

A close-up photograph of a person's hands using a green and black power drill to work on a wooden frame. The person is wearing a blue long-sleeved shirt. The background is blurred, showing an outdoor setting with greenery. A large, semi-transparent red diagonal shape is overlaid on the left side of the image, containing the text.

FORSLAG TIL MODEL

FÆLLES BYGNINGSDRIFT

SKANDERBORG KOMMUNE

02. JUNI 2023

PRÆSENTATION AF FORSLAG TIL NY MODEL FOR FÆLLES BYGNINGSDRIFT



Baggrund

I forbindelse med budgetforliget for 2023 vedtog Byrådet i Skanderborg Kommune forandring 20 "Bygningsdrift". Som grundlag for udmøntning af forandringen er udarbejdet en analyse, der uddyber hvilket potentiale, der knytter sig til en samling af bygningsdriften, samt hvilke(n) modeller og organiseringer af bygningsdriften, der kan bidrage til at potentialerne kan realiseres.

Analysearbejdet har sigtet mod at etablere et grundigt datagrundlag omkring økonomi, opgaver og ejendomme, at inddrage og involvere ledere og medarbejdere i analyseprocessen og at opstille en model for den fremtidige bygningsdrift i Skanderborg Kommune. En model som både skal understøtte en realisering af den forudsatte effektivisering på ejendomsområdet, og som samtidig lægger op til, at driften af kommunens ejendomme fortsat skal ske i tæt sammenhæng med ejendommenes brugere og kontraktholdere på skoler, dagtilbud, plejecentre mv.

Denne afrapportering på analysearbejdet indeholder en overordnet beskrivelse af forslaget til ny organisering af ejendomsområdet i Skanderborg Kommune. For evt. uddybning af forslaget henvises til rapporten "Fælles bygningsdrift i Skanderborg Kommune".

Disposition

Om modelforslaget	side 3
Tilblivelsen af modelforslaget	side 4
Hvorfor fælles bygningsdrift i Skanderborg Kommune?	side 5
Målsætninger og opmærksomhedspunkter	side 7
Elementer, der gør modellen til en "Skanderborg-model"	Side 8
Ejendomme der foreslås omfattet	side 9
Opgaver der foreslås omfattet	side 10
Central styring - decentral udførelse	side 11
Organisering lokalt og i et antal geografiske teams	side 12
Drift og vedligeholdelsesplaner og samarbejdsaftaler som grundlag	side 13
Om samarbejdsaftalerne	side 14
Øvrige elementer i modelforslaget	side 15
Disponering af økonomien	side 16
Effektiviseringspotentiale	side 17
Implementeringsplan	side 18

OM MODELFORSLAGET



Forslaget til ny model for bygningsdriften ændrer grundlæggende på både budget- og personaleansvar samt organiseringen af kommunens ejendomsopgaver.

Målet er at en ny tilgang til - og en ny organisering af - ejendomsområdet, ville kunne bidrage til at optimere ejendomsdriften og udnytte ressourcerne bedre, ved at ejendomsdrift bliver en kerneopgave for den nye fælles ejendomsfunktion. Det skal bidrage til at skabe gode fysiske rammer for kommunens mange forskellige aktiviteter, men også bidrage til, at ledere og medarbejdere på de forskellige velfærds- og serviceområder kan fokusere på deres kerneopgaver.

Modellen er beskrevet som et samlet hovedforslag, men med mulighed for at vælge varianter i implementeringen:

- ✦ Hvilke ejendomme skal være omfattet?
- ✦ Hvilke konkrete opgaver skal være omfattet?
- ✦ Hvordan skal samarbejdet tilrettelægges?
- ✦ Hvordan skal økonomien disponeres ?

Det har været væsentligt, at de mulige varianter ikke grundlæggende ændrer på mulighederne for at realisere potentialerne på ejendomsområdet.

Forslaget til ny organisering af ejendomsområdet tager udgangspunkt i en model, der på den ene side rummer potentiale for et kvalitativt og effektiviseringsmæssigt løft af opgaveløsningen på ejendomsområdet, men som på den anden side anerkender de decentrale institutioners behov for fleksibilitet og lokal tilstedeværelse af teknisk servicepersonale.

TILBLIVELSEN AF MODELFORSLAGET

Analysearbejdet er gennemført i tæt samarbejde mellem BDO og projektorganisationen fra Skanderborg Kommune.

Analysearbejdet er sket med afsæt i det udarbejdede kommissorium, der i januar 2023 blev godkendt i Økonomi- og Erhvervsudvalget.

Målet har været:

- At etablere et grundigt datagrundlag omkring økonomi, opgaver og ejendomme, for at have et solidt grundlag for udmøntningen af beslutningen om at samle bygningsdriften i Skanderborg Kommune
- At inddrage og involvere ledere og medarbejdere i analyseprocessen, så relevante vinkler og synspunkter kommer til at indgå i beslutningsgrundlaget

Inddragelsen af ledere og medarbejdere er bl.a. foregået gennem:

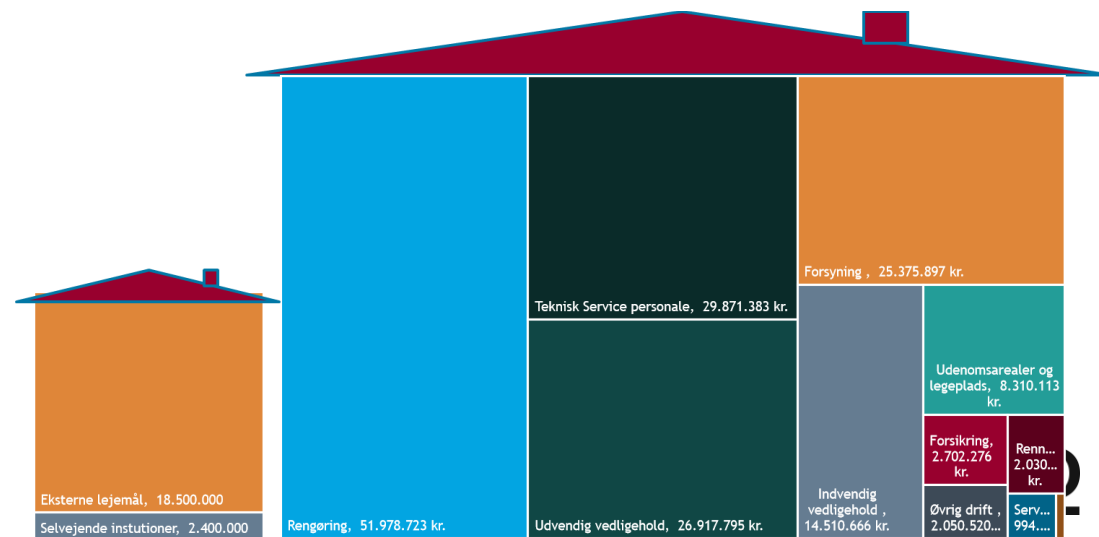
- Bilaterale møder mellem BDO og Skanderborg Kommune, hvor bl.a. datagrundlaget er udarbejdet, valideret og drøftet
- Følgegruppemøder med deltagelse af hhv. tekniske serviceledere og -medarbejdere og kontraktholdere fra kommunens fagområder
- Workshops med fagområderne med deltagelse af kontraktholdere, teknisk servicepersonale m.fl.
- Projektgruppemøder
- Styregruppemøder, hvor de forskellige analyseresultater og perspektiver for omlægning af ejendomsdriften løbende er drøftet
- Statusmøder med orientering af Økonomi- og Erhvervsudvalget og løbende orientering i fagudvalgene

HVORFOR FÆLLES BYGNINGSDRIFT I SKANDERBORG KOMMUNE?

- ▶ Skanderborg Kommune ejer mere end 100 ejendomme med et samlet areal på over 295.000 m². Værdien af kommunens ejendomme udgør ca. 2,1 mia. kr. (offentlig vurdering).
- ▶ De kommunale ejendomme udgør således en betydelig værdi for Skanderborg Kommune, ligesom drift og vedligeholdelse af det samlede ejendomsområde udgør en væsentlig udgift for kommunen - svarende til ca. 165 mio. kr. årligt.
- ▶ Aktuelt er der ca. 275 medarbejdere på ejendomsområdet, hvoraf ca. 110 arbejder med teknisk service, ca. 160 er rengøringspersonale, mens ca. 5 arbejder centralt i Anlæg og Ejendomme. Det er vigtigt at fremhæve, at mange af medarbejderne ikke arbejder på fuld tid, ligesom også medarbejdere på særlige vilkår indgår i tallene.
- ▶ I dag er ansvaret for bygningsdrift delt imellem Kommunale Bygninger, der har ansvaret for udvendig vedligehold og tekniske installationer, og kontrakt Holdere der har ansvar for indvendig vedligehold, rengøring og udearealer.
- ▶ Med en samling af ansvaret for bygningsdriften ændres denne arbejdsdeling, så den bygningsfaglige kerneopgave adskilles fra de velfærdsfaglige kerneopgaver, der løses på de kommunale sektorområder. Målsætningen er, at det på begge områder vil skabe endnu bedre vilkår for opgaveløsningen - til gavn både for brugere, bygninger og medarbejdere.
- ▶ Beslutningen om Fælles Bygningsdrift i budget 2023 udtrykker et højt ambitionsniveau for den fremadrettede opgaveløsning på ejendomsområdet - både i forhold til at sikre gode fysiske rammer for kommunens serviceydelser, men også i forhold til at realisere et effektiviseringspotentiale, så besparelser på andre af kommunens kerneopgaver kan reduceres.

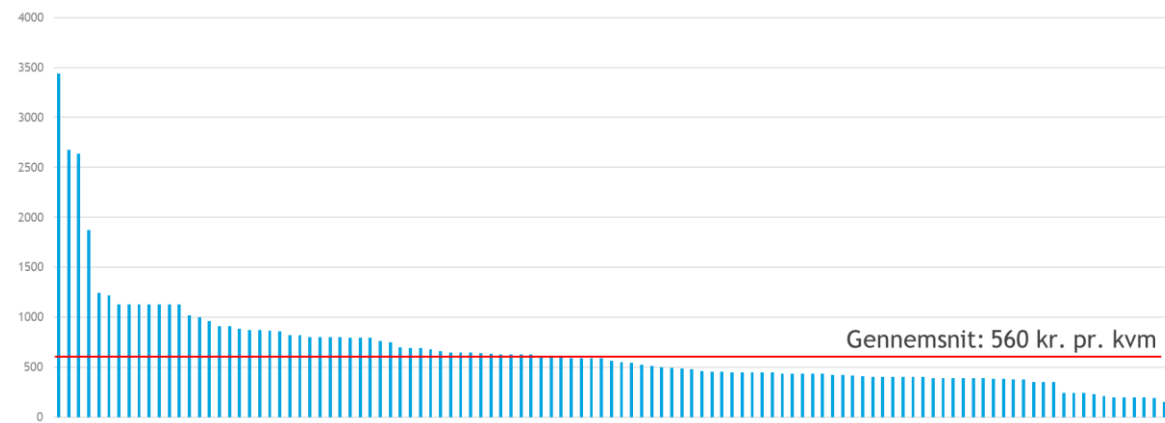
- ▶ En ny model og organisatorisk ramme for ejendomsopgaverne i Skanderborg Kommune kan bidrage til et mere sammenhængende og strategisk blik på det kommunale ejendomsområde, og en mere hensigtsmæssig anvendelse af kommunens ejendomme ("kloge kvadratmeter")
- ▶ De samlede udgifter til ejendomsområdet dækker over en række forskellige udgiftsområder og aktiviteter, hvor beslutninger og prioriteringer er fordelt på en række organisatoriske enheder og aktører internt i Skanderborg Kommune.
- ▶ Udgifterne til drift og vedligehold af de kommunale ejendomme udgjorde i 2021 som nævnt ca. 165 mio. kr., svarende til en gennemsnitlig udgift på ca. 560 kr./m².
- ▶ Herudover har Skanderborg Kommune udgifter til 37 eksterne lejemål til en årlig udgift på ca. **18,5 mio. kr.**

Samlet fordeling af udgifter på opgaveområder (2021)



HVORFOR FÆLLES BYGNINGSDRIFT I SKANDERBORG KOMMUNE?

- ▶ Med en fælles og samlet organisering af bygningsdriften skabes forbedrede forudsætninger for at have en bæredygtig og klimavenlig bygningsdrift, hvor der bl.a. er fokus på energieffektive tekniske installationer, og andre tiltag der kan bidrage til reduktion i energiforbruget.
- ▶ Skanderborg Kommune er på en række områder præget af en decentral prioriterings-, udfører- og beslutningspraksis i forhold til varetagelsen af en lang række af opgaverne på ejendomsområdet. For en række opgaver på ejendomsområder er der store frihedsgrader for den enkelte institution i forhold til at prioritere og tilrettelægge opgaveløsningen. Dette kan have bidraget til, at der kan opleves et noget forskelligartet vedligeholdelsesniveau på tværs af kommunens ejendomme.
- ▶ En ny organisering kan bidrage til, at der sker en mere effektiv løbende udnyttelse af de afsatte midler til drift og vedligeholdelse af ejendomme, og et drift- og vedligeholdelsesniveau på tværs af de kommunale ejendomme, der er i overensstemmelse med de økonomiske rammer og fastlagte serviceniveauer.
- ▶ En fælles organisering kan bidrage til, at der i alle ejendomme er adgang til kompetent og effektiv teknisk service, der kan bidrage med en kvalificeret opgaveløsning på ejendomsområdet. Gennem fælles bygningsdrift etableres styrkede faglige fællesskaber for personalet, ligesom der kan arbejdes målrettet med kompetenceløft af personalet.
- ▶ Implementering af en ny, fælles ejendomsfunktion er erfaringsmæssigt en stor og kompleks opgave, der involverer mange mennesker og kræver betydelig opmærksomhed, tid og fokus. Ikke mindst når modellen både skal sikre indfrielse af målsætningerne, og sikre at kommunens ejendomme er velfungerende rammer for kommunens mange kerneopgaver.
- ▶ Opgøres de samlede ejendomsrelaterede udgifter til drift, vedligehold og rengøring pr. m², fordeler kommunens ejendomme sig som illustreret i nedenstående figur (hver af søjlerne er en specifik ejendom).
- ▶ Der er forholdsvis stor spredning i enhedsomkostningerne på tværs af ejendomme og ejendoms typer, hvilket naturligvis skal ses i sammenhæng med, at anvendelsen af ejendommene er vidt forskellig. De løbende driftsudgifter til eksempelvis en administrationsejendom og en daginstitution vil typisk ikke være sammenlignelige, alene på grund af den forskellige intensitet i ejendommenes anvendelse.
- ▶ For ensartede ejendomme inden for samme politikområde kan forskelle i udgifter pr. m² delvist forklares med bygningernes alder eller bygningstekniske eller vedligeholdelsesmæssige stand, men forskellene indikerer også, at institutioner har prioriteret deres ressourceforbrug til ejendomsdriften forskelligt, ligesom forskellene også kan udtrykke et egentligt effektiviseringspotentiale.



MÅLSÆTNINGER OG OPMÆRKSOMHEDSPUNKTER

- Det beskrevne modelforslag skal kunne understøtte realiseringen af de målsætninger, der ligger til grund for beslutningen om Fælles Bygningsdrift. Samtidig er det tilstræbt, at der tages højde for de opmærksomhedspunkter, holdninger, ønsker og behov, som de gennemførte dialogaktiviteter med ledere og medarbejdere fra Skanderborg Kommune har afdækket.

MÅLSÆTNINGER

At fremme et mere strategisk perspektiv på ejendomsrådet, hvor der er forbedrede muligheder for tværgående prioritering af ressourcer til vedligeholdelse af bygningsmassen

At opgaveløsningen skal være mere effektiv - modellerne skal skabe et økonomisk potentiale på 3,5 mio. kr. fra 2026

At skabe bedre forudsætninger for en bæredygtig og klimavenlig bygningsdrift

At give mulighed for at de kommunale bygninger bruges mere intensivt.

At etablere styrkede faglige fællesskaber for det tekniske servicepersonale, og generelt skabe bedre muligheder for at udvikle og løfte medarbejdernes kompetencer, bl.a. i takt med at kompleksiteten i bygningsdriften øges med indførelsen af nye teknologiske løsninger mv.

OPMÆRKSOMHEDSPUNKTER

At der stadig kan tages hensyn til, at der er forskelligartede behov på kommunens institutioner mv.

At der skal være ubureaukratiske samarbejdsrelationer mellem den nye fælles ejendomsfunktion, kontraktholderne og ejendommenes mange brugere

At der mange steder stadig er brug for nærhed og fleksibilitet fra det tekniske servicepersonale - særligt i forhold til løsningen af de mangeartede serviceopgaver

At der skabes bedre muligheder for at udnytte medarbejdernes faglige spidskompetencer, samtidig med at der forsat gøres brug af deres kendskab og viden om "egne" ejendomme og om de forskellige borgere og brugergrupper, der anvender kommunens ejendomme

At der forsat er muligheder for tilknytning af medarbejdere i særlig beskæftigelse, der bidrager til en række forskelligartede opgaver i tilknytning til kommunens ejendomme.

ELEMENTER, DER GØR MODELLEN TIL EN ”SKANDERBORG-MODEL”

- ▶ Organisering med **geografiske distrikter med distriktsleder**, så daglige beslutninger fortsat træffes ”tæt på bygningerne”, og arbejdet organiseres og udføres lokalt i teamet, inden for et tildelt budget.
- ▶ Et **tillidsbaseret, fleksibelt og pragmatisk samarbejde** omkring serviceopgaverne.
- ▶ Der afsættes en **fleksibel tidsramme til serviceopgaverne**, som kontraktholderne selv kan prioritere serviceopgaver indenfor, afhængig af de lokale behov. Erfaringsmæssigt ca. 25 %.
- ▶ Ubureaukratiske samarbejdsrelationer mellem den nye fælles ejendomsfunktion, kontraktholderne og ejendommenes mange brugere - **ikke interne afregninger**
- ▶ Etablering af **særskilt økonomisk pulje**, som kontraktholdere og ejendomsfunktionen i samarbejde kan prioritere og disponere i forhold til institutionernes ønsker og behov. F.eks. til diverse forskønnelser eller mindre ombygningsarbejder (som ikke fremgår af vedligeholdelsesplaner).



EJENDOMME DER FORESLÅS OMFATTET

- I hovedforslaget til ny model for bygningsdriften indgår, at alle kommunens ejendomme omfattes af den nye organisering af bygningsdriften.
- Det gælder både ejendomme på politikområderne Dagtilbud, Skoler og pædagogiske fritidstilbud, Ældre, Borgere med fysiske og psykiske handicap og Kommunale Bygninger, men også øvrige ejendomme (fx biblioteker, tandklinikker, kulturhuset mv.), der ikke er nævnt specifikt i beslutningsgrundlaget. Det vurderes at give det mest hensigtsmæssige afsæt for at løse de strategiske opgaver på ejendomsområdet og leve op til effektiviseringsforudsætningerne.
- Samtidig vil alle kommunens ejendomme og områder fra start indgå i den fælles nye ejendomsfunktion, og områder og medarbejdere starter på implementeringen ”på lige vilkår”, herunder distriktsorganiseringen, indførslen af nye samarbejdsaftaler, den tværgående ressourceprioritering mv.
- Selvejende institutioner indgår ikke i den foreslåede model. Kommunens udlejningsejendomme, hvor lejerne selv står for den indvendige vedligeholdelse (fx Vestermølle), omfattes ikke af de nye principper for fælles bygningsdrift, men forsætter med det nuværende opgavesnit.
- Det foreslås, at også **Landsbyen Sølund samt Fælleden og idrætsområdet** indgår i modellen for fælles bygningsdrift, selvom ejendomsdriften for disse ejendomme på flere områder har nogle helt særlige karakteristika. Opgavevaretagelsen på disse områder er tilrettelagt forskelligt, men har som et fælles karakteristikum, at opgaverne allerede i dag løses i en form for samlet organisering.
- Ved at inkludere de to opnås en samlet og fælles tilgang til driften af alle kommunens ejendomme. Det styrker mulighederne for at realisere potentialerne - fx ift. at kunne anvende kompetencer og ressourcer bedre på tværs af ejendomsstyper og løse specialopgaver i fællesskab (fx energioptimering, fælles vagtordning, opgaver der kræver specialudstyr. Derudover har de to enheder en række erfaringer med at drive fælles bygningsdrift afdelinger, som vurderes at kunne berige det fælles implementeringsarbejde.
- På den anden side adskiller opgaveløsningen i såvel Fælleden og idrætsområdet samt Landsbyen Sølund sig på en række parametre markant fra opgaveløsningen i andre af kommunens ejendomme, hvorfor det kan være en relevant overvejelse, om Fælleden og idrætsområdet og/eller Landsbyen Sølund først skal inddrages i den fælles ejendomsfunktion på et senere tidspunkt. En mulig variation indenfor modelforslaget kan således være, at de eksisterende opgave- og ansvarsforhold foreløbig bevares for Fælleden og idrætsområdet og/eller Landsbyen Sølund, og at en eventuel inddragelse afventer, at modellen er implementeret på de øvrige områder.
- Omfattes Landsbyen Sølund samt Fælleden og idrætsområdet af den nye organisering foreslås etableret særskilte ”funktionelle distrikter” for disse. Ift. Fælleden og idrætsområdet er projektledelsen på Spor 3 et særligt opmærksomhedspunkt.
- **Entreprenørgården** omfattes også af modellen for fælles bygningsdrift, og indgår dermed også i det strategiske arbejde med kommunens kvm., arbejdet med at reducere kommunens udgifter og klimaaftryk fra forsyningsområdet mv. I forhold til den daglige bygningsdrift på de to materielgårde varetages den i stor udstrækning i dag af entreprenørgårdens medarbejdere. I implementeringen af modellen for fælles bygningsdrift vil blive fastlagt, om dette også fremadrettet vil være den mest hensigtsmæssige model.
- I forhold til entreprenørgården løser de allerede i dag - på en række ejendomme - opgaver vedrørende pasning og pleje af udearealerne (herunder vinterbekæmpelse). Som en del af opgavetilrettelæggelsen i den fælles bygningsfunktion og de geografiske distrikter skal det nærmere afklares, på hvilke opgaveområder det kan være effektivt at samarbejde med entreprenørgården om opgaveudførelsen.

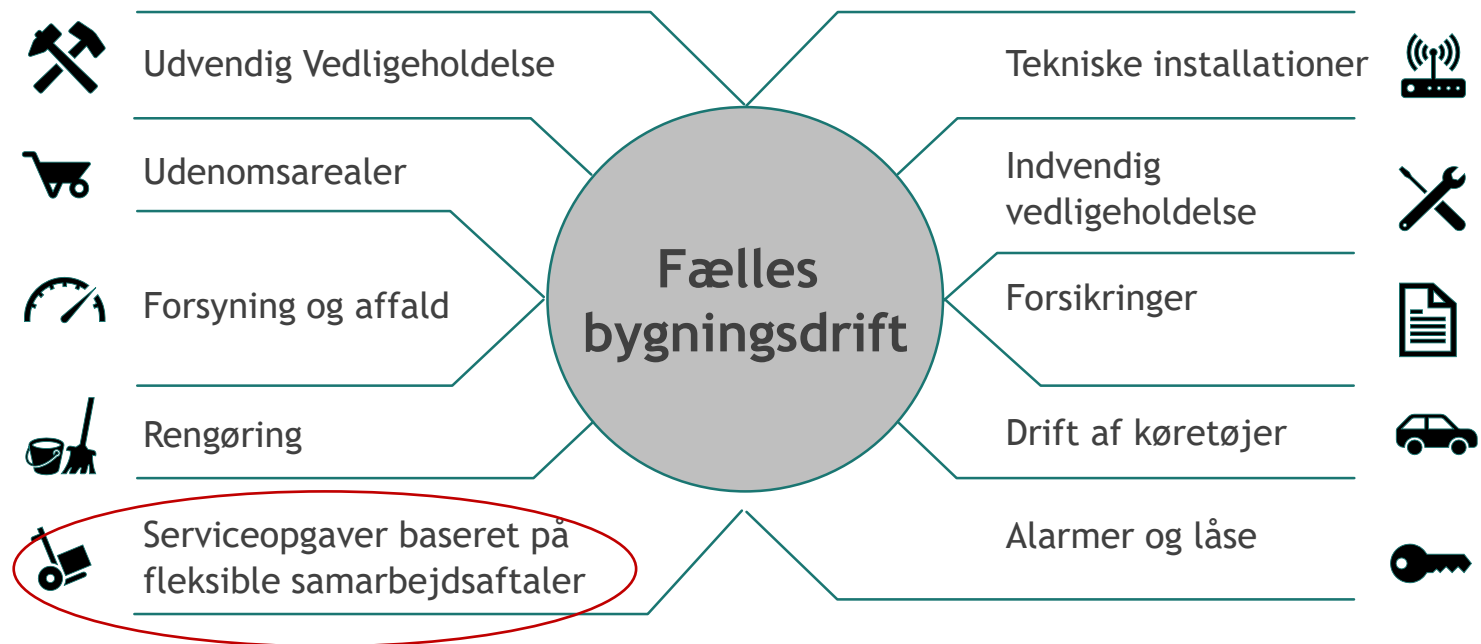
OPGAVER DER FORESLÅS OMFATTET AF MODELLEN

Strategiske opgaver:

- Effektiv udnyttelse af det samlede budget til drift og vedligeholdelse
- Bidrage til realisering af kommunens klimamål
- Forbedre vedligeholdelsestilstanden
- Ansvar for optimering af bygningsporteføljen
- Afdække og håndtere nye eller ændrede lokalebehov for kommunens fagområder

Driftsopgaverne:

- Et rent snit, hvor ansvaret for alle drifts-og vedligeholdelsesopgaver foreslås overført, jf. figuren
- Den fælles ejendomsfunktion har ansvaret for at få ejendomsopgaverne udført - uanset om det skal ske via medarbejdernes tidsanvendelse eller via indkøb af eksterne/interne leverandører.
- Serviceopgaverne udføres af ejendomsfunktionen baseret på samarbejdsaftaler, jf. afsnittet herom
- Ansvar for inventar (borde, stole, hvidevarer, kaffemaskiner mv.) forbliver et decentralt ansvar, ligesom specialopgaver som fx IT-drift heller ikke foreslås overført.
- Det detaljerede opgavesnit planlægges afklaret og fastlagt som del af implementeringen.



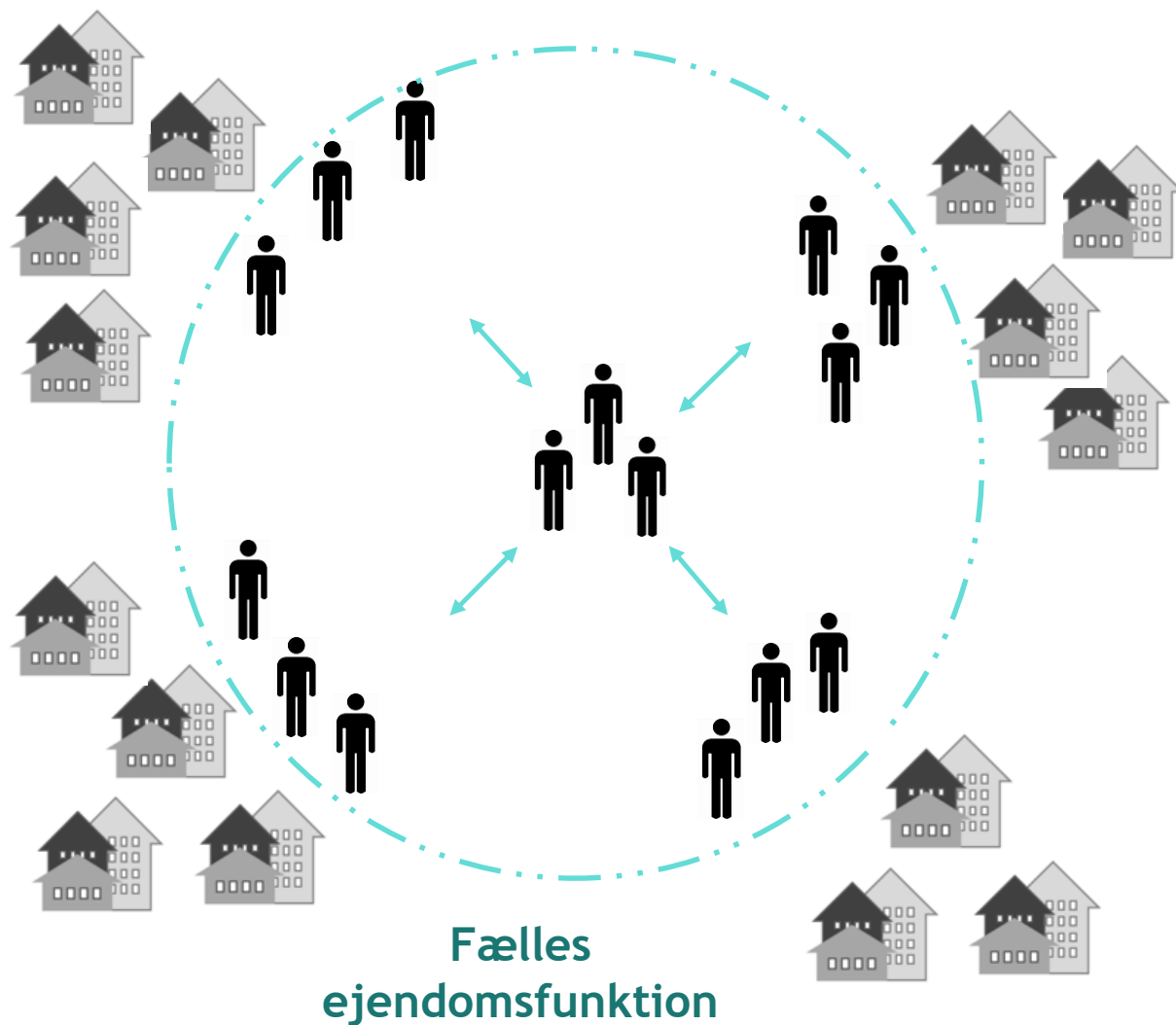
CENTRAL STYRING - DECENTRAL UDFØRSEL

- ▶ Den fælles ejendomsfunktion forslås at blive en selvstændig afdeling med reference til Anlæg og Ejendomme
- ▶ Den nye organisation vil centralt have fokus på de strategiske opgaver vedrørende porteføljestyring, klimareduktioner, større vedligeholdelsesopgaver, samlet effektiviseringsstrategi mv.
- ▶ Den fælles ejendomsfunktion er ansvarlig for, at kommunen hele tiden har ”de rigtige bygninger” på baggrund af de politisk vedtagne rammer og målsætninger, og har ansvaret for at sikre overblik over den samlede bygningsmasses vedligeholdelsesstand, udnyttelsesgrad, anvendelse mv.
- ▶ Ejendomsfunktionen har ansvaret for at tilvejebringe og håndtere nye eller ændrede lokalebehov. Opgaven skal løses i et samspil med fagområder og kontraktholdere
- ▶ Ejendomsfunktionen har det faglige og økonomiske ansvar for ejendomsopgaverne og ansvaret for at udnytte økonomiske stordriftsfordele
- ▶ Det tekniske servicepersonale organiseres i geografiske distrikter, og møder forsat ind på de skoler, plejecentre og øvrige institutioner, hvor de tekniske serviceopgaver skal udføres
- ▶ Det udførende personale ledes overordnet af en ejendomscenterchef, der er forankret centralt i Anlæg og Ejendomme.
- ▶ Antallet og afgrænsningen af distrikterne defineres konkret i implementeringsfasen (fx på baggrund af antal ejendomme, typen af ejendomme, antallet af medarbejdere mv.). Umiddelbart vurderes 3 - 6 geografiske distrikter at kunne være hensigtsmæssig.
- ▶ Omfattes Landsbyen Sølund og Fælledene og idrætsområdet af den nye organisering foreslås etableret særskilte ”distrikter” for disse
- ▶ I hvert distrikt vil der med fordel kunne være en distriktsansvarlig teamleder som har ansvaret for de ydelser, der leveres i distriktet, herunder ansvar for kvalitet og brugertilfredshed samt ansvaret for distriktets personale.
- ▶ Samtidig vil det være afgørende, at der sker en central styring af leverancerne på overordnet niveau, så der sikres ensartethed i serviceniveauer og ressourceforbrug på tværs af kommunen
- ▶ Forslaget indebærer også, at nye eller ændrede lokalebehov for kommunens fagområder, sektorer og institutioner afdækkes og håndteres i samarbejde mellem den fælles bygningsfunktion, fagområderne og bygningernes brugere.
- ▶ Den fælles bygningsfunktion foreslås endvidere at koordinere ind- og udleje i Skanderborg Kommune. Herved sikres ensartethed på tværs af alle aftaler samt en effektiv lejemålsadministration.



Gode rammer
for liv og fælleskab

ORGANISERING LOKALT OG I ET ANTAL GEOGRAFISKE TEAMS



- Alle ejendomme har tilknyttet teknisk service
- Kommunedækkende opgaveløsning vedr. specialopgaver
- Decentral og lokal tilstedeværelse af teknisk servicepersonale
- Mulighed for at hjælpe kolleger indenfor - og på tværs af - distrikterne ved spidsbelastninger
- Et "passende" antal distrikter. Umiddelbart foreslås ml. 3 og 6 geografiske distrikter + "distrikt Landsbyen Sølund" og "distrikt Fælleden og idrætsområdet".
- Det konkrete antal distrikter foreslås fastlagt i implementeringsfasen, på baggrund af kriterier som fx geografisk spredning, antal ejendomme, ejendomstyper, antal store ejendomme, antal personale der aktuelt er tilknyttet ejendommene mv.

DRIFT OG VEDLIGEHOLDELSPLANER + SAMARBEJDSAFTALER SOM GRUNDLAG FOR OPGAVELØSNINGEN

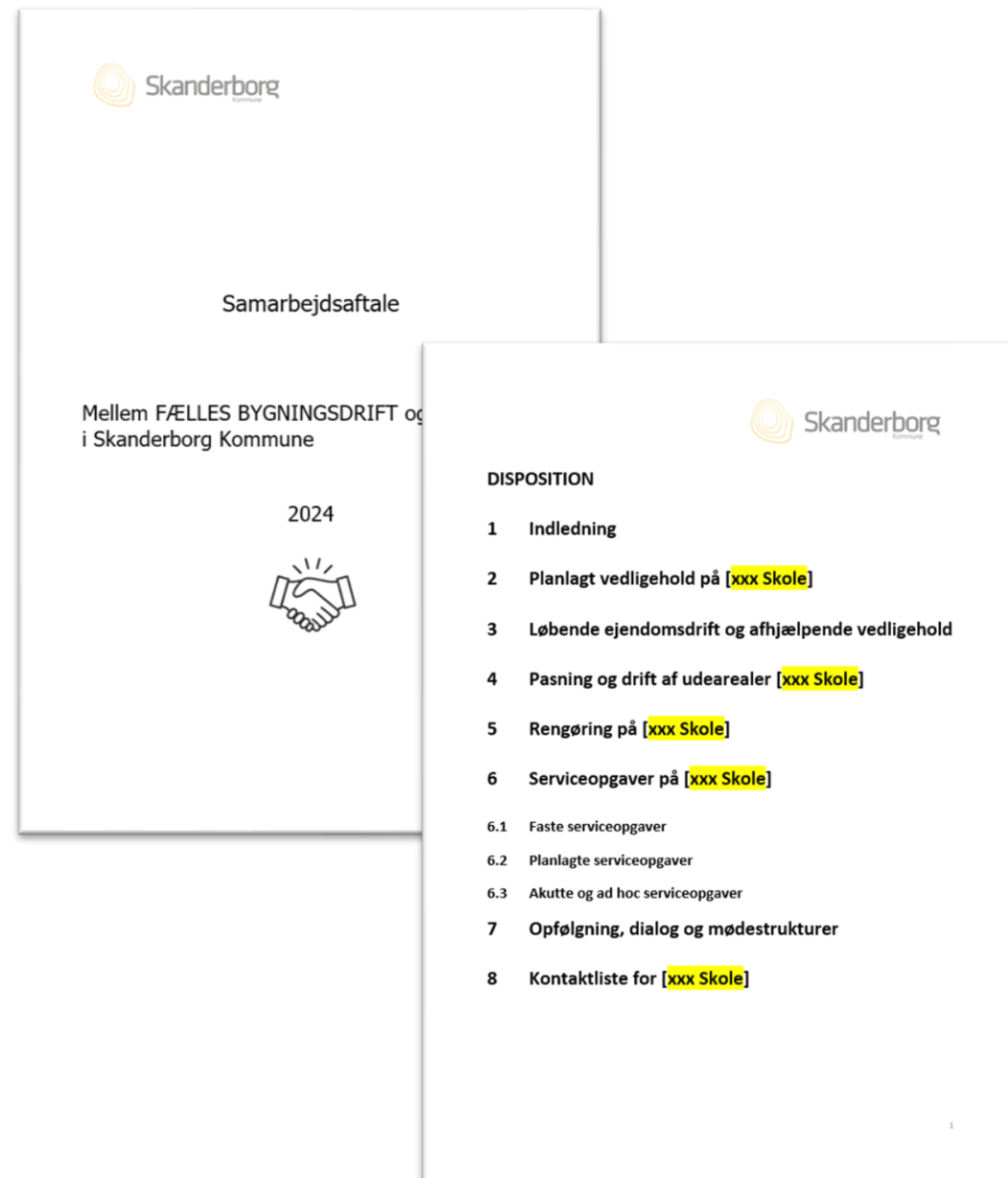


Samarbejdsgrundlag mellem den fælles ejendomsfunktion og kontraktholderne

- Samarbejdsmodellen indebærer, at de ejendomsfaglige opgaver på kommunens ejendomme i højere grad baseres på vedligeholdelses-, drifts- og plejeplaner, i lighed med dem der er for udvendig vedligeholdelse mellem Anlæg og Ejendomme og kontraktholderne i dag. Dette vurderes at ville kunne bidrage til et mere ensartet niveau for vedligeholdelse og en mere effektiv prioritering af de samlede ressourcer, men også give kontraktholderne og ejendommenes brugere et indblik i, hvilke opgaver der planlægges udført.
- Samarbejdsmodellen indebærer også, at de serviceopgaver, som mange af de tekniske servicemedarbejdere i dag løser, fremadrettet også vil skulle varetages af den nye fælles ejendomsfunktion.
- Rammerne for udførelsen af serviceopgaverne indarbejdes i samarbejdsaftaler mellem den fælles ejendomsfunktion og kontraktholderne på en måde, så der lægges op til et tillidsbaseret, fleksibelt og pragmatisk samarbejde omkring serviceopgaverne.
- For hver skole, plejecenter, institution mv. foreslås lavet en samarbejdsaftale, hvori der bl.a. fastsættes en fleksibel og vejledende tidsramme til serviceopgaverne, som kontraktholderne selv kan prioritere opgaver indenfor, afhængig af de lokale behov.
- Indførelse af drift- og vedligeholdelsesplaner og samarbejdsaftaler som grundlag for bygningsdriften er udtryk for et højt ambitionsniveau, der kombinerer et bygningsfagligt hensyn og hensynet til at bygningerne også er centrale rammer for kommunens forskellige opgaver. Fuld implementering af samarbejdsmodellen vil være tidskrævende, og en række opgaver vil fortsat skulle løses med en fleksibel og dialogbaseret tilgang.

OM SAMARBEJDSAFTALERNE

- ▶ Det er målet, at den nye organisering skal bidrage til at gøre opgaveløsningen mere effektiv, blandt andet ved at bruge kompetencer og ressourcer bedst muligt i forhold til at drifte, vedligeholde og udvikle kommunens ejendomme.
- ▶ Forslaget til ny organisering medfører en samling af ansvar, opgaver og ressourcer. Men det er en klar målsætning, at kommunens ledere og medarbejdere skal opleve en effektiv ejendomsservice, med smidige processer og gode lokale dialoger omkring drift, service og vedligehold af ejendommene.
- ▶ Dialogen om - og indgåelse af - samarbejdsaftaler mellem den fælles ejendomsfunktion og de lokale ejendomsbrugere er et væsentligt element i at understøtte de gode dialoger. Samarbejdsaftalerne skal understøtte, at opgaveløsningen kan tilrettelægges hensigtsmæssigt, hvor kompetencer og opgavetyper matches på en effektiv måde.
- ▶ Samarbejdsaftalerne skal understøtte den fælles opgaveløsning ved at tydeliggøre forventningerne til parternes samarbejde og gensidige roller
- ▶ I serviceaftalerne afsættes en indikativ tidsramme til serviceopgaverne (fx ¼ af TS-tiden). På de ejendomme, hvor der historisk har været løst nogle særlige, tidskrævende serviceopgaver, vil der kunne aftales en anden tidsramme, med afsæt i de konkrete, lokale forhold.
- ▶ Der er med timerammerne ikke lagt op til en detaljeret tidsstyring, og formålet med at aftale tidsrammerne er primært at bidrage til den gensidige forventningsafstemning, men også at sikre at der fortsat allokeres ressourcer til løsning af serviceopgaverne.
- ▶ Med udgangspunkt i politiske målsætninger og de økonomiske og organisatoriske rammer skal samarbejdsaftalerne bidrage til at understøtte et effektivt, fleksibelt, tillidsbaseret og løsningsorienteret samarbejde mellem partnerne.



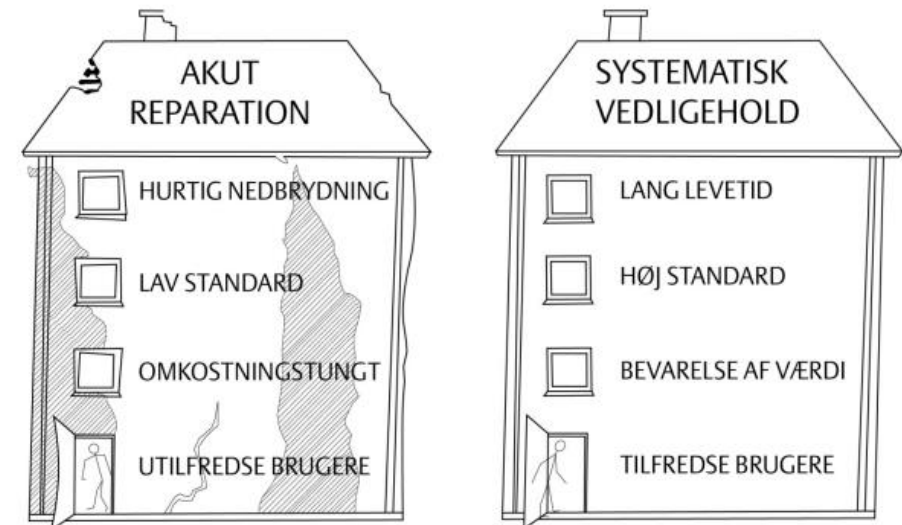
ØVRIGE ELEMENTER I MODELFORSLAGET

Medarbejdere i særlig beskæftigelse:

- Ejendomsområdet spiller en vigtig beskæftigelsesmæssig rolle i Skanderborg Kommune, idet en række medarbejdere i særlig beskæftigelse løser en lang række forskelligartede service- og ejendomsopgaver. Den fælles ejendomsfunktion skal fortsat bidrage til at løfte kommunens samfundsmæssige ansvar ift. praktikpladser og fleksjobs mv. Opgaven understøttes fra den fælles ejendomsfunktion og med decentral placering af medarbejderne i de enkelte distrikter eller på de enkelte ejendomme.

DISPONERING AF ØKONOMIEN

- Det foreslås som overordnet princip, at økonomien følger opgaveansvaret
- For en række opgaveområder afholdes udgifterne aktuelt decentralt, og der vil derfor skulle ske en ressourceoverførsel til den fælles bygningsfunktion - budgetansvaret for lønudgifter, driftsudgifter, forsyningsudgifter mv. samles
- Den endelige ressourceoverførsel vil afhænge af, hvordan den detaljerede opgavefordeling bliver mellem den fælles ejendomsfunktion og de forskellige områder/institutioner.
- Økonomien foreslås fremadrettet disponeret med afsæt i de politisk fastlagte budgetrammer, vedligeholdelsesplanerne og ejendommens behov (forebyggende, afhjælpende og genoprettende vedligehold). Det foreslås, at budgettet prioriteres ud fra en række overordnede kriterier, og med input fra kommunens fagområder og ejendommens brugere.
- De præcise målsætninger for vedligeholdelsen af kommunens ejendomme - og principper for prioritering og udmøntning af de afsatte ressourcer - foreslås fastlagt i en kommende ejendomsstrategi.
- Større ombygningsarbejder vil også fremadrettet som udgangspunkt skulle finansieres via selvstændige anlægsbevillinger
- Udgifterne vil fortsat blive konteret på en måde, så det er muligt at opgøre ressourceanvendelsen på ejendomsniveau.
- En række institutioner har hidtil anvendt en del af det decentrale vedligeholdelsesbudget til mindre projekter, der lokalt er prioriteret (opsætning af skillevæg, diverse mindre forskønnelser, mindre ombygninger mv.). Det foreslås at der som del af ejendomsfunktionens budgetlægning afsættes en særskilt økonomisk pulje, hvorfra kontrakt Holdere og ejendomsfunktionerne i samarbejde kan prioritere og disponere i forhold til institutionernes ønsker og behov.



EFFEKTIVISERINGSPOTENTIALE

I mange af de kommuner, der gennem de seneste år har arbejdet med nye modeller for organisering af ejendomsområdet, har det været muligt at udnytte kommunens ejendomme mere effektivt, ligesom det har været muligt at effektivisere løsningen af en række af de ejendomsrelaterede opgaver.

De frigjorte ressourcer er nogle steder omprioriteret og anvendt til at løse kommunens øvrige service- og myndighedsopgaver, mens effektiviseringsgevinsterne andre steder helt eller delvist er blevet på ejendomsområdet med målet om at forbedre vedligeholdelsesstandarder i de kommunale ejendomme.

Som del af analysen af ejendomsområdet, har BDO lavet en overordnet vurdering af, om det i budgettet indarbejdede effektiviseringspotentialer synes realistisk, og hvilke ”håndtag”, der i givet fald vurderes at kunne bidrage til realiseringen.

Med afsæt i den aktuelle praksis, ressourceopførelsen og den foreslåede model for organisering er det BDO's vurdering, at de forudsatte økonomiske potentialer er realistiske.

Det er samtidig BDO's vurdering, at effektiviseringspotentialer i forhold til den strategiske effektivisering (porteføljestyling, færre kvm. mv.) bør kunne udgøre minimum halvdelen af det indarbejdede (netto)potentialer. Tilsvarende bør den driftsmæssige effektivisering som minimum også kunne udgøre halvdelen af det indarbejdede (netto)potentialer.

Det er samtidig vurderingen, at det økonomiske potentialer over tid kan være højere, end hvad der er indarbejdet i budgettet. Hertil skal dog bemærkes, at indfrielsen af potentialer vil kræve investering i at opbygge den nye ejendomsfunktion (kompetencemæssigt og organisatorisk), ligesom der til realiseringen knytter sig nogle nye opgaver, som ikke løses i dag.

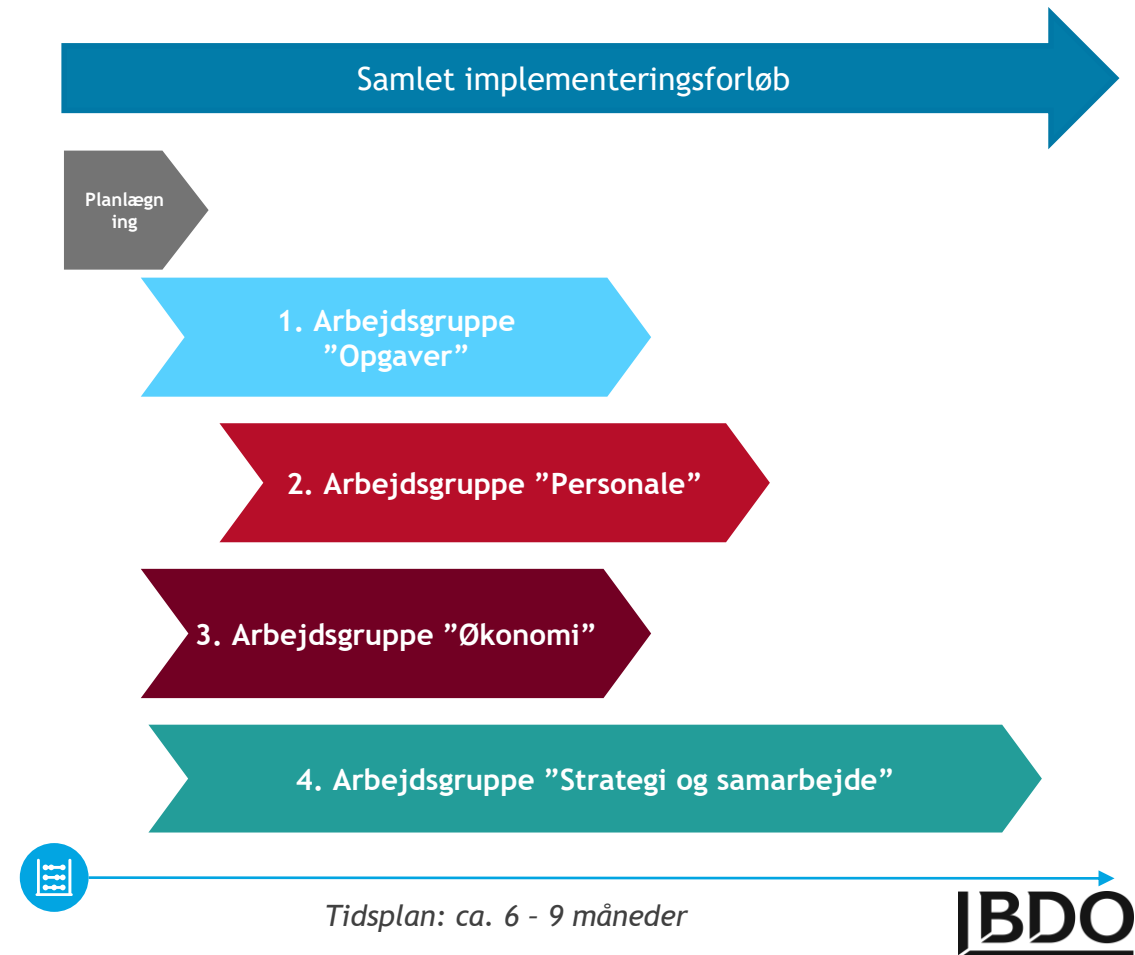
Det er overordnet vurderingen, at den nødvendige investering i at styrke kompetencer og ressourcerne i den fælles ejendomsfunktion vil kunne findes inden for det samlede effektiviseringspotentialer på området - herunder arealoptimering, driftsoptimering mv.

De væsentligste driftsmæssige effektiviseringspotentialer knytter sig erfaringsmæssigt til områder som:

- Fælles udbud og mere kvalificerede opgavebestillinger
- Tekniske installationer og serviceaftaler
- Målrettet brug af kompetencer
- Standardisering og harmonisering af arbejdsgange
- Samarbejde på tværs - geografisk optimering
- Minimering af uhensigtsmæssige snitflader

IMPLEMENTERING AF DEN NYE ORGANISERING

- Implementering af en ny, fælles ejendomsfunktion er erfaringsmæssigt en stor og kompleks opgave, der involverer mange mennesker og kræver betydelig opmærksomhed, tid og fokus.
- Det gælder ikke mindst, når modellen skal sikre indfrielse af målsætningerne, og at kommunens ejendomme er velfungerende rammer for kommunens mange kerneopgaver, samtidig med at de opmærksomhedspunkter, der er rejst i analyseprocessen, skal adresseres.
- Den foreslåede model er en sammenhængende hovedmodel, som dog i en forberedelses- og implementeringsfase kan tilpasses/justeres på en række områder.
- Når beslutningen om modelvalg er truffet anbefales en fortsat inddragende proces med de involverede nøglepersoner i Skanderborg Kommune.
- Konkret kan tilrettelægges et samlet implementeringsforløb, hvor der etableres et antal arbejdsgrupper, der udarbejder forslag inden for de enkelte områder vedrørende udmøntningen af modellens principper mv.
- Samtidig vurderes det hensigtsmæssigt, at de ledelsesmæssige funktioner i ejendomsfunktionen (chef for ejendomsservice og evt. også teamlederne i distrikterne) besættes så hurtigt som muligt, så de nye funktioner kan bidrage til forberedelsen og implementeringen af den nye organisering.
- Nedenstående figur illustrerer et forslag til et implementeringsforløb for forberedelse og opstart af den fælles bygningsfunktion, hvor såvel de organisatoriske, personalemæssige som økonomiske rammer bringes på plads. Tidshorizonten før den fælles bygningsfunktion er helt implementeret og kan realisere de opstillede målsætninger fuldt ud er erfaringsmæssigt længere end de angivne 6-9 måneder.



IMPLEMENTERING AF DEN NYE ORGANISERING - PROJEKTORGANISATION

I forhold til implementeringsforløbet kunne et konkret forslag være, at der nedsættes et antal arbejdsgrupper ud fra faglige emner. Umiddelbart kunne foreslås fire arbejdsgrupper:

- ”Opgaver”
- ”Økonomi”
- ”Personale”
- ”Strategi og samarbejde”

Arbejdsgruppernes opgaver er at udarbejde forslag inden for de enkelte fagområder vedrørende principper mv. for den fremtidige organisering af ejendomsområdet.

Samtidig foreslås arbejdet fortsat forankret i en styregruppe, der er central i forhold til at koordinere, styre og beslutte en række delbeslutninger undervejs i det samlede implementeringsforløb. Herunder de grundlæggende principper og standarder for praksis, som udvikles og beskrives undervejs i processen.

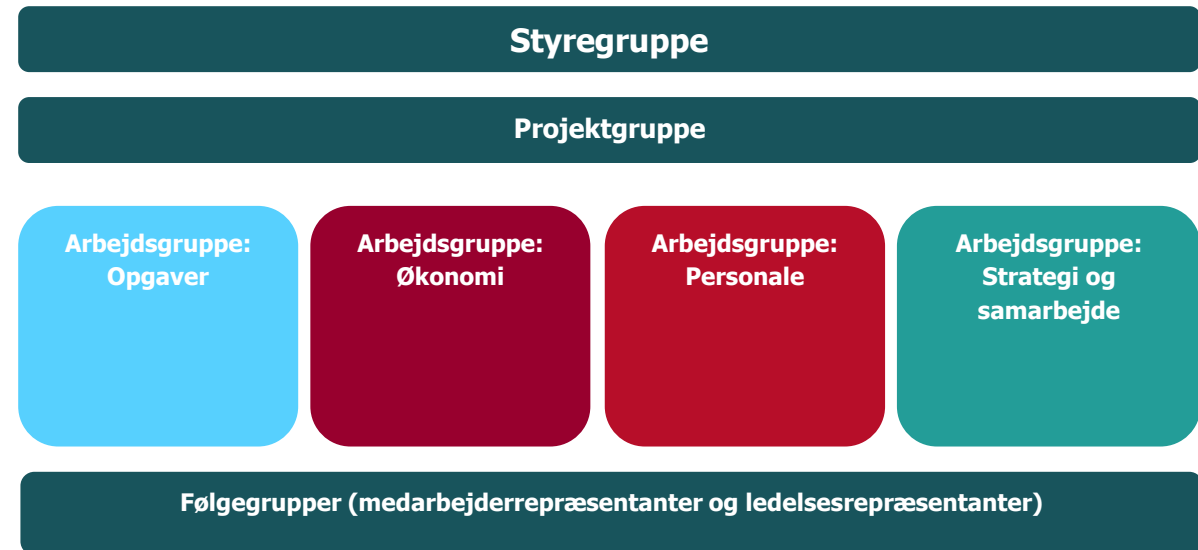
Styregruppen foreslås at operere på baggrund af beslutningsoplæg fra projektgruppen med inputs fra følgegrupperne. Hertil vil beslutningsoplæg vedrørende implementeringsplanen yderligere være baseret på drøftelserne i de nedsatte arbejdsgrupper.

Som del af projektorganisationen foreslås, at de to nedsatte følgegrupper fastholdes i implementeringsfasen. Den ene følgegruppe består af medarbejderrepræsentanter fra det tekniske servicepersonale, mens den anden følgegruppe har deltagelse af udvalgte kontrakt Holdere fra de forskellige fagområder.

Følgegruppernes opgave er at få forelagt arbejdsgruppernes leverancer og beslutningsoplæg til drøftelse, så følgegruppernes bemærkninger kan indgå i grundlaget for styregruppens arbejde.

Det samlede implementeringsforløb foreslås drevet af en projektgruppe, der har det løbende ansvar for at planlægge projektprocesserne og sikre fremdrift i projektet. Projektgruppen har ligeledes funktion som sekretariat og står for kommunikation og formidling på tværs af de forskellige niveauer i projektorganisationen.

Det samlede implementeringsforløb vurderes at kunne gennemføres på ca. 6 - 9 måneder fra beslutningstidspunktet - dog afhængig af indhold og omfang af den endelige beslutning om modellens indhold.



IMPLEMENTERING AF DEN NYE ORGANISERING - FORSLAG TIL ARBEJDSGRUPPER

Arbejdsgruppe: Opgaver

Arbejdsgruppen har til formål at udarbejde forslag til konkretisering og udmøntning den politiske beslutning, således at der også fra ejendomsfunktionens opstart er sikkerhed for, hvem der har ansvaret for hvilke opgaver på ejendomsområdet. Arbejdsgruppens leverance vil bestå af beslutningsoplæg til styregruppen vedrørende fx fremtidigt opgavesnit for de ejendomsrelaterede opgavetyper samt forslag til serviceniveau og samarbejdsmodel. Arbejdsgruppens deltagere vil være medarbejdere med indsigt i de aktuelle service- og ejendomsopgaver på de forskellige fagområder.

Arbejdsgruppe: Økonomi

Arbejdsgruppen har til opgave at etablere det økonomiske grundlag for etablering af ejendomsfunktionen, herunder sikre, at der er sammenhæng mellem de overførte opgaver og de overførte budgetter. Arbejdsgruppens leverancer vil fx være forslag til overordnede principper for overførsel af økonomi til ejendomsfunktionen, forslag til hvilke data, der skal være udgangspunkt for økonomidelingen (regnskab eller budgetdata) samt udarbejdelse af fremadrettet kontoplan for ejendomsfunktionen. Arbejdsgruppens deltagere vil være medarbejdere med indsigt i budgetter, regnskaber, kontoplaner og kontering på de forskellige sektorområder.

Arbejdsgruppe: Personale

Formålet med arbejdsgruppen er at sikre, at der frem mod opstarten er skabt et tydeligt og involverende forløb omkring alle personalerelaterede forhold i tilknytning til etablering og igangsættelse af ejendomsfunktionen. Det betyder bl.a. at arbejdsgruppen skal sikre, at der sker en involvering af de respektive personalegrupper, og at personalet sikres de fornødne personalejuridiske rettigheder. Arbejdsgruppens leverancer vil fx være en samlet opgørelse af antallet af omfattede medarbejdere, herunder medarbejdere på særlige vilkår samt kortlægning af medarbejdernes kompetencer og kvalifikationer. Arbejdsgruppens deltagere vil være medarbejdere med indsigt i personaleforhold.

Arbejdsgruppe: Strategi og samarbejde

Arbejdsgruppen har til formål at udarbejde forslag til konkretisering og udmøntning af beslutningen, således at der også fra ejendomsfunktionens opstart er sikkerhed for, at der er opbygget en driftssikker organisation for den daglige drift. Arbejdsgruppen skal blandt andet etablere og ajourføre et aktuelt overblik over kommunens ejede og lejede arealer og udarbejde forslag til konkret, intern organisering af ejendomsfunktionen. Arbejdsgruppens deltagere vil være medarbejdere fra ejendomsområdet og medarbejdere fra områder og institutioner med indsigt i ejendommene.

KONTAKT

CARSTEN FRANDBSEN

Director

m: +4553691392

e: cfn@bdo.dk

BDO Statsautoriseret revisionsaktieselskab, danskejet rådgivnings- og revisionsvirksomhed, er medlem af BDO International Limited - et UK-baseret selskab med begrænset hæftelse - og del af det internationale BDO netværk bestående af uafhængige medlems-firmaer. BDO er varemærke for både BDO netværket og for alle BDO medlemsfirmaerne. BDO i Danmark beskæftiger mere end 1.400 medarbejdere, mens det verdensomspændende BDO netværk har over 110.000 medarbejdere i 164 lande.

Copyright - BDO Statsautoriseret revisionsaktieselskab,
cvr.nr. 20 22 26 70.