



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

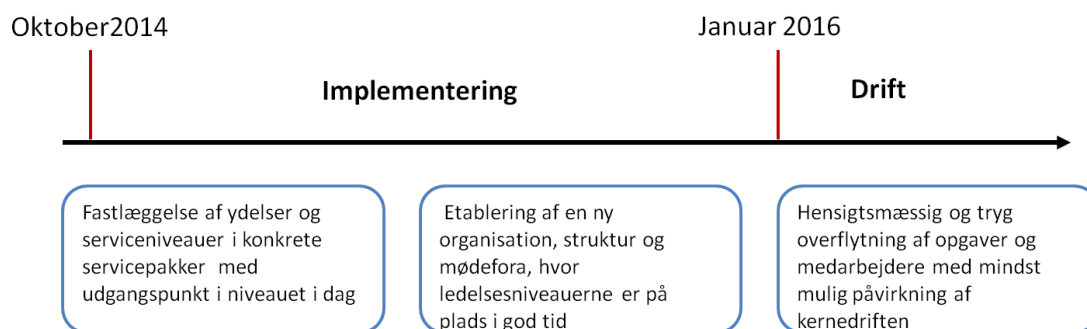
E-mail
ZX4H@kff.kk.dk

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.

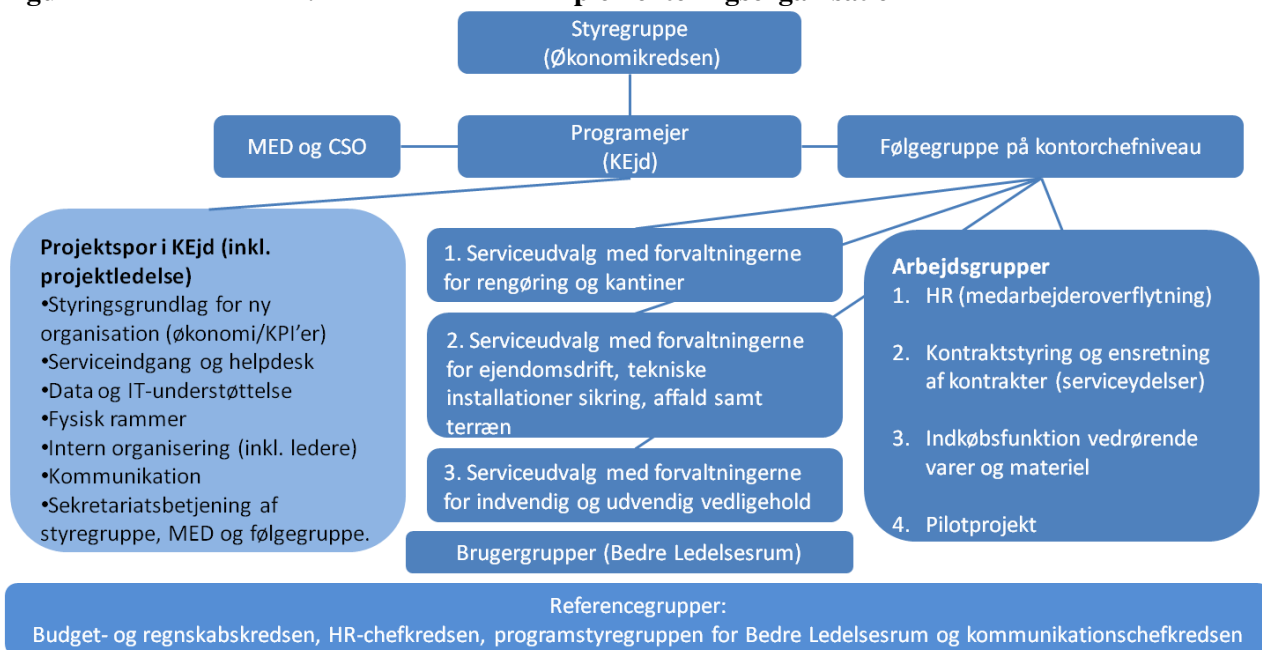
2 Organisering af implementeringsprojekt

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

Figur

2.

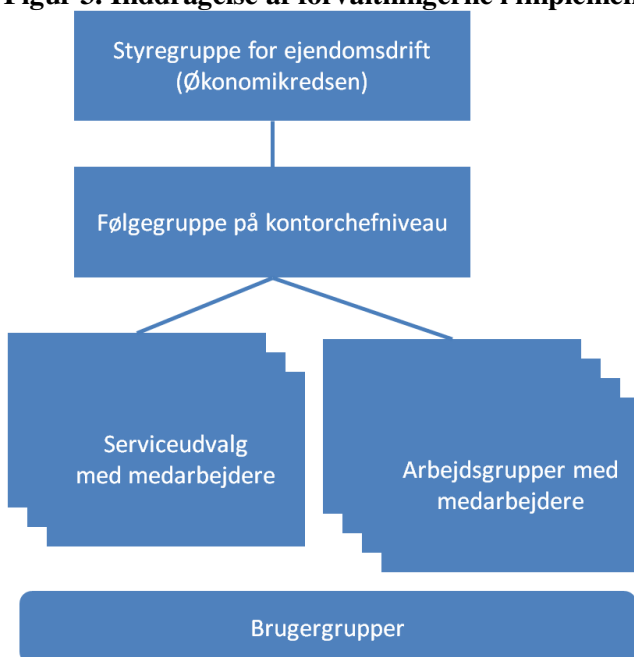
Implementeringsorganisation



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 serviceydelse og kvalitetssikre de ydelsesbeskrivelser og serviceniveauer, der udarbejdes i serviceudvalgene.

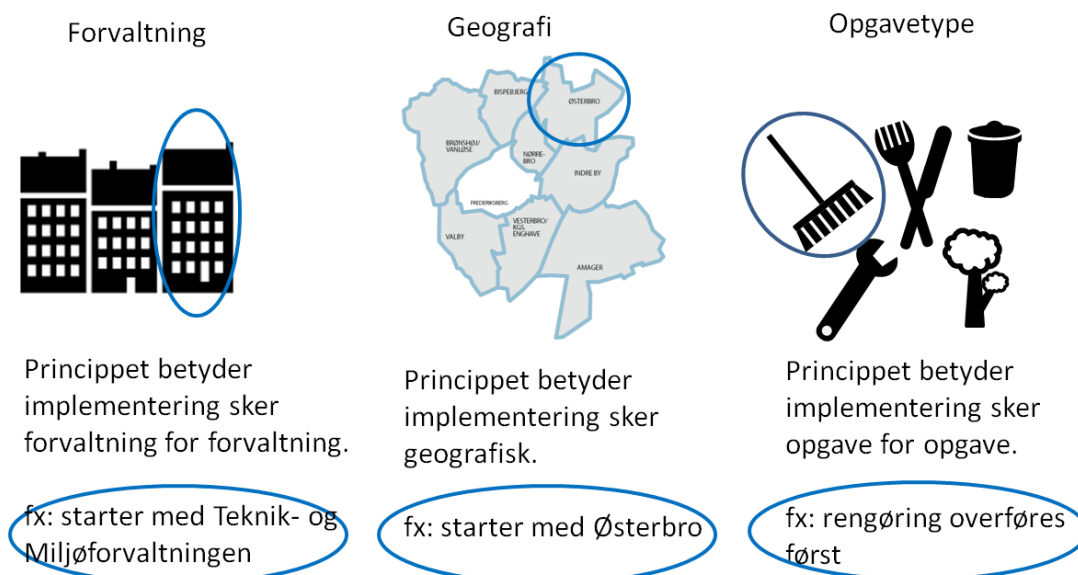
4 Overflytning af opgaver og medarbejdere

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

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, legeplader, 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, leverancemodel for serviceydelserne og hvordan SLA'er skal udformes. Dertil kommer governancemodel 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 kernerdriftens behov og ikke kun bygningens. Leverancerne og styringen skal være dynamisk og tilpasses konkrete hensyn og konkrete erfaringer fra fx pilot projektet.

Det skal besluttes, hvor stor en andel af ejendomsdriftsenhedens budget, der skal være bevillingsstyret og hvad der skal aktivitetsafregnes 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.

Styringsgrundlag 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