



Bilag 4 - Risikoanalyse af implementeringsprojektet vedrørende fælles ejendomsdrift i Københavns Kommune

Baggrund og forudsætninger

I beslutningsoplægget, der blev præsenteret og sendt i høring af ØU den 10. juni 2014 blev det vedtaget, at beslutningsoplægget skal suppleres med en risikoanalyse for implementeringsprojektet, og fremlægges for ØU 26/8 2014.

Risikoanalysen er udarbejdet på baggrund af bl.a. en workshop med forvaltningerne i regi af følgegruppen for projektet. På møde den 12. juni kom de deltagende forvaltninger med input til risikoelementer, der skal håndteres i en eventuel implementeringsfase. Efterfølgende er udkastet blevet behandlet på følgegruppemøde den 11. august, hvorefter der BUF og KFF er kommet med skriftlige tilbagemeldinger.

Yderligere har der været dialog med Koncernservice vedrørende erfaringer fra samling af administrative opgaver, samt tilrettelæggelsen af projektet omkring indkøb af nyt ERP-system. Derudover har risikoanalysen være behandlet i København Ejendomme på workshops med 25-35 projektledere.

Risikoanalysen er primært rettet mod implementeringsfasen, og ikke selve driftsfasen. Implementeringsfasen er tilrettelagt, så der i denne proces arbejdes med risikominimering frem mod idriftsættelse 1/1 2016.

Der er primært fokus på risikoelementer, der kan påvirke kvaliteten og rentabiliteten ved samlingen af ejendomsdrift, således er mindre risikoelementer ikke medtaget i opgørelsen.

Risikoanalysen bygger på følgende forudsætninger

- Risiko defineres som en potentiel afvigelse fra projektplanen
- Risiko skal være relevant for beslutningstagerne
- Risiko skal have økonomiske konsekvenser for rentabiliteten
- Risikohåndtering skal være et strategisk værktøj, som sikre projektet rentabilitet

Opsummering risikoanalyse

Risici er kategoriseret i grupper, og der er fokuseret på de risici som er særligt relevante i implementeringsorganisationen og overgangen til drift.

15-08-2014

Sagsnr.
2014-0150941

Dokumentnr.
2014-0150941-6

Sagsbehandler
Morten Hellsten

Københavns Ejendomme

Nyropsgade 1
1602 København V

Telefon
6114 2095

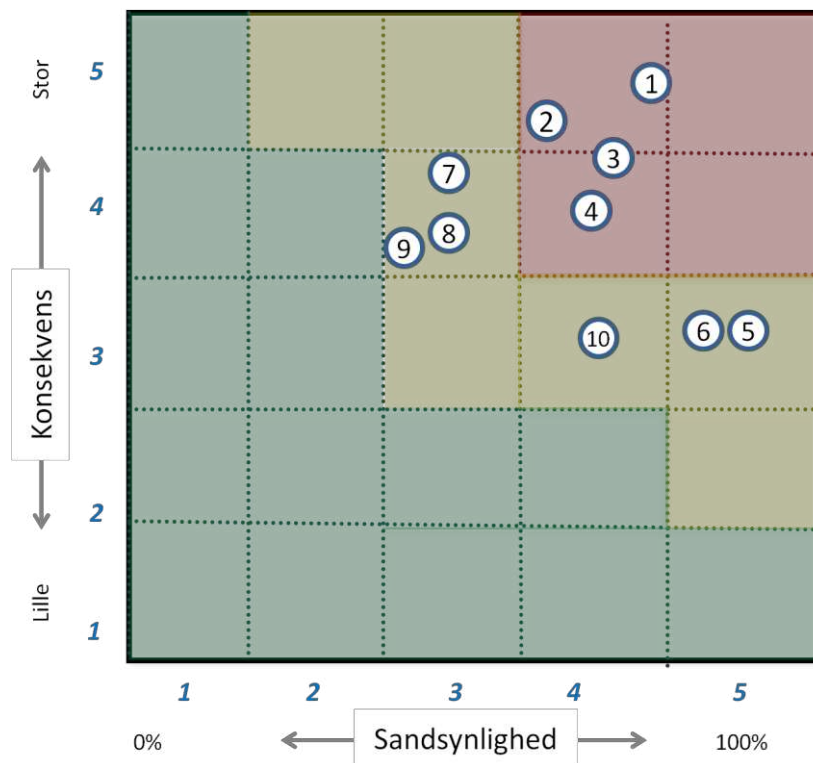
E-mail
B01R@okf.kk.dk

EAN nummer
579809781482

Der er sammenfattet 10 risici.

1. Utilstrækkelig kommunikation
2. Potentielle stordriftsulemper
3. Uenighed om servicebeskrivelser
4. Uklare snitflader
5. Administrativ overflytning af medarbejdere
6. Renomméet for Københavns Ejendomme
7. Uklare incitamentsstrukturer
8. Manglende kompetencer i implementeringsorganisationen
9. Ikke retvisende pilotprojekt
10. Utilstrækkelig systemunderstøttelse

Risikoelementerne er vurderet med udgangspunkt i følgende matrice.



Der er givet en score på mellem 1-5 i forhold til faktorerne *Sandsynlighed*, hvor 1 er lav sandsynlighed for risikoen realiseres og fem er høj og *Konsekvens*, hvor 1 er lav konsekvens af at risikoen realiseres og fem er høj. Vurdering af sandsynlighed og konsekvens resulterer i samlet vurderet risikofaktor.

Klassificering af risikofaktor

Risikofaktor	Farve	Vurdering	Overvågning
16-25		Høj risiko	Overvåges kontinuerligt og der rapporteres løbende til styregruppen om status
10-15		Mellem risiko	Overvåges moderat. Rapporteres til styregruppen efter behov
0-10		Lav risiko	Opmærksomhedspunkt

Til kategorierne høj risiko og mellem risiko beskrives der i det følgende, hvordan der skal handles i forhold til risikoelementet. Handlingerne defineres i kategorierne *Forebyggende handling* og *Afbødende handling*. Forebyggende handlinger søger at minimere muligheden for at risikoelementet bliver aktuelt, mens afbødende handlinger er beregnet til når ”skaden” er sket.

Risikoelementer i implementeringsfasen

1) Utilstrækkelig kommunikation	Risikofaktor:	20
<p>Beskrivelse: Samlingen af ejendomsdrift har mange berøringsflader i kommunen. Det betyder også, at når beslutningen er taget skal der kommunikeres aktivt med alle berørte parter. Der kan let opstå usikkerhed, og forskellige parter kan føle sig underinformeret</p>		
<p>Forebyggende handling: Der er udarbejdet en kommunikationsplan og tidsplan, som har været drøftet med forvaltningerne i følgegruppen, så der kan reageres umiddelbart i forlængelse af en beslutning. Samtidig er der afsat dedikerede årsværk til kommunikationsindsatsen i implementeringsorganisationen, samt mulighed for at få eksternt bistand til kommunikationsindsatsen. Der vil blive gennemført løbende tilfredshedsundersøgelser, som også afdækker, hvor der er særligt behov en ekstra kommunikationsindsats.</p>		
<p>Afbødende handling: Implementeringsorganisationen indgår i direkte dialog med interessenterne i samarbejde med forvaltningerne. Der er behov for, at forvaltningerne er opmærksomme på om der opstår uro i organisationen. Dette vil skulle håndteres igennem en konstruktiv dialog og kommunikation.</p>		
2) Potentielle stordriftsulemper	Risikofaktor:	20
<p>Beskrivelse: Ved at samle mange mennesker og opgaver vil der være øget behov for koordinering og administration. Det skal sikres at der skabes de rette organisatoriske rammer, så der ikke opstår stordriftsulemper i forbindelse med samlingen af ejendomsdrift.</p> <p>En anden potentiel stordriftsulempe er at nærheden til kernerdriften på institutionerne vanskeliggøres, og dermed kan den daglige fleksibilitet i opgaveløsningen mindskes.</p>		
<p>Forebyggende handling: Der laves en inkluderende planlægning af hvordan arbejdstilrettelæggelsen skal administreres, for at der ikke opstår u hensigtsmæssige arbejdsgange, som medfører øgede administrative omkostninger. Der er endvidere taget højde for øgede administrative omkostninger, som finansieres igennem effektiviseringspo-</p>		

tentialet. Dette gøres også for at kunne målet om at kunne håndtere flere kombistillinger, hvilket kræver optimeret administration. I forhold til nærhed og fleksibilitet arbejders, er der lagt op til at medarbejderne stadig vil have primær tilknytning til de samme institutioner (ejendomme) som i dag. Det anses for urentabelt såfremt medarbejdere skal samles centralt, og have minutiøst standardiserede opgaver. Derfor tilstræbes det, at der bliver udarbejdet servicekataloger for opgaveløsningen, hvor medarbejdere stadig har friheden til at disponere hensigtsmæssigt over opgaveløsningen, men der vil være nogle grundlæggende standarder, som skal overholdes. Afbalanceringen af forholdet mellem standardisering og fleksibilitet vil afklares i implementeringsfasen med inddragelse af institutioner, forvaltninger, ejendomsfaglige nøglepersoner og midlertidig MED.

Afbødende handling: Der er planlagt en evaluering af ejendomsdriftsenheden efter den har været i drift i ca. 2 år, hvor der vil blive evalueret på udgifterne til administration i den nye ejendomsdriftsenhed. Derudover sikres der en beslutningsstruktur i den nye ejendomsdriftsenhed, så uoverensstemmelser har en formaliseret eskalationsstruktur både for institutioner, medarbejdere og forvaltninger.

3) Uenighed om servicebeskrivelser

Risikofaktor: 18

Beskrivelse: Der skal inddrages mange forskellige perspektiver i afklaringen af fælles serviceniveauer. Derfor er der en risiko forbundet med, at der ikke kan opnås enighed om niveauerne. Konsekvensen kan være, at ejendomsdriften bliver for dyr fordi serviceniveauer er for høje/uklare/varierede, og det kan også få den konsekvens at kvaliteten af serviceniveauerne bliver for lave/uklare/ensartet.

Forebyggende handling: Klar beslutningsproces til håndtering af uenighed. I denne proces er det afgørende at både økonomi og kvalitet afdækkes bedst muligt, så konsekvenser af forskellige serviceniveauer bliver tydelig. Derudover spiller pilotprojektet en central rolle, da det er herigennem der også indsamles erfaring med serviceniveauer, som kan være med til at definere de rette niveauer.

Afbødende handling: Styregruppen bliver i sidste ende den afgørende faktor for at definere et serviceniveau, såfremt der i implementeringsorganisationen ikke kan opnås enighed herom

4) Uklare snitflader

Risikofaktor: 16

Beskrivelse: En af hensigterne med samlingen af ejendomsdrift er at minimere usikkerheder forbundet med snitflader mellem dem der

løser de forskellige ejendomsfaglige opgaver og brugeren. I første fase samles en lang række ejendomsfaglige opgaver, som skal minimere mange snitflader, men der vil forsat være opgaver som ikke samles i første fase, derfor kan der blive skabt nye snitflader, som skal kunne håndteres.

Forebyggende handling: Et bærende princip i arbejdet med servicebeskrivelserne er at de ikke må komplicere hverdagen yderligere for institutionsledere og medarbejdere. Det skal tværtimod blive mere simpelt for alle parter. Derfor inddrages alle interessenter til dialog igennem implementeringsfasen, for at sikre færrest mulige uhenigtsmæssigheder.

Afbødende handling: Der sikres en beslutningsstruktur som smidiggør at processen når der skal træffes beslutninger omkring uoverensstemmelser vedrørende snitflader. Det er afgørende at der er bred faglig og kommunal forankring i denne beslutningsproces.

5) Administrativ overflytning af medarbejdere

Risikofaktor: **15**

Beskrivelse: Der kan være væsentlige ufordringer forbundet med at samle alle medarbejdere, da det bliver en stor teknisk opgave for KS at flytte dem, og for ejendomsdriftsenheden at indlemme alle de nye medarbejdere rent organisatorisk. Derfor skal der være styr på de administrative og HR-mæssige aspekter i implementeringsprocessen.

Forebyggende handling: Der afsættes dedikerede ressourcer i implementeringsorganisationen til at forberede både den tekniske og organisatoriske overflytning, og dialogen med KS prioriteres højt. Der indsamles erfaringer fra overflytningerne i forbindelse med Samling af Administrative opgaver i Koncernservice samt fra overflytningen af KBS til KFF og KEjd til ØKF. Samtidig er kommunikationsindsatsen som beskrevet ovenfor et stort fokuspunkt, da det er et bærende element i at skabe den nødvendige tryghed omkring overflytningsprocessen. Der er planlagt en åben dialog med forvaltninger og organisationer om hvordan og hvem der skal overflyttes.

Afbødende handling: Ved idriftsættelse er der dedikerede personer i implementeringsorganisationen, der er særlige problemknusere på dette område. Deres opgave bliver at kunne handle hurtigt og konsekvent hvis/når, der opstår praktiske administrative problemer. De skal derfor have den fornødne ledelsesmæssige opbakning til at handle på egen hånd, så der ikke opstår bureaukratiske flaskehalse i løsningen af praktiske administrative og personalemæssige problemer.

6) Renomméet for Københavns Ejendomme	Risikofaktor:	15
<p>Beskrivelse: Kommunen har undergået flere forskellige samlingsprocesser, som ikke alle opleves lige positivt, hvilket kan skabe mistillid til kvaliteten af opgaveløsningen. Heriblandt er også KEjd's renommé, da negative erfaringer i relation til KEjd også vil få betydning for, hvordan der skabes det rette samarbejde mellem ejendomsdriftsenheden og institutionerne.</p>		
<p>Forebyggende handling: Ligeværdig kommunikation er et bærende element for at skabe den rette forventningsafstemning mellem ejendomsdriftsenheden og institutionerne. Der er fokus på enhedens arbejde ikke blot ses som et leverandørforhold, men som et partnerskab mellem institutioner og ejendomsdriftsenheden. Derfor sker udviklingen af serviceniveauer og modeller for aftalestrukturer i samarbejde med forvaltninger, faglige ressourcepersoner, midlertidig MED og i dialog med institutionerne, som skal modtage de fremtidige ydelser.</p>		
<p>Afbødende handling: Der udføres brugertilfredshedsundersøgelser som kan afsløre hvis tilfredsheden ikke er optimal, og samtidig give indikationer til hvordan renomméet kan optimeres, så også tilfredsheden stiger.</p>		

7) Uklare incitamentsstrukturer	Risikofaktor:	13,5
<p>Beskrivelse: Samlingen af ejendomsdrift til én enhed indebærer en risiko for en monopollignende situation, hvor der ikke skabes de rette incitamentsstrukturer for ejendomsdriftsenheden til at optimere driften og give den bedste service til institutionerne.</p>		
<p>Forebyggende handling: Det sikres, at forvaltningerne har indsigt i kvaliteten i ejendomsdriftsenhedens opgaveløsning og leverancer. Derfor inddrages alle forvaltninger i arbejdet med at udvikle en enkel governancestruktur, og der udpeges en kontaktperson for hver forvaltning. Det er et bærende element for den kommende organisation at den er økonomisk såvel som organisatorisk transparent. Derfor skal der udføres intern kvalitetskontrolenhed, som løbende følger op på den kvalitet, der leveres, benchmarkes med eksterne organisationer. Og som en sidste vigtig prioritet er understøttelsen af en servicekultur blandt medarbejderne.</p>		
<p>Afbødende handling: Der sikres en beslutningsstruktur i den nye ejendomsdriftsenhed, så uoverensstemmelser har en formaliseret eskalationsstruktur.</p>		

8) Manglende kompetencer i implementeringsorganisationen

Risikofaktor:

12

Beskrivelse: Opgørelsen af ressourceforbruget på ejendomsområdet har vist, at der er få centralt placerede medarbejdere, som arbejder strategisk med de ejendomsfaglige opgaver. Derudover er det uklart hvor mange erfaringer der er med ledelse af området, i større skala. Derfor kan der være udfordringer med at rekruttere de rette medarbejdere/projektledere til arbejdet med at udforme den fremtidige organisation, og det fundament den skal bygges på.

Forebyggende handling:

I implementeringsorganisationen indgår alle forvaltningerne, og der vil være mulighed for at indstationere medarbejdere i organisationen. Det planlægges at rekruttering/ansættelse påbegyndes i umiddelbar forlængelse af beslutningen. Stillingerne slås op internt i Københavns Kommune med henblik på, at interesserede selv kan blive en del af processen. Der vil formentlig også være behov for at rekruttere kompetencer udefra.

Afbødende handling: Der hyres ekstern konsulentbistand til de elementer, hvor der ikke internt eller ekstern har kunnet rekrutteres de rette kompetencer. Der vil også være opgaver, hvor det ikke er hensigtsmæssigt at ansætte kompetencer, men bruge ekstern bistand til at afdække en given problemstilling frem for at ansætte. Det kan være til elementer at IT-understøttelsen, beskrivelse af governancestrukturer og lignende.

9) Ikke retvisende pilotprojekt

Risikofaktor:

12

Beskrivelse: Gennemførelse af pilotprojektet skal bidrage med konstruktive erfaringer, som kan forbedre rammerne forud for den fulde implementering. Derfor er det afgørende, at der indhentes de rette erfaringer i denne proces.

Forebyggende handling: Pilotprojektet afvikles tidligt i implementeringsfasen (fra januar 2015), hvorved det giver god mulighed for at bruge erfaringerne konstruktivt. Det giver samtidig også mulighed for at tilpasse projektet, såfremt der ikke hentes de nødvendige erfaringer undervejs, uden det behøver at betyde en udskydelse af hele implementeringsprocessen. For at få rette erfaringer er det også afgørende at tilrettelæggelsen sker i samarbejde med forvaltninger, organisation og institutionerne selv, så der sikres den rette dedikation i selve pilotprojektfasen. Som led i pilotprojektet vil der blive afsat ekstraordinært personale, såfremt erfaringsopsamlingsprocessen vurderes at gå ud over den daglige drift.

Afbødende handling: Evaluering af pilotprojektet skal sikre at der både er viden om hvad der fungerer, og hvad der ikke fungerer. Der er omfattende erfaringer fra private såvel som offentlige aktører, som har gennemgået lignede samlingsprocesser på ejendomsdriftsområdet. Disse erfaringer kan overføres på Københavns Kommune, såfremt der ikke kommer tilstrækkeligt med erfaringer fra pilotprojektet. Derudover er der planlagt en rolig indfasning af effektiviseringerne, hvorved der er plads til at gøre sig erfaringer og lave justeringer efter ejendomsdriftsenheden er implementeret.

10) Utilstrækkelig systemunderstøttelse **Risikofaktor:** **12**

Beskrivelse: Potentialerne forudsætter en mere optimal IT-understøttelse af ejendomsdrift, som vil muliggøre bedre arbejdstilrettelæggelse og indsamling af viden. Dette kan være svært at have klar og optimeret når Ejendomsdrift sættes i gang

Forebyggende handling: Der er indgået tæt samarbejde med Koncernservice, og i Københavns Ejendomme arbejdes der allerede på hvordan en it-plattform til professionel ejendomsstyring kan integreres i et kommende ERP system

Afbødende handling: Der hyres ekstern ekspertise ind når det findes nødvendigt. Desuden vurderes det, at det er muligt at gå i drift med ejendomsområdet før der er fuld it-understøttelse, idet de fleste daglige opgaver kan løses med eksisterende systemunderstøttelse ligesom i dag.