



Tværgående Analyse af FM-organisationen i Lolland Kommune

Resumé

Analyse, der med udgangspunkt i rammen for den politisk besluttede strategiske indsats og Fyrtårnet, Kommunen i en ny virkelighed og hensynet til ”den store organisation”, skal bidrage til at vurdere mulighederne for, at skabe en effektiv, prioriteret ressourceudnyttelse af kommunens ejendomsportefølje og hertil afsatte midler på tværs af organisationen.

Indholdsfortegnelse

1. Indledning.....	2
2. Vision og Formål.....	3
3. Metode.....	3
4. Analysens modeller og strukturer.....	5
5. Afgrænsning.....	6
6. Rapportens anvendelse.....	7
7. Findings- og statements fra workshops, temadrøftelser og interviews.....	7
Service- og driftsopgaver.....	7
Vedligeholdelse, indvendig- udvendig og energioptimering.....	8
Driftsbygninger/maskinpark og materiel.....	8
Projektmodel.....	8
8. Sammenfatning; Organisationen (tydelighed i ejerskabet til bygninger og opgaver).....	9
Anbefalinger organisation.....	9
9. Sammenfatning; Drift (Synlighed i opgaveudførelsen).....	10
Drift og vedligehold.....	10
Ejendomsanvendelse.....	10
Anbefalinger Drift.....	10
10. Sammenfatning Anlæg (struktur i processen).....	11
Anbefalinger Anlæg.....	11
11. Sammenfatning Budget/økonomi.....	11
Anbefalinger budget/økonomi.....	12
12. Fundamentet.....	12
Anbefalinger til Styrkelse af fundamentet Internt i Sektor for Service og Bygninger.....	12
13. Slutkommentar.....	13
14. Begreber (ordforklaring).....	14



Tværgående analyse af Lolland Kommunes Facilities Management (FM) organisation

I. Indledning

Lolland Kommune etablerede i 2015 en central sektor for Facilities Management, Sektor for Service og Bygninger, med henblik på at samle ansvar og kompetencerne for bygningers drift, vedligehold og services under økonomiudvalgets ansvarsområde.

Sektorens hovedopgave var og er, jf. beslutningssagen, gennem en strategisk tværsektoriel helhedstilgang at optimere drift- og vedligeholdelse af den store og sammensatte ejendomsportefølje i Kommunen. Det indebærer, at sektorens kompetencer skal favne målrettet arbejde med at nedbringe antallet af anvendte kvadratmeter til et passende niveau, sikre en passende vedligeholdelse af de anvendte bygninger, samt levere et tilpasset serviceniveau til understøttelse af de kommunale aktiviteter.

Sektor for Service og Bygninger består i dag af afdelingerne Kommunale Bygninger, Teknisk Service og Intern Service, og er netop, i forbindelse med færdiggørelse af denne analyse og rapport besluttet udvidet med Park- og Vej, Færger, Havne og Lolland Airport (flyvepladsen).

Siden etableringen af Sektor for Service og Bygninger i 2015, har der været arbejdet med systematisering af arbejdsgange og professionalisering af sektorens opgaveportefølje. Der er gennemført væsentlige besparelser, men der er samtidig opstået brudflader til linjeorganisationen og internt i Sektoren, ligesom flere Sektorer ikke automatisk bliver understøttet. Endvidere får nogle områder slet ikke får den nødvendige service grundet den økonomiske struktur, som blev indført ved etableringen. En struktur der i høj grad er styrende for de aktuelt leverede - eller ikke leverede ydelser.

Det betyder, at det i dag kun er ca.

60% af de kommunale bygninger som er understøttet af Teknisk Service (drift og indvendigt vedligehold), og herudover, at det er ejendommens konkrete budget der er styrende for niveauet af service.

80% af de kommunale bygninger som er understøttet af Kommunale bygninger (udvendigt vedligehold)

Hvorimod Intern Service på rengøringsområdet dækker godt 98% af kommunens rengørings "berettigede" m² og med et politisk besluttet leveranceniveau.

Intern Service leverer rengøring, kantinedrift og børnehavemad, og Teknisk Service har trykkeriet.

2. Vision og Formål

Denne analyse skal, med udgangspunkt i rammen for den politisk besluttede strategiske indsats og Fyrtårnet; Kommunen i en ny virkelighed og hensynet til "den store organisation", bidrage til at vurdere mulighederne for at skabe, en effektiv prioritering og ressourceudnyttelse på tværs af organisationen, med udgangspunkt i tydeliggørelse af roller, ansvar og økonomi, med

mere fokus på

- den samlede bundlinje i Lolland Kommune
- prioritering – tydeliggørelse af roller og ansvar
- en effektiv udnyttelse af bygningsmassen
- transparente serviceniveauer

Og mindre fokus på

- min butik
- mine bygninger

Hertil skal der kigges nærmere på

- den samlede udgift til drift og vedligehold, herunder service
- udformes model for afregning mellem linjeorganisationen og FM-sektoren, der sikrer en bedre forventningsafstemning
- arbejdes med anlægskatalog, herunder prioritering af anlægsansøgninger, proces for portefølje- og anlægsstyring i budgetfasen, inkl. vurdering af en given ejendoms anvendelse, ejendommens formelle "ejerskab" prioritering og disponeringsret

3

3. Metode

For sikring af en god proces og inddragelse, er der etableret en projektorganisation for analysen. Denne består af en styregruppe og en følgegruppe, ligesom der i processen er afholdt workshops med relevante deltagere fra linjeorganisationen, temadrøftelser med alle de primære medarbejderfunktioner, herunder

- Park og Vejs ud-kørende teams
- Teknisk Service
- Kommunale Bygninger

Alle MED- udvalg er også blevet orienteret i løbet af processen

FM-Raadgivning har faciliteret processen, og har i opstartsfasen bl.a. interviewet relevante samarbejdspartner (kunder) om samarbejdet med - og snitflader til Sektor for Service og Bygninger.

Der er ikke afholdt temadrøftelse med rengøring, da tilslutningen ikke var tilstrækkelig, ligesom kantinefunktionen ikke er direkte berørt af denne analyse, hvorfor der ikke har været afholdt temadrøftelse omhandlende FM-ydelsen i dette regi.

De overordnede temaer for de afholdte workshops var:

Service- og driftsopgaver:

Tværgående samarbejder og snitflader, Udvendig renhold, arealpleje (hvid, grøn og sort pleje)

Workshoppen var baseret på spørgsmål til:

Ansvar for renhold

Snitflader på matrikelniveau

Sammenhæng/ensartethed på tværs af sektorer- linjeorganisationen og teams ·

Uklarhed i opgaveansvar

Vedligeholdelse, indvendig- udvendig og energioptimering

Tværgående samarbejder, snitflader og ansvarsområder

Workshoppen var baseret på spørgsmål til:

Ejerskab/ansvar

Prioritering

Kvalitetsniveau

Sammenhæng/ensartethed på tværs af sektorer- linjeorganisation og teams

Uklarhed i opgaveansvar

Driftsbygninger/maskinpark og materiel

Anvendelse af kommunens bygninger, maskiner og materiel på tværs af organisatoriske enheder

Workshoppen var baseret på spørgsmål til:

Sam-anvendelse

pause- og frokostfaciliteter

Maskiner, materiel

Værksteder

Synergier, ved samspil/samarbejder – relationer på tværs

Logistik, optimering og transport

Ansvar for renhold og service

Projektmodel

Udformning af model for styring af større tværgående projekter/anlægssager

Workshoppen var baseret på spørgsmål til:

Styring

Ejerskab

Anlægsstyringsmodel - Større vedligeholdelsesopgaver - Renovering/nybyg - Energoptimering - Lovpligtig service

Prioritering af anvendte midler

Politisk inddragelse/involvering

Alle Workshop blev bemandet med relevante deltagere på tværs af sektorer, brugere og leverandører og tog udgangspunkt i et ønske om at drøfte snitflader, roller og ansvar, arbejdsrutiner og samarbejder på tværs af organisationen. Ligesom deltagerne inden for workshoppen givne temaer, fik mulighed for at drøfte den nuværende

organisation og performance, funktionalitet og potentialer for yderligere optimering af struktur og opgaver på tværs af teams og sektorer. (Med fokus på den samlede bundlinje)

Under forberedelse og indledende undersøgelser er der udover ovenstående, indhentet erfaring fra dialog med ledelsen i Sektor for Service og Bygninger, herunder deltagelse i ledermøder samt sparring omkring budgetter, kontoplaner og FM i al almindelighed.

Dette er prioriteret, da denne sektor vurderes som fundament for udvikling- og tilpasning af FM-organisationen i Lolland Kommunen, ligesom det under såvel workshops, temadrøftelser som under interviews er blevet tydelig at der, inden for sektoren, er områder, herunder snitflader og samarbejder der skal styrkes, og derfor er en væsentlig del af denne analyse og de heraf følgende anbefalinger.

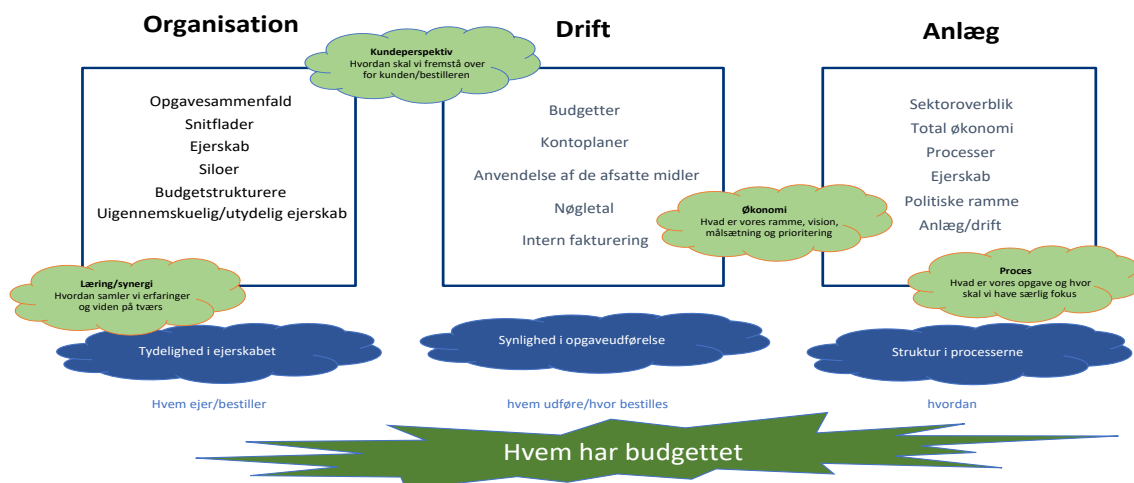
4. Analysens modeller og strukturer

Analysen, workshops og interviews er bygget op over kendte FM strukturer og værktøjer og arbejder med udgangspunkt i 3 strukturelle delelementer

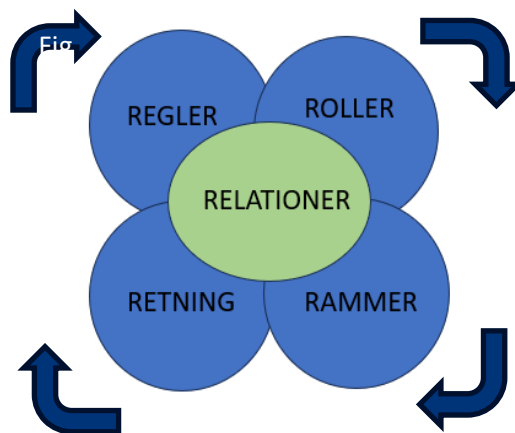
- Organisation
 - Drift
 - Anlæg
- Tydighed i ejerskabet
 - Synlighed i opgaveudførelse
 - Struktur i proces

5

Alle med afsæt i de strategiske, taktiske og operationelle niveauer og på baggrund af de udsagn og drøftelser der har været i Workshops, temadrøftelser og indledende interviews.



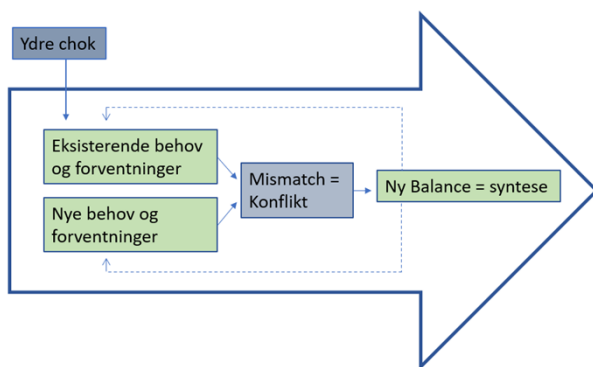
Hertil er anbefalinger, efter gennemgang af tilbagemeldinger, vurderet med udgangspunkt i de 5 R'er som handler om at gode **relationer** og samarbejder oftest opstår i organisationer og teams med tydelige **Regler, Roller, Rammer** og **Retning**, hvilket i hele processen har været drøftes som en primær barriere for den gode ejendomsdrift og service



Slutteligt er det væsentligt, at de konkrete findings ifm. tilpasning og udvikling af et ejendoms- og servicecenter 2.0, ikke ses – og italesættes som en masse fejl der skal rettes, men i stedet benyttes som en konstruktiv anledning til sikring af en ny balance og positiv udvikling af organisationen, arbejdsmetoderne og relationerne.

Dette kan gøres med model for Service innovation, hvor man ser på spillet mellem udbud og efterspørgsel af FM-ydelser der, af udefra kommende grunde, er kommet i ubalance. En ny balance kan etableres ved at forstå de nye behov og forventninger i forhold til de gamle, og derefter omsætte "konflikten" til en ny FM-ydelse, der matcher de nye behov hvorved balancen genoprettes

6



Model for Serviceinnovation af Giulia Nardelli PHD

5. Afgrænsning

Der er på bagkant af denne analyse, taget beslutning om organisatorisk placering af Havne, Flyveplads, Færger og Park- og Vej sammen med den nuværende Sektor for Service og Bygninger i en samlet sektor for Service, Bygninger og Faciliteter (arbejdstitel), hvorfor der, hvor det giver mening, er rettet til i sektornavnet.

Disse "tilførte" områder er, i denne rapport, ikke beskrevet i samme detaljeringsgrad som Service og Bygninger, da det ikke har været muligt at få det samme indgående kendskab til deres organisationer og leverancer inden færdiggørelse af rapporten. Dog med den note at alle områder i dag drifter og vedligeholder deres egne bygninger og har en organisationsstruktur der understøtter denne opgave.

Bygninger hos Færger og Flyvepladsen er dog, i udgangspunktet, indtænkt på lige fod med alle andre områders bygningsmasse, da disse ikke vurderes særlige i hverken anvendelse eller faglig kompleksitet, mens Havnes bygninger og områder vil kræve en lidt større klarlæggelse af få indarbejdet i en fælles FM-organisation. For at undgå usikkerhed omkring drift og vedligehold, på udlejede bygninger på Havneområdet, at det imidlertid vigtigt at drøfte hvordan det nu- og fremadrettet skal udføres og under hvilke forudsætninger. Herudover vil det være fornuftigt at sikre at lejekontrakter på de udlejede arealer og bygninger, på dette område, matcher udfaldet af denne klarlæggelse.

Park- og Vejs områder har i såvel workshops som temadrøftelser været en del af drøftelserne og er derfor en væsentlig del af den service der berøres i denne rapport og bliver leveret til linjeorganisationen i dag.

6. Rapportens anvendelse

Denne rapport beskriver de observationer, drøftelser og Findings der er resultatet af de afholdte workshops, temadrøftelser og samtaler med nøglepersoner og udmunder i en række anbefalinger til processer, arbejdsgange og tilpasninger som samlet vil give Lolland Kommune det ønskede løft af sektoren til en sektor 2.0

7. Findings- og statements fra workshops, temadrøftelser og interviews

I dette afsnit er oplistet nogle af de statements der blev fremhævet og drøftet på de afholdte workshops og temadrøftelser. De første 2 workshops blev afholdt med en fælles intro til dagen, hvorefter deltagerne blev inddelt i 2 hold hvor der på det ene hold var "leverandører" fra Park og Vej, og Service og Bygninger, og på det andet fagsektorer "kunder" altså modtager af de leverede services. Ved afslutning af dagen blev de respektive gruppers observationer og findings drøftet på tværs af de to grupper. De 2 sidste workshops blev afholdt med blandede hold, for at synliggøre den kompleksitet der opstår, når "siloe" skal drøfte processer og muligheder i "organisatorisk utydelige rammer"

På temadrøftelserne samlede man alle interesserede medarbejdere, fra relevante afdelinger, som fik stillet spørgsmål som; hvad undrer dig, hvor er der snitflader/overlap eller opgaver der kan flyttes o.l.

Findings og statements samt heraf følgende drøftelser har været en bærende del af analysen hvorfor der i nedenstående er indsat udvalgte statements, som bidrag til forståelse af efterfølgende sammenfatning og anbefalinger.

Service- og driftsopgaver

- Opgavesammenfald på f.eks. grønne opgaver, bygningsvedligehold, vinterberedskab og nogle asfaltarbejder
- Svært for kunderne at overskue hvem der er primær leverandør, både internt i Service- og Bygninger og i forhold til Park- og Vej
- Drøftelse af budget og hvem der har det, fylder for meget
- Relationer skaber resultater
- Stor forvirring om hvad der hører til Park- og Vej og Service og Bygninger
- Samarbejd med Service- og bygninger og Havne. Vi har mange af de samme opgaver og kan sparre en masse
- Lad Service og Bygninger passe bygninger og Park og Vej de grønne områder
- Tomme grunde passes af Park- og Vej men betales af Service og Bygninger
- Alt asfaltarbejde burde ligge under en afdeling
- Skal Kommunale bygninger være inde over hvis der alene skal skiftes et sternbræt
- Hvorfor laver Park- og Vej tømrerarbejde

Vedligeholdelse, indvendig- udvendig og energioptimering

- Usikkerhed om hvilken Sektor der leverer ydelsen og hvilke afdelinger der ligger under Service- og Bygninger
- Manglende samarbejde mellem leverandørerne på udvendig- og indvendigt vedligehold
- Uklare snitflader
- Vigtig at inddrage brugernes faglighed i opgaveudførelse
- Flere sektorer har selv ansvar og prioritering
- Svært at hjælpe
- Man bliver sendt rundt i de forskellige afdelinger i Service og Bygninger
- Hvorfor skal vi betale når andre sektorer ikke skal
- Hvorfor beslutter Service- og Bygninger hvad der skal udføres for "vores penge"
- Burde være politikkerne der satte niveauet for vedligehold
- Undring over at der skal betales "gebyr" til Service- og Bygninger ved bestillingsarbejder

Driftsbygninger/maskinpark og materiel

- Fællesbrug af slamsuger (uden fakturering)
- Fællesbrug af værksteder
- Fælles maskinservice
- Fælles maskin- og materiel katalog
- Bedre samarbejde på tværs, Maskine hækklipning (lille traktor)
- Hjælp på tværs af grønne områder, dele hinandens maskiner så de bliver bedre udnyttet
- Fælles administration
- Fællesindkøb af maskiner, biler og materiel

Projektmodel

- Usikkerhed om hvor de formelle ejerskaber ligger i dag
- Usikkerhed om processer og rammer
- Bekymring om faglighed
- Forslag til fælles projektorganisation for sikring af erfaring og kompetencer
- Ulogisk budgetmodel, hvor fagsektorerne skal betale for projektstyring
- Usikkerhed omkring ejerskab til de forskellige faser i en anlægssag
- Skriftligheden skal styrkes

Alle workshops og drøftelser har været præget af en gennemgående usikkerhed og undren omkring ejerskab/beslutningskompetencer, budgetter og intern fakturering, samt manglende klarhed over serviceniveauer og hvor opgaver egentlig ligger placeret. Efter ovenstående proces står det imidlertid også klart, at de medarbejdere der har deltaget i såvel workshops, temadage og følgegrupper (på tværs af sektorer og niveauer), rigtig gerne vil samarbejdet. Medarbejderne er umiddelbart ikke er nervøse for forandringer, og gerne sætter sig selv i spil og støtter op om en Sektor for Service. Bygninger og Faciliteter, og sætningen: **Lad os nu komme i gang**, er sagt mere end en gang

Men det står også klart, at der mangler tydelighed i ejerskab til såvel ejendomme som opgaver, at den nuværende budgetmodel er svær at gennemskue, og særlig at modellen med fakturering på tværs af sektorer for ydelser som naturlig er placeret i en given sektor, ikke giver mening for ret mange. Det var i processen og drøftelserne svært at finde mange fordele, men tydeligt at modellen skaber usikkerhed i ejerskabet, kræver mange administrative ressourcer, giver anledning til diskussioner om pris, vanskeliggør synliggørelse af de faktiske udgifter på givne poster og skaber mulighed for intern konkurrence mellem flere servicefunktioner og sektorer, da flere Sektorerne i dag tilbyder services inden for samme områder - drift/vedligehold og tilpasning af bygningsmassen.

Eksempel på intern fakturering: betaling af overfart med færgen til øerne for pasning af opgave i f.eks Park- og Vej hvor der i dag fremsendes faktura for turen mellem færge og medarbejders sektor.

"Salg" af ydelser: Park- og Vej har et snedkerværksted og snedkere ansat og tilbyder derfor ydelser som bygningsvedligehold og tilpasninger. Har fagområdet selv midler i deres budget til køb af ydelser, kan de frit "købe" dem hos Park og Vej, hvorfor disse arbejder sandsynligvis ikke er bestilt og udført på et strategisk og ejendomsfaglig funderet grundlag eller anvendt, hvor de giver mest værdi på tværs af den samlede bygningsmasse eller med fokus på den fælles bundlinje.

8. Sammenfatning; Organisationen (tydelighed i ejerskabet til bygninger og opgaver)

I det skrevne materiale omkring såvel, etablering som de udformede strategier for Sektor for Service og Bygninger er der som udgangspunkt ikke taget stilling til Ejerskabet til Kommunens samlede ejendomsportefølje, eller rammer for beslutningskompetencer for anvendelse, tilpasninger, drifts- og vedligeholdelses, hvilket, i samtlige drøfter og workshops, har været tydelig og skabt usikkerhed, både på tværs af sektorerne og internt i Sektoren for Service og Bygninger. De primære beslutninger tages derfor i dag med udgangspunkt i budgetter og relationer, og ikke på baggrund af en faglig baseret vurdering, eller ejendomsporteføljestrategi, med politisk afstemt niveau

Uden et tydeligt ejerskab til såvel ejendom som opgave, vil snitflader ofte blive tilfældige og skabe usikkerhed i planlægningen af konkrete opgaver eller alternativt, som der er en tilbøjelighed til, at det er budgetter der definerer rammen, ligesom nogle afdelinger vil være tilbøjelige til selv at etablere udførende funktioner altså interne konkurrenter. Hertil vil der være opgaver, som umiddelbart vil ligge bedre i en anden funktion, men ikke flyttes da budgettet er usikkert og man i de involverede afdelinger/teams ikke kan blive enige om "prisen" (budgetflytningen)

Ved ikke at sikre tydelige beslutningsniveauer, og opgaveplacering kan man miste vigtig viden om såvel de overordnede strategier og den samlede bundlinje, men også viden om lovgivning, standarder og tværgående planer m.m.

Når der ikke er tydelighed i ejerskabet, rammen og snitfladen, sikrer man som udgangspunkt sin egne bundlinje og funktion, hvilket kan sprede sig ned igennem organisationen hvor enkelte medarbejdere, kan få et problematisk retfærdighedsbillede.

"opgaven ligger ikke hos os, så det gør vi ikke!"

f.eks. samling af tagrende der er gået fra hinanden, udføres ikke af teknisk service som ellers har driften af ejendommen da det lige nu betragtes som vedligehold som for den udvendige del ligger hos Kommunale bygninger

Med udgangspunkt i ovenstående og den udførte analyse er anbefalingen for området Organisation følgende.

Anbefalinger organisation

Tydelighed i ejerskabet

1. At ejerskabet og dispositionsret til alle de kommunale bygninger flyttes til Sektor for Service, Bygninger og Faciliteter.
2. Drift- og servicefunktioner i Park- og Vej flyttes til en ny samlet sektor for Service, Bygninger og Faciliteter, og at myndighedsfunktionen forbliver under sektor for Teknik- og Miljømyndigheden.
3. Ansvar for **alle** drifts, vedligeholdelses- og tilpasningsopgaver på **alle** Kommunale bygninger flyttes til Service, Bygninger og Faciliteter.
4. Der udformes en Ejendomsporteføljestrategi for sikring af et strategisk fundament for ovenstående.

5. Det bør overvejes hvor man bedst lægger ansvar for køb, salg, ind- og udlejning, samt fraflytning af kommunal ejendom, da det lige nu ligger i flere områder, og beslutninger ikke umiddelbart er baseret på et strategisk grundlag på tværs.
6. Det skal overvejes om Lolland kommune skal bruge ressourcer, såvel medarbejder som driftsmidler, på bolig- og erhvervsudlejning, eller om ejendomme som ikke ligger i strategisk vigtige områder for kommunen skal sælges.

9. Sammenfatning; Drift (Synlighed i opgaveudførelsen)

Drift og vedligehold

I det oprindelige materiale for etablering af sektor for Facilities Management i Lolland Kommune var udførelse af drift og vedligehold på den samlede kommunale ejendomsmasse umiddelbart indtænkt i den nye sektor, hvilket dog med udgangspunkt i den besluttede budgetmodel ikke lykkedes og det er i dag derfor kun 60 % af kommunens bygninger der er under Teknisk Services ramme for drift og indvendig vedligehold, og kun ca. 80 % af de kommunale bygninger der har budget til udvendig vedligehold og sikring af klimaskærm.

Hertil har det været svært for linjeorganisationen at overskue hvem der har hvilke opgaver, og hvor man kan få byggeteknisk bistand, ligesom der også internt i Service og Bygninger har været gentagne drøftelser af snitflader, og hvor opgaver skal placeres, uden at dette er endelig løst. Dette har skabt usikkerhed hos brugerne af ejendommene (kunderne) og skabt en silostruktur internt i Sektoren.

Såvel den manglende tydelighed i ejerskabet samt de manglende faste budgetter på området har bevirket at f.eks. Park og Vej, Havne, Færger og Flyveplads samt Kultur i dag ikke har en drifts- og vedligeholdelsesaftale med Sektor for Service og Bygninger, hvilket har bevirket at disse områder enten selv har etableret en drift og vedligeholdelsesfunktion eller køber det, hvilket igen har resulteret i en form for intern konkurrence.

10

Ejendomsanvendelse

Anvendelse af ejendomme hvor ejerskabet ligger i fagsektorerne og ikke i et centraliseret ejerskab med en overordnet strategi, kan uden forudgående analyse tages i brug i den givne sektor, uden blik for anvendelse og disponering på tværs af sektorer og den samlede bygningsmasse i kommunen.

Det betyder at man i princippet kan tage ejendomme i anvendelse uden indgående kendskab til den samlede plan for porteføljen, men også at bygningens generelle stand, funktionalitet i forhold til anvendelse og efterfølgende drift og vedligehold af den givne bygning med stor sandsynlighed ikke overvejes i processen.

Anbefalinger Drift

Synlighed i opgaveudførelsen

1. Alt drift og vedligehold af de kommunale bygninger og matrikler samles i en ny Sektor for Service, Bygninger og Faciliteter, som forpligter sig til at udforme en samlet plan for serviceniveauer.
2. Niveauet for drift- og vedligehold og funktion prioriteres i en politisk besluttet ejendomsstrategi, som revideres hver 4. år ca. 6 mdr. efter kommunalvalget, sammen med en status på standen af de kommunale ejendomme på baggrund af en vurdering af den generelle stand og en spørgerunde i fagsektorerne

3. Den samlede sektor skal arbejde målrettet med at sikre, at snitflader og overlap i opgaveporteføljen tydeliggøres og, at opgaver placeres i afdelinger med de rette kompetencer, og at kompetencer samles for sikring af tydelighed i opgaveejerskabet.
4. Det overvejes om Lolland kommune skal drive et snedker-, bil og maskinværksted.
5. Det skal overvejes hvordan man vil sikre god drift af Havns bygninger og at lejekontrakter udformes med fokus på hvem der har ansvar for drift og vedligehold - og på hvilket niveau.

10. Sammenfatning Anlæg (struktur i processen)

Det har i såvel det skrevne materiale som i drøftelserne været uklart hvordan anlægssager og større projekter håndteres og opstartes i såvel budgetfasen som i løbet af året. Herunder, hvem der har det formelle ejerskab samt ansvaret i de forskellige faser. Dette skaber usikkerhed om såvel strategiske, økonomiske, faglige og de politiske rammer og processer. Særlig er der en bekymring omkring hvordan man sikrer den nødvendige inddragelse af relevante fagligheder i alle faser og en stor usikkerhed omkring hvordan man sikrer budgetter der matcher de "bestilte" projekter, samt at drift og vedligehold bliver indeholdt i de endelige budgetter.

Hertil er der stor usikkerhed/uenighed om relevans af anlægskataloget, hvor det som udgangspunkt ikke forventes, at de fremsendte forslag bliver indtaget i den endelige budget, hvorfor den primære funktion er, at sikre at man har oplyst det politiske niveau om "rigets tilstand" eller som en deltager i workshopen udtrykte det "*en cover my ass*" proces. En sådan forventning eller mangel på samme kan have betydning for det materiale, der fremsendes, hvilket også har påvirket kvaliteten af det materiale der er fremsendt som anlægssønsker til kataloget 2024-2027 - der må siges at være af middel til ringe kvalitet på de områder der berører denne analyse.

11

Anbefalinger Anlæg

Struktur i processen

1. at der arbejdes med en strategisk tilgang til indmeldinger til anlægsbudgettet
2. der udformes skabelon for indmelding til anlægskataloget der øger kvaliteten af det fremsendte materiale
3. der udformes en anlægsstyringsmodel, med beskrivelse af alle faser af en anlægssag eller et større projekt, hvor roller og ansvar på tværs af organisationen er tydelig beskrevet for alle faser
4. bygherrerollen entydig placeres i Sektor for Service Bygninger og Faciliteter, Kommunale bygninger, som forpligter sig til at inddrage relevant parter, herunder fagsektor og egne driftsteams
5. beregning af udgifter i en anlægssag altid bliver udformet i samarbejde mellem fagsektor og Service, Bygninger og Faciliteter, og indeholder estimerede driftsudgifter, fradrag såvel som tillæg

11. Sammenfatning Budget/økonomi

Strategisk drift og vedligehold hvor midler anvendes på baggrund af en samlet plan og med udgangspunkt i hvor de giver mest værdi, for den samlede bygningsmasse, er i den nuværende budgetstruktur ikke mulig, da budgetterne er historisk afsatte, hvor nogle har store budgetter og andre ikke har noget.

Det gør, at de ejendomme der mangler budget, enten skal tilkøbe opgaven for egen midler og/eller, at bygningen ikke drifts- og vedligeholdes i nødvendigt omfang, ligesom det vil være op til de enkelte brugere at lægge en plan for ejendommens vedligeholdelsesniveau, hvilket kan have betydning for ejendommens levetid, værdi og indeklima. Ligesom modellen, som tidligere beskrevet, har skabt forvirring omkring ansvar, pligt og leverandørstruktur, og genereret en "usund" konkurrence.

Anbefalinger budget/økonomi

1. budgetmodellen for drift, og almindeligt vedligehold drøftes, og det overvejes om alle budgetter til drift- og vedligehold skal lægges i Sektoren for Service, bygninger og faciliteter, da man herved kan sikre det rette niveau, og få synliggjort hvilke midler der anvendes på området
NB:Midler til Fagtilpasninger, omdisponeringer og anvendelsesændringer mm, forbliver i fagsektoren, hvorved denne type tilpasninger og forbrugte midler, bliver prioriteret og synlig inden for de specifikke fagligheder og udvalg, og vil som i dag forblive en bestillingsopgave.
2. der skal skabes overblik over den samlede ejendomsportefølje, herunder særlig ejendomme som man lige nu ikke har overblik over stand og anvendelse af, og på baggrund af nøgletal, får vurderet hvad der skal tilføres/flyttes af driftsbudget for at sikre et minimum af drift i en indkørings- og tilpasnings fase, mens ejendommens fremtidige anvendelse vurderes
3. prioritering af de afsatte midler på tværs af sektorerne og ikke som nu på baggrund af historisk afsatte budgetter
4. intern fakturering på almindelig drift og vedligehold fjernes og budgetter samles med udgangspunkt i definerede nøgletal, så man på sigt kan få overblik over de faktiske forbrug
5. der afsættes, fast beløb til drift og vedligehold i driftsbudgettet, supplere med en fast anlægspulje på et given beløb til større planlagte vedligeholdelsesopgaver som prioriteres en gang årlig med politisk frigivelse

12. Fundamentet

Den nuværende Sektor for Service og Bygninger har været fundamentet i etablering af en central funktion for drift-vedligehold og service og har nu eksisteret i 8 år. I den periode er der arbejdet målrettet med at skabe strukturer og rollerne inden for de rammer de fik. Særlig på økonomi og ejerskab var der utydelighed i etableringsgrundlaget. Sektoren skal nu udvikle sig fra 1.0 til 2.0, og med den viden vi nu har fået om interne siloer og usynlige ejerskaber, vil det være nødvendigt at arbejde målrettet med at styrke fundamentet.

12

Anbefalinger til Styrkelse af fundamentet Internt i Sektor for Service og Bygninger

1. Samarbejdet på tværs af sektorens afdelinger/teams styrkes.
2. Ansvar for indvendigt vedligehold og energioptimering skal flyttes til Kommunale bygninger og Teknisk Service fokusere på drift og teknisk service.
3. Der udarbejdes en kontoplan med fokus på hele sektoren og den fælles bundlinje, mere end hver enkelt team og afdeling.
4. Der igangsættes et arbejde med en model for arealdisponering og arealforbrugsoverblik (Spacemanagement strategi).
5. Ledelse og medarbejder får træning i udformning af politiske dagsordner.
6. Ledelsen får træning og indblik strategisk ejendomsportefølleledelse og prioritering.

13. Slutkommentar

Centerdannelser tager tid, er ressourcekrævende og kræver forberedelse, dialog og tålmodighed i implementeringsfasen. Erfaringerne viser, at disse centerdannelser kan være vanskelige og ofte pressede i etableringsprocessen. De fleste Ejendomscentre i Danmark er derfor, efter en periode i drift, blevet tilpasset en 2.0-version, hvor niveauet for tilpasning afhænger af udgangspunktet og organisationens modenhed

Det er derfor vigtigt at være opmærksom på, at der i en tilpasningsproces, vil være store arbejdsopgaver forbundet med overførelse af bygningsejerskab og driftsbudgetter, omlægning af arbejdsprocesser, implementering af fælles FM-systemer, formulering af ejendomsstrategier, etablering af nøgletal m.m.

Erfaringerne viser her, at det er afgørende at der afsættes nok tid og ressourcer til forberedelse og implementering af de ønskede ændringer. Undersøgelser viser også, at omstillingsprocessen til tider kan være kaotisk. Det kan tage sin tid før resultaterne bliver tydelige, og den nye hverdag indfinder sig. Derfor er det væsentligt, at der er aftalt realistiske og klare målsætninger og delmål for processen, og at der er bred tilslutning til disse, og man ikke mindst, klæder nøglepersonerne på til opgaven og sikre, at alle forstår og kender deres rolle i tilpasningen og det efterfølgende daglige virke.

Det kan derfor være en god ide, at rapportens anbefalinger vurderes og prioriteres. At prioriteringen overvejes nøje, og der udformes en tidsplan som udmeldes til hele organisationen så der ikke opstår uafklarede og urealistiske forventninger, altså at opgaven igangsættes i en drøftet, struktureret og beskrevet proces, sådan at Lolland Kommunes sektor for Service, Bygninger og Faciliteter bliver en succesfuld 2.0.

14. Begreber (ordforklaring)

Facilities Management

FM er en ledelses-disciplin og faglighed for strategisk, taktisk og operationel service, drift og vedligehold af en given ejendoms- og arealportefølje, hvor opgaver samles med fokus på integrer planlægning, gennemførelse og ledelse af ejendomme, services, faciliteter med fokus på sikring af optimale rammer for kernevirkomheden inden for de givne rammer og med fokus på at de afsatte midler anvendes hvor de giver mest værdi

Kerneopgaven

Den overordnede opgave en institution eller organisatorisk enhed har for at skabe værdi for borgere og brugere (fagligheden der udføres i og omkring en given bygning)

Kunden

FM er en servicefunktion som har til opgave at understøtte den primære funktion i og omkring en ejendom. Linjeorganisationen hvis funktion der er primære bruger vil være kunde

Leverandør

Servicefunktionerne der understøtter kerneopgaven og kunden.
Eks. Service og bygninger, Park og Vej, IT, HR, Økonomi og indkøb (støttefunktioner)

Projektmodel/anlægsstyringsmodel

Detaljeret beskrivelse af roller, ansvar og processer for større tværgående opgaver, herunder anlægsager og større vedligehold

14

Drift

Den daglige (lidt usynlige) sikring af funktionaliteten i bygningen

Vedligehold

Større planlagte udskiftninger af eksisterende delelementer af bygningskroppen

Energioptimering

Planlægning og udførelse af opgaver som f.eks. udskiftning af belysning, tilpasning af varmeanlæg, med fokus på nedsættelse af energiforbrug

Hvid pleje

Snerydning og saltning

Grøn pleje

Gartneropgaver

Sort pleje

Pasning af veje og p-arealer mm