Notat

Vedr.: Administrationscenter Hedensted Kommune

Emne: Afrapportering

Fra: Lasse Sørensen / lse@bascon.dk / M: [+45] 6024 9849

Dato: 1. maj 2015

Åboulevarden 21
Postbox 510
DK-8100 Aarhus C
T: [+45] 8731 4400

Baunegårdsvej 73A
DK-2900 Hellerup
T: [+45] 3975 7000

info@bascon.dk
www.bascon.dk

1 Indledning

Forvaltningen i Hedensted Kommune har gennemgået en reorganiserings-proces, således at organisationen i dag har omdrejningspunkt omkring 5 kerneområder: *Beskæftigelse, Fritid & Fællesskab, Læring, Social Omsorg* og *Politisk koordination & Økonomi.* Den fysiske tilpasning til den nye organisation er på nuværende tidspunkt (august 2015) stort set gennemført.

I foråret 2013 formulerede Hedensted Kommune en vision for den fremtidige administrationsform og opgaveløsning. Visionen skal medvirke til at sikre vækst og udvikling igennem nytænkning af administrationsform og opgaveløsningen og blev konkretiseret med følgende 5 overskrifter:

- Én enhed – én indgang
- Service og sammenhæng
- Det digitale landskab
- Samproduktion
- Nye måder at tænke på

Implementeringen af den nye organisation er første skridt i retningen af at realisere visionen. Næste skridt er at overveje, hvordan administrationens fysiske rammer kan bidrage til realiseringen af visionen. Hedensted Kommune har i dag administrative arbejdspladser på en række lokaliteter, bl.a. de tre rådhuse i Uldum, Juelsminde og Hedensted.

I forhold til den fremtidige fysiske løsning udgør Uldum Rådhus en akut problemstilling. Rådhuset er opført i slutningen af 60'erne og blev etableret som et barakbyggeri med en forventet levetid på 5-10 år. Der er løbende forbedret på ejendommen, men bygningskvaliteten er efterhånden i så ringe tilstand, at der meget snart skal findes en alternativ løsning til de ca. 80 medarbejdere.

I det følgende screenes en række scenarier for, hvordan den fremtidige fysiske organisering af Hedensted Kommunes administrative arbejdspladser kan ske. Der er alene tale om en *screening*, hvilket vil sige, at formålet er begrænset til at skabe et umiddelbart overblik over de forskellige scenariers konsekvenser. For at gøre det muligt at sammenligne scenarier med grundlæggende forskellige egenskaber, screenes scenarierne overordnet i forhold til 4 aspekter. For det første screenes de *økonomiske aspekter*. Der anvendes tilbagediskontering til nutidsværdi, således at scenarier med forskellige initiale investeringer kan sammenlignes med scenarier, hvor de løbende omkostninger i stedet ligeledes kan variere.

Udover de økonomiske aspekter screenes den *organisatoriske sammenhængskraft.* Med den organisatoriske sammenhængskraft menes mulighederne for at styrke tværfagligheden indenfor og på tværs af kerneområderne. Indtil videre sættes organisatorisk sammenhængskraft lig det at samle administrationen fysisk, mens emnet senere også vil kunne vurderes i forhold til, hvordan de forskellige arbejdssteder indrettes.

Der screenes desuden på *fleksibilitet* og *kvalitet* i de ejendomme, der indgår i de enkelte scenarier. Til sidst screenes det *geografiske hensyn,* som er spørgsmålet om placeringen af administrative arbejdspladser i lokalområderne.

Da der er tale om en screening, vil der både være behov for at bearbejde forudsætningerne samt at gennemføre flere analyser og vurderinger, før der kan opstilles egentlige beslutningsoplæg.

Screeningen i dette notat, er en viderebearbejdning af en screening udført i foråret 2015, som blev præsenteret for *Udvalget for Politisk Koordination og Økonomi.* På baggrund af udvalgets kommentarer, er antallet af scenarier reduceret, ligesom visse forhold og forudsætninger er præciseret og kvalificeret.

Hovedparten af Hedensted Kommunes administrative medarbejdere (ca. 330 ud af ca. 470) er placeret på de 3 rådhuse i Hedensted, Uldum og Juelsminde. De resterende medarbejdere er placeret på en række andre adresser, hvoraf hovedparten er lejemål. Disse medarbejdere indgår i analyserne med følgende forudsætninger:

- De 15 medarbejdere på Dalbyvej 17e og Valenciavej 6 i Hedensted samt de 17 medarbejdere på Ny Skolegade 4 i Løsning skal forblive på adresserne.
- De 40 medarbejdere på Løsningvej 30 og Nordre Fabriksvej 2a i Hedensted kan flyttes men skal forblive i Hedenstedområdet.
- De 23 medarbejdere i Erhvervsparken 4c i Ølhom kan flyttes til anden adresse, men skal forblive i Tørring-området.
- De 42 medarbejdere i Vestergade 7-9 i Løsning kan flyttes.

Notatet er struktureret således, at der i det følgende kapitel gives en redegørelse og en konklusion på den foreløbige screening. I kapitel 3 følger en opgørelse af, hvordan medarbejderne er fordelt på de forskellige fysiske enheder. I kapitel 4 redegøres for de 3 rådhuse samt for perspektivejendommen Vejlevej 21. I kapitel 5 redegøres for de anvendte metoder og forudsætninger. Til sidst gennemføres analysen af scenarierne i kapitel 6.

2 Sammenfatning

2.1 Ejendommene

Rådhusene i både Hedensted og Juelsminde er som udgangspunkt ganske fine i forhold til både vedligeholdstilstand, energitilstand og funktion. Rådhuset i Juelsminde står overfor en tagudskiftning, ligesom teglstensfacaden på sigt må forventes at kræve ekstra vedligehold. I Uldum er forholdene markant anderledes. Ejendommen består hovedsagligt af barakbygninger, der ved etableringen i slutningen af 60'erne var forventet en levetid på 5-10 år. I dag er bygningen ikke egnet til administrative arbejdspladser, og der skal meget snart findes en alternativ løsning.

Arealmæssigt anvender de ca. 330 medarbejdere på de 3 rådhuse i gennemsnit ca. 28 m² pr. medarbejder. Arealanvendelsen varierer mellem de tre rådhuse med ca. 22 m² i Uldum til 34 m² i Juelsminde. For Juelsmindes vedkommende dækker det høje tal over, at dele af rådhuset for øjeblikket anvendes til sprogskole. For både Hedensted Rådhus og Juelsminde Rådhus gælder, at bygningerne er forholdsvis fleksible, således at der relativt let vil kunne indrettes med andre, mere åbne og arealeffektive arbejdspladstypologier. På nuværende tidspunkt er der tilsyneladende mange kontorer, der er indrettet som enkeltmandskontorer med eget mødebord eller delekontorer med forholdsvis få arbejdspladser. Denne indretningstypologi kan være meget fleksibel for den enkelte, men samlet set er arealeffektiviteten lav. Fra en række andre rådhusbyggerier ved vi, at det med en mere arealeffektiv arbejdspladsindretning er muligt at komme ned på et arealforbrug på gennemsnitligt 21-22 m² pr. medarbejder. Potentialet for at realisere en sådan arealudnyttelse i Hedensted Kommune vurderes at være til stede. At udløse potentialet kræver dog i et vist omfang ændrede indretningsprincipper.

2.2 Scenarierne

I analyserne belyses 3 scenarier:

- Scenarie 1 er en løsning, hvor rammer, der understøtter mulighederne for organisationens udvikling og sammenhængskraft, prioriteres højest.
- Scenarie 2 er en løsning, hvor tilstedeværelsen af centrale administrative kommunale arbejdspladser i kommunens forskellige områder prioriteres højest.
- Scenarie 3 er en løsning med mindst mulige anlægsomkostninger.

I tabellen nedenfor vises resultaterne af den økonomiske analyse af scenarierne. For at kunne sammenligne scenarier med forskellige investeringsbehov og forskellige løbende driftsomkostninger anvendes tilbagediskontering til nutidsværdi over en 30-årig periode. Det vil sige, at nutidsværdien bliver et sammenligneligt tal for, hvad en løsning vil koste i løbet af 30 år.

Det skal bemærkes, at der alene betragtes de økonomiske poster, der umiddelbart vurderes at variere i forhold til de forskellige løsninger. Der vil være en række andre driftsomkostninger, som i højere grad er afhængig af antallet af medarbejdere, serviceniveauet osv. Det betyder også, at det især er den relative størrelse på de forskellige nutidsværdier, der er interessant i denne sammenhæng.

mio. kr.	Initial-investering	Salg af rådhuse	30 års drift	Værdi efter 30 år	I alt nutidsværdi
Scenarie 1a – ét samlet rådhus	-104,6	9,2	-46,4	91,2	-50,6
Scenarie 1b – ét samlet nyt rådhus	-168,7	19,3	-48,5	132,1	-65,8
Scenarie 2 – arbejdspladser i lokalområderne	-63,6	-	-58,5	60,8	-61,3
Scenarie 3 – mindst muligt nybyggeri	-22,8	-	-64,7	26,6	-60,9

Tabel 1 Økonomisk analyse af scenarierne

Det ses, at trods store forskelle i den initiale investering, er der begrænset variation i den samlede omkostning over 30 år. Scenariet med ét samlet rådhus, etableret som en udbygning af det eksisterende Hedensted Rådhus, fremstår som den økonomiske mest fordelagtige løsning. Løsningen optimerer på driftsomkostningerne samtidig med, at genbrug af rådhuset i Hedensted holder den initiale investering nede.

I det første scenarie prioriteres den organisatoriske sammenhængskraft, og der skabes de bedst mulige rammer for tværfaglighed og samarbejde på tværs i organisationen. Rådhusets centrale placering i Hedensted sikrer ligeledes de bedst mulige vilkår for rekruttering af højt kvalificerede medarbejdere.

I det andet scenarie prioriteres den decentrale placering af kommunens administrative arbejdspladser, således at den nuværende fordeling af administrative arbejdspladser stort set fastholdes uændret. Løsningen ændrer ikke på den nuværende situation i forhold til den organisatoriske sammenhængskraft, således at den nuværende geografiske fordeling af kerneområder fortsætter. Scenariet rummer visse muligheder for at optimere yderligere (opsigelse af 2 lejemål). Dette forudsætter dog visse rokader, herunder at ca. 10-15 arbejdspladser flyttes fra Hedensted til Juelsminde.

I det tredje scenarie prioriteres det at holde de initiale omkostninger nede ved at udnytte de eksisterende fysiske rammer mest muligt. Dette betyder imidlertid, at der ikke kan optimeres på driften i samme omfang, og set over 30 år er løsningen ikke mere rentabel end løsningen med udbygning af det eksisterende Hedensted Rådhus til ét nyt samlet rådhus. Som i scenarie 2 rummer løsningen visse muligheder for yderligere optimering med samme forudsætning omkring rokader.

For alle scenarier gælder det, at de fysiske rammer vil være af høj kvalitet og som udgangspunkt fleksible i forhold til at rumme administrative arbejdspladser. Det gælder dog samtidig, at de løsninger, der omfatter samling af de administrative arbejdspladser, er mere fleksible i forhold til fremtidige organisationsændringer.

2.3 Følsomhed i forudsætningerne

Resultaterne i den økonomiske analyse afhænger af en række forudsætninger, som i større eller mindre grad påvirker resultatet. F.eks. har værdisætningen af ejendommene meget stor betydning for resultatet samtidig med, at der kan opstilles forskellige argumenter for prisfastsættelse af rådhusene. I scenarierne ovenfor i *Tabel 1* prissættes Juelsminde og Hedensted Rådhuse til 2.500 kr. pr. m². Det giver en samlet værdi på ca. 9 mio. kr. pr. rådhus. Rådhuset i Uldum prissættes på grund af den ringe tilstand til 0 kr. De nybyggede m² prissættes til 10.000 kr. pr. m² med den argumentation, at disse kan indrettes mere fleksibelt og under hensynstagen til, hvad markedet for øvrigt efterspørger.

Spørgsmålet er så, om værdien af et nyt administrationsbyggeri i Tørring-Uldum-området vil kunne holde en m²-pris på 10.000 kr., selvom det indrettes fleksibelt, eller om det overhovedet er realistisk at kunne sælge de nuværende rådhuse for en pris omkring de 9 mio. kr.? Hvis disse forudsætningerne ændres, bliver resultaterne selvsagt væsentligt anderledes. I tabellen nedenfor vises resultaterne, hvis der anvendes henholdsvis 2.500 kr. pr. m² og 250 kr. pr. m². Analysen viser 2 ting: For det første at den høje pris på 10.000 kr. pr. m² for nybyggeri er en forudsætning for, at scenarie 1a bliver den økonomisk bedste løsning med grundforudsætningerne. For det andet at den relative placering af løsningerne ikke påvirkes af, om værdien sættes til 250 kr. pr. m² eller 2.500 kr. pr. m².

Tabel 2 Følsomhed ved lavere ejendomsværdi

	2.500 kr. pr. m² for alle ejendomme		250 kr. pr. m² for alle ejendomme	
mio. kr.	Værdi efter 30 år	I alt nutidsværdi	Værdi efter 30 år	I alt nutidsværdi
Scenarie 1a – ét samlet rådhus	33,0	-108,7	3,3	-146,8
Scenarie 1b – ét samlet nyt rådhus	33,0	-164,9	3,3	-212,0
Scenarie 2 – arbejdspladser i lokalområderne	35,2	-86,9	3,5	-118,5
Scenarie 3 – mindst muligt nybyggeri	26,6	-60,9	2,7	-84,8

I scenarierne er der arbejdet med en byggeomkostning for nybyggeri på 18.000 kr./m². Prisen afhænger selvfølgelig af ambitionsniveauet, og der kan således sagtens blive tale om en lavere eller højere byggesum. Med en mere moderat byggesum på 14.000 kr./m² bliver scenarierne med nybyggeri (1a og 1b) økonomisk set markant bedre, mens det omvendte gør sig gældende med en mere ambitiøs byggesum på 22.000 kr./m².

Tabel 3 Følsomhed ved forskellige byggesummer

	14.000 kr./m²		18.000 kr./m²		22.000 kr./m²	
mio. kr.	Initialinve-stering	I alt nutids-værdi	Initialinve-stering	I alt nutids-værdi	Initialinve-stering	I alt nutids-værdi
Scenarie 1a – ét samlet rådhus	-82,7	-28,7	-104,6	-50,6	-126,5	-72,5
Scenarie 1b – ét samlet nyt rådhus	-132,0	-29,1	-168,7	-65,8	-205,3	-102,4
Scenarie 2 – arbejdspladser i lokalområderne	-53,9	-51,6	-63,6	-61,3	-73,2	-70,9
Scenarie 3 – mindst muligt nybyggeri	-22,8	-60,9	-22,8	-60,9	-22,8	-60,9

Selvom scenarie 1a præstere relativt dårligere med den højere byggesum, er det dog værd at bemærke, at den samlede omkostning for henholdsvis udbygning ved Hedensted Rådhus og arbejdspladser i lokalområderne er meget tæt på hinanden med henholdsvis -72,5 mio. kr. og -70,9 mio. kr. Med andre ord har niveauet for byggesummen mindre betydning for hvordan scenarierne økonomisk præsterer.

Udgangspunktet for scenarierne har været, at de økonomiske gevinster, der regnes med, har været dem, der direkte relaterer sig til bygningerne og bygningsdriften. I de tilfælde, hvor flere administrative enheder samles på færre adresser, vil der potentielt også kunne realiseres andre effektiviseringsgevinster.

Tabel 4 Følsomhed ved andre effektiviseringsgevinster

	Grundforudsætning		Andre effektiviseringsgevinster	
mio. kr.	Drift i 30 år	I alt nutidsværdi	Drift i 30 år	I alt nutidsværdi
Scenarie 1a – ét samlet rådhus	-46,4	-50,6	-4,4	-8,6
Scenarie 1b – ét samlet nyt rådhus	-48,5	-65,8	-6,5	-23,8
Scenarie 2 – arbejdspladser i lokalområderne	-58,5	-61,3	-58,5	-61,3
Scenarie 3 – mindst muligt nybyggeri	-64,7	-60,9	-43,7	-39,9

Hvis gevinsten sættes til 2 mio. kr. pr. år i scenarie 1a og 1b (hvor alle arbejdspladser samles på én adresse) og til 1 mio. kr. årligt i scenarie 3 (hvor arbejdspladserne rykker sammen på 2 adresser), bliver særligt scenarie 1a

markant mere rentabel. Hvis der kan ske besparelser på den øvrige drift på 2 mio. kr. årligt, ender den samlede omkostning over 30 år på kun -8,6 mio. kr. Hvis effektiviseringsgevinsten halveres til henholdsvis 1 mio. kr. og ½ mio. kr., ændres niveauet, men ikke den relative fordeling af scenarierne.

2.4 Konklusion

I denne analyse fokuseres på 3 forskellige scenarier. Valget mellem disse tre scenarier handler i bund og grund om hvordan der prioriteres mellem forskellige hensyn.

Som udgangspunkt er det tredje scenarie mindre interessant. Økonomisk præsterer scenariet ikke bedre end de to andre løsninger, når der ses på en 30-årig periode, og netop økonomien er grundlæggende for dette scenarie. Selv hvis der tillades en række rokader i den kommunale organisation, vil scenariet økonomisk set stadig præstere dårligere end løsningen med nybyggeri i Tørring-Uldum. Årsagen skal bl.a. findes i at mulighederne for at opsige relativt dyre lejemål, er mindre i det tredje scenarie.

Valget kan således indsnævres til løsningen med ét samlet rådhus eller løsningen med samme geografiske fordeling af administrative arbejdspladser. I forhold til økonomien, er løsningen med ét samlet rådhus, med grundforudsætningerne, den mest rentable løsning. Rentabiliteten er dog relativt følsom overfor bl.a. værdisætningen af ejendommene, byggesummerne og de øvrige eventuelle driftsgevinster.

Løsningen bliver således i høj grad et spørgsmål om, hvordan der prioriteres mellem de organisatoriske rammer og udviklingen af kommunens forskellige områder.

I forhold til at skabe gode og fleksible rammer for den kommunale organisation, er der ingen tvivl om, at løsningen med ét samlet rådhus er langt det bedste. Den organisatoriske sammenhængskraft bliver ikke nødvendigvis bedre af at samle organisationen på én adresse, ligesom det ikke er umuligt at styrke den organisatoriske sammenhængskraft i en geografisk fragmenteret organisation. Det er dog klart, at vilkårene forbedres meget markant ved at samle administrationen, ligesom at fremtidige organisationsændringer ikke bliver begrænset af et kapacitetspuslespil.

I forhold til at sikre udvikling og arbejdspladser i kommunens forskellige områder, er løsningen med at fastholde den nuværende geografiske fordeling oplagt. I scenariet fastholdes både arbejdspladser i Juelsminde og i Tørring-Uldum. Spørgsmålet er imidlertid, om dette reelt skaber den ønskede udvikling i disse områder. På papiret fastholdes arbejdspladser, men i realiteten er spørgsmålet hvor mange af disse arbejdspladser, der besættes med lokal arbejdskraft. En stor del af de administrative stillinger er højt specialiserede, og besættes ofte af medarbejdere, der pendler til arbejdspladsen fra andre områder at kommunen eller fra andre kommuner.

Der kan selvfølgelig peges på andre hensyn, der kan have betydning for at placere arbejdspladser decentralt i kommunen. F.eks. grundlaget for lokal detailhandel, signalværdi over for erhvervsliv/investorer og borgernes oplevelse.

Umiddelbart er det altså ikke muligt at pege på den rette løsning, uden at det samtidig indebærer et valg af prioriteringsrækkefølge. Inden denne prioriteringsrækkefølge vælges, er det dog værd at overveje hvad det egentligt er, der ønskes opnået, når der snakkes om arbejdspladser i lokalområderne. Handler det om at styrke bosætningen og/eller at tiltrække virksomheder? Hvis det er tilfældet må man nødvendigvis stiller spørgsmålet – hvordan gør vi det mest muligt effektivt? Og hvilke effekter vil forskellige tiltag give? Hvis disse spørgsmål bliver stillet og besvaret, er det meget tænkeligt at kommunale administrative arbejdspladser ikke er den mest hensigtsmæssige løsning.

3 Opgørelse af medarbejdere

Hovedparten af de administrative medarbejdere i Hedensted Kommune er placeret på de 3 rådhuse i Juelsminde, Hedensted og Uldum. Derudover er der placeret administrative medarbejdere på en række andre adresse – både i lejemål og egne bygninger.

Kerneområde	Kompetencegruppe	Antal medarbejdere
Uldum Rådhus		
Fritid og Fællesskab	By og Landskab	6
Fritid og Fællesskab	Kultur og fritid	6
Fritid og Fællesskab	Natur og Miljø	6
Fritid og Fællesskab	Byggeservice	23
Fritid og Fællesskab	Infrastruktur og Transport (inkl. materielgårde)	8
Fritid og Fællesskab	Sekretariat	15
Fritid og Fællesskab	Kommunale bygninger	19
I alt		**83**

Tabel 5 Medarbejdersammensætningen på Uldum Rådhus

Uldum Rådhus udgør i alt 1.785 m² BDA (Brutto Drifts Areal), hvilket med 83 medarbejdere giver et arealforbrug pr. medarbejder på 21,5 m².

Besigtigelsen af rådhuset skete en torsdag formiddag. På dette tidspunkt kunne det konstateres, at mindre end halvdelen af arbejdspladserne var fysisk i brug.

Kerneområde	Kompetencegruppe	Antal medarbejdere
Juelsminde Rådhus		
Fritid og Fællesskab	Integration	12
Læring	Administration	3
Læring	Læring i skolen	6
Læring	Læring i dagtilbud, børnehaver	9
Læring	Ungdommens Uddannelses Vejledning	8
Læring	Tværgående teams (PPR, B&F, Sundhed for B&U)	22
Læring	Kreativitet	2
Politisk Koordination og Økonomi	Løn & Personale	14
Politisk Koordination og Økonomi	Budget & Regnskab	14

Politisk Koordination og Økonomi	Betaling & Forsikring	9
Politisk Koordination og Økonomi	Økonomisk sekretariat	3
I alt		**102**

Tabel 6 Medarbejdersammensætningen på Juelsminde Rådhus

Juelsminde Rådhus udgør i alt 3.538 m² BDA. På nuværende tidspunkt anvendes dele af rådhuset til sprogskole.

Besigtigelsen skete en torsdag omkring middagstid, hvorfor mange arbejdspladser naturligt var tomme.

Det gennemsnitlige arealforbrug er 34 m², hvilket dog skal ses i lyset af, at en del m² anvendes til andet formål.

Kerneområde	Kompetencegruppe	Antal medarbejdere
Hedensted Rådhus		
Fritid og Fællesskab	Borgerservice	22
Beskæftigelse	Jobbutik og administration	24
Beskæftigelse	Arbejdskraft & Rekruttering	21
Beskæftigelse	Arbejdsfastholdelse	21
Beskæftigelse	Arbejdsrehabilitering	10
Politisk Koordination og Økonomi	Politik & Udvikling	22
Politisk Koordination og Økonomi	HR & Analyse	9
Politisk Koordination og Økonomi	IT	14
I alt		**143**

Tabel 7 Medarbejdersammensætningen på Hedensted Rådhus

Hedensted Rådhus udgør 3.729 m² BDA, hvilket med 143 medarbejdere giver et gennemsnitligt arealforbrug på 26,1 m². Besigtigelsen foregik en torsdag formiddag, og det vurderes, at der var aktiviteter på lidt over halvdelen af arbejdspladserne.

Adresse	Hedensted Kommune ejer eller lejer	Kerne-område	Kompetencegruppe	Antal medarbej-dere
Øvrige adresser				
Dalbyvej 17e, Hedensted	Lejer	Beskæf-tigelse	Socialpsykiatri	6
Valenciavej 6, Hedensted	Ejer	Læring	Ungdomsskolen	9

Løsningvej 30, Hedensted	Lejer	Læring	Tværgående teams (PPR, B&F, Sund-hed for B&U)	36
Nordre Fabriksvej 2a, Hedensted	Lejer	Læring	Læring i dagtilbud, dagplejen	4
Vestergade 7-9, Løsning	Lejer	Social omsorg	Myndighed	42
Ny Skolegade 4, Løsning	Ejer	Social omsorg	Staben	17
Erhvervsparken 4C, Ølholm	Lejer	Læring	Tværgående teams (PPR, B&F, Sund-hed for B&U)	23
I alt				**137**

Tabel 8 Medarbejdersammensætningen på øvrige arbejdssteder

4 Bygningsgennemgang og -vurdering

4.1 Uldum Rådhus

Uldum Rådhus består af barakbygninger, der oprindeligt var opstillet til midlertidig anvendelse (opført i 1966). Bygningerne er utidssvarende, bl.a. med utætte vinduer og nedslidt facadebeklædning. Ejendommen er desuden plaget af rotter. De lette konstruktioner er isoleret i forhold til standarden på opstillingstidspunktet. Udover barakkerne omfatter administrationen i Uldum desuden to bygninger, der oprindeligt er opført som parcelhus / beboelsesbygning.

Foto 1. Uldum Rådhus

Barakbygningerne er meget nedslidte og vil næppe på en rentabel måde kunne genoprettes til en nutidig standard. Der vurderes at være betydelige efterslæb på både udvendigt og indvendigt vedligehold, hvilket bl.a. kommer til udtryk ved mange rådskader i vinduer samt punkterede termoruder. Teknikrum fremstår imidlertid med høj standard i forhold til rørisolering og styring.

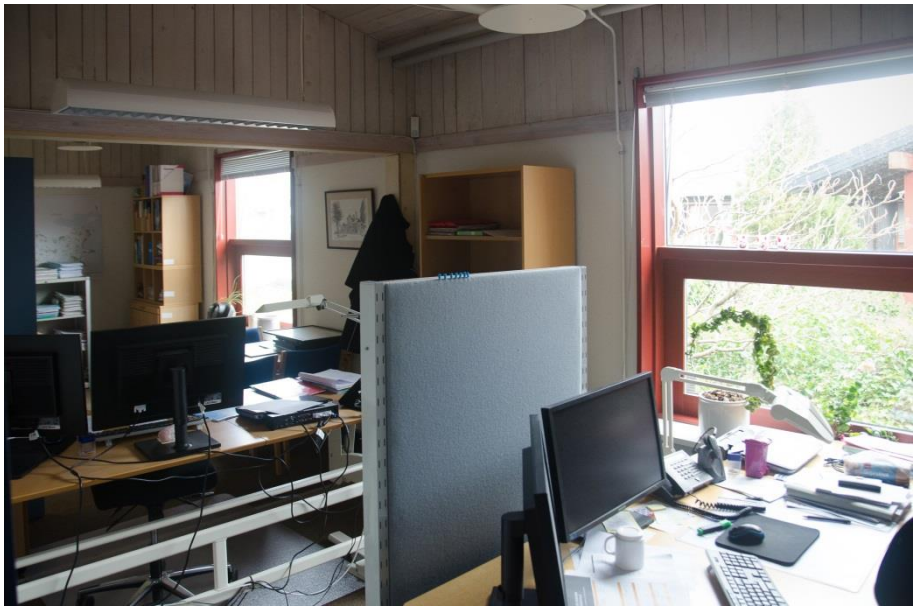

Foto 2. Eksempel på kontorarbejdspladser i Uldum

Det nuværende varmeforbrug er opgjort til ca. 100 kr./m², mens vedligehold vurderes til at burde udgøre ca. 150 kr./m² med den nuværende bygningsstandard.

Hvis bygninger fortsat skal anvendes til administrative arbejdspladser, vurderes det, at investeringsbehovet er ca. 8.500 kr./m², hvilket dækker over udskiftning af termoruder, renovering af vinduer, udvendig vedligeholdelse, isolering af terrændæk samt indbygning af balanceret ventilation i bygningen.

Foto 3. Uldum Rådhus er sammenbygget med et tidligere parcelhus

Det skal dog understreges, at der trods en evt. omkostningstung genopretning stadig vil være tale om et utidssvarende barakbyggeri. Driftsmæssigt vurderes det, at varmeforbruget vil kunne forbedres en smule til 85 kr./m², mens vedligehold vurderes at skulle fastholdes på et forholdsvist højt niveau på 140 kr./m².

Uldum Rådhus (1.785 m²)	Estimeret kr./m² ekskl. moms
Varmeforbrug i dag	100
Vedligehold	150
Investeringsbehov ved genopretning	8.500
Varmeforbrug efter genopretning	85
Vedligehold efter genopretning	140

9 Driftsøkonomi Uldum Rådhus

Samlet set vurderes der ikke at være perspektiver i at investere i den nuværende ejendom i Uldum.

Det er blevet oplyst, at Hedensted Kommune har fået beregnet en nødvendig investering på ca. 3-400.000 kr., som betegnes som en levetidsforlængelse på 2-3 år. Beløbet er ikke medtaget i analyserne, men vil formentligt være en nødvendig investering i alle scenarier, da behovet er akut og løsningerne formentligt først kan realiseres i løbet af nogle år. Beløbet vil således ikke have nogen betydende effekt for analysernes resultater.

4.2 Hedensted Rådhus

Hedensted Rådhus er opført som søjle-/dragersystem med murede indvendige vægge kombineret med lette gipsvægge. Taget er tagpaptag med listedækning og nyere og godt vedligeholdte vinduer. Det samlede kompleks fremstår velvedligeholdt og velisoleret. Indvendigt er overflader vedligeholdte med en fornuftig standard. Kontorarealerne fremstår derudover lyse og tidssvarende. Der er balanceret ventilation i 2/3 af ejendommen, ligesom der er udført en række energiforbedrende tiltag.

Foto 4. Hedensted Rådhus

Det nuværende varmeforbrug er opgjort til ca. 65 kr./m², mens vedligehold vurderes til at burde udgøre ca. 70 kr./m² med den nuværende bygningsstandard. Ejendommen er udstyret med et godt varmeanlæg, som bl.a. udnytter overskudsvarme fra serverne.

Foto 5. Genindvinding af varme fra servere

Det vurderes, at der kun er brug for begrænsede investeringer i genopretning for at bringe rådhuset i Hedensted på et optimalt niveau. Investeringen skønnes at udgøre ca. 850 kr./m² og omfatter bl.a. etablering af balanceret ventilation i de dele af ejendommen, hvor det ikke findes i dag.

På grund af ejendommens nuværende gode standard vil der kun være begrænsede gevinster at hente på driftsbudgettet. Der forventes ikke at kunne ske væsentlige forbedringer på varmebudgettet, som fastholdes på 65 kr./m², mens der kan forventes en lille reduktion i vedligeholdsbudgettet, som fremadrettet fastsættes til 65 kr./m².

Hedensted Rådhus (3.740 m²)	Estimeret kr./m² ekskl. moms
Varmeforbrug i dag	65
Vedligehold i dag	70
Investeringsbehov ved genopretning	850
Varmeforbrug efter genopretning	65
Vedligehold efter genopretning	65

10 Driftsøkonomi for Hedensted Rådhus

Hedensted Rådhus er, bl.a. på grund af søjle-/dragersystemet, forholdsvis fleksibelt i forhold til at blive indrettet med f.eks. mere åbne kontormiljøer. På nuværende tidspunkt er det bærende indretningsprincip forholdsvis små kontorenheder – bl.a. en del 1-mands-kontorer. Dette er meget fleksibelt i for-

hold til den enkelte (særligt i forhold til beskæftigelsesområdet, hvor der gennemføres mange face-to-face-møder med borgerne), men ikke særligt arealeffektivt.

Foto 6. Front-desk i jobcenteret

Foto 7. Eksempel på 1-persons-kontor med mødebord

På nuværende tidspunkt er arealforbruget pr. medarbejder ca. 26 m². Erfaringer fra andre rådhuse og kontormiljøer er, at et arealforbrug på ca. 22 m² ikke er urealistisk. Det vurderes, at der med en investering på 2.650 kr./m² for et areal på ca. 300 m² (oven i genopretningen på 850 kr./m²) vil kunne etableres plads til yderligere ca. 28 arbejdspladser.

4.3 Juelsminde Rådhus

Ejendommen er en muret rødstensejendom med tegltag og zinktagrender og -nedløb. Ejendommen har væsentlige arkitektoniske kvaliteter, men trænger til opretning på enkelte punkter. Der er enkelte områder på facaden, der trænger til genopretning af fuger og vedligeholdelse. Indvendigt fremstår ejendommen som oprindeligt med en kombination af murede og lette vægge.

Foto 8. Juelsminde Rådhus

Det nuværende varmeforbrug er opgjort til ca. 120 kr./m², mens vedligehold vurderes til at burde udgøre ca. 120 kr./m² med den nuværende bygningsstandard. Inden for kort tid må der påregnes en tagudskiftning.

I forhold til at forbedre driften vurderes der at være potentiale for flere energireducerende tiltag, herunder udskiftning af oprindelige vinduer, etablering af balanceret ventilation og udlægning af isolering i loftsrummet.

Genopretning af Juelsminde Rådhus til et optimalt niveau vurderes at kræve en investering på ca. 4.500 kr./m², hvilket indeholder tagudskiftningen.

Foto 9. Tagfladen på Juelsminde Rådhus

Gennemføres genopretningen, vil der være gevinster på driften, således at varmeforbruget vurderes at kunne bringes ned på 85 kr./m², mens vedligeholdsbudgettet kan reduceres til 100 kr./m². At vedligeholdsniveauet ikke sænkes mere skyldes, at der må påregnes løbende vedligehold af teglstensoverflader.

Juelsminde Rådhus (3.585 m²)	Estimeret kr./m² ekskl. moms
Varmeforbrug i dag	120
Vedligehold	120
Investeringsbehov ved genopretning	4.500
Varmeforbrug efter genopretning	85
Vedligehold efter genopretning	100

Foto 10. Lokale som har været anvendt til sprogskole

Dele af Juelsminde Rådhus dannede ved bygningsgennemgangen ramme for kommunens sprogskole. I forbindelse med en evt. arealoptimering af kommunes administrative arealer, påtænkes denne funktion udflyttet. Det bærende indretningsprincip er forholdsvis små kontorenheder, som vurderes at kunne optimeres til at skabe plads til flere arbejdspladser. Umiddelbart vurderes der at være mulighed for at etablere plads til yderligere 115 medarbejdere i forhold til de nuværende godt 100. Etablering af flere arbejdspladser kan kræver mindre bygningsmæssige tilpasninger, og der budgetteres derfor med 1.000 kr./m² i scenarier, hvor der skal skabes flere arbejdspladser i Juelsminde.

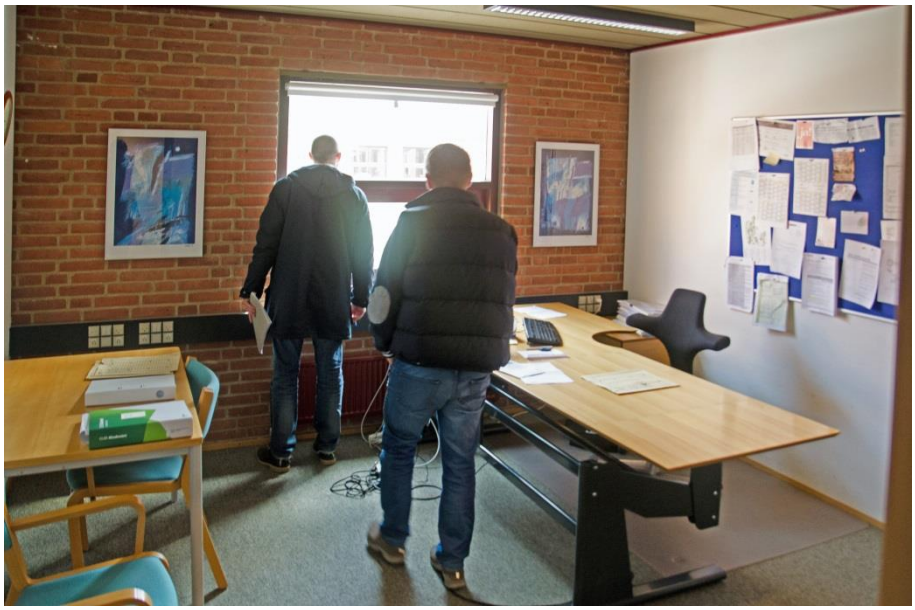

Foto 11. Eksempel på enkeltmandskontor med mødebord

4.4 Øvrige administrative arbejdspladser

Udover de 3 rådhuse har Hedensted Kommune ca. 140 administrative arbejdspladser på en række adresser. Enkelte er kommunalt ejede bygninger, mens hovedparten er lejemål.

De øvrige adresser er ikke besigtiget og indgår ikke i de følgende scenariebeskrivelser. En del af arbejdspladserne er bevidst placeret decentralt i kommunen, mens andre indtil videre ikke indgår i overvejelserne omkring en central placering.

Af de 140 medarbejdere udgør kerneområdet Social Omsorg 59 medarbejdere. Disse er placeret med henholdsvis 42 medarbejde på Vestergade 7-9, Løsning (Myndighed) og 17 medarbejdere på Ny Skolegade 4, Løsning (Staben).

For de ca. 140 medarbejdere gælder følgende:

- De 15 medarbejdere på Dalbyvej 17e og Valenciavej 6 i Hedensted, samt de 17 medarbejdere på Ny Skolegade 4 i Løsning, skal forblive på adresserne.
- De 40 medarbejdere på Løsningvej 30 og Nordre Fabriksvej 2a i Hedensted kan flyttes, men skal forblive i Hedenstedområdet.
- De 23 medarbejdere i Erhvervsparken 4c i Ølholm kan flyttes til anden adresse, men skal forblive i Tørring-området.
- De 42 medarbejdere i Vestergade 7-9 i Løsning kan flyttes.

5 Metoder

I det følgende beskrives en række forskellige scenarier for den fremtidige fysiske organisering af de administrative arbejdspladser i Hedensted Kommune. Udgangspunktet for scenarierne er, at der skal være plads til de ca. 330 medarbejdere, der i dag er placeret på de 3 rådhuse i Hedensted Kommune, samt til nogle af de øvrige 140 medarbejdere (antallet afhænger af scenarierne).

5.1 Vurderingskriterier

For at blive i stand til at prioritere mellem de forskellige scenarier vil vi beskrive og vurdere scenarier i forhold til:

- Organisatorisk sammenhængskraft; dvs., i hvilken grad løsningen sikrer sammenhængskraft internt i kerneområderne og på tværs mellem kerneområderne
- Fleksibilitet og kvalitet i arbejdspladsen; dvs., i hvilken grad løsningen vil kunne håndtere organisatorisk udvikling, og hvordan løsningen fungerer som fysisk ramme for en moderne og attraktiv arbejdsplads
- Økonomisk rentabilitet; dvs., hvordan løsningernes rentabilitet ser ud i forhold til hinanden
- Løsningernes geografiske konsekvenser.

5.2 Økonomiske forudsætninger

I forbindelse med vurderingen af den økonomiske rentabilitet anvendes tilbagediskontering til en samlet nutidsværdi. Dette gør det umiddelbart muligt at sammenligne store initiale investeringer med løbende omkostninger. Sagt på en anden måde er det muligt at vurdere, om en høj investering kan betale sig i forhold til et alternativ med en lavere investering, men med højere løbende omkostninger.

Når man anvender tilbagediskontering, er man samtidig nødt til at anvende en række forudsætninger. Nogle af disse forudsætninger vil have stor betydning for resultaterne, mens andre har mindre betydning. I det følgende redegøres kort for de forudsætninger, der anvendes til de første scenariebeskrivelser. Efter de første scenariebeskrivelser gennemføres en række yderligere analyser, hvor resultaternes følsomhed i forhold til forudsætningerne belyses.

Forudsætningerne, der anvendes, er følgende:

- Tilbagediskonteringen sker over en 30-årig periode. De 30 år er valgt, fordi dette typisk anvendes som en gennemsnitlig afskrivning på en ejendom. Vælges en længere tidsramme for diskonteringen, vil dette betyde, at løsninger med store initiale investeringer favoriseres i forhold til de løsninger, hvor de løbende omkostninger er højere.
- I tilbagediskonteringen medtages udelukkende omkostninger til genopretning/nybyg, løbende vedligehold og varmeforbrug. Øvrige omkostninger vurderes at være mindre afhængigt af bygningsfysik, men derimod afhængige af antal medarbejdere (f.eks. øvrig bygningsdrift, elforbrug osv.).
- Prisudviklingen for henholdsvis genopretning, vedligehold og varmeforbrug prisjusteres med den historiske prisudvikling for de seneste 15-20 år (afhængigt af indeks). Tallene stammer fra www.statistikbanken.dk.

- Rentesatsen for tilbagediskonteringen sættes til 2,03 %, hvilket er et gennemsnit af de seneste 20 års inflation. Ændringer i den anvendte diskonteringsrente påvirker nutidsværdien, men reelt ikke forholdet mellem de forskellige scenarier.
- Ejendommenes værdi indgår i udgangspunktet med 2.500 kr./m² for de eksisterende ejendomme (på nær Uldum Rådhus, der sættes til 0 kr./m²), mens nybyggeri værdisættes til 10.000 kr./m². Niveauet for ejendomsværdien har ret stor betydning for resultatet, og der udarbejdes derfor en følsomhedsanalyse af netop denne forudsætning, som viser konsekvenserne af en lavere værdisætning.
- Initialinvesteringer består af henholdsvis genopretning, ombygning og/eller nybyggeri. Alt efter scenariet foretages investeringerne i 2016-2018. En forskydning af tidspunktet har ingen betydning for forholdet mellem scenariernes resultater.

5.3 Bygnings- og indretningsmæssige forudsætninger

I forhold til at vurdere arealbehovet i de forskellige løsninger anvendes en række forudsætninger for etablering af administrative arbejdspladser og optimering af eksisterende arealer:

- En arbejdsplads består af 1 skrivebord med en størrelse på 90 x 180 cm, 1 skrivebordsstol, arbejdsbelysning samt 1 reol til opbevaring. Der er tale om faste arbejdspladser.
- Inventar til opbevaring forudsættes at være af varierende karakter og størrelse.
- Der er taget udgangspunkt i, at der i henhold til Arbejdstilsynets AT-vejledning A.1.11 ikke bør være mindre end 110 cm bag forkant af arbejdsbord. Løsningerne vil forudsætte en høj arealudnyttelse for arbejdspladserne, og der er således tale om en væsentlig optimering, hvor bygningsarealet udnyttes maksimalt, men som samtidigt overholder gældende krav og vejledninger i relation til indretning af faste arbejdspladser.
- For at tilgodese behovet for at kunne arbejde uforstyrret, placeres der ved optimering et antal stillerum, som kan benyttes til arbejde af særligt opmærksomhedskrævende karakter eller for eksempel til telefonsamtaler. Disse stillerum er fordelt med 1 rum pr. ca. 25 medarbejdere.
- I forslagene er placering og størrelsen på byrådssalen på Hedensted Rådhus fastholdt.
- Antal lederkontorer/enkeltmandskontor til personer med særlige behov: 1 for hver 20 medarbejdere.
- Antal mødelokaler: 1 for hver 25 medarbejdere.
- Antal stillerum: 1 for hver 25 medarbejdere.
- Det forudsættes, at der tilvejebringes 1 toilet pr. 15 medarbejdere.
- De nuværende kantine- og køkkenkapaciteter forudsættes tilstrækkeligt til de foreslåede optimeringer.

6 Analyse af scenarier

Nedenfor beskrives 3 scenarier:

- Scenarie 1 er en løsning, hvor rammer, der understøtter mulighederne for organisationens udvikling og sammenhængskraft, prioriteres højest. I scenariet behandles 2 alternativer: Udbygning ved Hedensted Rådhus og et helt nyt rådhus.
- Scenarie 2 er en løsning, hvor tilstedeværelsen af centrale administrative kommunale arbejdspladser i kommunens forskellige områder prioriteres højest.
- Scenarie 3 er en løsning med mindst mulige anlægsomkostninger.

6.1 Scenarie 1 – én samlet lokalitet i Hedensted

6.1.1 En lokalitet i og omkring det eksisterende rådhus

I scenarie 1 samles de centrale administrative arbejdspladser på én lokalitet i Hedensted. I alt vil der være tale om ca. 410 medarbejdere (ca. 330 fra de 3 rådhuse, ca. 40 medarbejdere fra Løsningvej 30 og Nordre Fabriksvej 2a, og ca. 40 medarbejdere fra Vestergade 7-9 i Løsning).

En ombygning og optimering af Hedensted Rådhus kan give en øget kapacitet på ca. 28 ekstra medarbejdere i forhold til de nuværende 143. Dette forudsætter blandt andet en sammenlægning af Borgerservice og Jobbutik med et samlet Front-Office og etablering af fælles samtalerum til samtaler med borgere.

Ændringen fra cellekontorer til storrumskontorer medfører omfattende nedbrydning af skillevægge, hvilket vil skabe behov for partiel udskiftning af gulvbelægning. De eksisterende lofter forudsættes bevaret i vid udstrækning. Arealer, der ikke direkte berøres af ombygning, vil i et vist omfang skulle males mv., således at rådhuset fremstår som en helhed.

Det forudsættes, at de nuværende indeklimaforhold er acceptable. Nuværende anlæg til køl, varme og ventilation forudsættes genanvendt, men der er forudsat tilpasning af armaturer, spjæld samt om-programmeringer af CTS efter behov. Eltavler og elforsyning forudsættes bibeholdt, men der ændres på lystændinger og placeringer af IT i nødvendigt omfang grundet den nye indretning. De eksisterende lysinstallationer tilrettes den nye indretning.

For at samle de ca. 410 medarbejdere i og omkring det eksisterende rådhus kræver det, at der etableres nybyggeri til ca. 239 medarbejdere. Såfremt man ikke sammenlægger Borgerservice og Jobbutik, kan der kun opnås plads til yderligere 11 medarbejdere, hvilket vil øge behovet for nybyggeri til 256.

Tilbygningen til Hedensted Rådhus placeres på et ubebygget areal tilstødende det nuværende Hedensted Rådhus med matrikelnummer 17a, Hedensted By, Hedensted. Grundstørrelsen er 16.612 m². Bemærk at anvendelsesstatus er *Sociale institutioner/landbrug*. Anvendelsesstatus skal muligvis revideres for kommuneplanens rammeområde. Der vurderes ikke at være yderligere planmæssige konsekvenser. Størrelsen på tilbygningen sættes således, at der samlet set bliver 22 m² pr. medarbejder i det fremtidige, udbyggede rådhus. Nybyggeriet bliver således: 5.291 m².

Bygningen disponeres som en traditionel kontor- og administrationsbygning med indretning i storrumsmiljøer suppleret med stillerum, møderum og enkeltmandskontorer til ledere eller personer med særligt behov for at sidde i enkeltmandskontor.

Det vil have indflydelse på arealforbruget, hvis man vælger at etablere arealkrævende funktioner som ny rådhussal, kantine og eventuelt Borgerservice og/eller Jobbutik i den nye bygning.

Det bør pointeres, at den skitserede placering af nybygningen på illustrationerne herunder udelukkende er et volumenstudie, der har til formål at vise bygningens fodaftryk på grunden, og at der derfor ikke er tale om arkitektur.

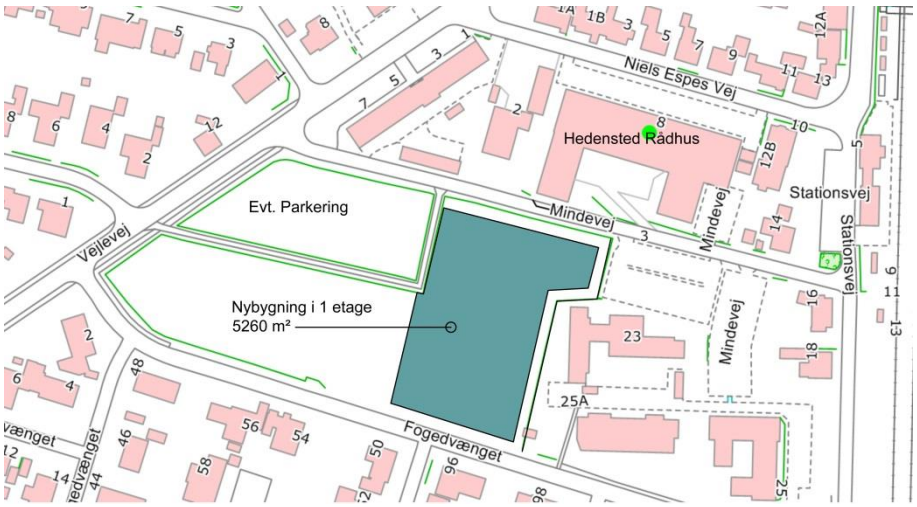

Illustration: Fodaftrykket af et nybyggeri til rådhuset på 5260 m2 i én etage.

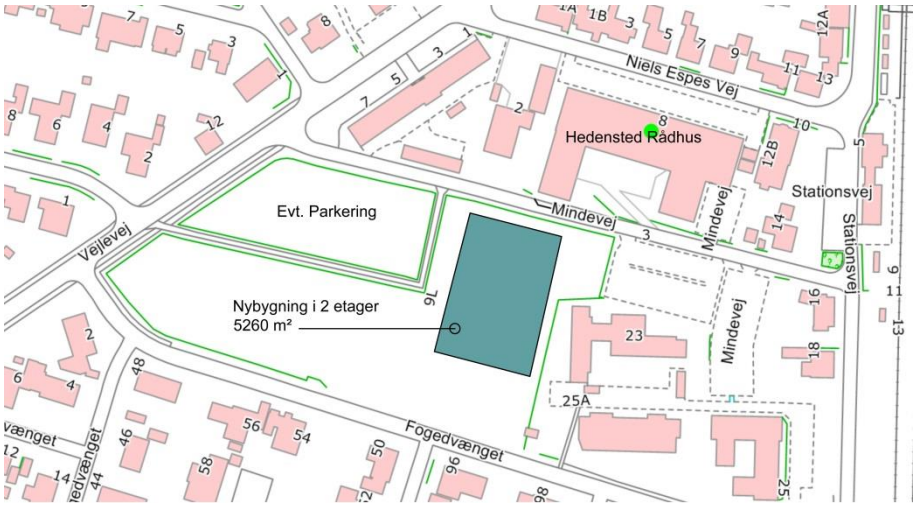

Illustration: Fodaftrykket af et nybyggeri til rådhuset på 5.260 m^2 i to etager.

Dette forudsætter nybyggeriet indrettes med en højere grad af åbne kontorlandskaber med udgangspunkt i en høj grad af arealudnyttelse for arbejdspladserne.

Med etableringen af flere arbejdspladser skal parkeringsarealet også udvides. Der forudsættes etableret 1 p-plads pr. 50 m² kontorareal svarende til ca. 100 nye p-pladser.

Løsningen vil naturligvis optimere den organisatoriske sammenhængskraft, da hovedparten af de centrale, administrative arbejdspladser samles i Hedensted. Selv om der er tale om en tilbygning, vurderes det muligt at skabe en god sammenhæng mellem de eksisterende arealer og de nybyggede arealer.

Det eksisterende rådhus har en forholdsvis høj fleksibilitet og kvalitet og vil relativt let kunne bringes på et meget højt niveau. Nybyggeri vil kunne indrettes målrettet i forhold til visioner for organisationen, og løsningen vil således have en høj kvalitet og fleksibilitet.

Scenarie 1a	Nutidsværdi
Initialinvestering	-104,6 mio.
30 års drift	-46,4 mio.
Salg af Juelsminde Rådhus	9,2 mio.
Værdi efter 30 år	91,2 mio.
I alt	**-50,6 mio.**

Nutidsværdien udgør -50,6 mio. kr. og er et udtryk for, hvad den samlede omkostning udgør over en periode på 30 år. Tallene dækker over en forholdsvis høj initialinvestering, som kompenseres af driftsbesparelser bl.a. på opsigelser af lejemål.

6.1.2 En lokalitet på en ny placering i Hedensted

Som et alternativ til at samle de administrative arbejdspladser i og omkring det eksisterende rådhus kan et helt nyt rådhus etableres et sted i Hedensted. I beregningerne anvendes en m²-pris på 18.000 kr./m². Denne pris dækker over et godt og fornuftigt byggeri uden ekstravagante løsninger.

Det forudsættes, at der anvendes de samme indretningsprincipper som beskrevet i løsningen med udbygning af Hedensted Rådhus. Således forudsættes etableret 22 m² pr. medarbejder, hvilket betyder, at der i alt skal etableres 9.020 m² nyt rådhus.

I forbindelse med et nyt rådhus vil det være nødvendigt at tilvejebringe parkeringsarealer. Der forudsættes etableret 180 p-pladser på terræn.

Løsningen vil på samme måde som en udbygning ved det eksisterende rådhus sikre en høj grad af organisatoriske sammenhængskraft. Kvaliteten og fleksibiliteten vil kunne bringes helt i top. Bl.a. vil det kunne overvejes, om der med en strategisk lokalisering i Hedensted ville kunne skabes en fremtidssikring af ejendomsværdien i form af en ejendom, der vil kunne være et attraktivt domicilbyggeri.

Scenarie 1b	Nutidsværdi
Initialinvestering	-168,7 mio.
30 års drift	-48,5 mio.
Salg af Juelsminde og Hedensted Rådhuse	19,3 mio.
Værdi efter 30 år	132,1 mio.
I alt	**-65,8 mio.**

Nutidsværdien udgør -65,8 mio. kr. og er et udtryk for, hvad den samlede omkostning udgør over en periode på 30 år. Tallene dækker, som scenarie 1a, over en forholdsvis høj initialinvestering, som kompenseres af driftsbesparelser bl.a. på opsigelser af lejemål. Omkostningen over 30 år er højere end ved udbygningen af Hedensted Rådhus. Årsagen er hovedsagligt, at der ikke genbruges eksisterende bygninger i scenarie 1b.

6.2 Scenarie 2 – arbejdspladser i lokalområderne

I scenarie 2 fastholdes den samme geografiske fordeling af administrative arbejdspladser som i grundscenariet. Forskellen er, at det utidssvarende barakbyggeri i Uldum erstattes af nybyggeri i Tørring eller Uldum. Nybyggeriet skal rumme de 83 medarbejdere, som i dag arbejder på Uldum Rådhus, samt de 23 medarbejdere, der har arbejdssted i Erhvervsparken 4c i Ølholm.

Ved at gennemføre samme arealoptimering som beskrevet i scenarie 1 vil der igen kunne findes plads til yderligere 28 arbejdspladser på rådhuset i Hedensted. Dette er imidlertid ikke tilstrækkeligt til at opsige lejemål, og som udgangspunkt sker der derfor ingen arealoptimering i Hedensted.

Rådhuset i Juelsminde kan optimeres til at kunne rumme op til 115 flere arbejdspladser, men da der ingen lejemål er i Juelsminde, realiseres dette potentiale som udgangspunkt ikke.

Løsningen har primært til formål at fastholde den nuværende geografiske fordeling af de administrative arbejdspladser, mens der som udgangspunkt ikke skabes en højere organisatoriske sammenhængskraft.

Scenarie 2	Nutidsværdi
Initialinvestering	-63,6 mio.
30 års drift	-58,5 mio.
Værdi efter 30 år	60,8 mio.
I alt	**-61,3 mio.**

Nutidsværdien udgør -61,3 mio. kr. og er et udtryk for, hvad den samlede omkostning udgør over en periode på 30 år. Omkostningerne over 30 år er højere for scenarie 2 sammenlignet med udbygning ved Hedensted Rådhus.

Som et alternativ til løsningen beskrevet ovenfor kan der ske en arealoptimering ved at gennemføre visse rokader. Hvis der f.eks. flyttes 12 arbejdspladser fra rådhuset i Hedensted til rådhuset i Juelsminde, kan de ca. 40 arbejdspladser på Løsningvej 30 og Nordre Fabriksvej 2A flyttes ind på rådhuset i Hedensted (arbejdspladserne skal blive i Hedensted-området). De 12 arbejdspladser samt arbejdspladserne på Vestergade 7-9 kan derefter flyttes til rådhuset i Juelsminde.

Løsningen vil give en bedre rentabilitet (nutidsværdien for 30 års drift bliver -45,6 mio. kr.), bl.a. fordi 3 lejemål kan opsiges. Omvendt kan løsningen have negative konsekvenser for organisationen, som risikerer mere fragmentering og en uhensigtsmæssig placering af de forskellige kompetencegrupper.

6.3 Scenarie 3 – mindst muligt nybyggeri

I scenarie 3 er udgangspunktet, at der skal ske mindst muligt i forhold til ombygning/tilbygning/nybyggeri. Udfordringen er stadig, at der skal findes plads til de ca. 83 arbejdspladser, der i dag er placeret i Uldum. Dette løses ved at genoprette og optimere arealanvendelsen i Juelsminde og derefter overflytter de 83 arbejdspladser til Juelsminde Rådhus.

Med denne løsning vil der være en rummelighed på ca. 20 yderligere arbejdspladser i Juelsminde. I løsningen er der ikke potentiale for at opsige et eller flere af de nuværende lejemål.

Scenarie 3	Nutidsværdi
Initialinvestering	-22,8 mio.
30 års drift	-64,7 mio.
Værdi efter 30 år	26,6 mio.
I alt	**-60,9 mio.**

Nutidsværdien udgør -60,9 mio. kr. og er et udtryk for, hvad den samlede omkostning udgør over en periode på 30 år. Resultatet er meget lig løsningen i scenarie 2, men dækker over væsentligt højere løbende driftsudgifter og en mindre initialinvestering.

Hvis der sker en yderligere arealoptimering af Hedensted Rådhus, samt visse rokader af arbejdspladser, vil det være muligt at opsige lejemål svarende til ca. 40 arbejdspladser. Denne løsning vil have en positiv effektiv på nutidsværdien (nutidsværdien for 30 års drift bliver -48,6 mio.).

Selvom løsningen principielt samler organisationen på færre adresser, er det usikkert hvordan effekterne vil være på den organisatoriske sammenhængskraft. Fordelingen af de forskellige kompetencegrupper bliver i højere grad et

spørgsmål om logistik end hensynet til samarbejdsflader. Dette gør sig særligt gældende hvis der foretages yderligere arealoptimering i Hedensted.

6.4 Opsamling på de 3 scenarier

De 3 scenarier præsenteret ovenfor er resultatet af 3 forskellige måder at prioritere på.

I det første scenarie prioriteres den organisatoriske sammenhængskraft. Tanken er, at tværfaglighed og samarbejde på tværs styrkes, når organisationens forskellige dele samles under ét tag. Ved at etablere det samlede rådhus på en central placering i Hedensted skabes de bedst mulige vilkår for rekruttering af højt kvalificerede medarbejdere.

Det er vigtigt at bemærke, at en samling af de administrative arbejdspladser ikke i sig selv garanterer en højere organisatorisk sammenhængskraft, ligesom adskilte enheder ikke i sig selv skaber en lav organisatorisk sammenhængskraft. Den fysiske samling af organisationen er dog et forhold, der alt andet lige understøtter og fremmer den organisatoriske sammenhængskraft.

I det andet scenarie prioriteres den decentrale placering af kommunens administrative arbejdspladser. Hedensted Kommune består af de 3 tidligere kommuner Tørring-Uldum, Juelsminde og Hedensted. Med placeringen i det østjyske by-bånd nær E45 er kommunens udviklingsmuligheder gode, men også koncentreret omkring de centrale dele langs motorvejen. Flytning af administrative arbejdspladser til Hedensted vil blive oplevet som en forstærkning af denne effekt. Fastholdelse af administrative arbejdspladser i henholdsvis Juelsminde og Tørring-Uldum kan ses som et signal fra kommunen om, at udviklingen i områderne er højt på dagsordenen.

Det bør dog overvejes grundigt, om placeringen af administrative arbejdspladser i henholdsvis Tørring-Uldum og Juelsminde reelt har den efter hensigten positive effekt på udviklingen af områderne. Spørgsmålet er, om arbejdspladserne reelt skaber aktivitet i lokalområdet? En stor del af arbejdspladserne besættes med specialiserede kompetencer, som ofte pendler til arbejdspladsen fra andre områder. Det bør nøje overvejes, hvilken udvikling der ønskes i de forskellige områder, og hvilke løsninger der på bedst mulige og mest effektive måde kan skabe den ønskede virkning.

I det tredje scenarie prioriteres det at holde de initiale omkostninger nede ved at udnytte de eksisterende fysiske rammer mest muligt. I den nuværende situation gælder det, at der på den ene side er akut behov for nye rammer til arbejdspladserne i Uldum, mens der på den anden side findes ledig kapacitet på rådhuset i Juelsminde. Ved ganske enkelt at flytte arbejdspladserne fra Uldum til Juelsminde vil det være muligt at minimere omkostningerne til nybyggeri/udbygning.

Vælges denne løsning skal man være opmærksom på, at der flyttes ca. 80 arbejdspladser mere end 40 km. En andel af disse medarbejdere er i forvejen pendlere, og spørgsmålet er, hvordan denne flytning vil blive oplevet. Juelsminde er smukt placeret ved kysten, men vil formentligt samtidig i et pendlerperspektiv blive opfattet som forholdsvis utilgængeligt. Samtidig skal det bemærkes, at de 8 arbejdspladser udgør hovedparten af kerneområdet *Fritid og Fælleskab*. I praksis bør det overvejes, hvordan den fysiske forde-

ling af den kommunale organisation bedst muligt understøtter de samarbejdsflader der findes.

I forhold til kvalitet og fleksibilitet er både Hedensted og Juelsminde Rådhuse som udgangspunkt gode og fleksible bygninger, ligesom nybyggeri er forudsat etableret med samme høje kvalitet og fleksibilitet. De tre scenarier adskiller sig dog på den måde, at jo mere organisationen er samlet, des mere fleksibel vil organisationen være i forhold til fremtidige organisationsændringer.

I økonomisk henseende adskiller de forskellige scenarier sig på størrelsen af den initiale investering og de løbende omkostninger til ejendomsdriften. Med grundforudsætningerne fås følgende resultat:

mio. kr.	Initial-investering	Salg af rådhuse	30 års drift	Værdi efter 30 år	I alt nutidsværdi
Scenarie 1a – ét samlet rådhus	-104,6	9,2	-46,4	91,2	-50,6
Scenarie 1b – ét samlet nyt rådhus	-168,7	19,3	-48,5	132,1	-65,8
Scenarie 2 – arbejdspladser i lokalområderne	-63,6	-	-58,5	60,8	-61,3
Scenarie 3 – mindst muligt nybyggeri	-22,8	-	-64,7	26,6	-60,9

Tabel 11 Resultat med grundforudsætningerne

Det ses, at der trods store forskelle i den initiale investering er begrænset variation i den samlede omkostning over 30 år. Scenariet med ét samlet rådhus, etableret som en udbygning af det eksisterende Hedensted Rådhus, fremstår som den økonomiske mest fordelagtige løsning. Løsningen optimerer på driftsomkostningerne samtidig med, at det eksisterende rådhus i Hedensted genbruges, hvilket medvirker til at holde den initiale investering nede.

Som nævnt er tabellen ovenfor baseret på en række forudsætninger. Ændres disse, vil resultaterne også ændres i større eller mindre grad. I det følgende gennemføres derfor en følsomhedsanalyse på en række af forudsætningerne.

6.5 Følsomhedsanalyse

6.5.1 Ejendomsværdi

En væsentlig parameter for resultatet er, hvilken værdisætning der gives ejendommene. Grundforudsætningen var, at eksisterende rådhuse værdisættes til 2.500 kr./m², mens nybyggede ejendomme værdisættes til 10.000 kr./m². Argumentet for dette er, at værdien ikke repræsenterer, hvad det koster at bygge, men hvad markedet vurderes at efterspørge. At nybyggeri sættes højere skyldes en antagelse om, at der kan tænkes mere fleksibilitet ind i et nyt byggeri, hvilket igen kan have en positiv indvirkning på efterspørgslen.

Spørgsmålet er så, om det overhovedet er realistisk at kunne sælge de nuværende rådhuse for en pris omkring de 9 mio. kr., eller om værdien af et

administrationsbyggeri i Uldum vil kunne holde en m²-pris på 10.000 kr., selvom det indrettes fleksibelt?

I tabellen nedenfor vises værdien og den samlede omkostning efter 30 år for 2 forskellige alternativer (de øvrige resultater påvirkes ikke af de ændrede forudsætninger). Det første alternativ er at sætte ejendomsværdien til 2.500 kr. pr. m² uanset, om der er tale om nyt eller gammelt rådhus. I det andet alternative værdisættes alle ejendomme til 250 kr. pr. m².

Tabel 12 Resultat med lavere ejendomsværdi

	2.500 kr. pr. m² for alle ejendomme		250 kr. pr. m² for alle ejendomme	
mio. kr.	Værdi efter 30 år	I alt nutidsværdi	Værdi efter 30 år	I alt nutidsværdi
Scenarie 1a – ét samlet rådhus	33,0	-108,7	3,3	-146,8
Scenarie 1b – ét samlet nyt rådhus	33,0	-164,9	3,3	-212,0
Scenarie 2 – arbejdsplad-ser i lokalområderne	35,2	-86,9	3,5	-118,5
Scenarie 3 – mindst muligt nybyggeri	26,6	-60,9	2,7	-84,8

Med den lavere ejendomsværdi bliver den mest økonomisk rentable løsning i begge alternativer scenarie 3. Dette følger logisk af, at alle nyetableringer bliver en ”dårlig” investering, da etableringsomkostningen på 18.000 kr./m² reduceres omgående.

6.5.2 Kvalitet i nybyggeri

Prisniveauet for nybyggeri er ligeledes en væsentlig parameter. Nedenfor vises resultaterne af en mere moderat m² pris på 14.000 kr./m² og en mere ambitiøs m² pris på 22.000 kr./m².

Tabel 13 Resultat med alternative anlægsomkostninger

	14.000 kr./m²		18.000 kr./m²		22.000 kr./m²	
mio. kr.	Initialinve-stering	I alt nutids-værdi	Initialinve-stering	I alt nutids-værdi	Initialinve-stering	I alt nutids-værdi
Scenarie 1a – ét samlet rådhus	-82,7	-28,7	-104,6	-50,6	-126,5	-72,5
Scenarie 1b – ét samlet nyt rådhus	-132,0	-29,1	-168,7	-65,8	-205,3	-102,4
Scenarie 2 – arbejdspladser i lokalområderne	-53,9	-51,6	-63,6	-61,3	-73,2	-70,9
Scenarie 3 – mindst muligt nybyggeri	-22,8	-60,9	-22,8	-60,9	-22,8	-60,9

Variation i omkostningsniveauet for nybyggeri har selvsagt størst effekt på scenarie 1, hvor omfanget af nybyggeri er størst, mens der ingen effekt er på scenarie 3. Resultatet er, at scenarie 1a og 1b bliver klart mest økonomisk rentable, når der anvendes et mere beskedent omkostningsniveau. Med et højere omkostningsniveau bliver scenarie 3 det mest rentable. Scenarie 1a præsterer økonomisk nogenlunde som scenarie 2.

6.5.3 Andre gevinster ved at samle administrative arbejdspladser

I de scenarier, hvor de administrative arbejdspladser samles på færre lokaliteter, kan der muligvis realiseres andre driftsgevinster, f.eks. i form af mindre transport mellem rådhusene og muligheden for at udnytte visse medarbejderressourcer mere effektivt.

Størrelsen på den mulige gevinst afhænger af mange forhold og kan i realiteten være svær at opgøre. I tabellen nedenfor forudsættes det, at der kan realiseres effektivitetsgevinster for 1 mio. kr. i scenariet, hvor de 3 rådhuse reduceres til 2 rådhuse, mens det forudsættes, at der kan realiseres effektivitetsgevinster for 2 mio. kr. i de scenarier, hvor alle administrative arbejdspladser samles på en adresse.

Tabel 14 Følsomhed overfor andre effektiviseringsgevinster

	Grundforudsætning		Andre effektiviseringsgevinster	
mio. kr.	Drift i 30 år	I alt nutidsværdi	Drift i 30 år	I alt nutidsværdi
Scenarie 1a – ét samlet rådhus	-46,4	-50,6	-4,4	-8,6
Scenarie 1b – ét samlet nyt rådhus	-48,5	-65,8	-6,5	-23,8
Scenarie 2 – arbejdspladser i lokalområderne	-58,5	-61,3	-58,5	-61,3
Scenarie 3 – mindst muligt nybyggeri	-64,7	-60,9	-43,7	-39,9

Med en forudsætning om, at samling af administrative arbejdspladser kan realisere effektiviseringspotentialer, bliver scenarierne 1 og 3 naturligt nok væsentligt mere rentable. Hvis forudsætningen modereres, således at effektiviseringsgevinsterne halveres i forhold til tabellen ovenfor, vil både scenarie 1a og 1b fortsat være mest rentable med samledes nutidsværdier på henholdsvis -29,6 mio. kr. og -44,8 mio. kr. mod 61,3 mio. kr. og 50,4 mio. kr. for henholdsvis scenarie 2 og 3.