhold til bygningsareal og dermed nuværende antal ansatte er nogenlunde lige store.

De nye områder vil kunne dannes ved at slå distrikterne inden for området sammen. Der skal i lighed med omorganiseringen i 2014 tages hensyn til, at ansatte på særlige vilkår (fleksjob, skånejob m.v.) kan fortsætte med at løse nuværende opgaver, så deres vilkår ikke skal genforhandles, og de dermed risikerer at komme under nyere og ofte mere ufordelagtig lovgivning.

Den umiddelbare besparelse ved omorganiseringen findes ved at mindske ledelseslaget. I forbindelse med evalueringen i foråret 2016 blev det tekniske servicepersonale bedt om at fordele deres arbejdstid på forskellige opgaver, herunder "ledelse og administration". I gennemsnit bliver der brugt 12 procent af arbejdsugen på denne opgave. Det dækker dog over, at teamlederne bruger 23 procent og det øvrige personale 7 procent.

Lægges disse tal til grund, og etableres der en model, hvor områdelederne alene bruger ca. halvdelen af deres arbejdsdag på ledelse og administration, mens den resterende bruges på teknisk servicearbejde, vil der kunne frigøres ca. 1,3 årsværk fra ledelse til teknisk servicearbejde. Samtidig vil der kunne spares et beløb på justering af løndelev til distriktsledere, som ikke længere skal være områdeledere.

Samlet set vurderes der at kunne spares lønsum på 1,1-1,6 mio. kr. ved en områdestruktur. Herfra skal regnes lønudgifter til overordnet ledelse på anslået 0,6 mio. kr. Nettoeffektiviseringen vil således blive på 0,5-1,0 mio. kr. Arbejdes der målrettet på nedbringelse af det øvrige personales brug på administrative opgaver fra 7 procent til f.eks. 5 procent, vil der kunne rationaliseres for yderligere 0,6 mio. kr.

Med en enstregen organisation, der tænkes ind i Facility Management og organiseres i færre større områder, og hvor arbejdet er baseret på service leverance aftaler, vil der være basis for det nødvendige professionelle og tværgående blik på kommunens bygninger, som kan bidrage til en løbende effektivisering på driften. Et generelt kompetenceløft af teknisk service medarbejderne, f.eks. i form af

ejendomsserviceteknikeruddannelsen, vil også kunne prioriteres ensartet i en enstregen organisation for teknisk service.

Som alternativ til en enstregen ejendomsorganisation kan man inden for rammerne af den nuværende decentrale organisation skabe større distrikter med den overordnede ledelse fortsat placeret hos en decentral institutionsleder. Samtidig kan det gennem dialog sikres, at det faglige indhold af teknisk service skæres til i mere præcise funktionsbeskrivelser, så serviceniveauet nivelleres på tværs af kommunen. Umiddelbart kan rationalet ved en sådan lettere organisatorisk tillempling ikke fastlægges, ligesom det vurderes vanskeligt at arbejde med professionelle og systematiske tiltag til løbende effektivisering gennem økonomi- og opgavestyring og lean.

5.3 Salg af særligt værdifulde bygninger

Viborg Kommune har nogle bygninger, som i kraft af deres beliggenhed, er værdifulde. Samtidig rummer de kommunale tilbud og aktiviteter, som eventuelt vil kunne flyttes til eksisterende tomme bygninger, overflødige kvadratmeter eller evt. nyopført bygning. Flyttes aktiviteten til lejede lokaler, vil der skulle finde deponering sted.

En del af den kommende porteføljestyring, som foreslås ovenfor, vil tage udgangspunkt i, at der skal være acceptable og ensartede bygningsrammer for de kommunale kerneopgaver, men også om bygningsmassen udnyttes hensigtsmæssigt. Et element i denne vurdering vil være, om man uden at stille et kommunalt tilbud dårligere, end det kan forventes, eller end andre lignende kommunale tilbud har til rådighed, kan frigøre likviditet ved at flytte tilbuddet og sælge den forladte bygning.

Ved en gennemgang af ejendomsporteføljen springer umiddelbart kommunens bygninger beliggende ved eller tæt på søerne i Viborg by i øjnene. Det er grunde, der evt. med ændret lokalplanlægning vil kunne udstykkes til andre formål og med salg for øje. Her tænkes f.eks. på Sct. Laurentii Vej 14 (Familiecentret, 2.426 m²), Søndersøparken 7 (Rusmiddelcentret, 1.360 m²), Søndersøparken 16 (Center for Mestring, 2.732 m²), Sct. Jørgens Vej 28-30 (Bostøtte Viborg, 1.914 m²) og Riddergade 4-6 (beboelse, 714 m²).

Hvor de tre førstnævnte adresser er kommunale tilbud, som vil skulle flyttes til øvrige eksisterende eller nyopførte bygninger, er der på Sct. Jørgens Vej tale om lejere, som vil skulle opsiges og flyttes til f.eks. almennyttige boliger. Sidstnævnte boliger bliver snart ledige og vil umiddelbart kunne disponeres.

Det vurderes afgørende for realiseringen af et større potentiale på ejendomsområdet allerede fra 2018, at der gives mulighed for flytning af kommunale tilbud og salg af de forladte kommunale bygninger, idet der som beskrevet ovenfor udestår en proces for implementering af tiltag til porteføljeoptimering.

Konkrete udspil med forslag til kommunale tilbud, der kan flyttes, og hvis eksisterende bygninger med attraktiv beliggenhed kan sælges vil kunne blive forelagt Økonomi- og Erhvervsudvalget til beslutning i første halvår 2017. I beslutningsoplægget vil fremgå ejendomsmæglers overslag på salgsværdi ved ændret plangrundlag, samt mulighed for flytning af tilbuddet og de økonomiske konsekvenser heraf.

6. Opsummering af anbefalinger og effektiviseringspotentiale

På baggrund af ovenstående kortlægning og analyse kan det konkluderes, at Viborg Kommune grundlæggende har en veldrevet administration og drift af bygningerne. Området har løbende været

genstand for harmonisering og effektivisering i form af omorganisering af Ejendom og Energi i 2011 og teknisk service i 2014 samt konkurrenceudsættelse af rengøring i 2013.

Alligevel vurderes der at være potentiale i fortsat skarpt fokus på, hvordan de kommunale bygninger anvendes, og hvordan driften af dem håndteres. Et decentralt ejerskab af bygningerne og manglende tværgående fokus, når der skal opføres nye bygninger eller huses nye kommunale tilbud, kan i dag beskrives som en hæmsko for fortsat effektivisering af området.

Med indeværende analyse er der skabt et første overblik over de kommunale bygninger og økonomien knyttet til dem, ligesom der er givet eksempler på sammenligninger, som belyser forskelle på ensartede bygninger inden for et politikområde eller imellem geografiske områder.

Det anbefales nu, at der sættes fokus på tværgående arealoptimering gennem porteføljestyring via en af følgende veje:

1. Fælles ejerskab af bygningerne, hvor økonomi og ejerskab flyttes til Facility Management under Økonomi- og Erhvervsudvalget, og hvor forvaltningerne/de politiske fagudvalg får stillet bygninger til rådighed, som modsvarer aktiviteten heri. Renovering og nyopførelse af ejendomme sker ud fra en tværgående vurdering af behov. Facility Managements henvisning af bygninger til kommunale tilbud sker med udgangspunkt i en klassificering af eksisterende bygninger og en kvalitetsstandard, der beskriver, hvilke bygninger givne kommunale tilbud kan forvente.
2. Decentralt ejerskab og ejendomsstrategi. I denne model er økonomi og ejerskab fortsat decentralt, men der arbejdes hen imod en fortsat stærkere konsulentrolle til Facility Management i forhold til optimal udnyttelse af bygninger. Indsatsen tager udgangspunkt i en egentlig ejendomsstrategi, som skal formuleres som et styringsredskab.

I begge tilfælde vil der skulle iværksættes yderligere afdækning og forberedelse af enten organisationsændring eller formulering af en ejendomsstrategi. Det er ikke på baggrund af indeværende analyse muligt at fastlægge et overslag for mulig effektivisering gennem arealoptimering. Konkrete beløb er nævnt på skole- og dagtilbudsområdet, men en evt. realisering må afvente nærmere analyse med udgangspunkt i de konkrete og tværgående forhold lokalt.

Med en gennemsnitlig kvadratmeterpris på ca. 335 kr. vil en reduktion af det kommunale bygningsareal på 3.000 m² alt andet lige betyde en besparelse på 1 mio. kr.

Uanset valg af model for arealoptimering/porteføljestyring foreslås det, at der indføres en enstrengt organisation for teknisk service med fokus på ledelse, stordriftsfordele og øget professionalisering og fleksibilitet. Med fem større områder for teknisk service vurderes der at kunne spares medarbejderressourcer på mellem 0,5 og 1,6 mio. kr.

Desuden foreslås gennemført en hurtig og detaljeret analyse af mulige værdifulde bygninger til salg til imødekomme af effektiviseringsønsker på ejendomsområdet allerede fra 2018.

Funktionsbeskrivelser for tværgående specialister og teamroller

Tværgående specialister

1. Teknisk driftsstøtte

- Specialisten referer til afdelingslederen for Ejendomme og Energi
- Arbejdssted aftales nærmere
- Der søges en praktiker til at sikre sammenhæng mellem det tekniske servicepersonale på institutionerne og medarbejderne i Ejendomme og Energi
- Den tekniske driftsstøtte vedrører:
 - CTS-styring
 - Indregulering
 - Faglig rådgivning
 - Statistik og energistyring
 - Hjælp til gennemgang af bygninger
- Der vil blive tale om faste besøg på institutionerne med en aftalt kadence samt mere akutte besøg efter anmodning

2. Boligsyn

- Specialisten refererer i sit arbejde med boligsyn til afdelingslederen for Ejendomme og Energi
- Der forventes i alt 200-250 fraflytninger om året à 3 timer (inkl. indflytningssyn, kontakt til håndværkere og kørsel i forbindelse hermed)
- Funktionen kombineres med en stilling som teknisk serviceleder eller teknisk servicemedarbejder
- Arbejdet med boligsyn indebærer mange skøn, som skal fremstå "objektive og ens"
- Der skal udfyldes mange dokumenter rettidigt i forbindelse med ind- og udflytning
- Arbejdet kræver kendskab til den almene lejelov
- Omhyggelighed og ordenssans endvidere påkrævet
- Endelig skal de fire specialister have empati, da der er kontakt til en bred gruppe borgere, herunder pårørende og efterladte
- Af hensyn til ofte korte deadlines fordres der fleksibilitet. Ligeledes krav om afdækning for hinanden i ferieperioder
- Det foretrækkes at de fire specialister henhører til to distrikter forskellige steder i kommunen af hensyn til mindst mulig transport

3. TR-arbejde

- De tre nuværende tillidsrepræsentanter har afsat 15 timer ugentligt til TR-arbejde, i alt 32 timer svarende til et effektivt årsværk
- Som udgangspunkt fortsættes de nuværende opgaver og den nuværende dækning
- Tillidsrepræsentanterne dækker også institutioner på eget fagområde uden for den ny struktur

Teamroller

Leder af servicedistrikt

- Overordnet koordinering af tekniske serviceopgaver i distriktet
- Koordinering af tekniske serviceopgaver med den tekniske serviceleder
- Budget og regnskab
- Ansættelses- og afskedigelseskompetence
- Strategisk udvikling af området for teknisk ledelse

Teknisk serviceleder

- Koordinering af tekniske serviceopgaver med lederen af servicedistriktet
- Daglig koordinering af teamets opgaver i samarbejde med de tekniske servicemedarbejdere
- Udarbejde driftsplaner for bygninger i distriktet i samarbejde med Ejendomme og Energi
- Indkøb, leverandørkontakt, rengøringstilsyn og depotfunktion
- Beredskabsstyring, energistyring m.v.
- Varetagelse af udviklings- og uddannelses tiltag i teamet, herunder afholdelse af MUS-samtaler
- Tage del i udførelsen af de tekniske servicemedarbejders arbejdsopgaver, jf. nedenfor

Teknisk servicemedarbejder

- Indvendig bygningsdrift og bygningstilsyn
 - Loftter, vægge, gulve, døre, vinduer, skilte, belysning, sanitet, gulvafløb m.v.
- Udvendig bygningsdrift og bygningstilsyn
 - Tag, tagrender, facade, døre, vinduer, belysning, skilte, riste, lyskasser, skorstene, ventilationshætter, bygningssyn m.v.
- Udenomsarealer
 - Belægning, afløb, kloakker, ukrudt, skadedyr, græsslåning, havearbejde, legepladser, sportsarealer, vinterbekæmpelse, havemøbler, belysning, skilte m.v.
- Rengøring
 - Tilsyn og planlægning, affaldshåndtering, indkøb af forbrugsartikler m.v.
- Tekniske installationer
 - El, vand, varme, ventilation, tyverialarmer, ABA-systemer, kommunikationsudstyr, nøglesystemer m.v.
- Inventar
 - Flytning/opstilling af møbler, av/it-udstyr og andet inventar, planter, printere og kopimaskiner, hvidevarer, måtter og linned, kontor- og serviceartikler, vedligehold af værktøj og maskiner m.v.
- Bløde drifts- og serviceopgaver
 - Kørsel, budtjeneste, posthåndtering, åbning og lukning af bygninger, servicering af borgere og medarbejdere, brand- og evakueringsplaner m.v.

Supplerende områdespecifikke funktioner

Særlige funktioner – Ældre og voksenhandicap

- Koordinering af fra- og tilflytning med tværgående boligsyn
- Tilkaldefunktion / televagt uden for arbejdstid
- Opsætning og nedtagning af nødkald

Særlige funktioner – Kultur og Events

- Bogtransport
- Opstilling af udstillinger
- Administration af mobil scene
- Pengetransport
- Afvikling af events

Særlige funktioner – Kultur, Service & Events

- Flytning af kommunens møbler til/fra depot
- Levering af udstyr for Dagplejen