



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 u hensigtsmæssige opgavesnitflader	13
3.7	Øget produktivitet ved best practice	14
3.8	Digital opgaveunderstøttelse	14
3.9	Målrettet 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
ØKONOMISKE GEVINSTER TOTAL	-	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	-	-	-
OMKOSTNINGER TOTAL	33.685	14.675	408	-	-	-

ÅRLIG INDTJENING TOTAL	33.685	20.800	-6.026	-19.780	-29.659	-29.659
-------------------------------	--------	--------	--------	---------	---------	---------

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

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

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	-	-	-226	-743	-1.113
Økonomiudvalget – Københavns Ejendomme	-	-	-168	-551	-825
Optimering af ejendomsdrift	-	-	-603	-1.978	-2.966
Total effektivisering	-	-	-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

Opdeling af effektiviseringer	
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">•Tekniske installationer•Udvendigt vedligehold•Miljø (affaldshåndtering)	<ul style="list-style-type: none">•Terræn•Kantine•Sikring•Rengøring•Indvendigt vedligehold•Institutioner der geografisk ligger udenfor Københavnsområdet•Selvejende institutioner i kommunale bygninger

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

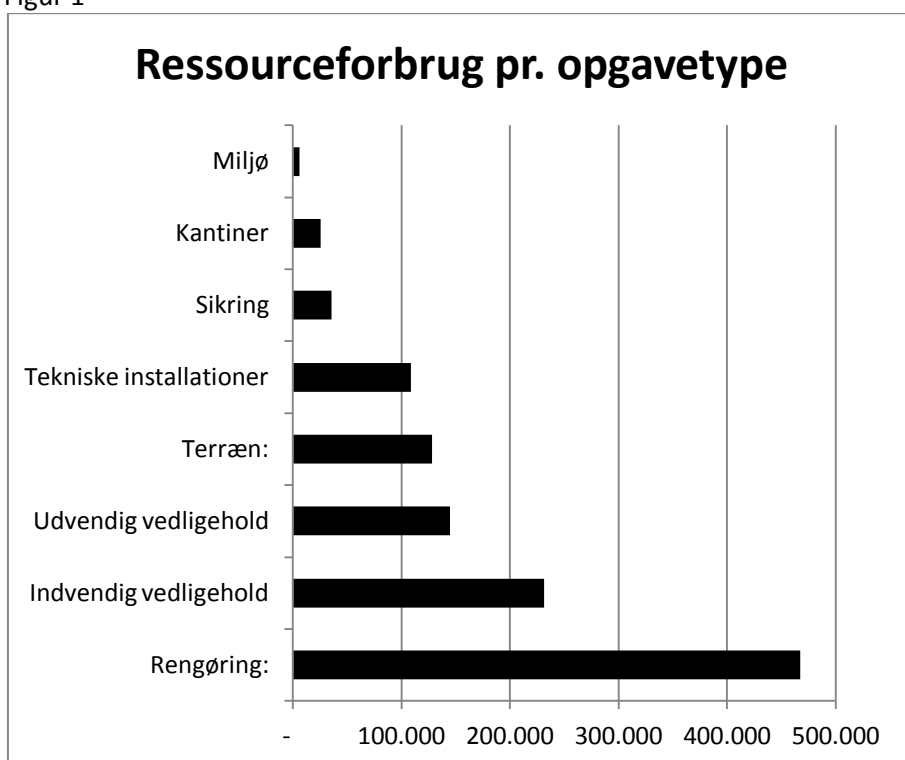
I lighed med fastlæggelsen af fordelingen af andelen for tilkøb, vil der være en proces, hvor fordelingen af midler til indvendigt vedligehold fastlægges. Afklaringen skal ske i samarbejde med forvaltningerne frem mod ØU den 26. august.

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	36.526
Børne- og Ungdomsforvaltningen	221.267	345.212	566.479
Sundheds- og Omsorgsforvaltningen	12.902	3.272	16.174
Socialforvaltningen	66.072	89.655	155.727
Kultur- og Fritidsforvaltningen	51.286	17.215	68.501
Teknik- og Miljøforvaltningen	11.142	2.115	13.257
Økonomiforvaltningen	38.532	-	38.532
Økonomiforvaltningen – Københavns Ejendomme	223.933	27.433	251.366
Total	656.389	490.174	1.146.563

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
Total af samlet potentiale	23	50	79	100

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 tilvænnning 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 opgaveudførelsen. 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