



## Forslag om etablering af fælles ejendomsdriftsenhed i Københavns Kommune (2014-0099051)

Der fremlægges forslag til samling af ejendomsdriftsopgaverne i Københavns Kommune på tværs af forvaltningerne. Med etableringen af en fælles ejendomsdriftsenhed vil der kunne opnås højere kvalitet i opgaveløsningen og en samlet effektivisering på 29,7 kr. mio. kr. årligt ved fuld indfasning. Økonomiudvalget skal med denne indstilling godkende, at forslaget sendes i høring i fagudvalgene og kommunens centrale samarbejdsorgan (CSO).

### INDSTILLING OG BESLUTNING

Økonomiforvaltningen indstiller, at Økonomiudvalget godkender,

1. at nedenstående indstilling sendes i høring i fagudvalgene samt kommunens centrale samarbejdsorgan (CSO), før der træffes endelig beslutning om forslagene i forbindelse med Økonomiudvalgets møde den 26. august 2014 og efterfølgende i Borgerrepræsentationen,
  - at etableringen af en fælles ejendomsdriftsenhed godkendes med de ressourcer, som er beskrevet i bilag 1,
  - at effektiviseringspotentialet på ejendomsområdet ved fuld indfasning i år 2019 er 29,7 mio. kr. (2015 p/l) i årlige driftsbesparelser, jf. bilag 1,
  - at effektiviseringer indregnes som forvaltningsspecifikke effektiviseringer og disse indgår i budgetforslaget for 2015,
  - at overheadbeløbet for medarbejdere der skal overflyttes fastsættes til 129 t.kr for central- og distriktsplacerede medarbejdere og 30,9 t. kr. for decentralt placerede medarbejdere, jf. bilag 1,
  - at den fælles ejendomsdriftsenhed forankres i Økonomiforvaltningen, Københavns Ejendomme,
  - at ansvaret for opgaveløsningen overgår til Københavns Ejendomme den 1. januar 2016, jf. bilag 2,
  - at implementeringen sker faseinddelt og at eventuel beslutning om igangsættelse af fase 2 og 3 foretages hhv. i budget 2017 og budget 2018, jf. bilag 2,
  - at arbejdet med implementeringen skal ske i samarbejde med forvaltningerne med fokus på at understøtte institutionernes kerneopgaver og skabe sikker drift, herunder anvendelsen af eksisterende velfungerende kommunale serviceorganisationer,
  - at den nye model for ejendomsdriftsområdet skal evalueres i løbet af 2017, jf. bilag 2,
  - at der for det indvendige vedligehold implementeres en særlig styringsmodel, hvor retten til at disponere over direkte udgifter til større reparationer og mindre ombygninger bibeholdes på institutionerne, jf. bilag 3,
  - at der gives anlægsbevilling på 33,7 mio. kr. i 2015, på 14,7 mio. kr. i 2016 og på 0,4 mio. kr. i 2017 (alle 2015 p/l) til afholdelse af implementeringsomkostninger i forbindelse med opgavesamling på ejendomsområdet,
  - at rådighedsbeløbet på henholdsvis 33,7 mio. kr. i 2015, på 14,7 mio. kr. i 2016 og på 0,4 mio. kr. i 2017 (alle 2015 p/l), til finansieringen af ovenstående implementeringsomkostninger finansieres af investeringspuljen som beskrevet i økonomiafsnittet og med bevillingsmæssige konsekvenser, se bilag 1,
  - at der gives en driftsbevilling i 2016 på 6,1 mio. kr. til finansiering af mankoen som mellemfinansieres på kassen og dermed tilbagebetales i 2017.

### PROBLEMSTILLING

Økonomiudvalget blev på budgetseminaret den 28. januar 2014 orienteret om, at optimeringen af ejendomsdriftsområdet indgik i arbejdet frem mod budget 2015 med at tilvejebringe effektiviseringer for årligt 300 mio. kr.

Den 13. maj 2014 blev udvalget præsenteret for de foreløbige konklusioner med ejendomsdriftsarbejdet herunder ressourceforbrug, kvalitetsgevinster, effektiviseringspotentialer og et oplæg til, hvordan den fremtidige opgavevaretagelse kan se ud. Arbejdet, der er foregået i samarbejde med forvaltningerne, er nu kommet så langt, at der med denne indstilling fremlægges et forslag til en ny samlet organisering af ejendomsdriftsområdet i Københavns Kommune, herunder business case.

Inden der træffes beslutning foreslås det, at det samlede forslag sendes i høring i alle fagudvalg og i CSO.

### **Organisering af ejendomsområdet i dag**

Til udførelsen af ejendomsdriftsopgaver i Københavns Kommune bruges der i dag 1.146 mio. kr. årligt, og der er ansat i størrelsesordenen 1.236 årsværk. Københavns Ejendomme (KEjd) løser nogle af disse ejendomsdriftsopgaver f.eks. udvendig vedligehold og tekniske installationer, men også opgaver som rengøring, terræn og sikring løses af KEjd på nogle institutioner.

Hovedparten af ejendomsdriftsopgaven er placeret i forvaltningerne, hvor der bruges 895 mio. kr. Opgaverne er primært forankret på institutionsniveau, hvor op mod 94 pct. er placeret og der er kun i begrænset omfang knyttet ledelseskompetencer til opgavevaretagelsen, idet der til 1.218 medarbejdere er 18 ledere.

I dag er det typisk den enkelte institutionsleder, der selv styrer og følger op på rengøring og gårdmand, kontakter håndværkere ved mindre istandsættelser, kontakter forvaltningen ved større ombygninger, kontakter KEjd med ønsker til den udvendige vedligeholdelse mv. Det vurderes at fjerne tid og fokus fra kerneopgaverne, og derudover opnås der kun i meget begrænset omfang stordriftsfordele og samarbejde på tværs af geografi.

Den nuværende organisering af ejendomsområdet i kommunen giver flere steder nærhed og fleksibilitet for den enkelte institution. Omvendt betyder det også, at ansvaret er delt ud på en lang række aktører, hvilket medfører uensartede snitflader, uklar ansvarsfordeling og meget forskelligartet opgavevaretagelse idet der ofte ikke er en beskrivelse af, hvilke ydelser, der skal leveres, i hvilken kvalitet, hvor ofte og hvordan.

### **LØSNING**

KEjd har i samarbejde med forvaltningerne udarbejdet et beslutningsoplæg til samling af de ejendomsfaglige opgaver på tværs af Københavns Kommune.

I arbejdet er der taget udgangspunkt i erfaringerne fra administrationsplanens målbillede vedrørende ejendomsdrift i 2011 og 2012. Med Økonomikredsen som styregruppe for ejendomsdriftsprojektet er der efterfølgende skabt en fælles forståelse for problemstillingerne ved den nuværende organisering, når man ser på tværs af forvaltningerne samt hvilke muligheder der er for at optimere udførelsen af de ejendomsfaglige opgaver.

Derudover har følgegruppen med repræsentanter fra forvaltningerne fulgt processen og arbejdet tæt, og løbende drøftet og afgivet bemærkninger til beskrivelserne ved samling af ejendomsdriftsopgaverne. Endvidere er der nedsat et midlertidigt MED-udvalg, der følger processen og arbejdet tæt, jf. nedenfor.

### **Forslag til ny organisering af ejendomsdriftsområdet i Københavns Kommune**

Forvaltningerne er enige om, at der er et potentiale for øget kvalitet og effektivitet ved at samle udførelsen af opgaver inden for indvendigt vedligehold, terræn, rengøring, sikring, kantinedrift mv. på tværs af forvaltningerne, jf. bilag 1. Med en ny fælles ejendomsdriftsenhed etableres en fælles og ensartet opgavevaretagelse, der vil kunne understøtte kerneopgaverne i forvaltningerne. Der vil ligeledes være en række socioøkonomiske effekter ved at kunne fokusere indsatsen for at fastholde medarbejdere på arbejdsmarkedet, forebygge nedslidning ved brug af kombi-jobs, hvor flere arbejdsopgaver kombineres og opkvalificere medarbejdere bl.a. til at løse specialiserede opgaver på tværs af ejendomsdriftsområdet.

En ny organisering af ejendomsdriftsområdet har til formål at:

- styrke en helhedsorienteret og effektiv opgaveudførelse,
- sikre en stærk faglig forankring, som understøtter institutionernes kerneopgaver og dermed fritager institutionsledelsen fra ejendomsfaglige opgaver,
- sikre tydeligere og mere klare snitfalder og ansvarsfordeling,
- sikre serviceorienteret, fleksibel og tilgængelig kontakt og dialog,
- sikre et kompetent akutberedskab,
- sikre at kommunen styrker sin indsats for at sikre godt arbejdsmiljø, undgå nedslidning hos de ejendomsfaglige medarbejdere og opkvalificere medarbejdere,
- sikre ledelsesfokus på ejendomsdriftsopgaven,
- skabe en mere effektiv opgaveløsning, som tilvejebringer midler der kan omprioriteres til kommunens kerneopgaver.

### Organisatorisk forankring af ejendomsdriftsenheden

Den fælles ejendomsdriftsenhed forankres under Økonomiudvalget i Københavns Ejendomme. Hermed samles kernekompetencerne på ejendomsområdet i Københavns Kommune ét sted.

Den interne organisering af ejendomsdriftsenheden vil blive fastlagt i implementeringsfasen og vil blive besluttet af den ledelse, der har ansvaret for at realisere effektiviseringskravene på ejendomsdriftsområdet.

### Faseinddelt implementering

At samle de ejendomsfaglige opgaver er omfattende, og en faseinddeling af implementeringen vurderes derfor at være hensigtsmæssig. I nedenstående figur er vist tre mulige faser for implementering af en fuld model for samling af alle ejendomsfaglige opgaver i Københavns Kommune.

Opgaver placeret i KEjd	Fase 1 (2016)	Fase 2 (Evt. B2017)	Fase 3 (Evt. B2018)
Tekniske installationer	Terræn	Reception	TMF terræn
Udvendigt vedligehold	Kantine	Post og scan	TMF ejendomme
Miljø (affaldshåndtering)	Sikring	Omstilling	KFF terræn og idrætsanlæg
	Rengøring	Indretning	Selvejende institutioner i egne bygninger eller 3. mandslejemål
	Indvendigt vedligehold	Flytning	Plejeboliger (almene)
	Institutioner der geografiske ligger udenfor Københavnsområdet	Transport og maskiner	
	Selvejende institutioner i kommunale bygninger		

\*TMF = Teknik- og Miljøforvaltningen, KFF = Kultur- og Fritidsforvaltningen

Med denne indstilling tages der stilling til fase 1. Fase 2 og fase 3 træffes der ikke beslutning om på nuværende tidspunkt. Der vil blive fremlagt et selvstændigt beslutningsoplæg til senere budgetforhandlinger vedrørende en eventuel overflytning af de oplyste opgaver og områder i de to sidste faser.

I en eventuel fase 2 indgår der en række mindre ejendomsfaglige opgaver, som ved en nærmere vurdering kan overflyttes til en fælles ejendomsenhed. Inden en eventuel fase 3 foreslås det, at der gennemføres en evaluering af den nye organisering af ejendomsdriftsområdet i løbet af 2017. Evalueringen skal bl.a. omhandle organiseringen, opgavekvalitet, brugertilfredshed, den foreløbige gevinstrealisering og finansieringsmodellen. Evalueringen skal danne grundlag for at klarlægge om ejendomsdriftsenheden har løftet sit ansvar og sine opgaver tilfredsstillende.

### Tidsplan for implementering af fase 1

Såfremt Økonomiudvalget og Borgerrepræsentationen i forlængelse af høringsprocessen godkender samling af ejendomsdriftsopgaver i Københavns Kommune i én enhed, vil der fra oktober 2014 blive sat gang i en omfattende implementeringsproces for etablering af den nye organisation og overflytning af de mange medarbejdere. Plan for implementering er uddybet i

bilag 2.

Der arbejdes efter en overflytning af opgaver og medarbejdere den 1. januar 2016. Inden da skal organisationen etableres og der skal gennemføres et pilotprojekt, hvor styrings- og leverancemodeller kan afprøves og tilrettes ud fra konkrete erfaringer. Der er tre centrale målsætninger for implementeringsprojektet, som skal understøtte sikker drift fra dag ét:

1. Fastlæggelse af ydelser og serviceniveauer i konkrete servicepakker med udgangspunkt i de ydelser, der findes i dag.
2. Hensigtsmæssig og tryk overflytning af opgaver og medarbejdere med mindst mulig påvirkning af kernerdriften.
3. Etablering af en ny organisation, struktur og mødefora (hvor ledelsesniveauerne er på plads i god tid).

Arbejdet med implementeringen vil ske i tæt samarbejde med forvaltningerne med fokus på at understøtte institutionernes kerneopgaver og skabe sikker drift, herunder anvendelsen af eksisterende velfungerende kommunale serviceorganisationer. De decentrale institutioner i form af institutionsledere og andre brugere inddrages i dette arbejde. Dette foreslås at ske gennem en brugergruppe, som vil kvalificere arbejdet i implementeringsperioden.

### **Overflytning af opgaver og medarbejdere i fase 1**

1. januar 2016 overgår ansvaret for opgaveløsningen til den nye enhed.

Som udgangspunkt foreslås det, at alle medarbejdere flyttes over på samme dag. Det betyder, at alle medarbejdere får mulighed for at starte sammen og i samme grad være med til at udfylde rammerne i den nye organisation. Jf. principperne beskrevet i bilag 2 vil overflytningen i første omgang primært være organisatorisk og ikke fysisk. Derfor vurderes det realistisk at gennemføre en samtidig overflytning.

Det foreslås dog også, at centralt placerede medarbejdere overflyttes tre måneder før, pr. 1. oktober 2015, så de kan bidrage til at sikre at den nye organisation er på plads når de udførende medarbejdere overflyttes. Endvidere vil der fra beslutningen træffes og frem til oktober 2015 være et tæt samarbejde med udvalgte medarbejdere i forvaltningerne, som bidrager med at udvikle serviceydelser, organisering mv.

### **Etablering af midlertidigt MED-udvalg**

Kommunens Centrale Samarbejdsorgan CSO besluttede den 23. januar 2014 at etablere et midlertidigt MED-udvalg på ejendomsdriftsområdet for at sikre, at berørte medarbejdere blev hørt og inddraget tidligt i processen. Der har været indledende drøftelser med de faglige organisationer, hvor formålet har været at orientere om dels status på arbejdet hen mod en beslutning om at samle Københavns Kommunes ejendomsfaglige opgaver og dels at fastlægge rammerne for et midlertidigt MED-udvalg på ejendomsdriftsområdet.

De faglige organisationerne har deltaget aktivt, og der har været en god og samarbejdspræget dialog. Organisationerne har udtrykt tilfredshed med den tidlige involvering af medarbejdernes repræsentanter og nedsættelse af et midlertidigt MED-udvalg.

### **Styring og organisering af ny ejendomsdriftsenhed**

Med en ny fælles ejendomsdriftsenhed vil forvaltningerne fremover alene skulle modtage ydelserne, som leveres enten af den fælles ejendomsdriftsenhed selv eller af eksterne leverandører, som i dag har kontrakt med institutioner i forvaltningerne. En fælles ejendomsdriftsenhed vil blive organiseret ud fra princippet om lokal udførsel og central styring. Der vil være et antal distrikter og herunder en række udførende team, der er knyttet til bestemte institutioner i et geografisk område. Institutionerne vil have fast tilknyttet personale og mulighed for fleksibilitet inden for de fastlagte rammer. Se uddybning i bilag 3.

Ejendomsdriftsenheden vil være bevillingsfinansieret med en andel af tilkøb, så der fortsat er mulighed for at institutionslederne kan disponere over en del af budgettet. Præcis hvor meget fastlægges i processen frem mod Økonomiudvalgets behandling den 26. august 2014. Det gælder, at der for opgaver vedr. indvendigt vedligehold implementeres en særlig styringsmodel, hvor retten til at disponere over direkte udgifter til større reparationer og mindre ombygninger indtil videre bibeholdes på institutionerne jf. bilag 3.

## Bemærkninger fra forvaltningerne

Som beskrevet ovenfor har der løbende været en dialog med forvaltningerne om modeller og indhold i beslutningsoplægget. Der er enighed blandt forvaltningerne om at et fælles ejendomsdriftskoncept i Københavns Kommune er en god ide. Dog har Børne- og Ungdomsforvaltningen og Socialforvaltningen haft bemærkninger til nogle konkrete emner, som er uddybet nedenfor.

### Inddragelse af terræn- og plejeboligområdet i fase 1

Socialforvaltningen og Børne- og Ungdomsforvaltningen har påpeget, at det er uhensigtsmæssigt at opgaver vedrørende håndtering af terrænarbejder i Kultur- og Fritidsforvaltningen og Teknik- og Miljøforvaltningen samt Sundheds- og Omsorgsforvaltningens og Socialforvaltningens almene områder ikke indgår i projektets første fase.

Økonomiforvaltningen bemærker, at beslutning om at samle ejendomsfaglige opgaver er omfattende. I fase 1 overflyttes opgaver og medarbejdere for næsten 900 mio. kr. og det er vurderingen at der er behov for at tilpasse og opbygge styrings- og udførelsesmodellen før evt. yderligere opgaver kan overflyttes. Derudover arbejdes der kontinuerligt på at etablere data og systemunderstøttelse, og før at disse elementer fungerer, vil håndteringen af en evt. større opgaveportefølje være udfordrerne. Forud for en evt. fase 2 og 3 som bl.a. kan omfatte terrænarbejder i Kultur- og Fritidsforvaltningen og Teknik- og Miljøforvaltningen, skal den samlede ordningen evalueres.

### Brug af bestiller/udføremodel

Børne- og Ungdomsforvaltningen har foreslået, at styringsmodellen for den fremtidige organisering skal tilrettelægges som en fritvalgs- og bestiller/udføre model (BUM). Den vil give institutionslederne mulighed for selv at beslutte, om det er den fælles ejendomsdriftsenhed, der skal levere ejendomsydelser eller om det skal løses via eget personale eller private leverandører mv.

Økonomiforvaltningen bemærker, at en af de helt centrale grunde til at samle de ejendomsfaglige opgaver i en fælles enhed er, at skabe et samlet overblik over og mulighed for tværgående prioritering af ressourcer og indsatser. Ved valg af en styringsmodel som BUM vil det ikke i samme grad være muligt at prioritere på tværs af geografi, opgaver og institutioner og det vurderes, at en række af kvalitets- og effektiviseringsgevinsterne ved casen i givet fald vil bortfalde.

Derudover vurderes der at være en reel risiko for, at en BUM-model vil skabe øget internt bureaukrati i kommunen som følge af interne afregninger, bestilling og opfølgning mv. Dermed vil der ikke blive skabt det øgede ledelsesrum til institutionslederne, som er hensigten med en fælles opgaveløsning. Endvidere vurderes en sådan model skabe en budgetusikkerhed i den nye ejendomsdriftsenhed, der vil besværliggøre langtidspanlægning. Slutteligt støtter en BUM model ikke op om kommunens arbejde med at skabe en tillidsdagsorden.

Økonomiforvaltningen bemærker desuden, at der i den nye organisation vil blive lagt meget vægt på servicekultur og at ejendomsdriftsenhedens hovedopgave er at understøtte kerneforretningen på institutionerne.

### Udskyde endelig beslutning til Budget 2016

Socialforvaltningen og Børne- og Ungdomsforvaltningen mener, at processen for at udarbejde nærværende beslutningsoplæg har været forceret, og at beslutningen om etablering af en fælles ejendomsdriftsenhed bør udskydes til et senere tidspunkt. Konkret forslår de to forvaltninger, at der i forbindelse med budget 2015 vedtages en hensigtserklæring om, at der i forbindelse med budget 2016 skal fremlægges et beslutningsoplæg, som der politisk kan tages stilling til.

Økonomiforvaltningen bemærker, at udarbejdelsen af beslutningsoplægget bygger videre på administrationsplanens målbillede vedrørende ejendomsdrift som blev udarbejdet i 2011 og 2012. Her har forvaltningerne, samt en række institutioner og brugere været involveret. Siden august 2013 har der med kredsen af økonomiansvarlige direktører som styregruppe været igangsat et egentlig projekt. Forvaltningerne har bl.a. været inddraget via en følgegruppe, som har mødtes ca. én gang om måneden og der er blevet nedsat et midlertidigt MED-udvalg, jf. ovenfor.

Det samlede beslutningsoplæg er på tæt ved 100 sider og beskriver i så høj grad, som det er muligt inden en eventuel beslutning, hvad der skal ske i implementeringsprocessen og hvordan

dagligdagen vil være for medarbejdere, institutioner og forvaltninger. Økonomiforvaltningen vurderer, at det er tvivlsomt om yderligere tid vil kunne skabe mere klarhed inden der træffes en beslutning. Der er endvidere lagt op til en implementeringsproces, hvor der i tæt samarbejde mellem forvaltninger, institutioner og brugere i mere end 1 år vil være fokus på at skabe en model, der understøtter institutionernes kerneopgaver og skabe sikker drift. Derudover vil der i perioden blive gennemført et pilotprojekt, som giver mulighed for at afprøve modellen og foretage eventuelle tilretninger.

Ved at udskyde en eventuel beslutning og implementering vil realiseringen af effektiviseringsgevinsterne blive udskudt tilsvarende.

#### Inddragelse af de selvejende institutioner

Socialforvaltningen og Børne- og Ungdomsforvaltningen har argumenteret for at de selvejende institutioner i kommunale bygninger ikke skal indgå i den fælles opgavevaretagelse.

Økonomiforvaltningen bemærker, at der er i størrelsesordenen 60-70 selvejende institutioner i bygninger udlejet af København Ejendomme, der er omfattet af fase 1. Kommunen afholder i dag samtlige omkostninger forbundet med de ejendomsfaglige opgaver. Via et tillæg til driftsoverenskomsten vil det være muligt at aftale, at disse opgaver fremadrettet skal løses af den fælles ejendomsdrift enhed.

#### Overheadomkostninger

Endelig vurderer Socialforvaltningen, at forvaltningen i dag ikke benytter mere end 15,4 t.kr. pr decentralt årsværk, og at de dermed ikke kan overføre de 30,9 t.kr som er indarbejdet i business casen.

Økonomiforvaltningen bemærker, at der for det udførende personale (decentralt placerede medarbejdere) er indarbejdet et overhead på i alt 45 t.kr pr ÅV til administration, kompetenceudvikling og ledelse. Heraf overføres de 30,9 t.kr. fra forvaltningerne, som i dag afholder overheadudgiften til denne medarbejdergruppe. De resterende 14,1 t.kr er indarbejdet i business casen som nye varige driftsomkostninger. Overførelsen fra forvaltningerne stemmer overens med det beløb der blev overflyttet til Koncernservice i forbindelse med overflytningen af decentrale medarbejdere ved samling af administrative opgaver (SAO) og alt andet lige må en overførelse af medarbejdere mindske behovet for administrative ressourcer i forvaltningerne.

Socialforvaltningen vil samlet set skulle overføre 3,1 mio. kr. mere end forvaltningen vurderer, at de har omkostninger til i dag.

### **ØKONOMI**

Nedenfor gennemgås økonomien i det fremlagte forslag på overordnet niveau, business casen er beskrevet i detaljer i bilag 1.

#### **Bevillingsmæssige konsekvenser vedr. samling af de ejendomsfaglige opgaver**

Etableringen af den fælles ejendomsdriftsenhed betyder, at følgende udgifter overflyttes fra forvaltningerne til den samlede ejendomsdriftsenhed.

Tabel 1 - Bevillingsmæssige ændringer

Bevillingsmæssige ændringer (t.kr)	2016	2017	2018	2019
Beskæftigelses- og Integrationsudvalget	-36.526	-36.526	-36.526	-36.526
Børne- og Ungdomsudvalget	-566.479	-566.479	-566.479	-566.479
Sundheds- og Omsorgsudvalget	-16.174	-16.174	-16.174	-16.174
Socialudvalget	-155.727	-155.727	-155.727	-155.727
Kultur- og Fritidsudvalget	-68.501	-68.501	-68.501	-68.501
Teknik- og Miljøudvalget	-13.257	-13.257	-13.257	-13.257

Økonomiudvalget (ekskl. KEjd)	-38.532	-38.532	-38.532	-38.532	I forbindelse
Økonomiudvalget, KEjd	895.197	895.197	895.197	895.197	

med etableringen af en fælles ejendomsdriftsenhed i Københavns Kommune vurderes der at være en række implementeringsudgifter indenfor følgende kategorier:

Tabel 2 - implementeringsomkostninger

Implementeringsomkostninger	(t.kr)
Implementeringsorganisation	16.865
Etablering af varig organisation	4.512
Ekstraordinær kompetenceudvikling	10.883
IT-understøttelse af implementering og ny organisation	16.508
Varige omkostninger til ledelse og støttefunktioner	16.865
<b>Implementeringsomkostninger i alt</b>	<b>48.768</b>

Det indstilles, at finansieringen til etableringsomkostninger sker ved at investeringsmidler afsættes fra investeringspuljen og dette vil ske i forbindelse med budgetforhandlingerne for budget 2015.

### Effektiviseringspotentialet

Det indstilles til ØU, at 90 pct. af provenuet indgår i forvaltningernes måltal for forvaltningsspecifikke effektiviseringer, mens 10 pct. tilfalder Københavns Ejendomme. De resterende 90 pct. fordeles forholdsmæssige i forhold til det indmeldte ressourceforbrug.

Tabel 3 - Fordeling af effektiviseringspotentiale

Fordeling (t.kr)	2015	2016	2017	2018	2019
Beskæftigelses- og Integrationsudvalget	-	-	-214	-704	-1.055
Børne- og Ungdomsudvalget	-	-	-3.326	-10.917	-16.369
Sundheds- og Omsorgsudvalget	-	-	-95	-312	-467
Socialudvalget	-	-	-914	-3.001	-4.500
Kultur- og Fritidsudvalget	-	-	-402	-1.320	-1.979
Teknik- og Miljøudvalget	-	-	-78	-255	-383
Økonomiudvalget (ekskl. KEjd)	-	-	-226	-743	-1.113
Økonomiudvalget, KEjd	-	-	-168	-551	-825
Optimering af ejendomsdrift	-	-	-603	-1.978	-2.966
Total effektivisering	-	-	<b>-6.026</b>	<b>-19.780</b>	<b>-29.659</b>

Ved at samle ejendomsdriftsopgaver vurderes der at være en række synergieffekter, som vil medføre at midler til Grundbudget til vedligehold kan udnyttes mere effektivt. Idet der er et stort vedligeholdelsefterslæb på kommunens bygninger, er det dog ikke ønskeligt at reducere det samlede Grundbudget, derfor effektiviseres der ikke på Grundbudgettet.

Effektiviseringerne udgør 5 pct. af det samlede ressourceforbrug i fase 1 (2016), og er fuldt indfaset i 2019. Erfaringer fra andre aktører viser at driften konsolideres i 1. fase, og derved realiseres det fremlagte effek-tiviseringspotentiale. Det øgede overblik og styrkede koordinering af ejendomsdriften muliggør, at der forventeligt over tid kan indhentes yderligere optimeringer af ejendomsdriften. Fastlæggelsen af yderligere optimering af ejendomsdriften vil indgå i fase 2 (B2017) eller fase 3 (B2018).

### Overheadomkostninger

Overheadet er indregnet med 129 t.kr. pr. centralt placeret årsværk og årsværk placeret på distriktsniveau er indregnet med 30,9 t.kr.

For central placeret medarbejdere er der taget udgangspunkt i over-head opgørelsen i den fælleskommunale business case, der er i alt 19 årsværk opgjort i denne kategori. For de decentralt placeret medarbejdere (ejendomsfaglige medarbejdere) er der indarbejdet et overhead på i alt 45 t.kr pr ÅV til administration, kompetenceudvikling og ledelse.

De 30,9 t.kr. overføres fra forvaltningerne, som i dag afholder overhead udgiften til denne medarbejdergruppe. De resterende 14,1 t.kr er indarbejdet i business casen som nye varige driftsomkostninger.

De decentrale ejendomsfaglige medarbejdere udgør 94 % af alle års-værk, og er således den klart største gruppe. Medarbejderne kan godt være centralt organiseret, som fx i KEjd og BUF, men det er deres opgavefunktion, der er definerende for hvor de placeres.

Tabel 4 – Fordeling af overhead udgifter pr. forvaltning

Forvaltning	Antal ÅV	Omkostning (t.kr)
Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen	12	475
Børne- og Ungdomsforvaltningen	864	5.352*
Sundheds- og omsorgsforvaltningen	36	1.417
Socialforvaltningen	210	10.305
Kultur- og Fritidsforvaltningen	39	1.544
Teknik- og Miljøforvaltningen	4	353
Økonomiforvaltningen	0	-
Total**	<b>1.166</b>	<b>41.288</b>

\* Der er opgjort OH på rengøring og terræn i det indmeldte ressourceforbrug, hvorved der ikke beregnes overhead for disse, svarende til 710 ÅV.

\*\*Der beregnes ikke overhead på KEjd's samlede omkostninger, da overhead allerede er placeret i organisationen i dag.

## VIDERE PROCES

### Videre proces

Indstillingen sendes i høring i fagudvalgene og kommunens centrale samarbejdsorgan (CSO). Høringssvarene skal foreligge, så Økonomiudvalget kan få forelagt en endelig indstilling den 26. august 2014 og forslaget efterfølgende kan indgå i budgetforhandlingerne budget 2015.

Frem mod den 26. august vil Københavns Ejendomme bl.a. i samarbejde med forvaltningerne udarbejde følgende:

- Opdele ressourceforbrug på selvejende institutioner
- Udarbejde et oplæg til en model for håndtering af tilkøbsydelse og indvendigt vedligehold
- Udarbejde en samlet risikoanalyse

Disse elementer vil indgå i det endelige beslutningsoplæg til Økonomiudvalget d. 26. august 2014.

## BILAG

[Bilag 1 - Business Case for etablering af fælles ejendomsdriftsenhed i Københavns Kommune](#)

[Bilag 1a - Business Case oversigt](#)

[Bilag 2 - Implementeringsplan for etablering af fælles ejendoms-driftsenhed \(i perioden 1/10-14 til 1/1-16\)](#)

[Bilag 2a - Overordnet tidsplan for implementering](#)

[Bilag 2b - Eksempler på arbejdsbeskrivelser og servicemål](#)

[Bilag 3 - Styringsmodel og organisering af ejendomsdriftsenhed efter implementering \(i perioden 1/1-16 og frem\)](#)

[Bilag 3a - Eksempler den fremtidige opgavevaretagelsen af ejendomsdriftsopgaver ved etablering af fælles ejendomsdriftsenhed](#)

[Bilag 3b - styrkelse af Københavns Kommunes socioøkonomiske indsatser ved etablering af en fælles ejendomsdriftsenhed](#)





NOTAT

22-05-2014

## **Bilag 1 - Business case for etablering af fælles ejendomsdriftsenhed i Københavns Kommune**

Sagsnr.  
2014-0099051

Dokumentnr.  
2014-0099051-9

### Indhold:

1	Resume .....	2
2	Ressourceforbrug på ejendomsdrift .....	4
2.1	Proces frem mod politisk behandling .....	4
2.2	Ressourceforbrug i Københavns Kommune .....	5
2.3	Overhead - varige omkostninger til ledelse, støttefunktioner og drift .....	7
3	Effektiviseringspotentiale.....	9
3.1	Indfasning af det samlede effektiviseringspotentiale.....	10
3.2	Standardisering og harmonisering .....	10
3.3	Fælles udbud og bedre opgavebestilling .....	11
3.4	Geografisk optimering /samarbejde på tværs.....	12
3.5	Standardisering af lokalaftaler.....	13
3.6	Synergier ved minimering af uhensigtsmæssige opgavesnitflader .....	13
3.7	Øget produktivitet ved best practice .....	14
3.8	Digital opgaveunderstøttelse .....	14
3.9	Måltrettet brug af kompetencer .....	15
4	Implementeringsomkostninger .....	16
4.1	Implementeringsorganisation .....	16
4.2	Etablering af varig organisation .....	17
4.3	Ekstraordinær kompetenceudvikling .....	17
4.4	IT-understøttelse af implementering og ny organisation .....	18
5	Budgetmæssige ændringer .....	20

Sagsbehandler  
Morten Hellsten

### **Københavns Ejendomme**

Nyropsgade 1, 5  
1602 København V

Mobil  
+45 61 41 20 95

E-mail  
B01R@kff.kk.dk

EAN nummer  
579809781482

## 1 Resume

Business casen er udarbejdet med udgangspunkt i den fælleskommunale business case- model. Metoden for beregningerne/estimeringerne af de enkelte elementer beskrives i de respektive afsnit. Business casen er udarbejdet med udgangspunkt i de samme principper, der blev benyttet i forbindelse med beslutningen om samling af de administrative opgaver i forbindelse med administrationsplansprojektet (SAO). Etableringsomkostninger i business casen finansieres med midler fra den fælles investeringspulje.

Tabel 1 - Samlet business case

År (t.kr 2015 P/L)	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Økonomiske gevinster	-	-10.404	-22.963	-36.309	-46.188	-46.188
Finansiering af driftsunderskud	-	-	6.125	-	-	-
Varige omkostninger til ledelse, støttefunktioner og drift	-	16.529	16.529	16.529	16.529	16.529
<b>ØKONOMISKE GEVINSTER TOTAL</b>	-	6.125	-6.435	-19.780	-29.659	-29.659

OMKOSTNINGER						
Implementeringsorganisation	16.620	245	-	-	-	-
Etablering af varig organisation	4.030	482	-	-	-	-
Ekstraordinær kompetenceudvikling	2.177	8.707	-	-	-	-
IT-understøttelse af implementering og organisation	10.858	5.242	408	-	-	-
<b>OMKOSTNINGER TOTAL</b>	33.685	14.675	408	-	-	-

<b>ÅRLIG INDTJENING TOTAL</b>	33.685	20.800	-6.026	-19.780	-29.659	-29.659
-------------------------------	--------	--------	--------	---------	---------	---------

<b>Tilbagebetalingstid i hele år</b>	<b>6</b>
<b>Samlet investering</b>	<b>48.768</b>
<b>Årlig effektivisering ved fuld effekt i 2019 (netto)</b>	<b>29.659</b>

Business casen bygger på et ressourceforbrug på 923,7 mio.kr inklusiv overhead pr år. Ressourceforbruget er på i alt 1.147 mio.kr inklusiv Grundbudget til ejendomsvedligehold, der dog ikke indregnes i business casen. Der leveres en samlet effektivisering på i alt 29,6 mio. kr. (netto) ved fuld indfasning i 2019 svarende til 5 pct. af det samlede ressourceforbrug. En specificeret version af business casen er vedlagt som bilag 1a.

Af den samlede effektivisering indgår 90 pct. i forvaltningers forvaltningsspecifikke effektiviseringer, mens 10 pct. går til direkte optimering af ejendomsdriften, herunder vedligeholdelseefterslæb på ejendomsområdet. De resterende 90 pct. fordeles forholdsmæssigt i forhold til forvaltningernes nuværende ressourceforbrug. Fordelingen af effektivisering over tid fremgår af tabel 2.

Tabel 2 - Fordeling af effektivisering

<b>Fordeling (t.kr)</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Beskæftigelses- og Integrationsudvalget	-	-	-214	-704	-1.055
Børne- og Ungdomsudvalget	-	-	-3.326	-10.917	-16.369
Sundheds- og Omsorgsudvalget	-	-	-95	-312	-467
Socialudvalget	-	-	-914	-3.001	-4.500
Kultur- og Fritidsudvalget	-	-	-402	-1.320	-1.979
Teknik- og Miljøudvalget	-	-	-78	-255	-383
Økonomiudvalget	-	-	-226	-743	-1.113
Økonomiudvalget – Københavns Ejendomme	-	-	-168	-551	-825
Optimering af ejendomsdrift	-	-	-603	-1.978	-2.966
<b>Total effektivisering</b>	-	-	-6.026	-19.780	-29.659

Ved at samle ejendomsdriftsopgaver vurderes der at være en række synergieffekter, som vil medføre at midler i Grundbudget til vedligehold kan udnyttes mere effektivt. Idet der er et stort vedligeholdelses efterslæb på kommunens bygninger, er det dog ikke ønskeligt at reducere det samlede Grundbudget, derfor er ressourceopgørelsen opgjort inklusiv Grundbudgettet til ejendomsvedligehold, men det fratrækkes når der regnes effektiviseringer i business casen.

De generelle effektiviseringer indhentes på både de direkte omkostninger og på årsværk. I afsnit 3 beskrives effektiviseringspotentialet mere udførligt. Tabel 3 viser hvordan effektiviseringerne fordeler sig mellem direkte og årsværksomkostninger.

Tabel 3 – Opdeling af effektiviseringer

<b>Opdeling af effektiviseringer</b>	
Procentdel der er direkte omkostninger (pct.)	47
Procentdel der er ÅV omkostninger (pct.)	53

De forventede effektiviseringer på medarbejderomkostningerne svarer til samlet set 55-70 årsværk. Ejendomsdriftsområdet er kendetegnet ved en høj medarbejderomsætning på 27,5 pct., hvilket årligt betyder, at omkring 340 medarbejdere skifter job. Dertil kommer, at 9 pct. er mellem 61-70 år, mens yderligere 35 pct. er mellem 51-60 år. På den baggrund vurderes det, at effektiviseringerne på medarbejderomkostningerne primært kan håndteres via naturlig afgang.

## 2 Ressourceforbrug på ejendomsdrift

Ressourceopgørelsen er opgjort i tæt dialog med forvaltningerne. Opgørelsen er lavet i forhold til nedenstående opgaver og områder, som er beskrevet yderligere i implementeringsplanen.

Tabel 4 - opgaver og områder, der indgår i fase 1

Opgaver placeret i KEjd	Fase 1 (B2015)
<ul style="list-style-type: none"><li>•Tekniske installationer</li><li>•Udvendigt vedligehold</li><li>•Miljø (affaldshåndtering)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Terræn</li><li>•Kantine</li><li>•Sikring</li><li>•Rengøring</li><li>•Indvendigt vedligehold</li><li>•Institutioner der geografisk ligger udenfor Københavnsområdet</li><li>•Selvejende institutioner i kommunale bygninger</li></ul>

Opgaverne og områderne i fase 2 og 3 (jf. implementeringsplanen) er ikke inkluderet i ressourceopgørelsen. Opgaver i hhv. fase 2 og 3 kan efter aftale mellem forvaltninger/institutioner og ejendomsdriftsenhed løses. Processen og retningslinjerne fastsættes i implementeringsprocessen.

### 2.1 Proces frem mod politisk behandling

Følgende forhold skal afklares frem mod ØU's møde den 26. august. Dette vil ske i samarbejde med de relevante forvaltninger samt med input fra eksterne.

#### Selvejende institutioner

I 1. fase indgår kun ressourcer vedrørende selvejende institutioner i kommunale lejemål. Det skal derfor sikres at ressourcer for *selvejende institutioner i egne ejendomme* og *selvejende institutioner i 3.mandslejemål* ikke indgår i ressourceopgørelsen.

#### Tilkøb

Implementeringsplanen og styringsmodellen lægger op til, at der skal blive en del af budgettet tilbage hos institutionerne til egen disponering, fx tilkøb af ekstraordinær rengøring og lignende. Det præcise omfang heraf er endnu ikke fastlagt og skal afklares i samarbejde med forvaltningerne frem mod ØU den 26. august.

#### Indvendigt vedligehold

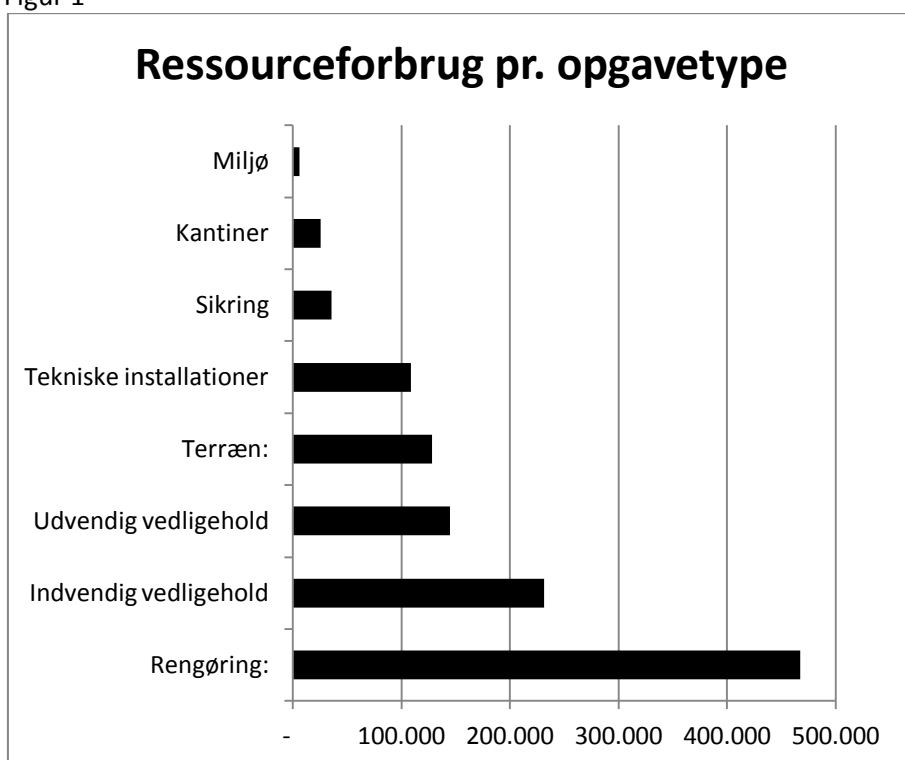
I lighed med fastlæggelsen af fordelingen af andelen for tilkøb, vil der være en proces, hvor fordelingen af midler til indvendigt vedligehold fastlægges. Afklaringen skal ske i samarbejde med forvaltningerne frem mod ØU den 26. august.

## 2.2 Ressourceforbrug i Københavns Kommune

I det følgende gennemgås det samlede årlig ressourceforbrug til ejendomsdrift i Københavns Kommune, som danner grundlag for etableringen af en fælles ejendomsdriftsenhed. For at give et samlet billede af ressourceforbruget på området indgår omkostningerne til Grundbudget til ejendomsvedligehold i nedenstående opgørelse.

Figur 1 viser fordelingen af ressourcer på de forskellige opgavetyper, som er inkluderet i resourceopgørelsen.

Figur 1



Tabel 5 viser forbruget fordelt pr forvaltning. Tabellen viser, at der er forskellige måder at bruge sine ressourcer på i forvaltningerne. Fx bruger SOF 58 pct. af de samlede udgifter på finansiering af årsværk mens BIF bruger 86 pct. af sine ressourcer på direkte omkostninger. Dette kan forklares med forskellige opgaveporteføljer, men også med hvordan de pågældende forvaltninger har prioriteret ressourceforbruget.

Tabel 5 – ressourceforbrug i forvaltningerne

Forvaltning	Direkte udgifter (t.kr)	Årsværk udgifter (t.kr)	Total (t.kr)
Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen	31.254	5.272	<b>36.526</b>
Børne- og Ungdomsforvaltningen	221.267	345.212	<b>566.479</b>
Sundheds- og Omsorgsforvaltningen	12.902	3.272	<b>16.174</b>
Socialforvaltningen	66.072	89.655	<b>155.727</b>
Kultur- og Fritidsforvaltningen	51.286	17.215	<b>68.501</b>
Teknik- og Miljøforvaltningen	11.142	2.115	<b>13.257</b>
Økonomiforvaltningen	38.532	-	<b>38.532</b>
Økonomiforvaltningen – Københavns Ejendomme	223.933	27.433	<b>251.366</b>
<b>Total</b>	<b>656.389</b>	<b>490.174</b>	<b>1.146.563</b>

### Direkte udgifter

Opgørelsen er baseret på indmeldinger fra forvaltningerne. De direkte udgifter dækker over to typer udgifter:

- Udgifter til leverandører på opgaveniveau, enten som køb fra eksterne leverandører eller tilkøb hos andre forvaltninger, som varetager opgaveløsningen. Begge typer betragtes udgiftsmæssigt som en direkte udgift.
- Udgifter til materiel, fx indkøb af maskiner til rengøring og rengøringsartikler.

### Årsværk udgifter

En væsentlig del af opgavevaretagelsen på området for ejendomsdrift sker gennem egen opgaveudførelse med egne medarbejdere, fx rengøring, terræn og mindre indvendigt arbejde. Dertil kommer, at ejendomsdriften også kræver koordinering, ledelse og kontrol. Disse opgaver varetages også af internt personale. Opgørelsen af årsværk bygger på tilbagemeldinger fra forvaltningerne.

De medarbejdere, der i dag varetager de ejendomsfaglige opgaver i forvaltningerne, følger med opgaverne over til den fælles ejendomsdriftsenhed. Medarbejderne vil som ofte skulle varetage de samme opgaver i den nye organisation, som de gør i dag. Derfor følger den faktiske lønsum med de omfattede medarbejdere.

I de tilfælde, hvor der overflyttes tomme årsværk tager budgetomplaceringen lønmæssigt udgangspunkt i nedenstående gennemsnitslønninger, der er inklusiv overhead.

Tabel 6 - lønniveau ved tomme ÅV

(t.kr 2015 P/L)	Ejendomsfaglige medarbejdere	Støttefunktion Medarbejder	Leder
Løn	391,9	515,8	652,2
Overhead	30,9	129,4	129,4
Total	422,8	645,2	781,6

### 2.3 Overhead - varige omkostninger til ledelse, støttefunktioner og drift

Overhead opgøres i to kategorier centrale og decentrale medarbejdere, som skal overføres i forbindelse med ressourceopgørelsen.

Tabel 7 - fordelingen af årsværk pr forvaltning

Forvaltning	Centrale ÅV	Decentrale ÅV	Total ÅV
Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen	1	11	12
Børne- og Ungdomsforvaltningen	5	859	864
Sundheds- og Omsorgsforvaltningen	0	7	7
Socialforvaltningen	8	202	210
Kultur- og Fritidsforvaltningen	3	36	39
Teknik- og Miljøforvaltningen	2	2	4
Økonomiforvaltningen	0	0	0
Økonomiforvaltningen – Københavns Ejendomme	0	70	70
Total	19	1.217	1.236

De centrale medarbejdere opgøres med et overhead svarende til niveauet i den fælleskommunale business case (129.350 kr. i 2015 P/L).

De decentrale ejendomsfaglige medarbejdere udgør 94 pct. af alle årsværk og udgør således den klart største gruppe. Medarbejderne kan godt være centralt organiseret, som fx i KEjd og BUF, men det er deres opgavefunktion, der er definerende for, hvor de placeres. Decentrale medarbejdere er således udførende personale, som ikke har faste centrale pladser.

Overhead på decentrale medarbejdere (som udelukkende omfatter ejendomsfaglige medarbejdere) er fastsat til 45 t.kr/ÅV/år svarende til nedenstående poster.

Tabel 8 – overhead på ejendomsfaglige medarbejdere

Ejendomsfaglige medarbejdere	Total (t.kr)
Administrative funktioner	16,4
Omkostning til KS	6,7
Kontorhold, arbejdstøj og kommunikation	4,3
IT, telefon, tablet	1,5
Omkostninger til nye stillinger	2,4
Ledelse	9,3
Uddannelse	4,4
I alt	45

Af 45 t.kr/ÅV indregnes de 14,1 t. kr /ÅV i business casen som varige omkostninger, svarende til 16,9 mio. kr/ år, som derved modregnes i det årlige effektiviseringspotentiale (brutto). Det betyder, at der overføres 30,9 t.kr/ÅV fra forvaltningerne, svarende til niveauet overført i forbindelse med SAO.

Tabel 9 - overhead omkostninger pr forvaltning

Forvaltning	Antal ÅV	Omkostning (t.kr)
Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen	12	475
Børne- og Ungdomsforvaltningen	864	5.352
Sundheds- og omsorgsforvaltningen	7	1.417
Socialforvaltningen	210	10.305
Kultur- og Fritidsforvaltningen	39	1.544
Teknik- og Miljøforvaltningen	4	353
Økonomiforvaltningen	0	-
Total	1.166	41.288



### 3 Effektiviseringspotentiale

På Økonomikredsmødet den 11. april blev effektiviseringspotentialet og forudsætninger herfor godkendt. Effektiviseringspotentialet er beregnet på baggrund det faktiske ressourceforbrug på de ejendomsfaglige opgaver.

Københavns Ejendomme har været i dialog med mere end 30 organisationer, herunder 9 kommuner og 10 øvrige offentlige organisationer, som har gennemgået en optimering og samling af ejendomsdriftsopgaver. Erfaringerne herfra viser entydigt et væsentligt potentiale ved en samling af ejendomsdriften

- Projektet har samlet op på forvaltningernes erfaringer med effektiviseringer på ejendomsdriftsområdet, og erfaringerne herfra er medtaget i den samlede vurdering
- Konsulentfirmaet EY har vurderet potentialet i Københavns Kommune. De vurderer, at der er et samlet effektiviseringspotentiale på 5-12 pct. ved at centralisere de ejendomsfaglige opgaver og optimere den interne opgavevaretagelse
- Københavns Ejendomme har i samarbejde med flere forvaltninger deltaget i et nordisk benchmarkingprogram på administrationsejendomme. Resultaterne viste et potentiale på disse typer af ejendomme, selvom der allerede arbejdes strategisk med ejendomsdriftsoptimering i de berørte ejendomme
- Erfaringerne fra etableringen af KS er taget i betragtning i vurderingen af det samlede effektiviseringspotentiale

Business casen indeholder et effektiviseringspotentiale på op til 5 pct. af det samlede ressourceforbrug svarende til 29,7 mio. kr. i varige effektiviseringer ved fuld indfasning i 2019(netto). Dette er en konservativ vurdering, der afspejler kommunens komplekse struktur og størrelse.

Effektiviseringen indhentes gennem en række håndtag. Nedenstående skema illustrerer, hvor mange procent af det samlede potentiale de enkelte håndtag udgør ved fuld indfasning.

Tabel 10 – håndtag til effektivisering

Håndtag til effektivisering	Andel af samlet potentiale
Standardisering og harmonisering	11 %
Fælles udbud og bedre opgavebestilling	20 %
Geografisk optimering	30 %
Standardisering af lokalaftaler	5 %
Synergier ved minimering af uhensigtsmæssige opgavesnitflader	5 %
Øget produktivitet ved best practice	18 %
Digital opgaveunderstøttelse	7 %
Målrettet brug af kompetencer	4 %

### 3.1 Indfasning af det samlede effektiviseringspotentiale

Potentialet indfases med en profil, der er i overensstemmelse med implementeringsplanen. De enkelte håndtag til effektivisering implementeres i forskellige tempi, da forudsætningerne for at opnå effektiviseringer ved de enkelte håndtag er forskellige. Under hvert enkelt håndtag beskrives indfasningsprofilen for det pågældende håndtag. Effektiviseringspotentialer forventes at være fuldt indfaset i 2019.

Tabel 11 – Profil for indfasning af potentiale

Profil for indfasning i %	2016	2017	2018	2019
Standardisering og harmonisering	70	100	100	100
Fælles udbud og bedre opgavebestilling	20	30	50	100
Geografisk optimering/ samarbejde på tværs	20	50	90	100
Standardisering af lokalaftaler	20	70	100	100
Synergier ved minimering af uhensigtsmæssige opgavesnitflader	0	20	50	100
Øget produktivitet ved best practice	10	50	80	100
Digital opgaveunderstøttelse	20	40	80	100
Målrettet brug af kompetencer	20	40	80	100
<b>Total af samlet potentiale</b>	<b>23</b>	<b>50</b>	<b>79</b>	<b>100</b>

### 3.2 Standardisering og harmonisering

Med standardisering skabes mere ensartethed i leveringen af den enkelte service. Ved at standardisere opgaveudførelsen sikres et bedre grundlag for optimering, da opgaverne defineres klart. Flere medarbejdere vil være i stand til at udføre arbejdsopgaver hvor, der er klart definerede standarder for hvilke opgaver, der skal udføres.

Ved at harmonisere serviceniveauet skabes sammenlignelighed på tværs i organisationen, og de forskellige serviceniveauer, der eksisterer i dag, kan justeres til et fælles niveau for ensartede opgaver. Endelig vil en samling af ansvaret for det ejendomsfaglige område, hvor serviceniveauer harmoniseres og opgaveudførelsen standardiseres, muliggøre en strategisk prioritering af ressourcerne til området.

### Profil for indfasning

Andel af fuldt indfaset potentiale: 11 %

t.kr	2016	2017	2018	2019
Standardisering og harmonisering	-3.450	-4.928	-4.928	-4.928

Profilen for dette håndtag er stejl. Det skyldes, at der allerede i implementeringsorganisationen arbejdes målrettet med at udarbejde standarder for opgaveniveauet, hvorved der vil ligge meget klar allerede ved starten af driften. Der er dog taget højde for en indkøringsperiode. Særligt på rengøringsområdet, hvor der allerede foreligger klare standarder, vil der være mulighed for hurtigt at harmonisere niveauet i kommunen, så der sikres ensartet service til medarbejdere og borgere.

### 3.3 Fælles udbud og bedre opgavebestilling

Ved gennemførelse af fælles udbud opnås udover effektiviseringer en bedre styring samt en mere let tilgængelig opgaveløsning. Samtidig sikres, at der stilles konsekvente krav til miljø og sociale hensyn, dvs. bl.a. brugen af lærlinge, praktikpladser, energioptimering og sikring af løn- og arbejdsvilkår.

Herudover vil den geografiske optimering medføre, at serviceopgaver kan samles i klumper. Der arbejdes for tiden på flere udbud på tværs af forvaltninger, fx et udbud af rengøring på Amager.

Endvidere arbejdes der på en ØU-indstilling om at gennemføre fælles udbud på håndværkerydelser, dækkende eksempelvis brugen af eksterne vvs-firmaer, tømrere, elektrikere mv. På nuværende tidspunkt forventes udbuddet at omhandle håndværkerydelser på under 3 mio. kr., hvor omsætningen i KK pt. vurderes at være på 313 mio. kr.

Derudover arbejdes der på at gennemføre et fælles udbud af ramme/indkøbsaftaler vedr. indkøb af byggemateriel i byggemarkeder. Der bliver årligt indkøbt for ca. 54 mio. kr. i hele kommunen, og der forventes at kunne opnås en besparelse herved.

Der vurderes samlet set at være et stort effektiviseringspotentiale ved at gennemføre fælles udbud.

### Profil for indfasning

Andel af fuldt indfaset potentiale: 20 %

t.kr	2016	2017	2018	2019
Fælles udbud og bedre opgavebestilling	-1.861	-2.792	-4.653	-9.306

Der er begrænset viden om, hvilke aftaler der konkret er indgået på lokalt niveau samt længden på de indgåede aftaler. Derfor er der sat en lang indfasningsprofil på dette håndtag.

### 3.4 Geografisk optimering /samarbejde på tværs

En fælles ejendomsdriftsenhed muliggør, at opgaveudførelse kan tilrettelægges mere hensigtsmæssigt efter geografi på tværs af forvaltninger, og kan specialiseres i fagområder. Det kan ske på tværs og i større teams (end i dag, hvor mange opgaver løses af en person, der forventes at kunne løse alle typer af opgaver). Det skaber et overblik, som gør det muligt at kunne etablere nye og forbedrede procedurer og arbejdsgange. I den daglige opgaveløsning vil opgaverne endvidere kunne løses første gang af med de rette kompetencer. Eksempelvis bliver græsset på en given skole slået af egen gårdmand, mens biblioteket på den anden side af vejen hyrer en gartner. Hvis græsset slås af gårdmanden begge steder, kan ressourcerne fordeles bedre, og opgaveudførelsen kan om nødvendigt specialiseres.

Der vil i implementeringen blive lagt vægt på, at arbejdet på tværs af forvaltninger skærpes fra start. Effektiviseringspotentialet ligger i høj grad i, hvordan man får samlet funktionerne i teams, der let og fleksibelt kan varetage ejendomsdriften på tværs af udvalgte institutioner. Etableringen af en teamstruktur vil samtidig gøre det muligt at dække ind for hinanden ved sygdom og ferie uden brug af vikarer mv.

### Profil for indfasning

Andel af fuldt indfaset potentiale: 30 %

t.kr	2016	2017	2018	2019
Geografisk optimering /samarbejde på tværs	-2.778	-6.946	-12.503	-13.892

Dette håndtag er kilden til det væsentligste potentiale for effektivisering. Det er samtidig også et håndtag, der kræver en stor kulturændring for både det udførende personale og for modtagerne af ejendomsdriftsydelserne. De første effekter hentes primært på bedre arbejdstilrettelæggelse. Den resterende optimering sker, som resultat af ændret kultur og kontinuerligt fokus på intelligent samarbejde i geografiske områder. Effekten af håndtaget er betinget af, at det første håndtag *standardisering og harmonisering* er på plads, da det optimerede geografiske samarbejde lettes betragtelig, når service er harmoniseret på tværs af forvaltningerne.

### 3.5 Standardisering af lokalaftaler

Medarbejderne på ejendomsdriftsområdet er i dag underlagt flere forskellige overenskomster og underliggende lokalaftaler både internt og mellem forvaltningerne. Der vurderes at være et væsentligt produktivitets- og effektiviseringspotentiale ved at finde et mere ensartet niveau.

Det kortlægges i øjeblikket, hvordan de enkelte lokalaftaler passer ind i den fremtidige arbejdstilrettelæggelse på ejendomsdriftsområdet. Dette både i forhold til ens regler for de medarbejdere, der udfører den samme opgave, men også i forhold til en mere simpel administration samt ledernes mulighed for en smidig og rentabel arbejdstilrettelæggelse. Dette arbejde fortsætter som en opgave for implementeringsorganisationen

#### Profil for indfasning

Andel af fuldt indfaset potentiale: 5 %

t.kr	2016	2017	2018	2019
Standardisering af lokalaftaler	-449	-1.572	-2.246	-2.246

Kortlægningen af lokalaftaler forventes færdig, når ejendomsdriftsenheden går i drift. Det er dog usikkert, hvor hurtigt aftalerne reelt kan ændres. Derfor er der en konservativ vurdering af, hvor hurtigt håndtaget til effektivisering kan indfases.

### 3.6 Synergier ved minimering af uhensigtsmæssige opgavesnitflader

Der vurderes, at være synergier ved at eliminere uhensigtsmæssige snitflader. Dette medfører en bedre planlægning og udnyttelse af ressourcer. Eksempelvis kan den samme tekniker fremover servicere både udsugningen til køkkenet og ventilationsanlægget. Kvalitetsgevinsten her er, at en institution kun skal have besøg af teknisk personale én gang, da der sker en koordineret opgaveløsning. Endvidere kan omkostninger til etablering og opstart af byggepladser mindskes (ved mindre byggesager skønnes udgifterne til byggeplads at udgøre 0-1 pct. af byggesummen og ved store sager 4-5 pct.). Tilsvarende giver en samlet planlægning af vedligeholdelsesmidlerne større effektivitet ved at flere opgaver kan bestilles og udføres samtidigt.

#### Profil for indfasning

Andel af fuldt indfaset potentiale: 5 %

t.kr	2016	2017	2018	2019
Synergier ved minimering af uhensigtsmæssige opgavesnitflader	-	-449	-1.123	-2.246

Dette er et komplekst håndtag til effektivisering, derfor planlægges en lang indfasning af dette potentiale. Etableringen af en fælles ejendomsdriftsenhed kræver tilvænning fra institutionerne, hvorved indfasningen forlænges yderligere.

### 3.7 Øget produktivitet ved best practice

Ressourceopgørelsen og beskrivelsen af opgaveløsningen i de enkelte forvaltninger på ejendomsdriftsområder viser potentialer ved at følge best practice. Det vil være naturligt at se på erfaringer og best practice og ved at ”låne” gode ideer, vil der kunne opnås yderligere fordele ved samling af ressourcer.

I flere forvaltninger er der i perioden 2010-2015 taget initiativ til tiltag, der har resulteret i betydelige besparelser. Hvis alle forvaltninger lever op til den gennemsnitlige besparelse på ca. 5,2 pct. i perioden, vil der kunne frigøres yderligere ca. 15 mio. kr.

#### Profil for indfasning

Andel af fuldt indfaset potentiale: 18 %

t.kr	2016	2017	2018	2019
Øget produktivitet ved best practice	-848	-4.241	-6.785	-8.481

Der må forventes at være mindre effekt første år, før erfaringer fra de forskellige distrikters tidligere løsningsmodeller kan effektueres på omsættes i kommunen.

### 3.8 Digital opgaveunderstøttelse

Ved at tilpasse og ændre arbejdsgange med henblik på en digital understøttelse af arbejdsgange i form af mobil betjening til dokumentation, bestillinger, betaling mv., vil der være et effektiviseringspotentiale.

Dette potentiale kan udnyttes til at få løst flere opgaver eller spare ressourcer. Effektiviseringen kommer dog ikke automatisk med digitaliseringen, men afhænger af hvordan bedre data udnyttes i planlægning af opgaveløsning og indkøb.

#### Profil for indfasning

Andel af fuldt indfaset potentiale: 7 %

t.kr	2016	2017	2018	2019
Digital opgaveunderstøttelse	-679	-1.357	-2.714	-3.393

Den digitale opgaveunderstøttelse er et supplement til de øvrige håndtag. Der er dog et potentiale forbundet med effektivisering via bedre digital planlægning. Erfaringer fra digitaliseringsprojekter viser, at der går et stykke tid før, effekten af nye systemer reelt manifesterer sig

som effektiviseringer. Det skyldes, at der er en indkøringsfase. Der er derfor taget højde for, at der skal ske løbende tilpasning af systemet, og at ejendomsporteføljen ikke er fuldt digitaliseret ved opstarten på driften af den fælles ejendomsdriftsenhed.

### 3.9 Målrettet brug af kompetencer

Et væsentligt element i at opnå gevinsterne er, at medarbejdernes ressourcer og kompetencer udnyttes til fulde. Dels ved at udnytte den ejendomsfaglighed, der findes i den nye organisation, dels ved en fokuseret indsats på den store viden fællesskabet har, så kompetencer og opgaver matches.

Dette initiativ understøtter effektiviseringerne under standardisering, geografisk optimering, synergi og digitalisering. Potentialet udnyttes derfor ikke selvstændigt, men vil bidrage til at øge effektiviseringerne.

#### Profil for indfasning

Andel af fuldt indfaset potentiale: 4 %

t.kr	2016	2017	2018	2019
Målrettet brug af kompetencer	-339	-679	-1.357	-1.696

Det udførende personale forventes at blive opkvalificeret ved gensidig oplæring og øget fokus på uddannelse. Dertil kommer, at eksisterende specialkompetencer skal udnyttes bedre. Det tager dog tid at opkvalificere, og samtidig er det ikke sikkert, at alle kompetencer er entydigt afdækket ved starten af driften. Derfor er indfasningen begrænset de første 2 år, hvorefter det forventes at målrettet brug af kompetencer accelereres, hvilket også burde smitte positivt af på øvrige håndtag til effektivisering.

## 4 Implementeringsomkostninger

Implementeringsomkostningerne er udarbejdet og tilpasset med udgangspunkt i følgende:

- Omkostningsniveauet er valideret i samarbejde med EY, som har været med til at vurdere behovet ud fra en best practice logik.
- Københavns Ejendomme har været i dialog med KS for at drage erfaringer fra etableringen af KS, og særligt nylige erfaringer fra Samlingen af Administrative Opgaver (SAO). Der kan dog ikke drages en direkte parallel mellem SAO og en fælles ejendomsdrift, da områderne er forholdsvis forskelligartede.

I forbindelse med etableringen af en fælles ejendomsdriftsenhed i Københavns Kommune vurderes der at være implementeringsomkostninger indenfor følgende kategorier

Tabel 12 - implementeringsomkostninger

Implementeringsomkostninger	(t.kr)
Implementeringsorganisation	16.865
Etablering af varig organisation	4.512
Ekstraordinær kompetenceudvikling	10.883
IT-understøttelse af implementering og ny organisation	16.508
Implementeringsomkostninger i alt	48.768

### 4.1 Implementeringsorganisation

Der skal etableres en midlertidig implementeringsorganisation, som kan drive samling og implementering af ejendomsdriftsfunktionerne.

Omkostningskategorier:

- Servicebeskrivelse/modning
- Overflytning og MED
- Kommunikation og brugertilfredshed
- Kontraktstyring
- Pilotprojekt
- Intern styring (organisering/IT/Økonomi)
- Huslejeudgift

Udgiftskategorierne følger de faser, som er beskrevet i implementeringsstrategien. De enkelte kategorier er underopdelt i udgifter til *ledere og medarbejdere* samt udgifter til *ekstern bistand og materialer*.

#### Ledere og medarbejdere

Implementeringsorganisationen skal bestå af et antal ledere og medarbejdere til at gennemføre selve organisationsforandringen. Disse ledere tænkes efterfølgende at blive en del af de kommende ledere for den



permanente driftsorganisation. Dertil kommer behovet for projektmedarbejdere til etablering af den nye organisation og koordineringen heraf. På samme måde som lederne vil en andel af disse projektmedarbejdere efterfølgende kunne indgå i den kommende driftsorganisation. Som beskrevet i implementeringsstrategien er der lagt op til, at en række medarbejdere kan indstationeres fra forvaltningerne. Omkostninger hertil er indarbejdet i medarbejderomkostningerne.

### **Ekstern bistand og materialer**

Der er behov for ekstern bistand til bl.a. til udarbejdelse og procesunderstøttelse af serviceudvalg, gennemførelse af brugerundersøgelser samt en lang række kommunikationsaktiviteter. Samlingen af en fælles ejendomsdriftsenhed påvirker mange i kommunen, derfor kræves der en massiv kommunikationsindsats, som også vil være forbundet med udgifter til indkøb af materialer og bistand til kommunikationsprocessen.

## **4.2 Etablering af varig organisation**

Samlingen af den fælles ejendomsenhed medfører en række udgifter til administrative ændringer samt udgifter til fysiske faciliteter. Disse udgifter fordeles i forhold til de organisatoriske niveauer, som foreslås til den kommende organisation. Det forudsættes, at alle nuværende faciliteter forsat vil være til rådighed for de udførende medarbejdere, da det er afgørende for, at opgaveudførelsen kan ske så lokalt forankret som muligt.

Omkostningskategorier

- Etablering af distriktsniveau og teamniveau
- Etablering af servicecenter
- Etablering af central organisation

Der vil endvidere være en række omkostninger til følgende emner:

### **Koncern Service**

Koncern Service vil skulle bruge ressourcer på etablering af telefoni (mobil og/eller fastnet), oprettelse af ID mv. Derudover kommer der udgifter til administrativ flytning af medarbejdere. Der er indarbejdet en enhedspris på 2.000 kr. som indgår i business casen.

### **Flyttekoordinering**

Der vil være udgifter forbundet med flyttekoordinering.

## **4.3 Ekstraordinær kompetenceudvikling**

En ny fælles ejendomsdriftsenhed kommer til at indebære nye måder at organisere arbejdet på og en øget professionalisering ved, at flere medarbejdere med samme faglighed samles på tværs. For at understøt-

te professionaliseringen skal der afsættes midler til at efteruddanne både ledere og medarbejdere.

Omkostningskategorier:

- Uddannelse
- Undervisning/ekstern konsulentbistand

### **Uddannelse**

Følgende medarbejdere vurderes at være omfattet af den ekstraordinære kompetenceudvikling:

- Ejendomsfaglige medarbejdere
- Ledere på distriktsniveau
- Teamledere
- Støttefunktionsmedarbejdere

Det vurderes, at distrikts- og tilsynsførende ledere vil skulle gennemføre en uddannelse indenfor ejendomsdrift, der kan klæde dem på til at kunne agere i en professionel ejendomsdriftsorganisation. Kurser indenfor dette område udbydes fx af Teknologisk Institut.

Øvrige medarbejdere vurderes at skulle gennemgå lignede efteruddannelsesforløb, eksempelvis i AMU-regi, hvor der vil kunne opnås refusion (gratis vikar) i forbindelse med efteruddannelsen.

### **Undervisning/ekstern konsulentbistand**

Dækker udgifter til tilrettelæggelse undervisning.

## **4.4 IT-understøttelse af implementering og ny organisation**

Mange ejendomsdriftsopgaver løses i dag med begrænset brug af IT, men samlingen af ejendomsdrift giver muligheder for øget tværgående koordinering og indsamling af ejendomsfaglige data, som kan understøtte øget kvalitet og effektivitet i opgaveudførselen. Moderne mobil teknologi giver udførende personale mulighed for at være it-understøttet i en grad, der ikke tidligere har været mulig.

For at få det optimale ud af samlingen af ejendomsdrift i Københavns Kommune er der derfor behov for at optimere IT understøttelsen af denne faggruppe.

Omkostningskategorier

- Softwareunderstøttelse
- Hardware: Distriktsniveau og Teamniveau
- Hardware: Servicecenter/Helpdesk
- Hardware: Central organisation

### **Softwareunderstøttelse**

I budget 2014 blev der tildelt midler i ejendoms pakken til data og it-understøttelse af KEjd's nuværende opgaveportefølje. Disse løsninger gøres skalerbare, i det omfang det er muligt, i forhold til en øget opgaveportefølje ved samling af ejendomsdrift. Der vil dog være særligt behov for yderligere softwareunderstøttelse af en række arbejdsprocesser, fx modtagelse og registrering af opgaver samt opgavebestilling og opgavekoordinering.

Der vil ligeledes være udgifter forbundet med udarbejdelsen af en afdækning af de nuværende muligheder og det fremtidige behov. Der skal bruges tid og kræfter på gennemførelse af udbud/tilbud for anskaffelse af nye systemer (software) understøttet af ekstern ekspertise. Efterfølgende vil der være udgifter forbundet med anskaffelse af ny hard- og software, herunder permanente udgifter til softwarelicenser. På permanent basis vil der desuden være udgifter forbundet med en række IT-administratorer. De permanente udgifter er p.t. ikke estimeret.

De samlede softwareudgifter anslås på baggrund af en overordnet vurdering af omkostningen estimeret med ekstern bistand og en vurdering af omkostningerne til den videre udbudsproces. Der er løbende dialog med KS vedr. kvalificering af behovet for IT-understøttelse.

### **Hardware: Distriktsniveau og Teamniveau**

Den øgede koordinering af opgaveudførelsen medfører et øget behov for at kunne kontakte og koordinere medarbejdergruppen.

Derfor opregnes en række udgifter til mobile løsninger samt etablering af arbejdsstationer på distriktsniveau. Disse omkostninger indregnes som en initialinvestering. Efterfølgende håndteres løbende udgifter hertil i overhead.

### **Hardware: Servicecenter/Helpdesk**

Der skal oprettes et centralt servicecenter, hvilket indebærer udgifter til arbejdsstationer. Derudover vil der være behov for investeringer i telefonsystemer samt etablering af de nødvendige kø-systemer og telefonlinjer.

### **Hardware: Centralt niveau**

Der vil være en forøgelse af centrale medarbejdere, som skal have arbejdsstationer og mobile løsninger. Disse omkostninger indregnes som en initialinvestering. Efterfølgende håndteres løbende udgifter hertil i overhead.

## 5 Budgetmæssige ændringer

Etableringen en af den fælles ejendomsdriftsenhed betyder, at følgende udgifter overflyttes fra forvaltningerne til den samlede ejendomsdriftsenhed. Der flyttes følgende samlede opgjorte ressourceforbrug:

Tabel 13 – Budgetændring pr udvalg

Bevillingsmæssige ændringer (t.kr)	2016	2017	2018	2019	2020
Beskæftigelses- og Integrationudvalget	-36.526	-36.526	-36.526	-36.526	-36.526
Børne- og Ungdomsudvalget	-566.479	-566.479	-566.479	-566.479	-566.479
Sundheds- og omsorgsudvalget	-16.174	-16.174	-16.174	-16.174	-16.174
Socialudvalget	-155.727	-155.727	-155.727	-155.727	-155.727
Kultur- og Fritidsudvalget	-68.501	-68.501	-68.501	-68.501	-68.501
Teknik- og Miljøudvalget	-13.257	-13.257	-13.257	-13.257	-13.257
Økonomiudvalget (ekskl. KEjd)	-38.532	-38.532	-38.532	-38.532	-38.532
Økonomiudvalget, KEjd	895.197	895.197	895.197	895.17	895.197

## Bilag 1a - Business Case overblik

Samlet udgiftsniveau (ressourceopgørelse inkl. OH) t.kr/år 923.763

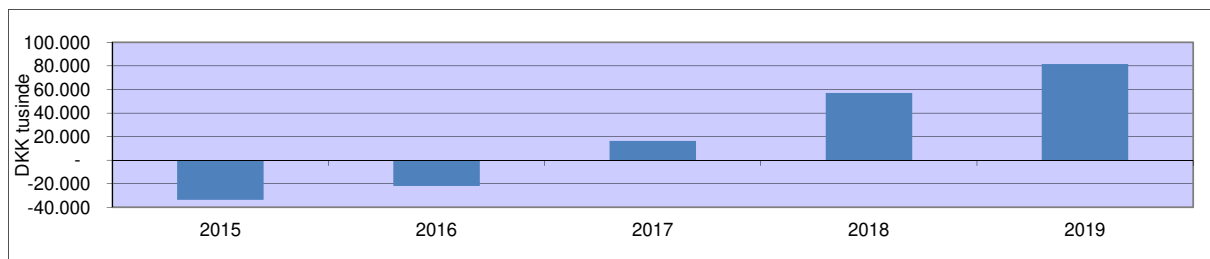
### PENGESTRØMSOPGØRELSE (UDGIFTSBASERET)

DKK, 1.000 kr.

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>ØKONOMISKE GEVINSTER:</b>						
Standardisering og harmonisering	-	-3.450	-4.928	-4.928	-4.928	-4.928
Fælles udbud og bedre opgavebestilling	-	-1.861	-2.792	-4.653	-9.306	-9.306
Geografisk optimering/samarbejde på tværs	-	-2.778	-6.946	-12.503	-13.892	-13.892
Standardisering af lokalaftaler	-	-449	-1.572	-2.246	-2.246	-2.246
Synergier ved minimering af uhensigtsmæssige opgavesnitflader	-	-	-449	-1.123	-2.246	-2.246
Øget produktivitet ved best practice	-	-848	-4.241	-6.785	-8.481	-8.481
Digital opgaveunderstøttelse	-	-679	-1.357	-2.714	-3.393	-3.393
Målrettet brug af kompetencer	-	-339	-679	-1.357	-1.696	-1.696
<b>ØKONOMISKE GEVINSTER:</b>						
Finansiering af driftunderskud	-	-10.404	-22.963	-36.309	-46.188	-46.188
Varige omkostninger til ledelse, støttefunktioner og drift	-	-	6.125	-	-	-
	-	16.529	16.529	16.529	16.529	16.529
<b>ØKONOMISKE GEVINSTER TOTAL</b>	<b>-</b>	<b>6.125</b>	<b>-6.435</b>	<b>-19.780</b>	<b>-29.659</b>	<b>-29.659</b>
<b>OMKOSTNINGER</b>						
Implementeringsorganisation	16.620	245	-	-	-	-
Servicebeskrivelse/modning	4.272	-	-	-	-	-
Leder	652	-	-	-	-	-
Medarbejdere	2.063	-	-	-	-	-
Servicebeskrivelse (bistand)	1.200	-	-	-	-	-
Overflytning og MED	2.200	220	-	-	-	-
Leder	652	65	-	-	-	-
Medarbejdere	1.547	155	-	-	-	-
Kommunikation og brugertilfredshed	2.147	-	-	-	-	-
Medarbejdere	1.032	-	-	-	-	-
Afdækning af brugertilfredshed	150	-	-	-	-	-
Opstartskommunikation	210	-	-	-	-	-
Kontraktstyring (indkøbsfunktion)	3.405	-	-	-	-	-
Leder	652	-	-	-	-	-
Medarbejdere	1.547	-	-	-	-	-
Bistand til afdækning	945	-	-	-	-	-
Pilotprojekt	2.220	-	-	-	-	-
Leder	652	-	-	-	-	-
Medarbejdere	1.568	-	-	-	-	-
Intern styring (Organisation/IT/Økonomi)	2.105	-	-	-	-	-
Leder	652	-	-	-	-	-
Medarbejdere	1.032	-	-	-	-	-
Huslejudgift	272	25	-	-	-	-
Etablering af varig organisation	4.030	482	-	-	-	-
Etablering af distrikstruktur og teamniveau	3.600	400	-	-	-	-
Etablering af servicecenter/call center/helpdesk	16	4	-	-	-	-
Etablering af central organisation	414	78	-	-	-	-
Ekstraordinær kompeteudvikling	2.177	8.707	-	-	-	-
Uddannelse	2.027	8.107	-	-	-	-
Undervisning/Ekstern konsulentbistand	150	600	-	-	-	-
IT-understøttelse af implementering og organisation	10.858	5.242	408	-	-	-
<b>OMKOSTNINGER TOTAL</b>	<b>33.685</b>	<b>14.675</b>	<b>408</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>ÅRLIG IND TJENING TOTAL</b>	<b>33.685</b>	<b>20.800</b>	<b>-6.026</b>	<b>-19.780</b>	<b>-29.659</b>	<b>-29.659</b>
Aggregeret opgørelse	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>OMKOSTNINGER TOTAL (inkl. Varig omkostning)</b>	<b>35.502</b>	<b>66.706</b>	<b>83.644</b>	<b>100.172</b>	<b>116.701</b>	<b>133.230</b>
<b>ØKONOMISKE GEVINSTER (eks varig omkostning)</b>	<b>-</b>	<b>-10.404</b>	<b>-33.368</b>	<b>-69.676</b>	<b>-115.865</b>	<b>-162.053</b>

## Samlet Business Case Ejendomsdrift

### PENGESTRØMSOVERSIGT - UDGIFTSBASERET



### ØKONOMISKE NØGLETAL

Tilbagebetalingstid i hele år	6
Samlet investering, eks. Varig omkostning (t.kr)	48.768
Årlig gevinst/provenu ved fuld effekt i 2019 (netto)	-29.659

Fordeling af effektiviseringer	2015	2016	2017	2018	2019	2020
BIF	-	-	-214	-704	-1.055	-1.055
BUF	-	-	-3.326	-10.917	-16.369	-16.369
SUF	-	-	-95	-312	-467	-467
SOF	-	-	-914	-3.001	-4.500	-4.500
KFF	-	-	-402	-1.320	-1.979	-1.979
TMF	-	-	-78	-255	-383	-383
ØKF	-	-	-226	-743	-1.113	-1.113
KEjd	-	-	-168	-551	-825	-825
Optimering af ejendomsdrift	-	-	-603	-1.978	-2.966	-2.966
<b>Total Effektivisering</b>	-	-	-6.026	-19.780	-29.659	-29.659



**KØBENHAVNS KOMMUNE**

Økonomiforvaltningen

Københavns Ejendomme

**NOTAT**

22-05-2014

Sagsnr.

2014-0099051

Dokumentnr.

2014-0099051-3

Sagsbehandler

Annegrete Vallgård

## **Bilag 2 Implementeringsplan for etablering af fælles ejendomsdriftsenhed (i perioden 1/10-14 til 1/1-16)**

I dette notat beskrives forslag til en overordnet plan for implementering af forslag om etablering af en fælles ejendomsdrift i Københavns Kommune. Notatet beskriver gennemgang af faser, organisation og centrale elementer i implementeringsfasen. Styringsmodel og organisering af den fuldt implementerede ejendomsdriftsenhed samt, hvordan opgaveløsningen kommer til at foregå i praksis beskrives i bilag 3.

### **Indhold**

1 Overordnet tidsplan og målsætninger .....	2
2 Organisering af implementeringsprojekt.....	2
3 Fastlæggelse af ydelser og serviceniveauer.....	4
4 Overflytning af opgaver og medarbejdere.....	7
5 Besættelse af lederstillinger og etablering af struktur og mødefora	12
6 Kommunikation til medarbejdere og brugere.....	13
7 Elementer i implementeringsprojekt som forudsætter forvaltningsdeltagelse .....	14
8 Øvrige elementer i implementeringsprojekt .....	15

**Københavns Ejendomme**

Nyropsgade 1, 5  
1602 København V

Mobil  
2146 5803

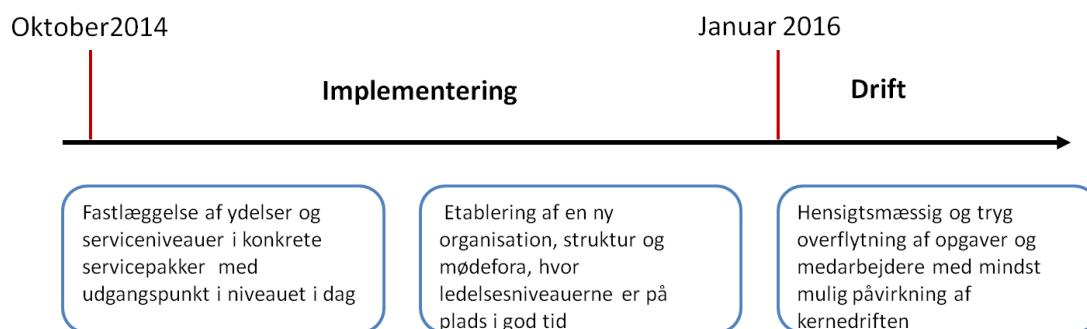
E-mail  
ZX4H@kff.kk.dk

EAN nummer  
579809781482

## 1 Overordnet tidsplan og målsætninger

Såfremt Økonomiudvalget og Borgerrepræsentationen vedtager samling af ejendomsdriftsopgaver i Københavns Kommune i én enhed, vil der fra oktober 2014 blive sat gang i en omfattende implementeringsproces for etablering af den nye organisation og overflytning af de mange medarbejdere.

**Figur 1. Overordnet faseplan for etablering af fælles ejendomsdriftsenhed i KK**



Der arbejdes med henblik på overflytning af opgaver og medarbejdere 1. januar 2016. Inden da skal organisationen etableres og der skal gennemføres et pilotprojekt, hvor styrings- og leverancemodell kan afprøves.

I bilag 2a er der en uddybet tidsplan og nedenfor gennemgås de forskellige elementer i tidsplanen. Der er tre centrale målsætninger for implementeringsprojektet, som skal understøtte sikker drift fra dag ét:

1. Fastlæggelse af ydelser og serviceniveauer i konkrete servicepakker med udgangspunkt i de ydelser, der findes i dag
2. Hensigtsmæssig og tryk overflytning af opgaver og medarbejdere med mindst mulig påvirkning af kernerdriften
3. Etablering af en ny organisation, struktur og mødefora, hvor ledelsesniveauerne er på plads i god tid

Planen for at nå de tre målsætninger beskrives i afsnit 3-5. Først præsenteres organiseringen af implementeringsprojektet.

## 2 Organisering af implementeringsprojekt

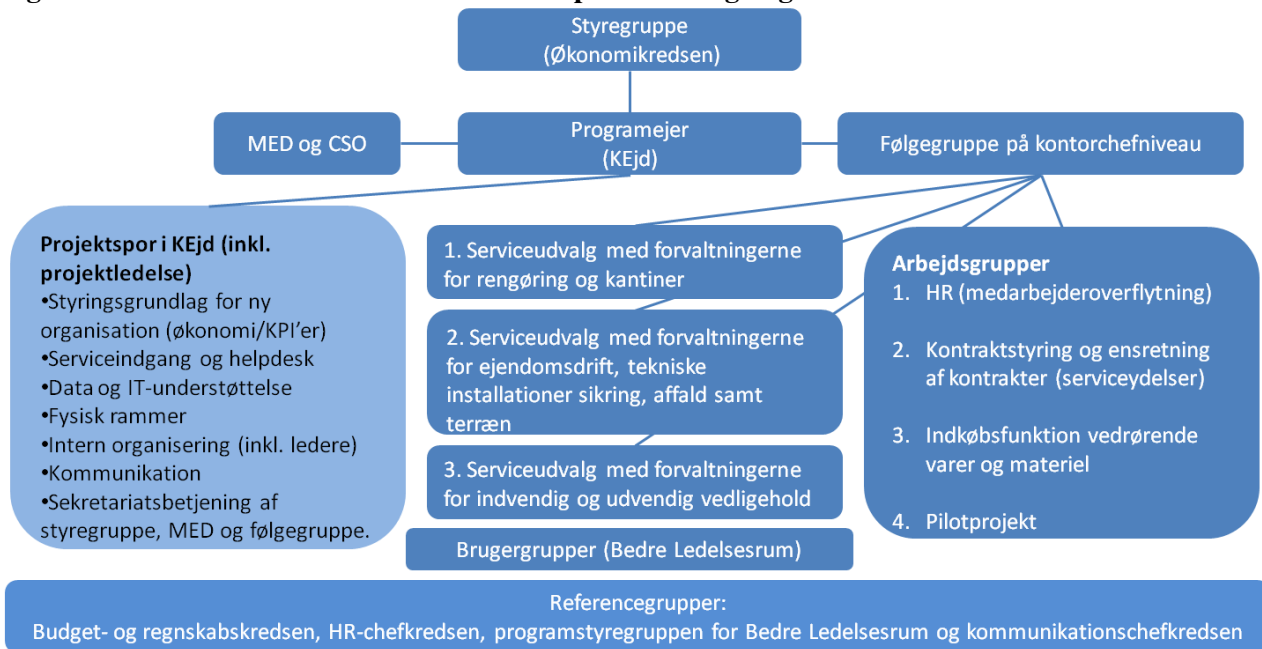
Implementeringsorganisationen foreslås placeret i Københavns Ejendomme. Figur 2 viser forslag til implementeringsorganisation. De enkelte elementer i organisationen gennemgås i notatet.



Figur

2.

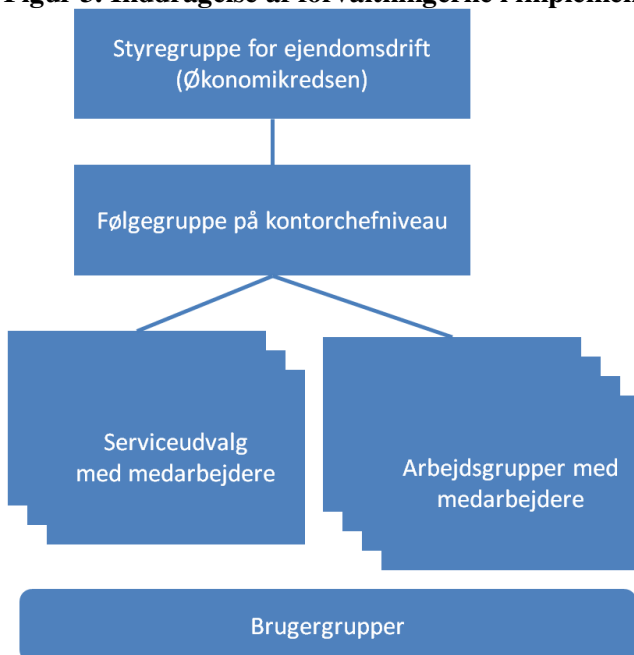
### Implementeringsorganisation



### 2.1 Forvaltningernes repræsentation i implementeringsprojektet

Alle forvaltninger skal indgå i implementeringsprojektet og de foreslås repræsenteret og inddraget på alle tre organisatoriske niveauer i implementeringsorganisationen samt i brugergrupper.

Figur 3. Inddragelse af forvaltningerne i implementeringsorganisation



Styregruppen vil være på direktørniveau. Økonomikredsen er styregruppe for beslutningsoplægget til ØU og det foreslås, at kredsen også varetager styregrupperollen i implementeringsprojektet.

Det foreslås, at der nedsættes en følgegruppe på kontorchefniveau, som skal bidrage med at kvalificere beslutningsoplæg til styregruppen både ift. fastlæggelse af ydelser og serviceniveauer for den nye enhed og ift. selve implementeringen som proces for overflytning af medarbejdere, kommunikation mv.

Der vil derudover blive nedsat tre serviceudvalg og fire arbejdsgrupper, hvor forvaltningerne skal være repræsenteret på medarbejderniveau. Det kan være medarbejdere fra centralforvaltningerne og/eller ejendomsfagligt personale. Nedenfor gennemgås de enkelte serviceudvalg og arbejdsgrupper, som forventes etableret.

Ressourcetrækket i forvaltningerne til deltagelse i serviceudvalg og arbejdsgrupper estimeres til 0,5-2 årsværk pr. forvaltning afhængig af antal institutioner og volumen på ejendomsdriftsområdet. Dette forudsættes finansieret inden for udvalgenes rammer.

Derudover skal institutionsledere og andre brugere inddrages i arbejdet. Dette foreslås at ske gennem en brugergruppe, som vil kvalificere arbejdet i implementeringsperioden. Det skal vurderes, om brugergruppen fra Bedre Ledelsesrum kan repræsentere brugerne i arbejdet.

Undervejs i implementeringsprojektet kan der desuden blive behov for at inddrage nogle af kommunens øvrige beslutningskredse som referencegrupper. Det drejer sig om fx budget- og regnskabskredsen, HR-chefkredsen, styregruppen for bedre ledelsesrum og kommunikationschefkredsen.

Endelig vil forvaltningerne få mulighed for at indstationere medarbejdere til at arbejde fuld- eller halvtid, som projektdeltagere i implementeringsorganisationen. Dette vil i givet fald blive finansieret af projektet, jf. notat om business case. Hvilke medarbejdere der indstationeres til hvilke opgaver aftales mellem projektet og den pågældende forvaltning. Den præcise organisering af projektet i KEjd vil blive fremlagt for styregruppen hurtigst muligt efter sommeren, såfremt Økonomiudvalget og Borgerrepræsentationen godkender, at der etableres en fælles ejendomsdriftsenhed.

### **3 Fastlæggelse af ydelser og serviceniveauer**

Den første af de tre målsætninger vedrører fastlæggelse af ydelser og serviceniveauer, som institutionerne fremover vil modtage fra den nye enhed.

### **3.1 Kortlægning af eksisterende ydelser og serviceniveauer**

Den fælles ejendomsdriftsenhed skal varetage opgaver inden for en lang række kategorier, som i sig selv er relativt forskellige og som i dag varetages på mange forskellige måder og serviceniveauer i kommunen.

Som grundlag for at kunne fastlægge præcis hvilke delydelser den nye ejendomsdriftsenhed skal levere, vil der være behov for at foretage en kortlægning af, hvilke ejendomsdriftsopgaver der løses i dag og på hvilket serviceniveau.

En af de første opgaver i implementeringsprojektet vil derfor være at tilvejebringe en baseline for den kvalitet, der leveres på institutionerne.

Der vil blive tale om en repræsentativ brugerundersøgelse, hvor afdækningen sker med udgangspunkt i arketyper af institutioner (se næste afsnit). Udformningen af undersøgelsen vil ske med inddragelse af forvaltningerne. Tilsvarende vil forvaltningerne skulle levere input til udvælgelse af interviewpersoner

Kortlægningen skal både søge at afdække et kvalitativt og kvantitativt billede af serviceniveauet i dag. Det vil sige, at der både ses på, hvilke opgaver der løses, og hvordan tilfredsheden er med det der leveres.

### **3.2 Definition af fremtidige ydelser i "serviceudvalg"**

Det er afgørende for en vellykket implementering af fælles ejendomsdrift, at der på forhånd er enighed om, hvilke ydelser den nye ejendomsdriftsenhed skal levere til hvem og på hvilket serviceniveau.

En vigtig opgave i implementeringsfasen bliver derfor at udarbejde et servicekatalog (en såkaldt 'service level agreement'), for hver opgavekategori, hvor det er fastlagt hvilke ydelser, der skal leveres, og på hvilket serviceniveau.

For at sikre at servicekatalogerne dækker de relevante områder og at ydelserne defineres og afgrænses hensigtsmæssigt, skal dette arbejde ske i tre såkaldte "serviceudvalg", hvor alle forvaltninger er repræsenterede med fx ejendomsfaglige medarbejdere.

I serviceudvalgene skal der ske en vurdering af, hvilket serviceniveau der skal leveres til hvilke typer institutioner. Der arbejdes med fem arketyper af institutioner, som forvaltningerne er enige om er repræsentative for kommunens samlede portefølje af institutioner.

De fem arketyper er:

1. *Små institutioner*: Vuggestuer, børnehaver, fritids- og ungdomsklubber, mindre kultur- og fritidshuse
2. *Store institutioner*: Skoler, kulturhuse, biblioteker og museer
3. *Institutioner med særlige tekniske anlæg*: Idrætsanlæg, svømmehaller, brandstationer
4. *Institutioner med døgnåbent el. brugere med særlige behov*: Pleje- og ældreboliger, døgninstitutioner, specialinstitutioner, krisecentre, bocentre
5. *Institutioner med almindelige driftsmæssige behov og/eller med borgerkontakt*: Administrationsbygninger, socialcentre, jobcentre, borgerservice, hjemmepleje mv.

De tre serviceudvalg er: Et udvalg for rengøring og kantiner, et udvalg for indvendig vedligehold og udvendig vedligehold og et udvalg for ejendomsdrift, tekniske installationer sikring, affald samt terræn. Implementeringsorganisationen vil fastlægge en metode for modning af opgaver i serviceudvalgene, så arbejdsmetoden bliver den samme i de tre udvalg. Der henvises til den foreløbige oversigt over opgaver sidst i dette notat.

Det er vigtigt, at servicekatalogerne kvalificeres af de kommende brugere i form af institutionsledere i brugergruppen.

I fastlæggelsen af ydelser og delydelser vil der blive taget udgangspunkt i de eksisterende servicebeskrivelser af ejendomsdriftsydelser i forvaltningerne, eksempelvis rengøringsenhederne i Børne- og Ungdomsforvaltningen og KEjd, ejendomsteamet i Teknik- og Miljøforvaltningen mv. Se eksempel på arbejdsbeskrivelser for rengøringsområdet fra Børne- og Ungdomsforvaltningens rengøringssektion i bilag 3B og beskrivelse af ydelser og responstid for Teknik- og Miljøforvaltningens ejendomsteam i bilag 3B.

I bilag 3 styringsmodel og organisering af ejendomsdriftsenhed er der en nærmere beskrivelse af brugen af servicekataloger og servicepakker til institutionerne.

### ***Innovation i opgaveløsningen***

Serviceudvalgene vil, udover at beskrive opgaver og ydelser, også få som opdrag at inddrage innovation og nytænkning af opgaveløsning i arbejdet. Den nye ejendomsdriftsenhed skal løfte kvaliteten og øge effektiviteten bl.a. ved at udvikle leverancerne af serviceydelser inden for ejendomsdriftsområdet. I denne forbindelse vil det være af afgø-

rende betydning, at der arbejdes på tværs af de tre serviceudvalg, da det ofte er i kombinationen af forskellige fokusområder og fagligheder, at nye idéer og ny synergi kan opstå.

Inddragelsen af brugergrupper vurderes at være centralt både ift. at udvikle serviceydelserne og kvalitetssikre de ydelsesbeskrivelser og serviceniveauer, der udarbejdes i serviceudvalgene.

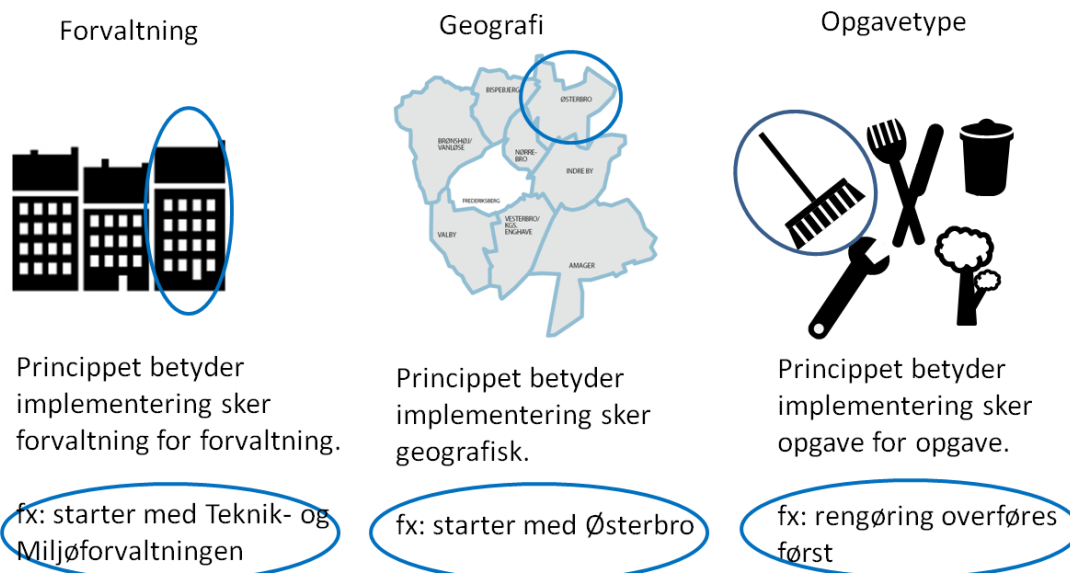
#### 4 Overflytning af opgaver og medarbejdere

Implementeringen skal af hensyn til medarbejderne ske over så kort en periode som muligt for at minimere usikkerhed for den enkelte. Samtidig er det vigtigt, at implementeringen påvirker kernerdriften mindst muligt, så den enkelte institution oplever en smidig og hurtig overflytning af opgaverne til en fælles ejendomsdriftsenhed.

##### 4.1 Faseopdelt implementering

Man kan tage udgangspunkt i tre forskellige principper for implementering ved overflytning af medarbejdere og opgaver til den fælles enhed: forvaltning, geografi eller opgavetype, jf. figur 4.

**Figur 4. Principper for implementeringsrækkefølge**



Forvaltningerne har drøftet de forskellige principper og der er fordele og ulemper ved alle tre modeller i relation til fx delte stillinger, forskellige geografiske inddelinger i byen mellem forvaltningerne, ønsker om hurtig implementering, realisering af effektiviseringspotentiale og krav til den nye organisation som skal tage imod medarbejderne. Der har været mest opbakning til, at opgaver og medarbejdere flyttes ud fra opgavetype.

På den baggrund lægges der op til følgende overordnede faseinddeling:

**Figur 5. Faseinddelt implementering**

Opgaver placeret i KEjd	Fase 1 (2016)	Fase 2 (Evt. B2017)	Fase 3 (Evt. B2018)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tekniske installationer</li> <li>• Udvendigt vedligehold</li> <li>• Miljø (affaldshåndtering)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terræn</li> <li>• Kantine</li> <li>• Sikring</li> <li>• Rengøring</li> <li>• Indvendigt vedligehold</li> <li>• Institutioner der geografiske ligger udenfor Københavnsområdet</li> <li>• Selvejende institutioner i kommunale bygninger</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reception</li> <li>• Post og scan</li> <li>• Omstilling</li> <li>• Indretning</li> <li>• Flytning</li> <li>• Transport og maskiner</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TMF terræn</li> <li>• TMF ejendomme</li> <li>• KFF terræn og idrætsanlæg</li> <li>• Selvejende institutioner i egne bygninger eller 3. mandslejemål</li> <li>• Plejeboliger (almene)</li> </ul>

Det indstilles, at overflytning af udførende medarbejdere til den nye ejendomsdriftsenhed i første fase sker den 1. januar 2016. Samme dag overgår ansvaret for opgaveløsningen til den nye enhed.

Som udgangspunkt foreslås det, at alle medarbejdere flyttes over på samme dag. Det betyder, at alle medarbejdere får mulighed for at starte sammen og være med til at udfylde rammerne i den nye organisation. Jf. principperne nedenfor vil overflytningen i første omgang primært være organisatorisk og ikke fysisk. Derfor vurderes det realistisk at gennemføre en samtidig overflytning.

Det foreslås dog også, at centralt placerede medarbejdere overflyttes tre måneder før, pr. 1. oktober 2015, så de kan bidrage til at sikre at den nye organisation er på plads, når de udførende medarbejdere overflyttes.

Fase 2 og fase 3 træffes der ikke beslutning om på nuværende tidspunkt. Der vil blive fremlagt et selvstændigt beslutningsoplæg til senere budgetforhandlinger vedrørende en eventuel overflytning af de oplyste opgaver og områder.

I en evt. fase 2 indgår der en række mindre ejendomsfaglige opgaver, og det kan, i det omfang der er tydelige gevinster på kvalitet og effektivitet, træffes beslutning om, at de oplyste opgaver kan overflyttes til en fælles ejendomsenhed.

I en evt. fase 3 foreslås det, at der gennemføres en evaluering af den nye organisering af ejendomsdriftsområdet i løbet af 2017. Evaluering

gen skal bl.a. omhandle organisering, opgavekvalitet, brugertilfredshed, den foreløbige gevinstrealisering og finansieringsmodellen. Evalueringen skal danne grundlag for at klarlægge, om ejendomsdriftsenheden har løftet sit ansvar og sine opgaver tilfredsstillende, herunder om opgaveporteføljen for de enkelte forvaltninger kan bibeholdes.

I forlængelse af evalueringen kan det overvejes, om opgaver og områder i fase 3 skal overflyttes. Det vil være en forudsætning for at overlytte evt. yderligere opgaver, at der er blevet udarbejdet et styringsgrundlag og KPI'er, som giver fuld transparens og et grundlag for løbende drøftelse og måling af kvalitet og tilfredshed på ejendomsenhedens leverancer.

## Oversigt over opgaver og ydelser i fase 1

Følgende opgaver og områder indstilles til at blive en del af den fælles ejendomsdriftsenhed i fase 1. Listen er udarbejdet med udgangspunkt i ressourceopgørelsen. Processen for håndtering af indvendigt vedligehold håndteres særligt se bilag 4 afsnit 5.2

### Terræn

Terræn omfatter de grønne arealer og befæstede arealer, herunder fortove og vejarealer på private fællesveje. Opgaverne omfatter beplantning og beskæring af de grønne arealer, renhold af belægning ved fortove, p-pladser, legepladser, skolegårde og lignende. Derudover løbende vedligehold og udbedring af de befæstede arealer, som fx genopretning af belægning og reparation af trapper. Vintervedligeholdelse er også en del af opgaverne.

### Kantiner

Kantinedrift for de ansatte.

### Sikring

Vagt udenfor almindelig arbejdstid til akut opståede opgaver, fx nedbrud på varmeanlægget. Opsætning af låse/låsebokse og vedligehold af dem.

### Rengøring

Rengøring omfatter den almindelige rengøring af opholdsarealer, toiletter, gangarealer, trapper, tekøkkener med videre. Hertil kommer ekstra opgaver såsom oliering af trægulv, vinduespudning og lignende. Opgaver omfatter også måttevask og linnedservice.

### Indvendigt vedligehold

#### *Dagligbygningsdrift*

Bygningsdrift er den del af indvendigt vedligehold, der vedrører den daglige drift af bygningen, fx udskiftning af elpærer eller småreparationer, der kan udføres med almindeligt håndværktøj. Ved skybrud, stormvejr og lignende vil der også være en opgave i at gennemgå bygningen for eventuelle skader, både indendørs og udendørs i forhold til skade på bygningen.

#### *Større reparationer og mindre ombygninger*

Denne kategori omhandler vedligehold af de indvendige arealer, som fx lofter, vægge, døre, træpaneler og karme. Det kan være større eller mindre indvendige ombygninger eller reparationer, som ikke kan udføres med almindeligt håndværktøj.

### Opgaver der i dag løses i Københavns Ejendomme

#### Udvendigt

#### vedligehold

Udvendigt vedligehold vedrører klimaskærmen. Opgaverne omfatter reparation og udskiftning af tage, vinduer og facader. Den løbende drift af bygningen, som vedrører rensning af tagrender, tilsyn med bygningerne og lignende. Andre opgaver kan være både akutte og planlagte opgaver, som rensning af lyskasser og udskiftning af ituslået vindue.

#### Tekniske

#### installationer

Tekniske installationer omfatter: Vand, varme, el, sanitet, kloak og ventilation/køl, solafskærmning elevatorer og lifte. Opgaverne omfatter drift og tilsyn med de tekniske anlæg (ABA, AIA ABDL, ABK-anlæg og lignende), med afløb, pumpebrønde, kloak, vandlåse og lignende. Herudover omfatter det de lovpligtige serviceeftersyn, målinger og lignende samt reparationer og udbedringer af fx kloak.

#### Miljø

#### (affald)

Affaldshåndtering generelt. Kildesortering af affald på den enkelte ejendom.



## 4.2 Principper for medarbejderoverflytning

Op til 1.500 medarbejdere vil flytte organisatorisk fra institutioner, distrikter og centralforvaltninger til den nye ejendomsdriftsenhed. Det betyder imidlertid ikke, at alle medarbejdere skal flytte til en ny fysisk arbejdsplads. Det forventes, at størstedelen af primært de decentralt ansatte medarbejdere i første omgang vil blive på den arbejdsplads de har nu, men med refererene til en leder placeret på fx distriktsniveau. Medarbejdere og ledere, der i dag er ansat i centralforvaltningerne forventes at skulle flytte fysisk til den nye ejendomsdriftsenhed.

Overflytning af de enkelte medarbejdere vil ske efter følgende principper:

Der tages udgangspunkt i, at de medarbejdere, der i dag varetager de berørte opgaver i forvaltningerne, følger med opgaverne til Københavns Ejendomme. Medarbejderne vil som udgangspunkt skulle varetage de samme opgaver i den nye organisation, som de gør inden overflytningen.

Med udgangspunkt i principperne kan den nuværende medarbejdergruppe fastholdes omkring institutioner og udførelsen af opgaver dér. Dermed kan der skabes tryghed omkring den fremtidige opgavevaretagelse og sikkerhed for stabil drift. Derudover vil institutionslederen og de enkelte brugere kun i mindre grad opleve en egentlig forandring i forhold til den daglige opgaveudførelse og medarbejdersammensætning.

Medarbejdergruppen på ejendomsområdet er kendetegnet ved at have en relativt høj medarbejderomsætning på i gennemsnit 27 % årligt, og på nogle områder endda endnu højere. Dermed sker der en naturlig udskiftning af medarbejdere løbende og som beskrevet i afsnit 3.2, vil der være fokus på innovation i opgaveløsningen.

Eftersom ansættelsesområdet for såvel tjenestemænd som overenskomstansatte omfatter hele Københavns Kommune, betragtes overførslen til Økonomiforvaltningen ikke i sig selv som en væsentlig stillingsændring.

I de tilfælde, hvor der overflyttes tomme årsværk indstilles det, at budgetomplaceringen lønmæssigt tager udgangspunkt i den procentvise fordeling på hhv. faglærte og ikke-faglærte medarbejdere på det pågældende organisatoriske niveau, som det tomme årsværk overflyttes fra. Desuden flyttes det i business casen anvendte beløb for gennemsnitslønninger.

I tilfælde af, at forvaltningerne oplever en naturlig afgang i perioden tæt på overflytningen af opgaverne, skal forvaltningerne ikke genbe-

sætte stillingerne, men i stedet tage kontakt til implementeringsorganisationen.

I implementeringsprocessen skal der ske en håndtering af overflytning af feriepengeforpligtelser og flex mellem forvaltningerne. Implementeringsorganisationen vil hurtigst muligt melde spilleregler ud for håndtering af området, som vil tage udgangspunkt i processen ved Samling af Administrative opgaver (SAO) i Koncernservice.

Der vil i implementeringsorganisationens HR-spor også være en indsats vedrørende håndtering af særlige jobordninger som fleksjob, nyttejob og løntilskud mv. Den nye ejendomsdriftsenhed bør tænkes som et redskab i kommunens aktiveringsindsats. Dog uden at dette påvirker kvaliteten eller stabiliteten i de ydelser, der leveres.

#### **4.3 Løbende inddragelse af CSO og MED**

Der er nedsat et midlertidigt MED-udvalg, der skal fungere frem til de sidste medarbejdere er overflyttet, hvorefter den nye ejendomsdriftsenheds eget ordinære MED-udvalg overtager repræsentationen af de faglige organisationer. Det midlertidige MED-udvalg vil løbende blive orienteret om projektets og implementeringens fremdrift og blive inddraget særligt i forberedelsen af processen for overflytning af medarbejdere.

Efter en eventuel beslutning om samling af ejendomsdriftsopgaverne vil implementeringsorganisationen udarbejde en plan for, hvornår MED og CSO inddrages og orienteres.

## **5 Besættelse af lederstillinger og etablering af struktur og mødefora**

Et afgørende element i etableringen af en nye ejendomsdriftsenhed er, at ledelsen i den nye organisation er på plads tidligt i processen. Den skal indgå som en drivende kraft i arbejdet med at etablere den nye struktur og opgaveløsning.

Jævnfør notatet om organisering og styring vil der være tre ledelsesniveauer udover direktøren i Københavns Ejendomme, der udgør niveau 1. Ledelsesniveau 2 er chefen for ejendomsdriftsområdet. Niveau 3 er distriktsansvarlige ledere og ledere placeret i den centrale enhed og ledelsesniveau 4 er udførende ledere for de udførende teams.

Det foreslås, at der etableres en transitionsledelse på niveau 3, som så vidt muligt skal bestå af ledere, der i dag arbejder med de opgaver, som overflyttes. Som en del af transitionsledelsen vil de pågældende ledere få en rolle i implementeringsorganisationen, hvor de vil komme til at løse opgaver i projektet samtidig med, at de fortsat varetager deres hidtidige funktion i egen (afgivende) forvaltning. Dette svarer til

processen ved Samling af Administrative Opgaver i Koncernservice. Transitionsledelsen skal være på plads pr. 1. juni 2015.

Ledere i transitionsledelsen vil opretholde deres ansættelsesforhold i forvaltningerne frem til 1. januar 2016, hvor opgaver overføres til ejendomsdriftsenheden, med mindre andet tiltrædelsestidspunkt aftales. Ledere der indgår i transitionsledelsen vil fortsætte i en tilsvarende stilling i driften i den fremadrettede organisation.

Lederstillingerne i den nye organisation søges besat blandt ledere i forvaltningerne, som udelukkende eller i overvejende grad er beskæftiget med de opgaver, der overdrages. Besættelsen af lederstillinger sker efter en interessetilkendegivelse blandt de nævnte ledere.

Skulle der efter den interne runde være ubesatte lederstillinger, vil disse blive slået op. Der forventes at komme opslag af stillinger, da ressourceopgørelsen viser usædvanligt få ledelsesressourcer knyttet til ejendomsdrift i forvaltningerne i dag. For de medarbejdere og ledere, der måtte vælge at fratræde i forbindelse med overflytningen, håndteres og finansieres dette af den afgivende forvaltning.

Den præcise proces for nedsættelse af transitionsledelse og besættelse af niveau 3 lederstillinger fremlægges for styregruppen hurtigst muligt efter godkendelse af beslutningsoplægget.

Niveau 4 lederne skal ligeledes være på udpeget inden medarbejdere og opgaver overflyttes. Ledelsesniveauet skal være på plads senest tre måneder før udførende medarbejdere og opgaver overflyttes, dvs. d. 1. oktober 2015. Det vil som udgangspunkt ske efter samme principper, som gælder for transitionsledelsen.

Inden medarbejderne overflyttes skal de relevante mødefora også være etableret, jf. notat om organisering og styring. Det gælder en definition af deltagere, mødefrekvens og faste dagsordenspunkter.

## **6 Kommunikation til medarbejdere og brugere**

Et vigtigt element i implementeringsprocessen bliver at sikre løbende og tilstrækkelig kommunikation med de medarbejdere, der står til at skulle flytte over, og til de brugere i kommunens enheder, som vil blive berørt af samling af ejendomsdriftsopgaverne.

Implementeringsorganisationen vil have fokus på, at der kommunikeres tilstrækkeligt på de mulige kanaler og i den rette rækkefølge så ledere informeres før deres medarbejdere. Dette vil blandt andet ske med udgangspunkt i erfaringerne fra implementeringen af Samling af Administrative Opgaver i Koncernservice og med inddragelse af MED-udvalget.

En kommunikationsplan vil blive fremlagt for styregruppen hurtigst muligt efter beslutning.

## **7 Elementer i implementeringsprojekt som forudsætter forvaltningsdeltagelse**

Udover de tre fokusområder/målsætninger, som er beskrevet i afsnit 1, herunder fastlæggelse af servicepakker, skal der løftes en række opgaver i implementeringsprojektet, som forudsætter deltagelse fra forvaltningerne.

### **7.1 Pilotprojekt fra marts 2015**

Med en ny ejendomsdriftsenhed skal hele Københavns Kommune vænne sig til en ny organisering og en ny måde opgaverne løses på. Et centralt led i forberedelse af driften af den nye organisation bliver derfor afprøvning af den planlagte leverancemodell og servicekataloger i praksis.

Som et led i implementeringen vil der derfor blive gennemført et pilotprojekt for fælles ejendomsdrift fra marts 2015. Pilotprojektet vil blive gennemført i et afgrænset geografisk område. Her vil de pågældende medarbejdere blive samlet i en lille organisation, som arbejder efter en styringsmodel, som svare til den, der fastlægges for den store organisation, jf. afsnit herom.

De pågældende enheder/institutioner i området vil under pilotprojektet få leveret ejendomsdriftsydelser fra pilotenheden. Der vil blive fastlagt serviceniveauer for ydelserne og etableret en serviceindgang for de pågældende institutioner i perioden. Endvidere vil der blive udarbejdet konkrete KPI'er så der kan skabes fuld synlighed og gennemsigtighed ift. tilfredshed, opgavevaretagelse og opfølgning.

Pilotprojektet forventes at løbe fra marts 2015 og frem til starten af efteråret 2015. Undervejs skal der løbende ske evaluering af projektet og tilpasninger, hvor det er relevant. Dette med henblik på at erfaringerne kan anvendes i den nye organisation, når denne træder i kraft 1. januar 2016.

Pilotprojektet forudsætter, at opgaver og medarbejdere fra institutionerne i området overflyttes til ejendomsdriftsenheden fra pilotprojektets start. Denne proces vil blive drøftet i det midlertidige MED-udvalg.

### **7.2 Kontraktstyring på eksterne serviceydelser**

En stor del af budgetterne på ejendomsdriftsområdet anvendes til køb af eksterne serviceydelser til fx rengøring, kantinedrift og en række håndværkerydelser til indvendigt og udvendigt vedligehold. Den nye

ejendomsdriftsenhed vil fremover skulle være kontraktholder og bestiller på disse ydelser på vegne af forvaltningerne.

I implementeringsorganisationen vil der derfor være et spor, som skal indsamle og skabe overblik over de kontrakter, som er indgået i forvaltningerne. Der vil blive nedsat en arbejdsgruppe med repræsentanter fra forvaltningerne, som skal bidrage til arbejdet. Arbejdsgruppen skal bl.a. lave en strategi for, hvordan kontrakterne fremadrettet skal styres inden for hvert område samt se på, hvilke kontrakter der er mindre gunstige og belyse, hvor der er grundlag for at lave nye udbud.

### **7.3 Indkøbsfunktion (varer og materiel)**

Når modning af opgaverne er afsluttet i april 2015 vil der være overblik over, hvilke ydelser den nye enhed skal levere og i hvilket omfang. I forlængelse heraf vil implementeringsorganisationen igangsætte et spor, der skal etablere en ny samlet indkøbsfunktion til ejendomsdriftsenheden. Her vil det være opgaven at få overblik over behov for varekøb og eventuelt nyt materiel, som skal indkøbes inden idriftsættelse.

Indkøbsfunktionen vil arbejde efter Københavns Kommunes indkøbspolitik og indkøbsstrategi samt de indgåede indkøbsaftaler i kommunen eller i SKI-regi. Der vil blive nedsat en arbejdsgruppe med forvaltningsrepræsentanter, som skal bidrage til at kvalificere dette arbejde.

## **8 Øvrige elementer i implementeringsprojekt**

Nedenfor beskrives kort de øvrige opgaver, som skal håndteres i implementeringsprojektet. Her vil der som udgangspunkt ikke blive nedsat arbejdsgrupper, men relevante dellerancer vil løbende blive fremlagt for følgegruppen og styregruppen.

### **8.1 Definition af ny organisering**

For at sætte rammen for hele implementeringsprojektet er det vigtigt, at der hurtigt træffes beslutning om hvilke enheder og ledelseslag den nye organisation skal bestå af. Som bilag til beslutningsoplægget til ØU vil der være en skitse til den nye organisation, som fastlægges i detaljer hurtigst muligt efter eventuel godkendelse af beslutningsoplægget. Skitsen for den fremtidige organisering er beskrevet i bilag 4 afsnit 2.

Beslutning om ændringer i den nye organisation træffes af implementeringsprojektet og forelægges styregruppen til orientering.

## 8.2 Definition af styringsgrundlag

Udover at opgaverne skal modnes og organisationen skal tegnes, vil der også være en vigtig opgave for implementeringsorganisationen med at definere styringsgrundlaget for den nye ejendomsdriftsenhed. Med styringsgrundlag menes økonomisk styringsmodel, hvilke nøgletal/KPI'er der skal følges op på, leverancemodeller for serviceydelserne og hvordan SLA'er skal udformes. Dertil kommer governancemodeller for ejendomsdriftsenheden.

I dette arbejde skal forvaltningerne inddrages, og der skal være fokus på behovene i de enkelte institutionstypers kernerdrift. SLA'er og KPI'er skal sammensættes med udgangspunkt i kernerdriftens behov og ikke kun bygningens. Leverancerne og styringen skal være dynamisk og tilpasses konkrete hensyn og konkrete erfaringer fra fx pilotprojekter.

Det skal besluttes, hvor stor en andel af ejendomsdriftsenhedens budget, der skal være bevillingsstyret og hvad der skal aktivt afregnes for den enkelte ydelse.

Det skal beskrives, hvad institutionerne og forvaltningerne har af muligheder, hvis de ikke er tilfredse med den service, der leveres. Der skal eksempelvis fastlægges dialogfora på relevante niveauer og beskrives en eskalationsproces i tilfælde af uenigheder.

Der vil blive udarbejdet foreløbige bud herpå til beslutningsoplægget til ØU.

Københavns Ejendomme igangsætter i foråret 2014, ved siden af projektet der arbejder med beslutningsoplæg til ØU, et projekt der omhandler økonomi- og aktivitetsstyring i en fremtidig ejendomsdriftsenhed. Dette for at sikre, at styringsgrundlaget bliver så velforberedt som muligt.

Styringsgrundlaget vil blive forelagt implementeringsprojektets styregruppe til godkendelse.

## 8.3 Etablering af serviceindgang til ejendomsdriftsenhed

Samling af ejendomsdriftsopgaverne ét sted i kommunen giver en enklere og mere gennemsigtig organisering for kommunens enheder. De vil fremover kun skulle henvende sig ét sted for at få håndteret alle spørgsmål og problemer i relation til deres ejendom og driften heraf. Den nye organisering sigter derfor også mod at skabe bedre ledelsesrum særligt for kommunens decentrale institutionsledere.

Som led i implementeringsprojektet skal der etableres en serviceindgang for brugerne, så de kun skal henvende sig ét sted for at få håndte-

ret problemstillinger vedrørende ejendomsdrift. Serviceindgangen skal være tilgængelig telefonisk og via internettet og apps, som gør det let at bestille fx ekstra rengøring eller stille spørgsmål til en ydelse.

#### **8.4 Datakortlægning og it-understøttelse**

Kobling af opgaver og ydelser med de enkelte bygninger og institutioner forudsætter, at der er præcis viden over hvilke bygninger der har hvilke funktioner, hvor store de er mv. Der arbejdes pt. i KEjd med at sikre opmåling og digitalisering af ejendomsporteføljen. Denne indsats fortsættes og vil blive koordineret med implementeringsorganisationen.

Desuden vil der være behov for it-understøttelse af den nye organisation. Der er afsat midler i budget 2014 til ejendoms pakken i KEjd, hvori der er midler til en ny it-plattform til den del af ejendomsområdet, som KEjd håndterer i dag. Der vil imidlertid være behov for en mere omfattende it-løsning til den nye enhed, som også kan håndtere de mange nye opgaver, som i dag ikke løses af KEjd. Dette skal også indkøbes og implementeres som led i implementeringsprojektet, jf. implementeringsomkostninger beskrevet i business casen.

#### **8.5 Afklaring af fysiske rammer centralt og for distrikter**

Den nye organisation skal have en centralorganisation og en række enheder, der er placeret decentralt i distrikter. De fysiske rammer for disse enheder og for selve implementeringsorganisationen skal findes og fysisk flytning skal forberedes.

#### **Til nærværende notat er der følgende bilag:**

- A. Overordnet tidsplan for etablering af fælles ejendomsdrift
- B. Eksempler på leverancebeskrivelser fra BUF og TMF

**Bilag 2A. Tidsplan for etablering af fælles ejendomsdrift i KK**

Maj 2014

	2014												2015																																															
	Oktober 2014				November 2014				December 2014				Januar 2015				Februar 2015				Marts 2015				April 2015				Maj 2015				Juni 2015				Juli 2015				August 2015				September 2015				Oktober 2015				November 2015							
<b>Forberedelse af implementering</b>	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47
<b>Implementeringsorganisation</b>																																																												
Nedsættelse af implementeringsorganisation	Nedsættelse af serviceudvalg og arbejdsgrupper																																																											
Indstationering/rekruttering af medarbejdere i projektorganisationen	Indstationering/rekruttering hurtigst muligt																																																											
<b>Forberedelse/modning af opgaver (ydelsesbeskrivelser og serviceniveauer)</b>																																																												
Kortlægge baseline for nuværende opgavevaretagelse	Spørgeskemaundersøgelse og interviews gennemføres																																																											
Definere ramme for modning og datakortlægning /kategorier af bygninger	Forberede serviceudvalgene arbejde, definere rammer og outcomekrav																																																											
Serviceudvalg for rengøring og kantiner	Serviceudvalg for rengøring og kantiner																																																											
Serviceudvalg for ejendomsdrift: sikring, tekniske installationer, miljø (affald) og terræn	Serviceudvalg for sikring, indvendig vedligehold, mindre ombygninger og terræn																																																											
Serviceudvalg for udvendigt og indvendigt vedligehold	Serviceudvalg for udvendig vedligehold, tekniske installationer, miljø (affald)																																																											
<b>Implementeringsproces (arbejdsgrupper med FF)</b>																																																												
Identifikation af medarbejdere der skal med	Proces for at identificere medarbejdere der skal flytte med																																																											
Løbende inddragelse af MED og CSO	Løbende drøftelser i midlertidigt MED og orientering til CSO																																																											
Kommunikation til berørte medarbejdere	Løbende kommunikation til medarbejdere på ejendomsdriftsområdet																																																											
Kommunikation til brugerne	Løbende kommunikation til brugere/institutionsledere																																																											
Kontraktstyring og bestillerfunktion på eksterne serviceydelser	Kontraktstyring på eksterne serviceydelser																																																											
Indkøbsfunktion (varer og materiel)	Indkøbsfunktion (varer og materiel)																																																											
Pilotprojekt - forberedelse	Forberede pilotprojekt i udvalgt geografisk område																																																											
Pilotprojekt - gennemførelse og evaluering	Gennemføre pilotprojekt																																																											
	Evaluere pilotprojekt																																																											
<b>Intern styring/projektspor i KEjd</b>																																																												
Definition af ny organisering	Intern organisering i ny enhed defineres																																																											
Definition af styringsgrundlag (KPI og økonomisk)	Fastlæggelse af styringsmekanismer, betalingsmodeller mv.																																																											
Etablering af serviceindgang til ejendomsdriftenhed	Udvikling og etablering af serviceindgang																																																											
Datakortlægning og it-understøttelse	Datakortlægning og it-understøttelse																																																											
Afklaring af fysiske rammer centralt	Afklaring af fysiske rammer for centralorganisationen																																																											
Afklaring af fysiske rammer for distrikter	Afklaring af fysiske rammer for distrikter																																																											
Overflytning/besættelse af lederstillinger niveau 3	Proces for besættelse af lederstillinger på niveau 3 (start pr. 1. juni 2015)																																																											
Overflytning/besættelse af lederstillinger niveau 4	Besættelse af lederstillinger på niveau 4 (start senest pr. 1. november 2015)																																																											
<b>Overflytning af medarbejdere</b>																																																												
Overflytning af medarbejdere til pilotprojekt	Medarbejdere der skal indgå i pilotprojekt overflyttes sammen med opgaver																																																											
Overflytning af alt centralt placerede medarbejdere	Stabsfunktioner etableres																																																											
Økonomiforvaltningen - udførende																																																												
Kultur- og Fritidsforvaltningen - udførende																																																												
Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen - udførende																																																												
Teknik- og Miljøforvaltningen - udførende																																																												
Sundheds- og omsorgsforvaltningen - udførende																																																												
Socialforvaltningen - udførende																																																												
Børne- og Ungdomsforvaltningen - udførende																																																												



2015 | December 2015 | Januar 2016 |  
48 49 50 51 52 53 1 2 3 4



ØKF  
KFF  
BIF  
TMF  
SUF  
SOF  
BUF

## Bilag 2b

Eksempler på arbejdsbeskrivelser og servicemål

# TMF EJENDOMSTEAM

## DIN EJENDOMSENHED

TMF Ejendomssteam er ansvarlig for Teknik- og Miljøforvaltningens ejendomme. Du skal kontakte os på det nedenstående telefonnummer, hvis du skal benytte en ekstern håndværker.

Du har selv ansvaret for at løse de daglige driftsopgaver. Hvis du er i tvivl om, hvorvidt en opgave er dit ansvar, er du altid velkommen til at kontakte os.

## KONTAKTOPLYSNINGER

Email: [driftsejendomme@tmf.kk.dk](mailto:driftsejendomme@tmf.kk.dk) - Telefon: 29 99 40 22 (åben man.-tor. kl. 08.00-15.00 og fre. kl. 08.00-14.00)

I meget akutte tilfælde, der ikke kan vente til næste dag, skal du bruge akutnumrene nedenfor – husk at du efterfølgende skal orientere TMF Ejendomssteam, såfremt du har kontaktet en håndværker.

## RESPONSTID - EKSEMPLER PÅ YDELSER

### 2-3 TIMER - AKUT!

- Brand
- Vandskader
- Hærværk og indbrud
- Driftsproblemer med el, vand og varme
- Driftsproblemer med alarmanlæg
- Driftsproblemer med adgangsforhold

### 2-3 DAGE -

#### ADMINISTRATIVE OPGAVER

- Huslejeopkrævning
- Lejekontrakter
- Forsikringer
- Betaling af forsyninger
- Serviceaftaler
- Registrering af energiforbrug (Agenda2100)

### 2-3 UGER - VEDLIGEHOLD

- Reparation af defekte bygningsdele
- Rensning af tagrender
- Behandling af indvendige overflader
- Større vedligeholdelsesprojekter

### 2-3 MÅNEDER - RENOVERING / NY-ETABLERING

- Svamp og rådskader
- Udskiftning af bygningsdele
- Etablering af nye overflader
- Renovering af klimaskærm
- Brandskader
- Nyt køkken eller toilet
- Nye VVS installationer
- Ny elektronik
- Renoveringsprojekter
- Energitiltag
- Ændring af arealanvendelse
- Køb af nyt fast inventar

### 2-3 DAGE - SERVICEAFTALER

- Rengøring\*
- Måtteservice
- Brand
- Alarmer og vagtordning
- Kaffe- og vandmaskiner
- Ventilation
- Graffiti
- Varmepumper

### 0 TIMER - HVAD SKAL DU SELV?

- Aflæsning af let tilgængelige målere
- Indrapportering af energiforbrug
- Almen renholdelse af bygningen
- Smøring af låse og beslag på døre
- Afkalkning af filtre på vandhaner og rensning af afløb
- Rekvirering og udskiftning af alm. lyskilder
- Indretning af lokaler
- Køb af papir og øvrige husholdningsprodukter

\* Centerspecifikke serviceopgaver hos CRE, CPN og CTR skal stadig varetages af medarbejdere i de enkelte centre. Det gælder blandt andet bemandede toiletter og legepladser, hvor rengøringen fortsat varetages af centrene.

## AKUTNUMRE

**Tømrer/snedker** 21 41 97 49

**Murer** 24 28 02 32 / 45 74 59 29

**Smed** 51 56 38 26

**Glarmester** 20 11 95 25 / 70 10 01 00

**Elektriker** 52 14 74 09

Center for Park og Natur 32 59 37 72

### VVS- og blikkenslager

Center for Kirkegårde 70 25 60 82

Center for Parkering 70 25 60 82

Center for Renhold 33 22 70 01 / 20 25 60 01

Center for Trafik 33 22 70 01 / 20 25 60 01

Center for Park og Natur 33 22 70 01 / 20 25 60 01

2. udgave - forår 2013



**SAMMEN  
OM BYEN**

KØBENHAVNS KOMMUNE  
Teknik- og Miljøforvaltningen

## ARBEJDSPLAN - INSTITUTIONER

### Daglig rengøring

#### Inventarrensøring

Udluftning. Affaldsspande og papirkurve tømmes og rengøres. Plastposer udskiftes efter behov.

Borde og stole aftørres efter behov på alle tilgængelige flader.

Pletter på døre, karme, vægge, glas i døre, omkring dørhåndtag, lyskontakter og lignende berøringsflader aftørres.

Husk at slukke lyset efter endt rengøring af lokalet.

#### Køkken

Udluftning. Affaldsbeholder rengøres. Pletter på døre, karme, glas i døre, omkring dørhåndtag, lyskontakter og lignende berøringsflader aftørres.

Køkkenbord og køkkenvask rengøres og aftørres. Skabe aftørres udvendig.

#### Sanitære områder

Dispensere aftørres. Spejle, håndvaske og armaturer rengøres samt fliser omkring inventaret. Pusleborde rengøres. Toiletter rengøres. Pletter på døre, karme, glas i døre, omkring dørhåndtag, lyskontakter og lignende berøringsflader aftørres.

#### Gulvrengøring

Gulve: Tørmoppes og pletter fjernes.

Tæppegulve: Støvsuges let og synligt snavs fjernes.

Måtter: Støvsuges let.

### Personalets opgaver

Det forudsættes at der er opstølet (dog ikke trap stole), grovfejlet samt ryddet for legetøj inden assistenten påbegynder rengøringen.

### Praktiske oplysninger/ekstra serviceydelse

### Grundig ugentlig rengøring

#### Inventarrensøring

Borde, stole, hylder, reoler, skabe, børnegrader, vindueskarme, lamper, døre og karme samt fodpaneler afstøves/aftørres på alle tilgængelige flader (u.180 cm.) Polstrede møbler børstes/støvsuges grundigt. Også det, som står beskrevet under daglig rengøring, udføres.

#### Køkken

Lamper, døre, vindueskarme og karme samt fodpaneler aftørres eller afvaskes. Køkkenvask afkalkes efter behov. Radiatorer afstøves/ aftørres.

#### Sanitære områder

Sanitet, armaturer, fliser og pusleborde afvaskes/(afkalkes efter behov). Også det, som står beskrevet under daglig rengøring, udføres.

### Grundig gulvrengøring

#### Gulvrengøring

Gulve: Vaskes grundigt

Måtter: Støvsuges grundigt.

Tæppegulve: Støvsuges grundigt fra væg til væg.

Toiletgulve: Vaskes grundigt.

### Periodisk rengøring 1x måned

En gang hver måned rengøres billeder, lamper, ventilationsriste, rør, vaskbare vægge, og lignende inventar over alm. nåhøjde, dog indtil 230cm. Der skal ligeledes fjernes spindelvæv. . Radiatorer afstøves/ aftørres.

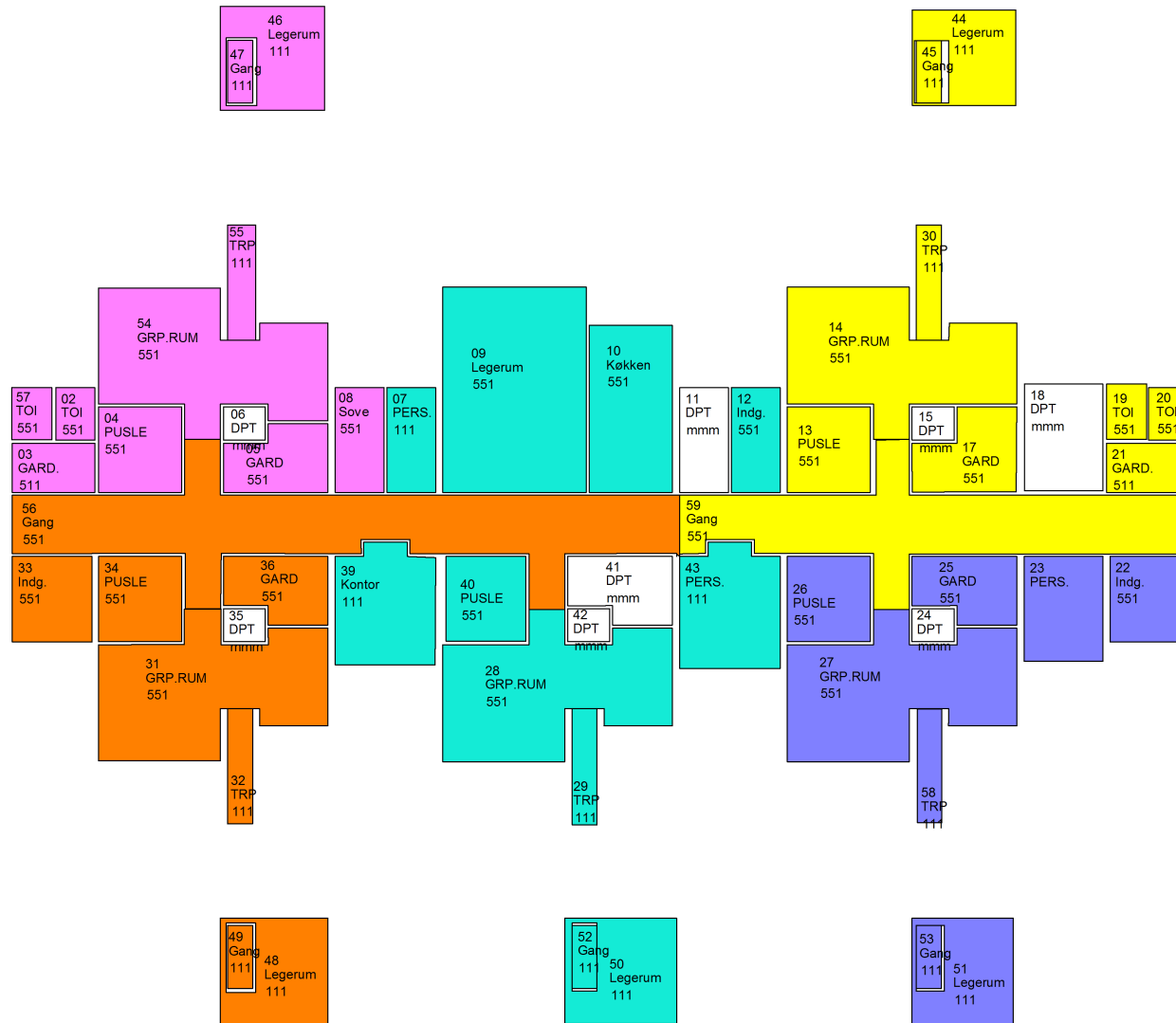
### Nøgletalsforklaring: f.eks. 531

1. Ciffer angiver antal dage pr. uge lokalet rengøres
2. Ciffer angiver antal dage pr. uge der udføres grundig gulvrengøring af lokalet
3. Ciffer angiver antal dage pr. uge der udføres grundig inventarrensøring
4. fff angiver at der kun er rengøring hver 14. dag



Hovedbygning  
Stueetage

Målestok: 1:300  
Dato: 02-04-2014  
Tegning: Plan



Ugefordeling  
Grundig inventar

- Fr
- Ti
- On
- To
- Ma



28-05-2014

Sagsnr.

2014-0099051

Dokumentnr.

2014-0099051-1

Sagsbehandler

Annegrete Vallgård

### **Bilag 3 Styringsmodel og organisering af ejendomsdriftsenhed efter implementering (i perioden 1/1-16 og frem)**

#### **Indhold**

1. Overordnet styringsmodel .....	2
2. Organisering af ejendomsdriftsenheden – central styring og lokal udførelse.....	4
2.1 Udførende teams .....	5
2.2 Distrikter .....	6
2.3 Central enhed .....	7
3. Overordnet rolle- ansvarsfordeling .....	9
3.1 Ansvarsfordeling på strategisk niveau.....	9
3.2 Ansvarsfordeling på taktisk niveau .....	10
3.3 Ansvarsfordeling på operationelt niveau .....	10
3.4 Beslutningsfora og eskalationsmekanisme .....	11
4. Servicekataloger og servicepakker.....	14
4.1 Fra servicekatalog til servicepakke .....	14
4.2 Særlig servicemodel for indvendig vedligehold .....	16
4.3 Daglig opgavevaretagelse – tillid, fleksibilitet og robusthed	16
5 Finansieringsmodel .....	17
5.1 Bevillingsfinansiering med andel af tilkøb .....	17
5.2 Særlig finansieringsmodel for indvendigt vedligehold .....	19
5.3 Kontrol med kvalitet og effektivitet i ejendomsdriftsenheden .....	20
5.4 Styring internt i ejendomsdriftsenheden.....	21

**Københavns Ejendomme**

Nyropsgade 1, 5  
1602 København V

Mobil  
2146 5803

E-mail  
ZX4H@kff.kk.dk

EAN nummer  
579809781482

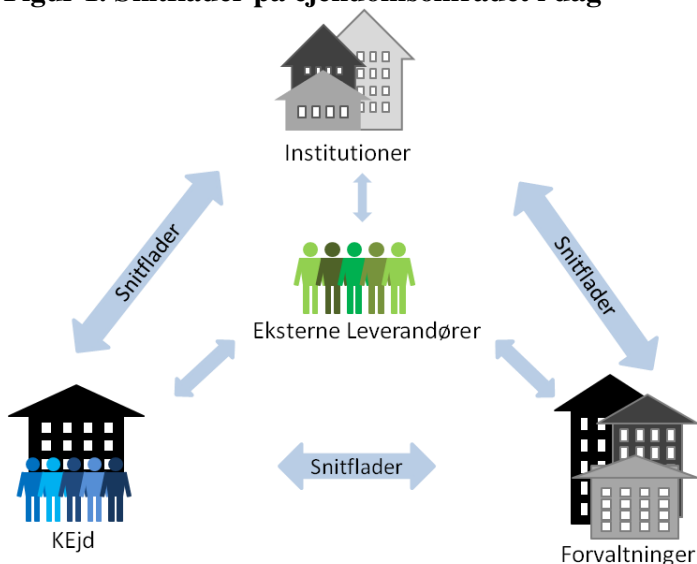
## 1. Overordnet styringsmodel

Ejendomsområdet i Københavns Kommune er i dag karakteriseret ved at være decentralt organiseret og hovedparten af opgaverne er forankret på institutionsniveau. Det er typisk den enkelte institutionsleder, der selv styrer og følger op på rengøring og gårdmand, kontakter håndværkere ved mindre istandsættelser, kontakter centralforvaltningen ved større ombygninger, kontakter Københavns Ejendomme (KEjd) med ønsker til den udvendige vedligeholdelse mm. Det kan der være fordele ved, men det tager også tid og kræfter fra institutionslederens kerneopgaver.

Ejendomsdriftsopgaverne er fordelt på en lang række forskellige kommunale og private aktører, hvilket bl.a. medfører uensartede snitflader. Kun i få tilfælde findes klare beskrivelser af hvilke ydelser, der skal leveres. Derved opstår der forskelle i effektivitet, kvalitet og service på sammenlignelige opgaver.

I praksis er der derfor snitflader mellem KEjd og forvaltningerne, mellem forvaltningerne og institutionerne og mellem institutionerne og KEjd. Dertil kommer kontakten til eksterne leverandører som også sker med alle tre aktører i et eller andet omfang i dag, jf. figur 1.

**Figur 1. Snitflader på ejendomsområdet i dag**



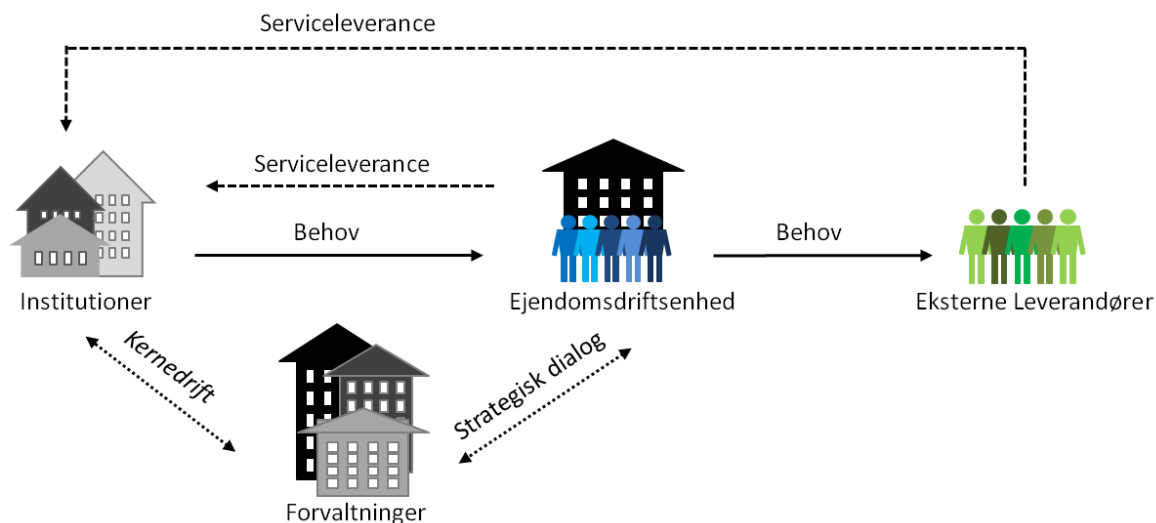
Samtidig medfører den decentrale organisering, at ejendomsområdet i Københavns Kommune er præget af begrænset strategisk styring, manglende koordinering og tværgående samarbejde, begrænset professionalisering og ikke mindst manglende beskrivelse af, hvilke ydelser, der skal leveres, i hvilken kvalitet, hvor ofte og hvordan.

En velfungerende fælles ejendomsdriftsenhed i Københavns Kommune forudsætter klart defineret ansvar og klart definerede roller for henholdsvis ejendomsdriftsenheden og kommunens



forvaltninger/institutioner. Med en samling af ejendomsdriftsopgaverne i en fælles enhed vil forvaltninger og institutioner få rollen som *bestillere* og modtagere af serviceydelser mens ejendomsdriftsenheden vil have rollen som *udfører*, jf. figur 2.

**Figur 2. Overordnet styringsmodel med ny organisering**



Ansvar for udførelse, styring, organisering og effektivisering af ejendomsområdet er entydigt placeret i ejendomsdriftsenheden. Forvaltninger og institutioner kan derved fokusere målrettet på deres kerneområder og lade ejendomsområdet være en understøttende del af arbejdet.

I relation til eksterne serviceleverandører vil ejendomsdriftsenheden være bestiller på vegne af forvaltninger og institutioner. Det vil sige, at uanset om der er tale om intern eller en ekstern leverandør af ydelser vil institutionernes rolle på ejendomsområdet være som bestiller og ikke fx kontraktholder da denne funktion varetages af den fælles enhed.

Som led i implementeringsarbejdet vil styringsrelationen mellem ejendomsdriftsenheden og de eksterne leverandører blive beskrevet. I det følgende er der fokus på ejendomsdriftsenhedens interne organisering, ansvars- og rollefordeling mellem forvaltninger, institutioner og enheden samt den leverance- og budgetmodel, som foreslås for den fælles enhed.

## 2. Organisering af ejendomsdriftsenheden – central styring og lokal udførelse

En ejendomsdriftsenhed kan helt overordnet organiseres ud af tre principper. De er opgavetype/serviceydelse, geografi eller efter forvaltning, jf. figur 3.

**Figur 3. Overordnede principper for organisering**



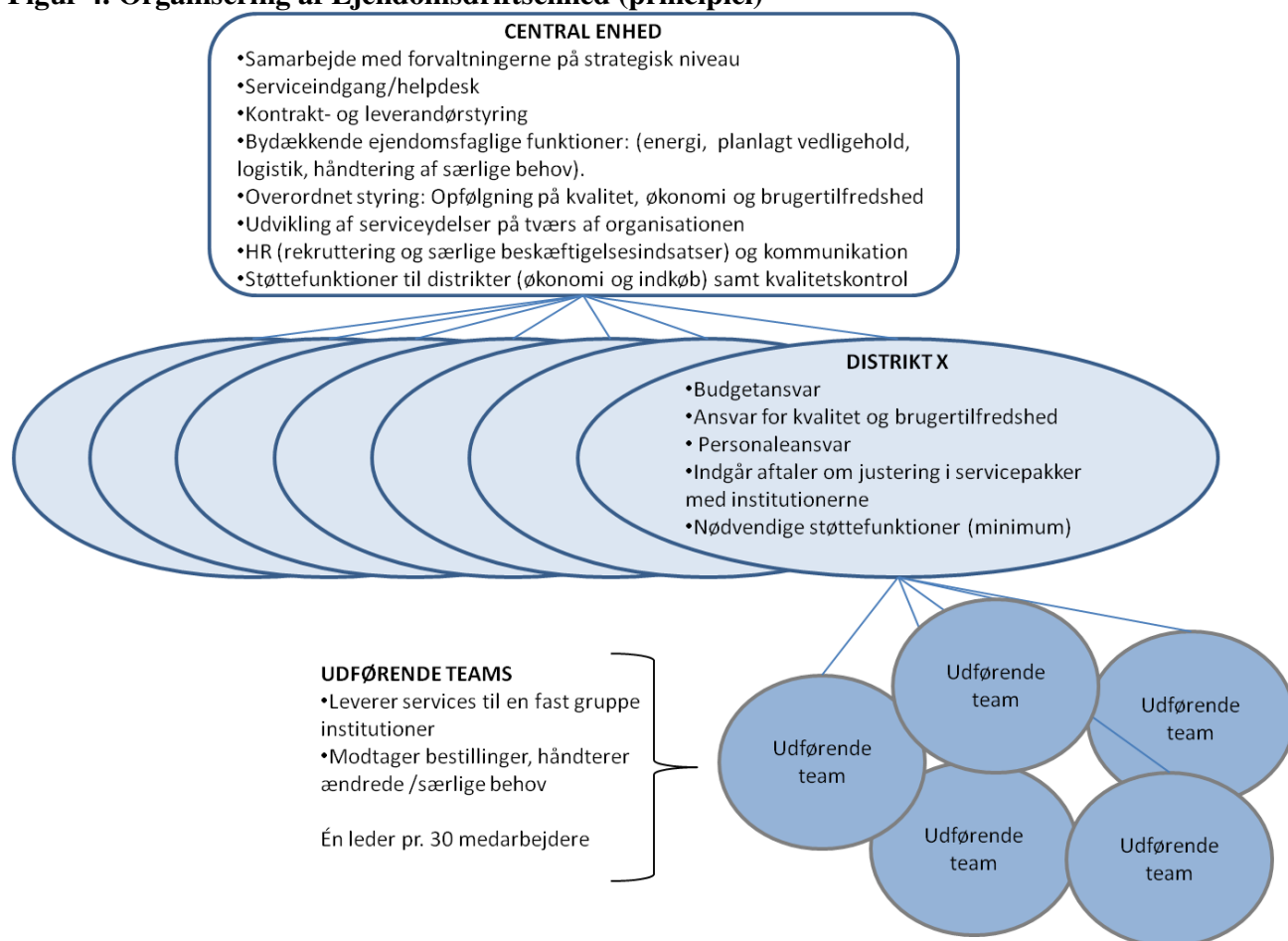
Organisering efter opgavetyper vil betyde, at der var en rengøringsafdeling, en gårdmandsenhed osv. Dette vurderes ikke i tilstrækkelig grad at sikre, at det ejendomsfaglige personale arbejder sammen på tværs og sikrer et helhedssyn på den enkelte bygning. Organisering efter forvaltning vil betyde, at ejendomsdriftsenheden inddeles med en gruppe medarbejdere der leverede ydelser til fx SOF og KFF hver for sig. Denne organisering vurderes ikke at være tilstrækkelig anderledes end i dag til at give mulighed for at høste de store gevinster ved samling.

En af de store gevinster ved at samle ejendomsdriftsopgaverne på tværs af forvaltningerne vil være muligheden for at udnytte geografisk nærhed i opgaveudførelsen i langt højere grad, end det er muligt i den enkelte forvaltning i dag. Der lægges derfor op til, at det bærende princip ved organisering af ejendomsdriftsenheden er geografi og dermed decentral/lokal udførelse kombineret med central styring og understøttelse.

Den fremtidige ejendomsdriftsenhed vil blive opbygget på baggrund af erfaringer fra de eksisterende interne enheder i kommunen. Erfaringer og best practice i kommunen i forhold til styring, organisering, brugertilfredshed mv. vil udgøre basis for den konkrete organisering, som fastlægges mere præcist i løbet af implementeringsprocessen på godt 12 måneder.

Overordnet set foreslås enheden organiseret i et antal geografiske distriktsenheder, der hver indeholder et antal udførende teams, som ligeledes er tilknyttet et specifikt geografisk delområde i distriktet. Desuden etableres en central enhed, som står for overordnet styring og understøttelse af distrikterne. Organisering er vist på principielt niveau i figur 4.

**Figur 4. Organisering af Ejendomsdriftsenhed (principiel)**



## 2.1 Udførende teams

De udførende teams vil være en sammensætning af medarbejdere, som kan levere de samlede servicepakker til institutionerne, jf. afsnit 4. De enkelte teams kan enten organiseres ud fra ud fra bygninger, der i hvert team er rengøringspersonale, teknisk servicepersonale, gårdmænd mv., eller i faggrupper, så der er et team af rengøringspersonale, et team af tekniske servicemedarbejdere mv. Uanset hvad vil udgangspunktet være, at hvert team skal levere serviceydelser til en fast gruppe af institutioner.

Størrelsen på de udførende teams skal defineres efter, at der er skabt en kritisk masse til at skabe et fagligt miljø og sikre en stabil daglig

drift på de institutioner teamet har ansvar for. Institutionerne har faste ejendomsdriftsmedarbejdere tilknyttet, men medarbejderne indgår således i et team som dækker ind for hinanden.

Leder/medarbejderratioen forventes gennemsnitligt at være ca. 1:30, hvilket dækker over rengøring med en ratio på 1:50 og teknisk servicepersonale, hvor ratioen forventes at være 1:15.

De eksterne leverandører leverer ydelser på en del af institutionerne. Kontraktindgåelse og -fornyelse sker på centralt niveau, men i dagligdagen vil de eksterne leverandørers ydelser blive koordineret og tilset af de udførende teams.

Nogle udførende teams kan være tilknyttet en gruppe institutioner, som ikke er defineret efter geografisk nærhed, men som har særlige behov, der kræver en særlig ekspertise hos personalet. Der hvor der er særlige krav til det ejendomsfaglige personales sociale tilhørsforhold, kendskab og ansvarsfølelse i forhold til institutionens kerneopgave og brugere, vil der blive taget højde for dette.

Den præcise organisering af teamene fastlægges som led i implementeringsarbejdet. I afsnit 4 er der en nærmere beskrivelse af den daglige opgavevaretagelse.

## 2.2 Distrikter

Antallet af distrikter skal defineres i implementeringsfasen. Det kan enten være efter antal medarbejdere eller institutioner, så der er ca. samme antal medarbejdere/institutioner i hvert distrikt eller geografisk inddeling som fx bydel, så det geografiske område er bestemmende for distrikternes størrelse i relation til medarbejdere og institutioner. Såfremt man vælger en inddeling af distrikter efter de 10 officielle bydele i København forventes der i gennemsnit at være ca. 200 medarbejdere i et distrikt, men med variation. Det er muligt, at et distrikt dækker mere end én bydel.

I hvert distrikt vil der være en distriktsansvarlig leder, som har det overordnede ansvar for de ydelser, der leveres i distriktet, herunder budgetansvar, ansvar for kvalitet og brugertilfredshed samt det overordnede ansvar for distriktets personale. De fleste støttefunktioner placeres centralt, jf. afsnit 2.3, så det administrative personale på distriktsniveau kan holdes på et minimum. Dette er blandt andet for at undgå, at distrikterne udvikler sig til ”små kongedømmer” inden for ejendomsdriftsenheden. Det vil være afgørende, at der sker en central styring af leverancerne på overordnet niveau, således at der sikres ensartethed i serviceniveauer og ressourceforbrug på tværs af kommunen.

Der skal være fysiske rammer til ledelsen placeret decentralt. Hvor det er muligt kan distriktsledelsen fra flere distrikter placeres fysisk sammen fx på grænsen mellem distrikterne. Dette håndteres i implementeringsfasen. Det forudsættes, at alle nuværende faciliteter til de udførende medarbejdere forsat vil være til rådighed, da det er afgørende for, at opgaveudførelsen kan ske så lokalt forankret som muligt.

### 2.3 Central enhed

Den centrale ejendomsdriftsenhed skal dels varetage den overordnede styring og understøttelse af distrikterne og dels de funktioner, hvor der ikke er en fordel i geografisk opdeling. Det drejer sig fx om serviceindgang og helpdesk til brugerne, men også om teams med høj faglig specialisering, som har en begrænset størrelse og derfor ikke placeres på distriktsniveau. Alle medarbejdere i den centrale enhed vil ikke nødvendigvis være fysisk placeret på samme adresse, men der hvor det vurderes at være mest hensigtsmæssigt fagligt og økonomisk.

#### *Bydækkende ejendomsfaglige funktioner*

Eksempler på bydækkende ejendomsopgaver, som vil ligge i den centrale enhed

- Serviceindgang og helpdesk
- Akut beredskab og klimaplan
- Energoovervågning, der har ansvar for at følge energiforbruget på institutionerne og vejlede om reduktion af energiforbrug
- Prioritering og håndtering af planlagt vedligehold
- Svømmebadsteknik og andre særlige tekniske installationer
- Logistikekspertise og koncept for flytninger
- Miljø- og bæredygtighedsstrategi

#### *Støttefunktioner*

Støttefunktionerne i den centrale enhed omfatter økonomi, udarbejdelse af og opfølgning på kvalitetsmålinger og brugertilfredshed, strategisk HR og indkøb. Støttefunktionerne skal servicere de distriktsansvarlige ledere, så de administrative opgaver på distriktsniveau minimeres. Særligt på HR-området giver en fælles ejendomsdriftsenhed mulighed for at løfte kommunens samfundsmæssige ansvar ift. praktikpladser fleksjob, kombijobs og rotationsjob. Dette skal drives og understøttes fra den centrale enhed. Støttefunktionerne vil også omfatte fx indsats mod social dumping.

Dertil kommer styring af kontrakter med eksterne leverandører, som omhandler konsolidering og fornyelse af kontrakter.

Desuden vil enheden varetage tværgående forretningsudvikling og innovation i tæt samarbejde med det faglige og udførende personale og brugerne. Forretningsudviklingen skal foretages af faglige

eksperter inden for de enkelte opgaveområder være med at udvikle opgaveløsningen på tværs af distrikter. Denne funktion er centralt placeret for at sikre, at udviklingen i opgaveløsningen udbredes til alle distrikter og serviceydelserne er ensartet på tværs af kommunen.

#### ***Kvalitetskontrolenhed***

Den enkelte institutionsleder vil ikke længere have ansvaret for udførende personale eller kontrakten med den eksterne leverandør, der udfører ejendomsdriftsopgaverne. Det betyder, at institutionslederen ikke længere har samme handlefrihed, hvis der er utilfredshed med de leverede ydelser.

Derfor foreslås det, at der etableres en særlig intern kvalitetskontrolenhed, som løbende skal følge op på om ydelserne til institutionerne har den aftalte kvalitet. De enkelte udførende teams vil have ansvar for løbende egenkontrol af de leverede serviceydelser, mens kvalitetskontrolenheden dels skal samle op på egenkontroller og dels kunne foretage egne stikprøvekontroller anmeldt og uanmeldt. Enheden skal være uafhængig af distrikterne og dække både kvalitetskontrol af de ydelser, som ejendomsdriftsenheden skal levere, og de ydelser, der leveres af eksterne leverandører.

#### ***Kontaktperson for forvaltningerne***

Central placeret foreslås det desuden, at der er en kontaktperson for hver forvaltning, som centralforvaltningerne kan henvende sig til med spørgsmål, som ikke vedrører den daglige drift, men større ændringer i behov, generelle problemstillinger eller spørgsmål til ejendomsdriftsenheden. Kontaktpersonen skal fungere som single-point-of-contact for centralforvaltningerne og kunne sikre at problemstillinger håndteres gennem inddragelse af relevante aktører i ejendomsdriftsenheden. Det er vigtigt, at kontaktpersonen skal have kendskab til den pågældende forvaltnings kerneforretning og forståelse for de problemstillinger, der gør sig gældende i den pågældende forvaltnings enheder.

### 3. Overordnet rolle- ansvarsfordeling

Den overordnede rolle- og ansvarsfordeling er skitseret i figur 5 og opdelt på henholdsvis strategisk, taktisk og operationelt niveau, som hver repræsenterer et niveau for ledelsesmæssige beslutninger.

*Strategisk* niveau vedrører de overordnede beslutninger om ejendomsdriftsenhedens udvikling og økonomi (direktionsniveau).

*Taktisk* niveau vedrører den mere konkrete udvikling af enhedens ydelser og generelle problemstillinger i den daglige drift (leder/kontorchef niveau). Det taktiske niveau leverer input til drøftelser på det strategiske niveau.

Det *operationelle* niveau vedrører den daglige drift og modtagelse/levering af de forskellige ejendomsdriftsydelser (decentrale ledere). Det operationelle niveau leverer input til drøftelser på det taktiske niveau.

**Figur 5 Overordnet rolle- og ansvarsfordeling på strategisk, taktisk og operationelt niveau**

	FORVALTNINGER	EJENDOMSDRIFTSSENHED	EKSTERN LEVERANDØR
Strategisk	<p><i>Direktion</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Godkender SLA'er (årligt)</li> <li>• Følger op på SLA'er og KPI'er</li> <li>• Bidrager til strategisk udvikling gennem relevante beslutningsfora</li> <li>• Drøfter samarbejde på overordnet niveau</li> </ul>	<p><i>Direktion</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reviderer SLA'er (årligt)</li> <li>• Rapporterer og reagerer på KPI'er</li> <li>• Fastlægger rammer og strategisk retning</li> <li>• Driver samarbejde og sikrer proaktiv udvikling af understøttelse af kerneforretningen</li> <li>• Forhandler kontrakt med ekstern leverandør</li> </ul>	<p><i>Direktion</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indgår kontrakt med ejendomsdriftsenhed</li> <li>• Følger op på SLA'er og KPI'er</li> <li>• Drøfter samarbejde på overordnet niveau</li> </ul>
Taktisk	<p><i>Lokalområde / bydel</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indgår i løbende dialog på distriktsniveau (hvor relevant)</li> <li>• Indgår i relevante udviklingsprojekter</li> </ul>	<p><i>Distrikt</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sikrer løbende kontakt på distriktsniveau (hvor relevant)</li> <li>• Driver udviklingsprojekter</li> <li>• Tilpasning af lokale servicepakker</li> </ul>	<p><i>Distrikt</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indgår i løbende dialog på distriktsniveau (hvor relevant)</li> <li>• Indgår evt. i udviklingsprojekter</li> </ul>
Operationelt	<p><i>Institutionsleder</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modtager services</li> <li>• Foretager bestillinger og opfølgning på leverancer</li> <li>• Kommunikerer ændrede eller særlige behov til ejendomsdriftsenheden</li> </ul>	<p><i>Teamleder / siteansvarlig</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leverer den aftalte service</li> <li>• Modtager og håndterer bestillinger, klager og ændrede eller særlige behov</li> <li>• Foretager bestillinger og opfølgning på leverancer hos ekstern leverandør</li> </ul>	<p><i>Teamleder / siteansvarlig</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leverer den aftalte service</li> <li>• Modtager og håndterer bestillinger, klager og ændrede eller særlige behov</li> </ul>

#### 3.1 Ansvarsfordeling på strategisk niveau

På det strategiske niveau er det ejendomsdriftsenhedens ansvar at styre og udvikle ejendomsdriftsområdet. Ejendomsdriftsenheden skal fastlægge en overordnet strategi og årligt revidere grundlaget for aftalen om de serviceydelser, der leveres i forvaltningerne, gennem et servicekatalog, jf. afsnit 4. Desuden skal enheden følge op på kvalitet,



økonomi og brugertilfredshed (gennem Key Performance Indicators, KPI'er).

I forhold til forvaltningerne har ejendomsdriftsenheden desuden ansvar for at drive samarbejdet og proaktivt sikre, at samarbejdet udvikles, samt at der rapporteres på aftalte nøgletal, og at eventuelle afvigelser håndteres. Brugen af KPI'er og servicekatalog beskrives nærmere i afsnit 4 og 5. Ejendomsdriftsenheden skal på strategisk niveau arbejde med at udvikle og skabe innovation i opgaveløsningen, således, at der sker en løbende forbedring af understøttelsen af kerneforretningen i kommunen.

Overfor de eksterne leverandører har ejendomsdriftsenheden på strategisk niveau ansvar for at indgå og styre kontrakter.

Forvaltningernes ansvar på strategisk niveau er at godkende reviderede servicekataloger (årligt), at følge op på KPI'er som fremlægges af ejendomsdriftsenheden, at bidrage til udviklingen af ejendomsdriftsenheden gennem strategiske drøftelser samt indgå i løbende dialog om samarbejdet mellem egen forvaltning og ejendomsdriftsenheden.

### **3.2 Ansvarsfordeling på taktisk niveau**

Det taktiske niveau indeholder dels dialog på distrikts/områdeniveau med de forvaltninger som har et tilsvarende organisatorisk niveau og dels konkrete udviklingsprojekter, som skal udmønte den strategi der besluttet på strategiske niveau. Ejendomsdriftsenheden har ansvar for at drive begge elementer. Derudover vil det på taktisk niveau være ejendomsdriftsenhedens ansvar at tilpasse de lokale servicepakker, jf. afsnit 4.

På taktisk niveau har forvaltningerne ansvar for at gå konstruktivt ind i dialog på område/distriktsniveau (gælder kun de forvaltninger, hvor dette organisationsniveau findes) samt indgå i udviklingsprojekter, som måtte være relevante.

### **3.3 Ansvarsfordeling på operationelt niveau**

På det operationelle niveau er det ejendomsdriftsenhedens ansvar at levere de aftalte ydelser på det aftalte serviceniveau. Enheden skal modtage bestillinger og løbende håndtere eventuelle klager og ændringer i behov hos institutionerne. Desuden skal ejendomsdriftsenheden håndtere dialog med eksterne leverandører om ændringer i behov, klager mv.

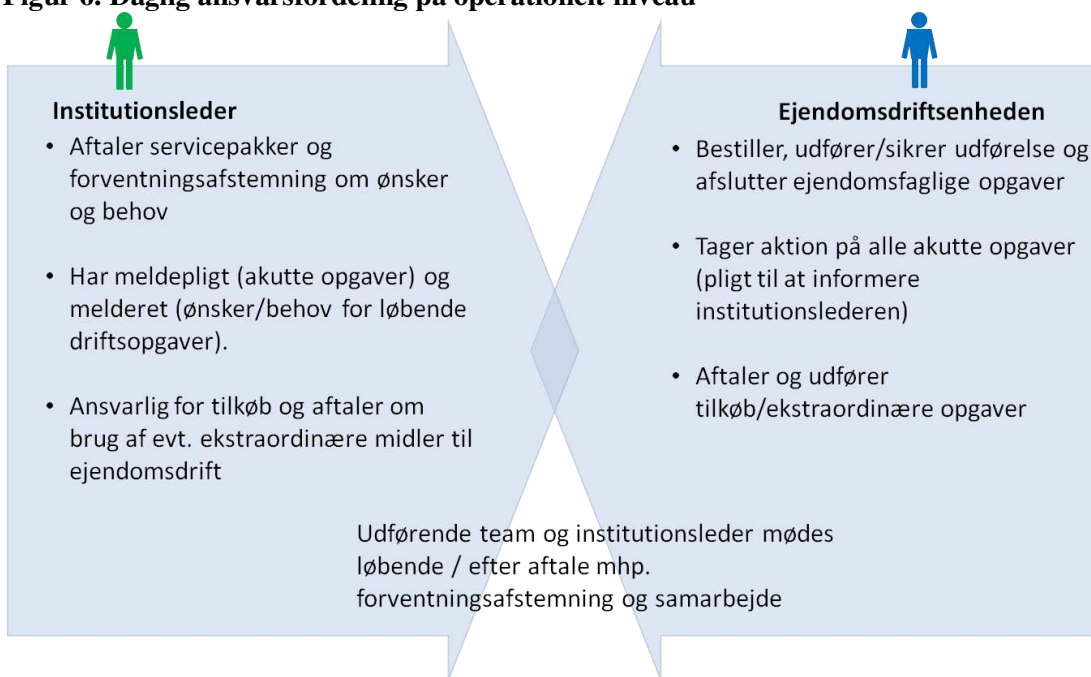
På det operationelle niveau skal ejendomsdriftsenheden have en servicekultur, som den grundlæggende tilgang i opgaveløsningen. De ejendomsfaglige medarbejdere skal arbejde for at understøtte kerneforretningen bedst muligt. Denne servicekultur vil blive en



central del af den ekstraordinære kompetenceudvikling, som gennemføres, hvis enheden etableres.

Figur 6 præciserer ansvarsfordelingen mellem institutionslederne og ejendomsdriftsenheden i den daglige drift. Ansvarsfordelingen udfoldes med konkrete eksempler i bilag 3.a.

**Figur 6. Daglig ansvarsfordeling på operationelt niveau**



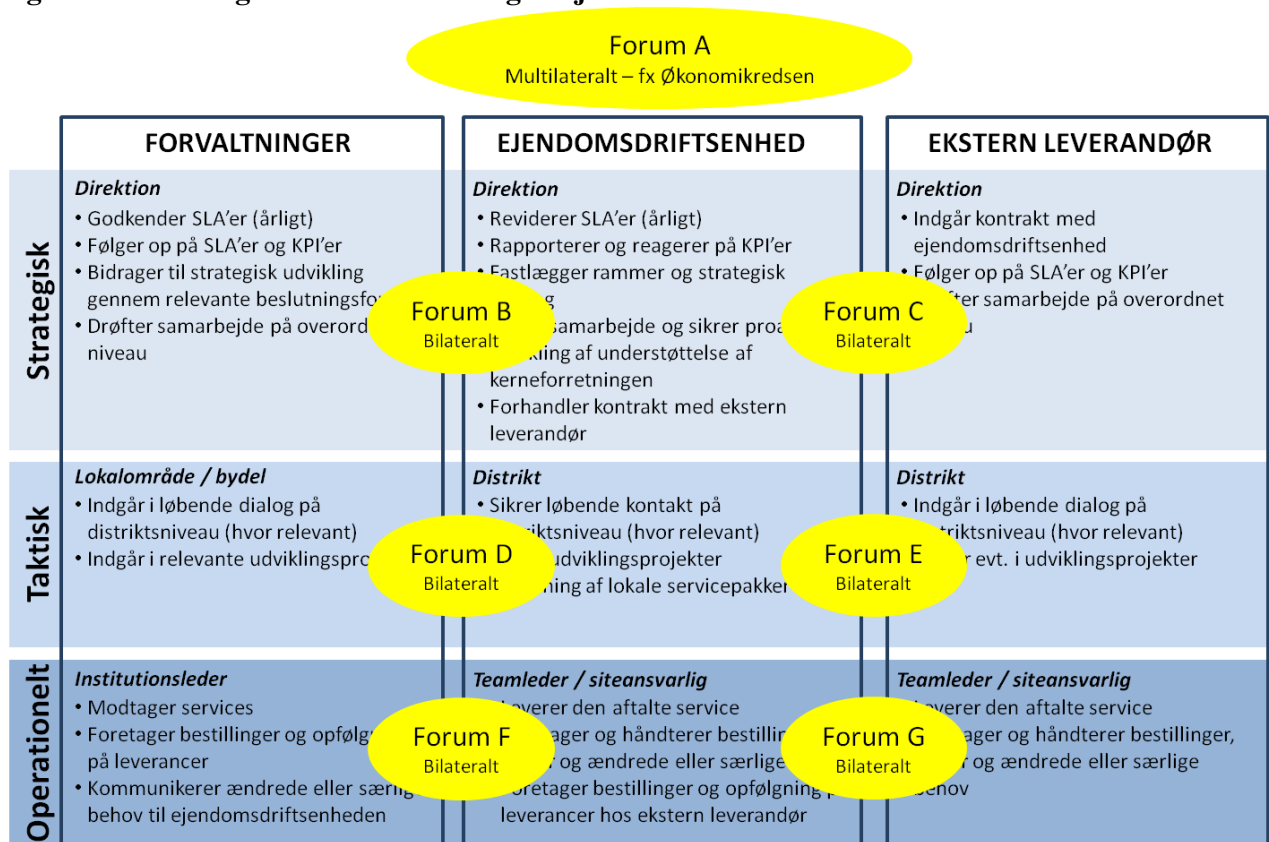
På operationelt niveau har forvaltningen og institutionerne ansvar for, at institutionens daglige brug af bygningerne og faciliteter sker på en hensigtsmæssig måde og for at kommunikere behov for de ejendomsydelse, der er nødvendige for, at dette kan ske. De planlagte opgaver løses efter aftale og drøftes løbende i den daglige dialog mellem institutionslederen og de ejendomsfaglige medarbejdere, der arbejder på institutionen.

Såfremt det ejendomsfaglige personale opdager akutte problemer har de pligt til at håndtere disse og orientere institutionslederen. Institutionslederne har en meldepligt ved akutte hændelser, som ejendomsdriftspersonalet ikke selv har opdaget og håndteret. Hvis der er ønsker om at få udført ekstraopgaver aftales dette mellem institutionslederen og ejendomsdriftsenheden. I afsnit 5 beskrives finansieringsmodellen for ejendomsområdet.

### 3.4 Beslutningsfora og eskalationsmekanisme

I figur 7 er opstillet de beslutnings- og mødefora, som vil følge op på om ejendomsdriftsenheden henholdsvis forvaltningerne lever op til det ansvar, der er beskrevet.

**Figur 7. Beslutningsfora med etablering af ejendomsdriftsenhed**



På det strategiske niveau foreslås det, at der er et multilateralt mødeforum (forum A), som kan drøfte ejendomsdriftsenhedens overordnede forhold, KPI'er og drøfte større økonomiske sager. Det foreslås, at dette forum er kredsen af økonomidirektører, som også har været styregruppe for beslutningsoplægget til Økonomiudvalget og Borgerrepræsentationen. Desuden foreslås det, at der afholdes bilaterale møder mellem ejendomsdriftsenhedens øverste ledelse og forvaltningernes direktioner i fast kadence, hvor relevante sager drøftes.

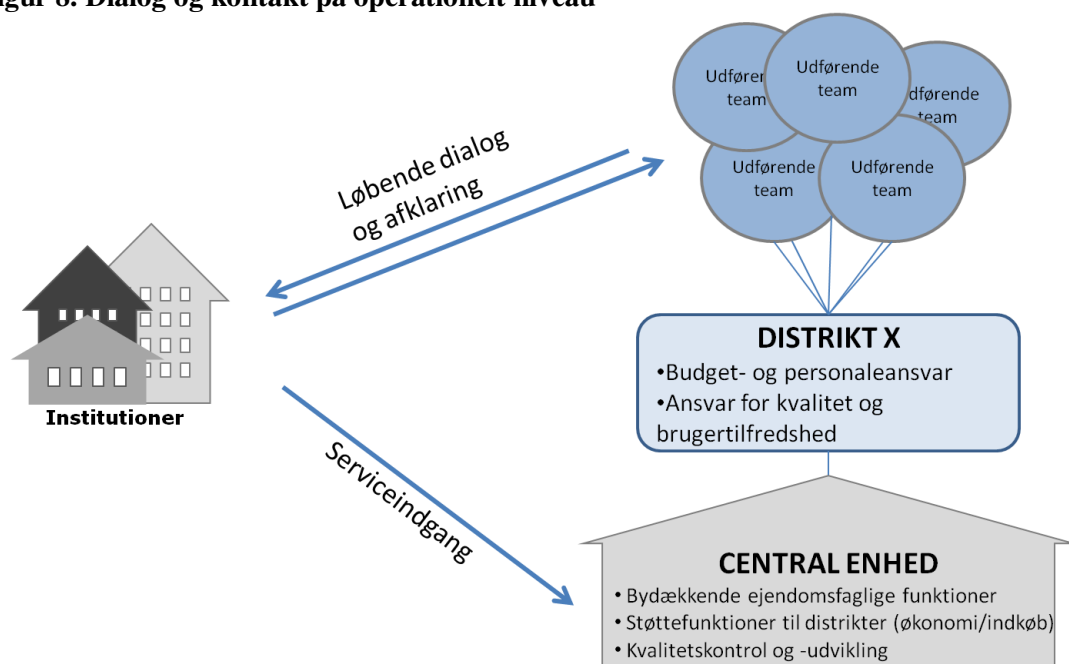
På det taktiske niveau vil der være bilaterale drøftelser mellem ejendomsdriftsenheden og de forvaltninger, der har et tilsvarende organisatorisk niveau (Forum D).

Det kan desuden overvejes om der skal oprettes et Forum for Ejendomsdrift svarende til den eksisterende følgegruppe på ejendomsområdet, hvor forvaltningerne er repræsenteret med kontorchefer fra centralforvaltningerne (ikke illustreret i figuren). Her kunne drøftes KPI'er for enhedens arbejde, udviklingsprojekter samt eventuelle forslag til justeringer af serviceniveau. Alternativt kan disse emner drøftes i de eksisterende fora i kommunen.

På det operationelle niveau vil der være en løbende dialog mellem institutionslederen og lederne af udførende teams, når der måtte være behov herfor (Forum F). Dialogen kan i nogle tilfælde også foregå mellem institutionslederen og den distriktsansvarlige leder. Dertil kommer brugergruppemøder, som foreslås afholdt 1-2 gange årligt på distriktsniveau og i relevante tilfælde på tværs af distrikter (ikke illustreret i figuren).

For de institutioner, hvor der ikke er fx teknisk servicepersonale tilstede hver dag skal bestillinger, spørgsmål mv. ske via serviceindgangen. Serviceindgangen skal generelt anvendes ved fx større bestillinger og klager. Der vil desuden være en kanal for akutte henvendelser.

**Figur 8. Dialog og kontakt på operationelt niveau**



Hvis man på det pågældende niveau ikke kan nå til enighed om en given problemstilling, så eskaleres uenigheden til næste niveau. Niveauerne i figur 5 indikerer eskalationsmekanismen. Uenigheder skal som udgangspunkt håndteres som lavest mulige beslutningsniveau.

Ejendomsdriftsenheden håndterer dialogen med de eksterne leverandører på de tre niveauer (Forum C, E og G).

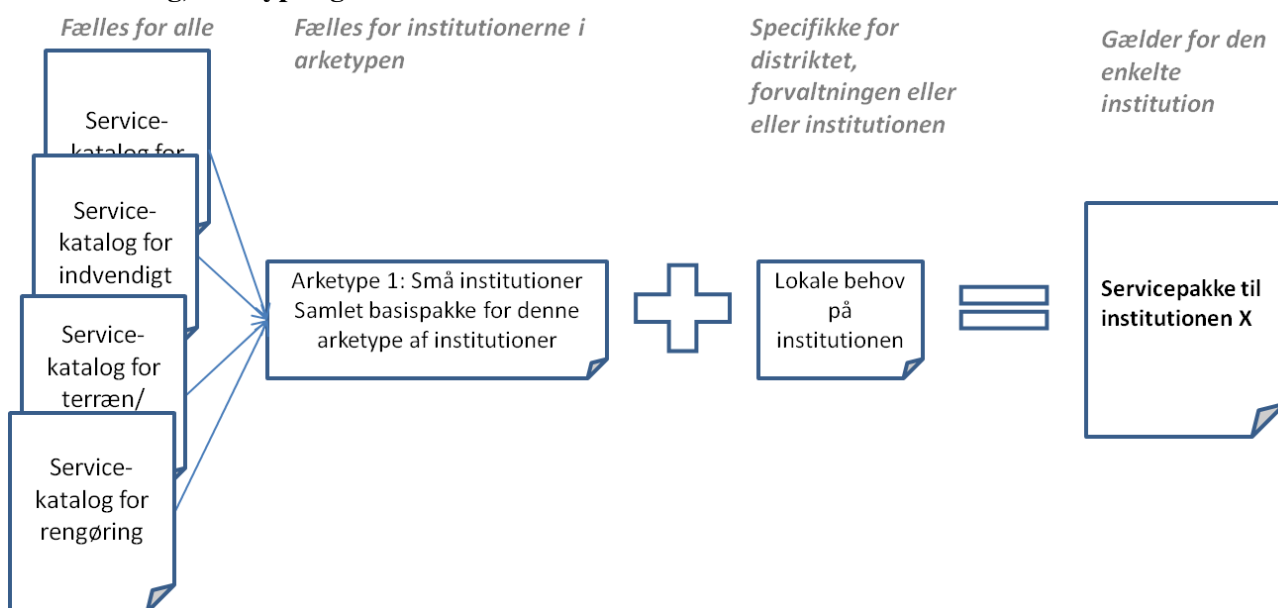
## 4. Servicekataloger og servicepakker

Den enkelte institutionsleder skal have sikkerhed for, at institutionen modtager de ejendomsdriftsydelser, der er nødvendige for, at den daglige kernerdrift kan fungere. Ejendomsdriftsenheden har ansvaret for dette, men det konkrete serviceniveau på de enkelte ydelser skal aftales, så man så vidt muligt undgår diskussioner om service- og kvalitetsniveau i det daglige.

### 4.1 Fra servicekatalog til servicepakke

Som led i implementeringsprojektet skal der for hver serviceydelse udarbejdes et servicekatalog (en såkaldt 'service level agreement'), som definerer ansvarsfordelingen mellem bestiller og udfører og på overordnet niveau definerer de servicemål, som ejendomsdriftsenheden skal leve op til.

**Figur 9. Servicepakker til institutionerne tager udgangspunkt i servicekatalog, arketype og lokale behov**



Servicekatalogerne vil for hver arketype af institutioner definere eventuelle specifikke servicemål og konkrete leverancer. Da arketyperne er defineret på et overordnet niveau, vil der være behov for at supplere servicemål på arketyperniveau med eventuelle lokale forhold/behov, som der skal tages højde for. De lokale behov kan skyldes særlige forhold i distriktet, forvaltningen eller institutionen. På denne baggrund udarbejdes en servicepakke til hver institution, som vil danne grundlag for den daglige leverance af ydelser fra det udførende team og eventuelle eksterne leverandører. Dette er forsøgt illustreret i figur 9.

Servicepakken indeholder ydelser som:

- Rengøring

- Indvendigt vedligehold
- Udvendigt vedligehold
- Mindre ombygninger
- Terræn
- Miljø (affald)
- Kantiner
- Sikring

For hver ydelse er der defineret et serviceniveau, som ejendomsdriftsenheden skal levere. Denne servicepakke vil være basisydelser med mulighed for tilkøb. Inden for servicepakken skal der være en vis fleksibilitet, så en institution fx kan vælge af prioritere nogle ydelser ned og andre op eller fx anvende rengøringstimer fra lukkedage til en årlig hovedrengøring af institutionen.

Ønsker institutionen udført særlige opgaver derudover, som eksempelvis mindre ombygninger, vil dette ligge uden for basisydelserne i pakken og skulle finansieres særskilt.

Indholdet af servicekataloger og servicepakker defineres af implementeringsprojektets serviceudvalg med repræsentanter fra forvaltningerne og inddragelse af brugergrupper, jf. notat om implementering. Dette vil ske med udgangspunkt i den baseline for kvalitet, der skal afdækkes i starten af implementeringsprojektet og med udgangspunkt i de arbejdsbeskrivelser og kravspecifikationer, som findes i forvaltningerne i dag.

Herefter vil der ske en årlig revision af servicekatalogerne, som forelægges forvaltningerne til godkendelse og derefter fremlægges for Økonomiudvalget på linje med Koncernservices servicekataloger.

I servicekatalogerne skal det desuden være beskrevet, hvilke servicemål der vil være for responstid fra ejendomsdriftsenheden på forskellige ydelser og hændelser.

Servicekataloger og -pakker skal fungere med mindst muligt bureaukrati og understøttes elektronisk, så de er et redskab der let og enkelt kan anvendes i hverdagen. Det vurderes at være nødvendigt med en relativt detaljeret beskrivelse af ydelserne i startfasen efter samling af ejendomsdriftsopgaverne for at sikre tilstrækkelig forventningsafstemning om ydelser og serviceniveauer. På sigt kan man overveje at forsimple servicekatalogerne og gøre dem mindre detaljerede og dermed give mere handlefrihed decentralt.

Denne model indebærer en ensretning af serviceniveauet på ejendomsområdet på tværs af institutioner med tilsvarende behov. Det forventes at betyde, at nogle institutioner vil opleve et serviceløft i

forhold til det nuværende niveau, mens nogle vil opleve en serviceforringelse.

#### **4.2 Særlig servicemodel for indvendig vedligehold**

Blandt forvaltningerne er der enighed om, at opgaver der vedrører indvendigt vedligehold har en særlig karakter. Området er et komplekst ejendomsfagligt område, hvilket gør det svært at definere præcise serviceniveauer og opgavebeskrivelser. Indvendigt vedligehold dækker både over den daglige bygningsdrift, som fx løses af en teknisk servicemedarbejder, og over større reparationer/mindre ombygninger, som typisk udføres af eksterne, jf. foreløbig opgaveoversigt sidst i bilag 2 implementeringsplan. De konkrete behov for indvendigt vedligehold varierer meget fra ejendom til ejendom og mellem institutionstyper.

Servicekataloget vil derfor have en lidt mere overordnet karakter på området for indvendigt vedligehold, så der er større frihed til at disponere over de ressourcer, der er til opgaverne på den enkelte institution. Se eksempel på beskrivelse af disse typer af opgaver fra TMFs ejendomssteam i bilag 2.b, som vil være inspiration for detaljeringsniveauet i servicekataloget for indvendigt vedligehold.

Indvendigt vedligehold vil i forlængelse heraf også have en finansieringsmodel, der adskiller sig fra de andre opgaver, jf. afsnit 5.2 nedenfor.

#### **4.3 Daglig opgavevaretagelse – tillid, fleksibilitet og robusthed**

Det er som nævnt de udførende teams, som varetager den daglige opgaveløsning for en række faste institutioner. Det betyder, at det som udgangspunkt er de samme personer, der møder op på institutionerne for at løse opgaverne, så der etableres gensidig tillid. Nogle vil have deres daglige gang på de enkelte institutioner, som fx rengøringspersonale, mens de tekniske servicemedarbejdere forventes at have basis på de store institutioner i et distrikt og komme ud til de mindre institutioner, når der er behov herfor. For de små institutioner, der ikke har en fuldtids teknisk servicemedarbejder tilknyttet, indgår aftaler mellem institutionen og det udførende team om, hvordan det passer bedst, at medarbejderen er til stede. Det kan være på bestemte dage eller til bestemte opgaver.

Det er afgørende for en velfungerende dagligdag på institutionen, at der er fleksibilitet i den måde ejendomsydelse leveres. Derfor vil det også være vigtigt, at det ejendomsfaglige personale får en tilknytning til den enkelte institution og får ansvarsfølelse i forhold det pågældende sted, så opgaveløsningen tilpasses de konkrete forhold. Eksempelvis kan det være relevant, at den tekniske servicemedarbejder lejlighedsvist indgår i kernerdriften ved at vise

elever på en skole, hvordan en pære sættes i eller hvordan noget værktøj fungerer.

Planlægningen af opgavevaretagelsen skal sikre robusthed og tage højde for, at der kan opstå sygdom og være fravær af anden årsag. Dette skal som udgangspunkt ikke påvirke institutionernes daglige drift.

Det vil være afgørende, at der på tværs af ejendomsdriftsenheden udvikles en servicekultur i de tilfælde, hvor den ikke allerede eksisterer. Den grundlæggende tilgang i opgaveløsningen skal være, at de ejendomsfaglige medarbejdere arbejder for at understøtte kerneforretningen bedst muligt. En sådan servicekultur, vil blive en central del af den ekstraordinære kompetenceudvikling, som gennemføres, hvis enheden etableres.

Der vil i implementeringen blive lagt vægt på, at funktionen med at arbejde på tværs af forvaltninger skærpes fra start. Den geografiske optimering vil muliggøre en systematisering af arbejdet. Børne- og Ungdomsforvaltningen har ved etableringen af både gårdmandskorpset og rengøringsenheden vist, at der er store potentialer ved at etablere robuste organisatoriske enheder på ejendomsdriftsområdet og udvikle en stærk servicekultur. Det vurderes derfor, at der ved at fortsætte med at arbejde systematisk med den tværforvaltningsmæssige opgaveløsning ligger et stort potentiale for kvalitetsløft og optimering med udgangspunkt i bl.a. Børne- og Ungdomsforvaltningens erfaringer.

I bilag 3.a er der beskrevet en række konkrete eksempler, som illustrerer, hvordan opgaveløsningen foreslås udført i dagligdagen på decentralt niveau.

## **5 Finansieringsmodel**

Med beslutning om samling af ejendomsdriftsopgaverne i kommunen skal der vælges en model for, hvordan den skal finansieres. Valget står overordnet set mellem en aktivitetsafregning, hvor kommunens enheder løbende betaler for de ydelser de modtager fra ejendomsdriftsenheden eller en bevillingsfinansiering, hvor alle budgetter overflyttes til enheden, som herefter har ansvar for at levere ydelserne inden for rammen.

### **5.1 Bevillingsfinansiering med andel af tilkøb**

Det foreslås, at ejendomsdriftsenhedens finansiering sker som en kombination mellem de to modeller og primært er bevillingsfinansieret, men med aktivitetsafregning for en del af ydelserne.

Baggrunden for at denne budgetmodel anbefales er:

- Ønsket om at minimere det interne bureaukrati i kommunen og undgå interne afregninger.
- Vurdering af behovet for budgetsikkerhed i den nye ejendomsdriftsenhed.
- Modellen understøtter bedst tillidsdagsordenen i kommunen.
- Erfaringer fra bl.a. Koncernservice, hvor man er gået fra høj grad af aktivitetsafregning til større grad af bevillingsfinansiering.

De to første punkter ligger i forlængelse af Borgerrepræsentationens beslutning om at reducere antallet af interne afregninger i kommunen (Borgerrepræsentationsmøde 15.11.2012 - 2012-141849). Her fremgår det, at forvaltningerne er enige om, at bevillingsstyring bør anvendes:

- Når der ikke er behov for adfærdsregulerende mekanismer
- Når forbruget er relativt stabilt og hvor efterspørgslen efter ydelser ikke er defineret af pris/budgetramme

Disse principper vil i til grund for en vurdering af, hvilke ydelser der skal være basisydelser og hvilke, der skal være omfattet af tilkøb/aktivitetsafregnet. Den præcise andel, der skal være aktivitetsafregnet, er ikke fastlagt, men vurderes som udgangspunkt at være i omegnen af 5-10 pct.

Udover de 5-10 pct. vil forvaltningerne have mulighed for at prioritere ekstraordinære midler til ejendomsområdet, som måtte blive frigjort inden for forvaltningernes egne budgetrammer og som ønskes prioriteret til særlige opgaver.

Andelen af tilkøb foreslås fastlagt i løbet af sommeren 2014, så de bevillingsmæssige konsekvenser bliver indarbejdet i budget 2015. Det betyder dog, at alle budgetter overflyttes med den politiske beslutning og at den besluttede andel af budgetterne, der skal være tilkøb, efterfølgende skal føres tilbage til udvalgenes rammer.

Såfremt der sker ændret aktivitet i en ejendom skal det modsvares af ændring i servicepakken. Eksempelvis skal et øget antal brugere af en bygning udløse ekstra budget til ejendomsdriftsenhedens opgaveløsning. Grænser for hvornår ændret aktivitet medfører ændret budget skal fastlægges i implementeringsfasen. Desuden skal der udarbejdes en model for budgettildeling i forbindelse med nye ejendomme og budgetkorrektioner ved fraflytning/salg af ejendomme.



## 5.2 Særlig finansieringsmodel for indvendigt vedligehold

Forvaltningerne har udtrykt bekymring for samling af alle midler til indkøb af ydelser vedrørende indvendigt vedligehold. Som det er i dag har den enkelte institutionsleder mulighed for at prioritere sit budget til indvendigt vedligehold, hvor bl.a. faglige behov kan spille en stor rolle.

Det er vurderingen, at et samlet budget og dermed en samlet prioritering af området vil betyde en for stor begrænsning i institutionslederens råderet og ledelsesrum i relation til bygningen. Desuden betyder den nuværende model, at institutionslederen har et incitament til at tage ejerskab for bygningen og dens hensigtsmæssige brug, som vurderes vigtigt at fastholde.

Indvendigt vedligehold kan overordnet set deles op i to kategorier. Den daglige bygningsdrift, som ikke forudsætter egentlig ledelsesmæssige beslutninger, men skal gøres uanset hvad og større reparationer eller mindre ombygninger, som kræver en prioritering af budget som kan påvirke keredriften.

På baggrund heraf foreslås en model for finansiering af indvendigt vedligehold, hvor retten til at disponere over direkte udgifter til større reparationer og mindre ombygninger bibeholdes ude på institutionerne. Opgaverne skal bestilles gennem ejendomsdriftsenheden, men budgettet ligger på institutionerne og prioriteres herfra.

Budget til årsværk der løser opgaverne inden for indvendigt vedligehold og direkte udgifter der i dag anvendes til daglig bygningsdrift overflyttes til ejendomsdriftsenheden, jf. figur 10.

**Figur 10. Matrix over model for indvendigt vedligehold**

<b>Indvendigt vedligehold</b>	<b>Årsværk</b>	<b>Direkte udgifter</b>
<b>Bygningsdrift</b>	Budget og ledelsesret placeres i ejendomsdriftsenheden	Budget placeres i ejendomsdriftsenheden
<b>Større reparationer og mindre ombygninger</b>	Budget og ledelsesret placeres i ejendomsdriftsenheden	Budget forbliver i institutionerne

Udgifter til årsværk udgør 28 pct. og direkte udgifter udgør 72 pct. af de samlede udgifter til indvendigt vedligehold.

Idet der ikke på nuværende tidspunkt er klarhed over, hvilke direkte udgifter der knytter sig til daglig bygningsdrift og hvilke, der vedrører

større reparationer og ombygninger, vil dette skulle kortlægges i starten af implementeringsfasen.

Derfor vil alle budgetter blive overflyttet med godkendelse af nærværende beslutningsoplæg. I implementeringsfasen vil der således skulle ske en afklaring af økonomi og indhold i de to kategorier og på baggrund heraf vil budgetterne blive ført tilbage til forvaltningerne. Afklaringen vil ske i serviceudvalget for vedligehold, hvor alle forvaltninger vil være repræsenteret jf. bilag 2 notat om implementeringsplan.

I takt med at den nye ejendomsdriftsenhed får etableret konsoliderede processer og arbejdsgange og det er dokumenteret, at styringsmodel og opgaveløsningen fungerer i praksis, kan man senere overveje en anden finansieringsmodel for området.

Københavns Ejendomme vurderer, at der er en hensigtsmæssig synergi- og effektiviseringsgevinst ved samlet prioritering af udvendig og indvendig vedligehold, som ikke vil blive realiseret med den foreslåede model, men som man kan overveje realisere på sigt.

### **5.3 Kontrol med kvalitet og effektivitet i ejendomsdriftsenheden**

Ulempen ved at vælge en finansieringsmodel baseret på bevillingsstyring er, at det giver en de facto monopolstatus til ejendomsdriftsenheden, hvis forvaltningerne ikke kan tilbageholde betalinger eller uden videre vælge en anden leverandør. Der vil derfor være behov for at sikre, at forvaltningerne har tilstrækkelig indsigt i kvaliteten i ejendomsdriftsenhedens opgaveløsning og kvalitet og effektivitet i dens leverancer.

Dette skal sikres gennem følgende tiltag:

1. En enkel governancestruktur, hvor det er tydeligt hvornår og hvordan uløste problemstillinger eskaleres til næste beslutningsniveau, jf. afsnit 3.4
2. En kontaktperson for hver forvaltning, som kan tage imod henvendelser fra centralforvaltningerne, hvis der er spørgsmål eller problemstillinger, der skal håndteres, jf. afsnit 2.3
3. Intern kvalitetskontrol som enhed skal løbende følge op på den kvalitet, der leveres. Ejendomsdriftsenheden skal endvidere rapportere på kvalitet til forvaltningerne, jf. afsnit 2.3
4. Ejendomsdriftsenheden skal benchmarkes med eksterne organisationer, så effektiviteten i enhedens opgaveløsning løbende måles. Dette kan ske via nøgletal fra Dansk Facilities Management (DFM).
5. Servicekulturen i ejendomsdriftsenheden skal prioriteres højt både ledelsesmæssigt og i relation til kompetenceudvikling af

- medarbejderne. Ejendomsdriftsenhedens medarbejdere skal være lydhøre og fleksible i deres tilgang til at opfylde forvaltningernes behov.
6. Der skal være gennemsigtighed i budgetlægning og regnskaber for ejendomsdriftsenheden, således at der både politisk og administrativt er indblik i, hvordan ejendomsdriftsenheden prioriterer sine ressourcer. Dette vil bl.a. ske gennem servicekatalogerne.
  7. Evaluering af den nye organisering skal gennemføres i 2017 med henblik på at vurdere organiseringen, den foreløbige gevinstrealisering samt finansieringsmodellen.

#### 5.4 Styring internt i ejendomsdriftsenheden

Den interne styring af ejendomsdriftsenheden vil tage udgangspunkt i fastlagte nøgletal (KPI'er) inden for kvalitet, økonomi og brugertilfredshed. Disse fastlægges i servicekatalogerne.

De enkelte distriktsledere er ansvarlige for at nå KPI'erne inden for eget distrikt. KPI'erne vil være det primære styringsredskab og forvaltningernes mulighed for at følge med i, om ejendomsdriftsenheden leverer den aftalte service.

KPI'er vil desuden give mulighed for at lave benchmarking internt i ejendomsdriftsenheden på tværs af distrikter og i forhold til eksterne organisationer, så det er muligt at vurdere, om ejendomsdriftsenheden løser sine opgaver med lige så høj kvalitet og effektivitet som andre aktører på markedet.

KPI'erne kan eksempelvis vedrøre

- Hastighed i besvarelse af henvendelser ift. servicemål
- Enhedsomkostninger for ydelserne
- Antallet af fejl/mangler ved kvalitetskontroller fx på rengøring
- Brugertilfredshed
- Antal klager

Der vil som led i implementeringsprojektet blive arbejdet med en konkret model for styring af enheden samt udformning af en hensigtsmæssig kontoplan. Udgangspunktet er, at styringen skal understøtte løbende optimering, gøre det muligt at opgøre omkostninger og dermed lægge retvisende budgetter.

#### **Til nærværende notat er der følgende bilag:**

- A. Eksempler på konkret opgaveudførelse
- B. Styrket faglighed for medarbejderne



**KØBENHAVNS KOMMUNE**

Økonomiforvaltningen

Københavns Ejendomme

**NOTAT**

22-05-2014

Sagsnr.

2014-0099051

Dokumentnr.

2014-0099051-2

Sagsbehandler

Mikkel Frederiksen

### **Bilag 3.A - Eksempler på fremtidig varetagelse af ejendomsdriftsopgaver ved etablering af samlet en ejendomsdriftsenhed i Københavns Kommune**

#### **Baggrund**

I bilag 3, *Styringsmodel og organisering af ejendomsdriftsenheden* opstilles en række principper og modeller for, hvordan ejendomsdriftsområdet i Københavns Kommune organiseres, hvis det besluttes at etablere en samlet ejendomsdriftsenhed. Dette notat beskriver med afsæt i konkrete eksempler, hvordan de overordnede principper og modeller udmøntes i den daglige opgavevaretagelse.

Forvaltningerne har sammen drøftet eksempler på, hvordan roller og ansvarsfordeling kan se ud i forbindelse med den fremtidige opgavevaretagelse. Nedenstående beskrivelser og eksempler bygger på forvaltningernes input.

#### **Ejendomsdriftsopgaver ifht. institutionernes kerneopgaver**

De fleste ejendomsdriftsopgaver har stor betydning for dagligdagen i kommunens institutioner og enheder. Det drejer sig om opgaver, der under ét betegnes som daglig indvendig drift og tilsyn med bygningen. Det inkluderer udbedring af dryppende haner og andre mindre vedligeholdelsesopgaver, håndtering af affald, aflastning ved akutsituationer i dagligdagen m.v.

Hvis denne type opgaver skal løses hensigtsmæssigt kræver det løbende koordinering, forståelse og forventningsafstemning mellem institutionens leder og ejendomsdriftsenheden. Det betyder også, at ejendomsfaglige opgaver skal løses under hensyntagen til både ejendomsfagligheden og kernerdriftens behov. De ejendomsfaglige kompetencer skal således gå hånd i hånd med en serviceminded og løsningsorienteret tilgang til hverdagen, for at opnå kvalitet, effektivitet og brugertilfredshed.

Nogle typer af ejendomsfaglige opgaver har lille eller ingen indvirkning på kernerdriften i den enkelte enhed eller institution. Det drejer sig bl.a. om rensning af nedløbsbrønde eller tagrender, løbende småjusteringer af tekniske installationer m.v. Disse opgaver er – set fra et ejendomsfagligt perspektiv – meget vigtige, men kan løses uden at den lokale institutionsleder skal bruge tid herpå. Vedkommende skal dog orienteres om at arbejdet sker.

Ved at skelne mellem rent ejendomsfaglige opgaver, og opgaver, som påvirker den lokale dagligdag bliver det synligt, hvad der prioriteres hvornår. Dermed skabes der grobund for i højere grad at sikre effekti-

**Københavns Ejendomme**

Nyropsgade 1, 5  
1602 København V

Mobil  
2146 5803

E-mail  
ZX4H@kff.kk.dk

EAN nummer  
579809781482

vitet og kvalitet – både når det gælder lokal keredrift og central ejendomsfaglighed.

Effektivitet og kvalitet i både den lokale keredrift og den ejendomsfaglige prioritering sikres bl.a. ved, at en fremtidig samlet ejendomsdriftsenhed løbende informerer og er i dialog med de lokale enheder og institutioner. Nedenfor er der oplyst konkrete eksempler på hvordan information bliver stillet til rådighed af ejendomsdriftsenheden, og hvordan dialog mellem ejendomsdriften og de enkelte institutioner og enheder forventes at forløbe.

#### Løbende information fra ejendomsdriftsenheden til institutionerne

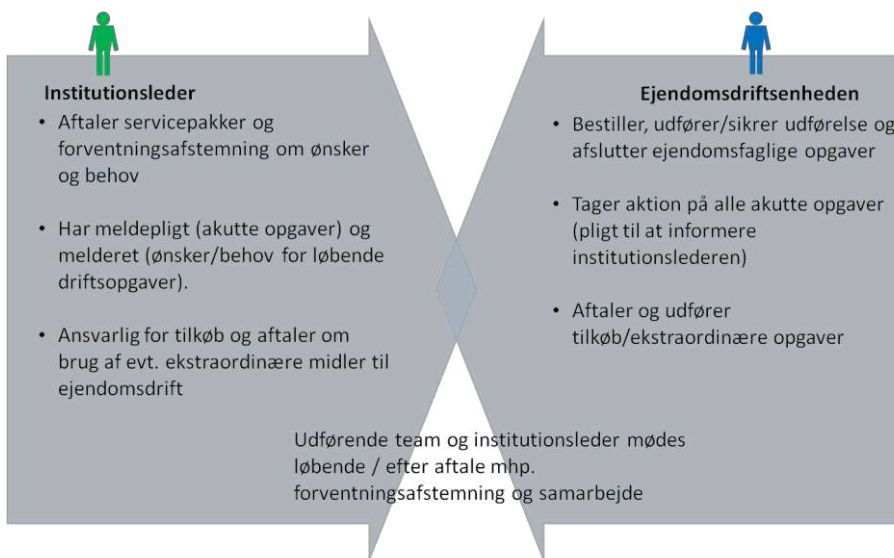
Nødvendige informationer vil blive stillet til rådighed via eksisterende kommunikationskanaler, dvs. møder, KKintra eller MinLederside.

Via disse kanaler skal der bl.a. være nem adgang til:

- Kontaktoplysninger til ejendomsdriftsenheden
- Faktaoplysninger om de enkelte ejendomme (som også er tilgængelige i dag), så brugerne, nemt kan danne et overblik over stamdata og driftsoplysninger på deres ejendom. Det drejer sig eksempelvis om energi- og vandforbrug, areal og lejekontrakt.
- Serviceoplysninger om ejendommens drift herunder hvilke ugedage, der afhentes renovation og oplysninger omkring mængder og muligheder for at sortere affald.
- Oplysninger om ejendomsdriftsenhedens arbejde på den enkelte institution. F.eks. hvilke firmaer der generelt kommer på institutionen til at løse de faste og daglige serviceopgaver, såsom rengøringsfirmaet og renovationsfirmaet. Hvis der skiftes entreprenør orienteres om dette.
- Der kan desuden være særlige indsatser eller kampagner omkring sikkerhed eller energi, invitation og tilmelding til fælles brugermøder.
- Endelig vil der være informationer om, hvilke håndværkerfirmaer, der er indgået rammeaftaler med, da det er disse firmaer, som primært leverer håndværkerydelser.

#### Dialog og samarbejde mellem ejendomsdriftsenheden og institutionerne

Forventningerne til den løbende dialog og afklaring mellem institutioner og ejendomsdriftsenheden kan illustreres på følgende vis:



En samlet ejendomsdriftsenhed i kommunen vil blive organiseret, så der dels er en central koordinerende enhed, og dels en række udførende teams, som har deres daglige gang hos de lokale institutioner og enheder.

For sikre en løbende opfølgning og forventningsafstemning aftales møder mellem institution og det udførende team. På møderne drøftes og afklares spørgsmål om driften, om driftens udførelse og samarbejdet generelt.

Desuden etableres en elektronisk serviceindgang, som kan benyttes til at komme med ønsker og behov vedr. både daglige og større driftsopgaver i de tilfælde, hvor det er mere bekvemt for den lokale leder, at bestille eller ønske en opgave udført med det samme.

### Eksempelsamling

I dag er det ofte de enkelte institutionsledere, der er ansvarlige for at ejendomsfaglige opgaver bliver udført. Ved etablering af en samlet ejendomsdriftsenhed, vil ændringen blive oplevet forskelligt alt efter størrelsen og organiseringen af den lokale institution i dag.

Større institutioner har ofte selv ansat tekniske servicemedarbejdere. Ved etablering af en samlet ejendomsdriftsenhed vil institutionslederen ikke umiddelbart mærke en ændring, da den samme tekniske servicemedarbejder, som hidtil har udført opgaven også vil gøre det i den nye organisering. Imidlertid vil medarbejderen fremover referere til en leder i ejendomsdriftsenheden og indgå i det udførende team, som er tilknyttet institutionen.

På mindre institutioner, hvor der i dag ikke er ansat faste ejendomsmedarbejdere, vil institutionslederen opleve en ændring. Institutionslederen skal ikke længere håndtere ejendomsdriftsopgaverne, men kan

overlade overblikket over opgaverne, ansvar for bestillinger, udførelse og kvalitetssikring til den fælles ejendomsdriftsenhed.

I det følgende er beskrevet nogle eksempler på konkrete ejendomsdriftsopgavers løsning i en fælles ejendomsdriftsenhed. Der er primært tale om eksempler, der har direkte indflydelse på institutionernes kerneopgave i dagligdagen.

### **Eksempel: Daglig bygningsdrift og tilsyn**

Opgaverne omfatter de ejendomsfaglige opgaver, der kan løses ad hoc med almindeligt håndværktøj, og serviceopgaver. I denne opgavekategori indgår løbende tilsyn og rundering af bygningen.

#### Større institutioner

På de store institutioner vil medarbejdere af det udførende team have deres daglige base på institutionen. Lederen af institution og det udførende team aftaler faste møder, der kort følger op på driften – det kan være 10 minutter hver dag eller en gang om ugen. På mødet kan spørgsmål til den daglige opgaveløsning eller ønsker til f.eks. en timing med kerneopgaven drøftes. På møderne kan det eksempelvis drøftes, om der skal ske ændringer i, hvornår affaldsbeholderen tømmes, om vinduerne kan blive malet inden for budgettet, om håndtaget til toilet døren skal skiftes eller hvad der skal ske med vandhaner/blandingsbatterier, som drypper.

Ligeledes koordinerer og taler de tekniske servicemedarbejdere med institutionens personale omkring udførelsen af opgaver eller tilpasninger i form af eksempelvis forslag til, hvordan der kan sorteres affald i pap, plast og husholdning. Ejendomsdriftsenheden har også ansvaret for sikring og sikkerhed i form af aftaler om og service af f.eks. brandalarmer og/eller tyverialarmer.

#### Små institutioner

I forbindelse med daglig drift og tilsyn på den lille institution, aftaler institutionslederen og det udførende team, hvornår det passer bedst, at den eller de ejendomsfaglige medarbejdere er til stede. Når den ejendomsfaglige medarbejder kommer på institutionen, hilser han/hun på lederen (evt. kontaktperson) og fortæller, hvilke opgaver der løses den pågældende dag, f.eks. tilsyn med tagrenderne (der skal renses), tjek af varme og el-forbrug eller lign. Institutionslederen kan fortælle, om der er særlige ting, han skal være opmærksom på eller de gerne vil have løst (daglig drift).

Hvis lederen i løbet af ugen har opdaget mindre ejendomsdrift problemer (f.eks. om en liste er gået løs eller et toilet løber) og har indrapporteret dette digitalt via serviceindgangen, og så står de opgaver på medarbejderens liste og kan udføres i forbindelse med andre opgaver.

## Akutte problemer

Akutte problemer varetages af det udførende team. Det gælder også opgaver, som ikke nødvendigvis er strengt ejendomsfaglige. Hvis der er behov for en hjælpende hånd i kerneopgaven, f.eks. at vente på bussen sammen med Fru Jensen, giver de ejendomsfaglige medarbejdere, som alligevel er til stede, en hjælpende hånd. Hvis dette opstår flere gange, kan det være nødvendigt at afklare forventningerne til, hvilke opgaver, der så ikke kan løses af det udførende team.

Opstår der akutte problemer, hvor ejendomsdriftsenhedens lokale medarbejdere ikke er på institutionen, ringer institutionen til et akutnummer og der tages hånd om opgaven straks. Det kan f.eks. dreje sig om en smadret rude eller lignende. I de tilfælde, hvor de ejendomsfaglige medarbejdere opdager og løser akutte opgaver, som institutionslederen, ikke har været opmærksom på, orienterer ejendomsdriftsenheden institutionen om det.

### **Eksempel: Indvendig vedligeholdelse – større reparationer og mindre ombygninger**

Der opstår løbende behov for og ønskes om vedligeholdelsesopgaver, større reparationer eller mindre ombygninger, som kræver et særskilt budget.

Mindre opgaver, der kan opstå i løbet af året, og som er nødvendige for bygningen og/eller er meget hensigtsmæssige at udføre, håndteres på samme måde som i dag. Der er afsat en pulje til lokal udmøntning, så det udførende ejendomssteam – hvis der bevilges midler fra puljen – kan udføre opgaven efter aftale med institutionslederen.

Ved årets indgang aftales det mellem institutionslederen og ejendomsdriftsenheden, hvad der umiddelbart kan forventes af ejendomsvedligehold i det kommende år. Aftalen indgås på baggrund af:

- vigtighed for institutionens kerneopgave
- (herunder også tiltag som følge af APV og eller AT)
- ejendomsfaglige prioriteringer (f.eks. om linoleumsgulvet er så slidt, at det bliver vådt under ved rengøringen eller at gulvet ikke kan gøres ordentligt rent, og der derfor er et hygiejne problem, om væggene er blevet misfarvede eller ønskes i en ny farve, eller at hæve bordplader/håndvaske f.eks. for at imødekomme arbejdshøjde).

På faste møder mellem institutionen og Ejendomsdriftsenheden drøftes disse aftaler og der kan laves løbende tilpasninger.

Større vedligeholdelsesopgaver, f.eks. udskiftning af linoleumsgulv, udskiftning af flere håndvaske eller toiletter, maling af vægge og loft



skal institutionerne/forvaltningerne selv finansiere med det budget, der bliver tilbage i forvaltningerne, jf. afsnit 4.2 og 5.2 i notat om implementeringsplan. Det betyder også, at institutionslederen har fuld råderet over, om disse budgetmidler skal bruges på kernerdrift, eller eksempelvis en ombygning.

Udførelsen af opgaverne varetages af Ejendomsdriftsenheden i tæt forventningsafstemning med institutionens kontaktperson. Ejendomsdriftsenheden indkøber håndværksydelser, følger op på udførelsen af opgaven og sikrer at regningen passer med den leverede service/ydelse.

### **Rengøring**

Rengøring indgår i den samlede servicepakke til institution fra ejendomsdriftsenheden og der vil ske en ensartning af serviceniveauer på baggrund af institutionstyper. Aftaler om ændringer i forhold til det generelle serviceniveau kan aftales lokalt.

Ejendomsdriftsenheden har det daglige ansvar for udførelsen af rengøringen, kontakten til udfører og kvalitetssikring. Ændringer i løbet af året, kan aftales på driftsmøder mellem ejendomsdriftsenheden og institutionen

I forbindelse med eventuelt genudbud af rengøringsopgaven foretager ejendomsdriftsenheden en opmåling og rengøringsplanlægning, og der beregnes et rengøringstilbud, på baggrund af krav til hygiejne og kvalitet. Institutionslederen modtager en rengøringsbeskrivelse og herefter aftales og implementeres et servicekoncept, hvor rengøringen fastlægges på ugedage.

### **Snerydning**

Institutionslederen og ejendomsdriftsenheden drøfter med udgangspunkt i et fælles serviceniveau for snerydning i kommunen, hvor meget der skal sneryddes på den konkrete institution, herunder hvor på grunden der skal ryddes sne, hvor tidligt på dagen det skal ske og om det skal ske alle dage. Eksempelvis vil fortøvet foran daginstitutioner og skoler skulle ryddes alle dage i henhold til den generelle ejerforpligtelse, mens indgangen til hoveddøren og andet areal på grunden som udgangspunkt kun skal ryddes på hverdage.

Når aftalen er indgået, har institutionslederen ikke flere opgaver i forhold til snerydning idet ejendomsdriftsenheden har det daglige ansvar for udførelsen af snerydning, kontakten til udfører og kvalitetssikring. Ændringer i løbet af vinteren, kan aftales på driftsmøder.



22-05-2014

Sagsnr.  
2014-0099051

Dokumentnr.  
2014-0099051-7

Sagsbehandler  
Mikkel Frederiksen

### **Bilag 3.B styrkelse af Københavns Kommunes socioøkonomiske indsatser ved etablering af en fælles ejendomsdriftsenhed**

#### **Baggrund**

I Københavns Kommune arbejdes der løbende med en lang række fælles målsætninger inden for blandt andet miljø og bæredygtighed, beredskab, optimering og udvikling af driftsopgaver samt indsatser mod social dumping. En samling af ejendomsdriftsopgaver i en central ejendomsdriftsenhed giver nye muligheder for at organisere driftsopgaverne og styrke ledelsen på driftsområdet på måder, som styrker implementeringen af fælles kommunale målsætninger.

#### **Fastholdelse af tilknytningen til arbejdsmarkedet**

En fællesejendomsdriftsenhed forventes at give øget mulighed for at kombinere job og opgaver, der kan styrke den enkeltes fysiske og psykiske arbejdsmiljø med eksempelvis mindre fysisk nedslidning til følge. Samtidig kan enhedens volumen sammen med et stærkt ledelsesmæssigt fokus styrke indsatser for at fastholde borgere på arbejdsmarkedet eller endda helt integrere borgere der i dag har lav eller ingen tilknytning til arbejdsmarkedet.

#### **Kombi-jobs forebygger nedslidning**

Enheden forventes organiseret i geografiske distriktsenheder, som hver indeholder et antal udførende teams, der er tilknyttet et specifikt geografisk delområde i distriktet. De udførende teams vil bestå af en sammensætning af medarbejdere, som kan levere den samlede service til institutionerne. I hvert team vil der således være rengøringspersonale, teknisk servicepersonale, gartnere mv. Udgangspunktet er, at hvert team skal levere de samlede serviceydelser til en fast gruppe af institutioner.

Samlingen af opgaverne giver derfor øget mulighed for oprettelse af kombijobs (jobs, som kombinerer flere forskellige typer opgaver for at undgå fysisk nedslidning af medarbejdere), som eksempelvis rengøring og mødeopdækning eller opgaver inden for grønt vedligehold.

Dermed styrkes også muligheden for at oprette fleksjob, som tilgodeser borgere, der ikke kan opretholde tilknytningen til arbejdsmarkedet på ordinære vilkår, men har behov for særlige hensyn.

#### **Fastholdelse af tilknytning til arbejdsmarkedet for ledige**

Ejendomsdriftsenheden vil desuden have en volumen, som betyder, at efteruddannelse af medarbejderne kan planlægges, med henblik på øget mulighed for jobrotation. Mens uddannelsesforløbene foregår

#### **Københavns Ejendomme**

Nyropsgade 1, 5  
1602 København V

Mobil  
2146 5803

E-mail  
ZX4H@kff.kk.dk

EAN nummer  
579809781482

vikariere en dagpengeberettiget ledig for en fastansatte medarbejder, som er væk fra arbejdspladsen grundet efteruddannelse.

Volumen og den centrale styring giver samtidig mulighed for at øge systematikken omkring ansættelse af ledige i løntilskud og virksomhedspraktik.

### **Styrkelse af uddannelsesindsats for de erhvervsfaglige uddannelser**

Samlingen af de ejendomsfaglige opgaver i en central enhed vil desuden øge mulighederne for at optage praktikanter fra uddannelsesinstitutioner som eksempelvis bygningskonstruktøruddannelsen. Dermed kan kommunens nuværende indsats, for at få flere unge til at gennemføre en ungdomsuddannelse, styrkes.

### **Styrket faglighed for medarbejderne**

En ny organisering af driftsopgaverne kan styrke den ledelsesmæssige indsats for at understøtte Københavns Kommunes målsætninger for udvikling og innovation.

Organiseringen af medarbejdere, driftsopgaver og ledelsesindsatser i den centrale ejendomsdriftsenhed har blandt andet til formål at:

- Styrke et fagligt fællesskab omkring opgaveløsningerne på ejendomsområdet
- Styrke medarbejdernes kompetenceudvikling, herunder egentlig efteruddannelse

### **Styrket fagligt fællesskab**

De tekniske servicemedarbejdere arbejder i dag ofte med en begrænset overordnet ejendomsfaglig styring og koordinering. De arbejder desuden ofte alene og med begrænset tilknytning til kolleger med samme faglighed.

En af de store gevinster ved at samle ejendomsdriftsopgaverne på tværs af forvaltningerne vil være muligheden for at udnytte geografisk nærhed i opgaveudførelsen i langt højere grad end, det er muligt i den enkelte forvaltning i dag.

Dermed kan det faglige fællesskab styrkes. Der er ikke nødvendigvis tale om et fællesskab båret af ensartethed i opgaver eller i fælles fysisk tilstedeværelse. Det er i stedet et fagligt fællesskab omkring totalløsning af ejendomsopgaver, som sikrer service, der understøtter hele byens aktiviteter og udvikling.

### **Styrket kompetenceudvikling**

Løbende innovations- og udviklingsarbejde i tæt samarbejde mellem forvaltningerne udvikler medarbejdernes faglighed og kompetencer. Desuden styrkes implementeringen af Københavns Kommunes strate-

gier for eksempelvis energi- og klimaoptimeringer samtidig med at kvaliteten i opgavevaretagelsen øges.

### **Lokal innovation og udvikling af opgaveløsningen**

De tekniske servicemedarbejdere vil fortsat være lokalt forankrede, mens fremover vil arbejdstilrettelæggelsen være centralt styret. Dermed fastholdes og understøttes lokalkendskab til bygninger og brugere. Dette er ikke kun til gavn for brugerne af den centrale ejendomsdriftsenhed, men enheden vil også kunne inddrage viden og faglighed på tværs af hele Københavns Kommune til at udvikle opgaveløsningen lokalt.

### **Specialisering**

Det forventes, at nogle medarbejdere vil skulle udføre specialiserede opgaver på tværs af hele byen. Dermed vil der være øget mulighed for specialisering for nogle af de medarbejdere, der ønsker sig dette.

Eftersyn og drift af tekniske anlæg udgør for eksempel en gruppe af opgaver, som kræver særlige kompetencer. Det drejer sig blandt andet om opgaver inden for justering og eftersyn af varmeanlæg og eftersyn af brandalarmer.

I dag udføres opgaverne både af interne og eksterne parter, men ved at samle opgaven i et tværgående team sikres en opgavevaretagelse med højere kvalitet. Samtidig gives mulighed for, at medarbejderne kan styrke deres kompetencer via sidemandsoplæring eller efteruddannelse.

### **Efteruddannelse**

En central ejendomsdriftsenhed med en volumen på forventeligt 12-1500 medarbejdere øger muligheden for at efteruddanne medarbejderne inden for ejendomsfaglige områder. Enheden kan iværksætte fælles strategiske indsatser inden for særlige områder som ledelsesudvikling, energioptimering eller bæredygtighed i form af eksempelvis kurser i energi, installationer og forbrugsoptimering.