



Fælles ejendomsfunktion i Nyborg Kommune

Forslag til overordnet model



Februar 2024

BDO

Indhold

1	INDLEDNING OG BAGGRUND.....	4
2	SAMMENFATNING.....	5
3	HVORFOR FÆLLES BYGNINGSDRIFT I NYBORG KOMMUNE?	8
4	NY MODEL FOR OPGAVELØSNINGEN PÅ EJENDOMSOMRÅDET	9
4.1	EJENDOMME OMFATTET	10
4.2	DE STRATEGISKE EJENDOMSOPGAVER.....	10
4.3	DRIFTSOPGAVERNE	11
4.4	BUDGET OG ØKONOMI.....	13
4.5	ORGANISERING OG GEOGRAFISKE FÆLLESSKABER.....	13
4.6	MODEL FOR SAMARBEJDE OG DIALOG	15
4.7	SERVICEOPGAVERNE	16
5	RESSOURCEANVENDELSEN PÅ EJENDOMSOMRÅDET	17
5.1	ØKONOMI FOR DE KOMMUNALE EJENDOMME	18
5.1.1	Anlægsudgifter til vedligehold	18
5.1.2	Serviceteam.....	19
5.1.3	Løn til TS-personale decentralt	19
5.1.4	El, varme og vand	19
5.1.5	Decentralt bygningsvedligehold.....	20
5.1.6	Centralt bygningsvedligehold.....	20
5.1.7	Øvrige bygningsudgifter	21
5.1.8	Løn til central ejendomsfunktion	21
5.1.9	Vedligehold af udenomsarealer	21
5.1.10	Forsikringer	21
5.1.11	Leasing og leje af grunde og bygninger	21
5.1.12	Udgifter pr. kvm fordelt på ejede ejendomme.	22
5.2	FORDELING AF AREALER	23
5.3	LEJEDE EJENDOMME	24
6	SPØRGESKEMAUNDERSØGELSE VEDRØRENDE ANVENDELSE AF KOMMUNALE EJENDOMME	25
6.1	AREALUDNYTTELSE	25
6.2	ANVENDELSESMØNSTER	25
6.3	FUNKTIONALITET OG FLEKSIBILITET.....	26
6.4	LEDELSESOPGAVEN OG RESSOURCEANVENDELSE	26

6.5	ØVRIGE KOMMENTARER FRA DE BYGNINGSANSVARLIGE	26
7	IMPLEMENTERING AF MODELLEN	27

1 INDLEDNING OG BAGGRUND

Direktionen i Nyborg Kommune besluttede i forbindelse med organisationsændringerne pr. 1. august 2023, at der skal etableres en fælles ejendomsfunktion "Ejendomme og Service" i Teknik, Miljø og Erhverv med bl.a. samling af ServiceTeam, Intern Service, ejendomsdrift, bygningsvedligeholdelse, energiforbrug, teknisk service mv.

Beslutningen havde bl.a. afsat i et ønske om at samle ansvaret for - og ressourcerne til - den samlede ejendomsdrift i én enhed, som kan prioritere opgaven med at få de bedst mulige faciliteter for kommunens borgere og medarbejdere.

Denne analyserapport afslutter de forberedende aktiviteter i forbindelse med den nye organisering, jf. orienteringen af Økonomiudvalget den 4. december 2023. Analyserapporten indeholder dels en række data om ejendomsområdet i Nyborg Kommune, og indeholder derudover forslag til, hvad modellen for den nye fælles ejendomsfunktion i Nyborg Kommune kan indeholde. Endelig indeholder analyserapporten et forslag til implementeringsplan for 2024, med henblik på endelig opstart af den nye funktion pr. 1. januar 2025.

Målsætningerne for den nye organisering er bl.a.:

- At fremme et mere strategisk perspektiv på ejendomsrådet.
- At gøre opgaveløsningen mere effektiv.
- At skabe bedre forudsætninger for en bæredygtig og klimavenlig bygningsdrift.
- At etablere styrkede faglige fællesskaber for det tekniske servicepersonale.
- At generelt skabe bedre muligheder for at udvikle og løfte medarbejdernes kompetencer, bl.a. i takt med at kompleksiteten i bygningsdriften øges med indførslen af nye teknologiske løsninger.

Det samlede ejendomsområde i Nyborg Kommune har ressourcemæssig en stor økonomisk volumen. Samtidig udgør kommunens ejendomme en central, fysisk ramme for leveringen af kerneydelserne. En række høringssvar i forbindelse med organisationsændringen afdækkede imidlertid også, at der er forskellige opmærksomhedspunkter, holdninger, ønsker og behov knyttet til kommunens opgaveløsning på ejendomsområdet. En model for fælles ejendomsdrift i Nyborg Kommune skal derfor tage hensyn til, at der er forskelligartede behov på de forskellige institutioner mv., og at der på mange områder stadig er brug for nærhed og fleksibilitet særligt i forhold til løsningen af de mangeartede serviceopgaver.

BDO og Accenture har som eksterne konsulenter understøttet forberedelsen af den nye organisering af ejendomsområdet i Nyborg Kommune. De forberedende aktiviteter har omfattet at få skabe et solidt datagrundlag på ejendomsområdet, dækkende både økonomidata, ejendomsdata og data omkring den aktuelle kapacitetsudnyttelse af kommunens ejendomme. Som del af det indledende arbejde er derudover afholdt en række dialogmøder med ledere og medarbejdere fra kommunens forskellige fagområder. Møder som har peget på en række opmærksomhedspunkter i tilknytning af den planlagte ændrede organisering af opgaveløsningen på ejendomsområdet.

I denne analyserapport er beskrevet, hvordan den fremadrettede model for ejendomsdrift i Nyborg Kommune kan udformes, idet modelbeskrivelsen også adresserer de forskellige opmærksomhedspunkter som dialogerne har afdækket.

2 SAMMENFATNING

Ejendomsområdet udgør samlet en forholdsvis stor udgiftspost i Nyborg Kommune. I 2022 var Nyborg Kommunes udgifter til de kommunalt ejede ejendomme ca. 111,5 mio. kr., inklusiv lønomkostninger til ejendomsrelateret personale samt inklusiv vedligeholdelsesaktiviteter finansieret af anlægsmidler. Nyborg Kommune ejer ca. 117 ejendomme dækkende ca. 174.700 m², hvilket giver en gennemsnitlig udgift på ca. 640 kr./m². De opgjorte tal er eksklusiv boligdelen på ældreområdet samt lejeboliger ejet af kommunen.

De samlede udgifter til de kommunale ejendomme dækker over en række forskellige udgiftsområder og aktiviteter, hvor beslutninger og prioriteringer er fordelt på en række organisatoriske enheder og aktører internt i Nyborg Kommune. Det gør ejendomsområdet styrings-/effektivitetsmæssigt interessant, idet den aktuelle volumen, organisering og indholdsmæssige prioritering potentielt kan dække over ganske væsentlige potentialer for både udgiftsreduktion og kvalitetsmæssige forbedringer på ejendomsområdet.

Udover drift og vedligeholdelse de kommunale ejendomme lejede Nyborg Kommune i 2022 en række lejemål, hvor de samlede drifts- og lejeudgifter i alt udgjorde ca. 18,5 mio. kr.

I forbindelse med den samlede ejendomsanalyse har der været gennemført en spørgeskemaundersøgelse med det formål at danne et billede af de bygningsansvarliges vurderinger af anvendelsen af de enkelte ejendomme i Nyborg Kommune. Der er i alt udsendt spørgeskemaer for 91 ejendomme i Nyborg Kommune. Spørgeskemaet er blevet udfyldt for 86 af disse. Den enkelte bygningsansvarlige kan have besvaret flere separate spørgeskemaer, hvis vedkommende er ansvarlig for mere end én ejendom.

For 21 pct. af ejendommene har de bygningsansvarlige tilkendegivet, at under 50 % af *ejendommens samlede arealer* anvendes, hvilket kan indikere relativt store potentialer for yderligere udnyttelse af ejendommene. Ca. 29 % af de bygningsansvarlige angiver, at mellem 50 og 90 % deres ejendommers samlede areal anvendes, hvilket ligeledes kunne indikere, at arealerne i et vist omfang kunne benyttes til yderligere aktiviteter eller formål. 48 % af de adspurgte bygningsansvarlige angiver, at det samlede bygningsareal i deres ejendomme anvendes over 90 %.

Forslaget til ny model for organisering af ejendomsområdet i Nyborg Kommune indeholder en række elementer, som direkte adresserer en række af de input, som dels er kommet i høringssvarene til organisationsændringen, dels er fremhævet på de afholdte dialogmøder. Det gælder bl.a.:

- At der lægges op til et tillidsbaseret, fleksibelt og pragmatisk samarbejde omkring serviceopgaverne.
- At der lægges op til ubureaukratiske samarbejdsrelationer mellem den nye fælles ejendomsfunktion, kommunens budgetansvarlige ledere og ejendommenes mange brugere. Der lægges ikke op til interne afregninger med tilhørende administration.
- At der afsættes en fleksibel tidsramme til serviceopgaverne, så kommunens decentrale ledere selv kan prioritere opgaver indenfor, afhængig af de lokale behov.
- At der foreslås etableret en særlig budgetpulje, som de decentrale, budgetansvarlige ledere og ejendomsfunktionen i samarbejde kan prioritere og disponere i forhold til institutionernes ønsker og behov. F.eks. til diverse forskønnelser eller mindre ombygningsarbejder (som ikke fremgår af vedligeholdelsesplaner).
- At den foreslåede organisering fortsat understøtter, at daglige beslutninger kan træffes "tæt på bygningerne". Det kan fx ske gennem organisering af det tekniske servicepersonale i geografiske distrikter, hvor opgaverne organiseres og udføres lokalt i teamet, inden for et tildelt budget.

Som udmøntning af den besluttede organisationsændring fra efteråret 2023 foreslås sammenfattende:

- Det faglige og økonomiske ansvar for alle kommunens ejendomsopgaver samles, herunder indvendig og udvendig vedligeholdelse, tekniske installationer, forsyning, rengøring, udearealer, renovering og energieffektiviseringer mv.
- Den fælles ejendomsfunktion etableres som en selvstændig afdeling i Teknik, Miljø og Erhverv, og den nye organisation organiseres på en måde, så der centralt er fokus på de strategiske opgaver vedrørende porteføljestyring, klimareduktioner, større vedligeholdelsesopgaver, samlet effektiviseringsstrategi mv., mens det tekniske servicepersonale som udgangspunkt foreslås organiseret i geografiske distrikter, og forsat møder ind på de skoler, plejecentre, dagtilbud og øvrige institutioner, hvor de tekniske serviceopgaver skal udføres
- Det udførende driftspersonale overføres ansættelsesmæssigt fra de enkelte fagområder og institutioner til den fælles ejendomsfunktion. Som del af implementeringen vil blive analyseret, om opgaveudførelsen med fordel kan organiseres i et antal lokale, geografiske distrikter. På den måde vil det i udgangspunktet være faste og kendte medarbejdere, der tilknyttes de forskellige ejendomme. I den fælles ejendomsfunktion etableres fælles faglige fællesskaber - indenfor og mellem de geografiske distrikter.
- Der indføres en ny samarbejdsmodel mellem den fælles ejendomsfunktion og de decentrale enheder - en samarbejdsmodel der skal danne ramme for en fleksibel og ubureaukratisk løsning af ejendomsdrifts- og serviceopgaverne.
- Samarbejdsmodellen indebærer, at de ejendomsfaglige opgaver på kommunens ejendomme i højere grad baseres på vedligeholdelses-, drifts- og plejeplaner, som dels kan bidrage til et mere ensartet niveau for vedligeholdelse og en mere effektiv prioritering af de samlede ressourcer, dels give ejendommenes brugere et indblik i, hvilke opgaver der planlægges udført.
- Samarbejdsmodellen indebærer også, at de serviceopgaver, som mange af de tekniske servicemedarbejdere i dag løser, fremadrettet også vil skulle varetages af den nye fælles ejendomsfunktion.
- Det foreslås at rammerne for udførelsen af serviceopgaverne indarbejdes i samarbejdsaftaler mellem den fælles ejendomsfunktion og de decentrale ledere på en måde, så der lægges op til et tillidsbaseret, fleksibelt og pragmatisk samarbejde omkring serviceopgaverne. For hver skole og institution mv. foreslås lavet en samarbejdsaftale, hvori der bl.a. fastsættes en fleksibel og vejledende tidsramme til serviceopgaverne, som de decentrale ledelser selv kan prioritere opgaver indenfor, afhængig af de lokale behov.
- Modelforslaget indebærer, at den økonomi der knytter sig til de mange opgaver på ejendomsområdet overføres til den fælles ejendomsfunktion, og at det dermed er ejendomsfunktionens ansvar at få opgaverne udført - ved egne medarbejdere og ved at købe bistand fra entreprenører og håndværkere. Dermed undgås interne afregninger og unødigt bureaukrati mellem de lokale institutioner og den fælles ejendomsfunktion.
- Af hensyn til at der også forsat kan afsættes ressourcer til ejendomstiltag, som ikke fremgår af bygningssyn og plejeplaner mv., og for at sikre, at der lokalt også er mulighed for at påvirke disponeringen af budgettet, foreslås det, at der som del af ejendomsfunktionens budgetlægning af indvendig vedligeholdelse afsættes en særlig pulje, hvorfra decentrale ledere og ejendomsfunktionen i samarbejde kan prioritere og disponere i forhold til institutionernes ønsker og behov med ejendomsfunktionen som endeligt besluttende. Det kan fx være til diverse forskønnelser eller mindre ombygningsarbejder.
- Medarbejderne i særlig beskæftigelse løser en lang række forskelligartede service- og ejendomsopgaver i tilknytning til kommunens ejendomme. Ejendomsområdet spiller således allerede i dag en vigtig beskæftigelsesmæssig rolle i Nyborg Kommune, hvorfor det er et vigtigt princip i den foreslåede model, at der også fremadrettet er mulighed for dette. Den fælles ejendomsfunktion vil således forsat kunne bidrage til at løfte kommunens samfundsmæssige ansvar ift. praktikpladser og fleksjobs mv. Dette kan drives og understøttes fra den fælles ejendomsfunktion men med decentral placering af medarbejderne i de enkelte distrikter eller på de enkelte ejendomme.
- Den nye model for organisering af bygningsdriften i Nyborg Kommune foreslås principielt at omfatte alle kommunens ejendomme, herunder som udgangspunkt også ejendomme på kultur og

fritidsområdet. Samarbejdet og den konkrete opgavefordeling med kommunens mange frivillige foreninger på kultur- og fritidsområdet mv. foreslås fastlagt i implementeringsforløbet i 2024.

3 HVORFOR FÆLLES BYGNINGSDRIFT I NYBORG KOMMUNE?

Nyborg Kommune har - på linje med en lang række øvrige kommuner - sat fokus på kvalitet, effektivisering og arealoptimering inden for ejendomsområdet.

Nyborg Kommune ejer mere end 117 ejendomme med et samlet areal på over 174.700 m². De kommunale ejendomme udgør en betydelig værdi for Nyborg Kommune, ligesom drift og vedligeholdelse af det samlede ejendomsområde udgør en væsentlig udgift for kommunen - svarende til ca. 111,5 mio. kr. årligt.

De omfattede opgaver på ejendomsområdet inkluderer planlægning og udførelse af store vedligeholdelsesprojekter, drift af tekniske installationer, rengøring, teknisk service og en række andre daglige driftsopgaver.

En ny model og organisatorisk ramme for ejendomsopgaverne i Nyborg Kommune, hvor der etableres en ny fælles ejendomsfunktion, der dækker drift, service og vedligehold af kommunens ejendomme, kan bidrage til et mere sammenhængende og strategisk blik på det kommunale ejendomsområde, som både kan resultere i behov for færre ejendomme, og bidrage til en bedre og billigere ejendomsdrift i Nyborg Kommune på både kort og langt sigt.

Det gælder på det strategiske niveau i forhold til den overordnede styring af ejendomsmassen og de værdier, bygningerne udgør, samt i forhold til en samlet optimering og styring af, hvordan kommunens totale ejendomsportefølje og -økonomi anvendes bedst muligt.

Samtidig vil en ny organisering kunne bidrage til, at der sker en mere effektiv løbende udnyttelse af de afsatte midler til drift og vedligeholdelse af ejendomme, hvor det skal sikres, at alle ejendomme og ejendomsbrugere i Nyborg Kommune har adgang til kompetent og ressourceeffektiv ejendomsservice, og et drift- og vedligeholdelsesniveau af de kommunale ejendomme i overensstemmelse med de økonomiske rammer og fastlagte serviceniveauer.

Beslutningen om ændret organisering på ejendomsområdet fra 2023 udtrykker et højt ambitionsniveau for den fremadrettede opgaveløsning på ejendomsområdet i forhold til at sikre gode fysiske rammer for kommunens serviceydelser.

I forlængelse heraf er der opstillet nogle overordnede målsætninger og principper, som vurderes at være helt centrale forudsætninger for en mere strategisk ejendomsfunktion. En realisering af målsætningerne vil kræve, at ansvaret for at arbejde tværgående og strategisk på ejendomsområdet opprioriteres, og at der arbejdes mod en ændret og mere samlet opgave- og ansvarsfordeling i forhold til de ejendomsrelaterede opgaver, hvor den økonomiske styring og organisering af opgaverne i højere grad samles. Det skal bidrage til:

- At fremme et mere strategisk perspektiv på ejendomsområdet, hvor der er forbedrede muligheder for tværgående prioritering af ressourcer til vedligeholdelse af bygningsmassen
- At skabe bedre forudsætninger for en bæredygtig og klimavenlig bygningsdrift
- At understøtte at det lokale fritids-, kultur-, og idrætsliv får bedre og mere ensartede muligheder for at bruge de kommunale bygninger.
- At etablere styrkede faglige fællesskaber for det tekniske servicepersonale, og generelt skabe bedre muligheder for at udvikle og løfte medarbejdernes kompetencer, bl.a. i takt med at kompleksiteten i bygningsdriften øges med indførslen af nye teknologiske løsninger mv.

Med den nye organisering ændres grundlæggende på både budget- og personaleansvar samt organiseringen af kommunens ejendomsopgaver i forhold til den nuværende praksis.

De gennemførte dialogaktiviteter med ledere og medarbejdere fra Nyborg Kommune har afdækket, at der er forskellige opmærksomhedspunkter, holdninger, ønsker og behov knyttet til kommunens opgaveløsning på ejendomsområdet. Som ramme for den nye organisering af opgaveløsningen på ejendomsområdet er det således forventningen:

- At der stadig kan tages hensyn til, at der er forskelligartede behov på kommunens forskellige institutioner mv.
- At der er ubureaukratiske samarbejdsrelationer mellem den nye fælles ejendomsfunktion, de decentrale ledere og ejendommenes mange brugere
- At der på mange områder stadig er brug for nærhed og fleksibilitet fra det tekniske servicepersonale - særligt i forhold til løsningen af de mangeartede serviceopgaver
- At der både skabes mulighed for, at det tekniske servicepersonale får bedre muligheder for at udnytte hinandens faglige spidskompetencer, samtidig med at der er mulighed for forsat at gøre brug af medarbejdernes kendskab og viden om "egne" ejendomme, og ikke mindst kendskabet og viden om de forskellige borgere og brugergrupper, der anvender kommunens ejendomme
- At der forsat er muligheder for tilknytning af medarbejdere i særlig beskæftigelse, der bidrager til en række forskelligartede opgaver i tilknytning til kommunens ejendomme.

Der er således flere ligestillede hensyn omkring service, kvalitet og ressourcemæssig effektivitet, som den nye model for organisering og opgaveløsning på ejendomsområdet skal tilgodese, og inputtene fra projektets dialoger har sammen med de overordnede målsætninger været anvendt som udgangspunkt for den foreslåede modelbeskrivelse.

4 NY MODEL FOR OPGAVELØSNINGEN PÅ EJENDOMSOMRÅDET

I det følgende præsenteres grundlæggende styrings- og indholdsprincipper i forslaget til en ny model for organisering af opgaveløsningen på ejendomsområdet i Nyborg Kommune. Modellen udgør en samlet tilgang til opgaveløsningen relateret til kommunens ejendomme og er designet til at styrke opfyldelsen af de overordnede mål for den besluttede organisationsændring fra 2023. Den skal skabe et nyt grundlag og tilgang til løsningen af de forskelligartede opgaver, der vedrører drift og vedligeholdelse af kommunens ejendomme.

Modellen sigter mod at sikre en effektiv forvaltning af ejendomsporteføljen og samtidig fokusere på bygningernes rolle som ramme for den kommunale opgaveløsning. Målet er at opretholde velholdte og effektive bygninger. Modellen skal være fleksibel nok til at imødekomme lokale og sektorbestemte forskelle og behov i videst muligt omfang. Samtidig skal modellen også forsat have et tydeligt lokalt afsæt, hvor fx det tekniske servicepersonale på skoler, plejecentre mv. forsat møder ind lokalt, ligesom der er blevet lagt vægt på, at modellen skal understøtte en tæt dialog med kommunens decentrale ledere på skoler, dagtilbud, plejecentre mv.

Indførelsen af den nye model skal bidrage til øget fokus på kerneopgaverne på tværs af Nyborg Kommune. Den nye fælles ejendomsfunktion skal således koncentrere sig om ejendommene samt de relevante tilknyttede services, og ejendomsfunktionen skal dermed medvirke til, at alle andre i organisationen kan koncentrere sig fuldt ud om deres kerneopgaver. Hvad enten det er børnepasning, uddannelse, omsorg, sagsbehandling eller nogle af de mange andre opgaver, kommunen varetager. Kommunens fagområder der bruger bygningerne, skal således ikke længere bruge ressourcer på, om ejendommene fungerer, men kan koncentrere sig om de faglige kerneopgaver.

Den foreslåede model er i beslutnings- og implementeringsøjemed en ambitiøs model, da den på en række centrale områder ændrer på både budget- og personaleansvar samt organiseringen af kommunens ejendomsopgaver. Udformningen af modellen tager afsæt i nogle af de målsætninger og principper, der er formuleret for opgaveløsningen på ejendomsområdet i Nyborg Kommune, herunder de faglige, kvalitetsmæssige og effektivitetsmæssige målsætninger. Men modellens udformning og principper er samtidig også "svaret" på en række af de opmærksomhedspunkter og bekymringer, som dialogen med en lang række af kommunens ledere og medarbejdere har peget på i analyseforløbet.

Indenfor hovedmodellen kan der træffes en række detailvalg - hvilke ejendomsstyper skal være omfattet, hvilke opgaver er omfattet, hvordan skal samarbejdet tilrettelægges, hvordan skal økonomien disponeres osv. Dette foreslås endelig fastlagt i løbet af implementeringsarbejdet i 2024.

4.1 EJENDOMME OMFATTET

I forslaget til ny model for bygningsdriften i Nyborg Kommune foreslås, at alle kommunens ejendomme og områder formelt omfattes af den nye organisering af bygningsdriften, herunder også kommunens ejendomme på kultur- og fritidsområdet. Det vurderes at give det mest hensigtsmæssige afsæt for at løse de strategiske opgaver på ejendomsområdet, herunder det bedste afsæt for at leve op til målsætningerne bag organisationsændringen.

Opgaveløsningen på en række af ejendommene på kultur og fritidsområdet adskiller sig ved, at driften i nogle centre og haller aktuelt varetages af foreninger mv. I det videre implementeringsarbejde vil blive fastlagt, hvorledes det konkrete opgavesnit mellem den fælles ejendomsfunktion og brugerne af kommunens kultur- og fritidsfaciliteter mest hensigtsmæssigt kan tilrettelægges.

Kommunens Vej og Park foreslås også omfattet af modellen for fælles bygningsdrift, og indgår dermed også i det strategiske arbejde med kommunens kvm., arbejdet med at reducere kommunens udgifter og klimaaftryk fra forsyningsområdet mv. I forhold til den daglige bygningsdrift på materielgården varetages den i stor udstrækning i dag af medarbejdere fra Vej og Park. Det foreslås at det i implementeringsarbejdet vurderes, om dette også fremadrettet vil være den mest hensigtsmæssige model. I forhold til Vej og Park løser de allerede i dag - på en række ejendomme - opgaver vedrørende pasning og pleje af udearealerne (herunder vinterbekæmpelse). Som del af opgavetilrettelæggelsen i den fælles bygningsfunktion og de geografiske distrikter skal nærmere afklares, på hvilke opgaveområder det kan være effektivt at samarbejde med entreprenørgården om opgaveudførelsen

4.2 DE STRATEGISKE EJENDOMSOPGAVER

Fælles bygningsdrift og en samlet ansvarsplacering af opgaveløsningen kan ses som den grundlæggende strategiske platform, der skal give det nye fælles ejendomsområde en tilstrækkelig gennemslagskraft til at tilføre ejendomsområdet et reelt strategisk perspektiv. Og dermed også den platform, der skal sikre, at de strategiske beslutninger på ejendomsområdet i Nyborg Kommune bliver konkretiseret og realiseret. Specielt kommunens målsætninger for reducere antallet af ejede og lejede kvadratmeter kræver erfaringsmæssigt en fokuseret strategisk indsats, hvis ambitionerne skal realiseres, men også realisering af kommunens klimamål og forbedring af vedligeholdelsestilstanden er områder, hvis realisering kræver betydelig strategisk opmærksomhed.

Nyborg Kommune administrerer og vedligeholder omkring 174.700 m² kommunale ejendomme fordelt på mere end 117 ejendomme, som dagligt benyttes af mange mennesker og udgør en central ramme for levering af kommunens serviceydelser. Målet med den strategiske platform er at styrke det strategiske fokus og opnå økonomisk gevinst ved effektivisering og udvikling af udvalgte aktiviteter og opgaver.

Det strategiske fokus indebærer en ambition om, at ejendomsområdet har overordnet ansvar for at optimere bygningsporteføljen. Nye eller ændrede lokalebehov for kommunens fagområder skal identificeres og håndteres i samarbejde med fagchefer, decentrale ledere og brugere. Dette skal ske på en måde, der er optimal for både de lokale behov og den samlede håndtering af ejendomsporteføljen.

Med den nye model for ejendomsområdet foreslås, at "ejerskabet" til kommunens ejendomme samles ét sted i organisationen, således at det at arbejde med den kommunale bygningsmasse gøres til et selvstændigt område med fokus på rationel drift, tværgående kompetenceudnyttelse og mulighed for bedre udnyttelse af den samlede bygningsmasse. Med ejerskabet til de kommunalt ejede bygninger, bliver ejendomsfunktionen budgetansvarlig for de områder, der samles og flyttes til ejendomsfunktionen, jf. den foreslåede model. Med ejerrollen følger et ansvar for optimering af bygningsporteføljen efter retningslinjer vedtaget af det politiske niveau, hvilket på det lidt længere sigte kan ske gennem formuleret og udmøntning af en egentlig ejendomsstrategi for Nyborg Kommune. Nye eller ændrede lokalebehov for kommunens fagområder, sektorer og institutioner afdækkes og håndteres i samarbejde

med fagområder og brugere, idet lokalebehovene søges tilgodeset på en måde, som samtidig er optimal for kommunens samlede håndtering af ejendomsporteføljen. Den centrale ejendomsfunktion foreslås fremadrettet også at koordinere ind-og udleje i Nyborg Kommune. Herved sikres ensartethed på tværs af alle aftaler samt en forventet effektivisering af administrationen af ind-og udlejeområdet. En samling af kommunens arbejde med kontrakter vil kunne understøtte, at både juridiske, bygningsfaglige og forretningsmæssige aspekter af lejeaftalerne vurderes.

Med et fælles og samlet ejendomsområde vil der være øget fokus på ledelse af hele ejendomsporteføljen og effektiv administration af ejendomsområdet. Dette inkluderer tilpasning af arbejdsgange til den nye organisationsform og opgaveportefølje, samt sikring af nødvendige data og oplysninger for at indgå samarbejdsaftaler med fagområder og decentrale ledere om ejendomsdriften. Det må forventes, at der vil være behov for yderligere ressourcer til den nye fælles ejendomsfunktion på baggrund af de nye opgaver, som der tilføres enheden.

For at styrke den gensidige forventningsafstemning foreslås det også at understøtte denne med data om økonomi og aktiviteter. Derfor bliver det et strategisk indsatsområde at sikre, at data om kommunens ejendomme og de tilhørende udgifter løbende ajourføres og opdateres

4.3 DRIFTSOPGAVERNE

Med forslaget til ny model for ejendomsområdet foreslås, at ansvaret for de ejendomsrelaterede opgaver og udgifter samles et sted. Det giver optimale muligheder for at have overblik over kommunens samlede bygningsmasse og den tilhørende økonomi, ligesom det giver et bedre udgangspunkt for etablering af et ensartet vedligeholdsniveau i kommunens ejendomme.

En samling af opgave- og budgetansvaret er væsentligt i forhold til at kunne opnå en række af de ambitiøse målsætninger, der er formuleret for ejendomsområdet. Det gælder målet om at levere en ensartet og bedre vedligeholdelsesstandard for kommunens ejendomme, og i forhold til at effektivisere opgaveløsningen, så kommunen kan få mere vedligeholdelse for de afsatte midler.

Konkret foreslås det, at det nye fælles ejendomsområde får opgave- og budgetansvaret på følgende overordnede opgaveområder:

- Udvendig vedligeholdelse
- Indvendig vedligeholdelse
- Tekniske installationer
- Udearealer
- Alarm og sikring
- Bygningsforsikring
- Forsyning (el, vand, varme, renovation mv.)
- Rengøring

I forhold til de mange forskelligartede serviceopgaver, som mange af de tekniske servicemedarbejdere i dag også udfører, foreslås det, at de fremadrettet også varetages af den nye fælles ejendomsfunktion, indenfor den samarbejdsmodel der indgår i modelforslaget.

Det er indtrykket, at Nyborg Kommune i dag generelt er præget af en decentral prioriterings-, udfører- og beslutningspraksis i forhold til varetagelsen af en lang række af opgaverne på ejendomsområdet. Ejendomsområdet dækker derfor sektor- og ressourcemæssigt over ganske mange forskellige sæt praksisser. I forhold til den indvendige vedligeholdelse, udearealer mv. er der store frihedsgrader for den enkelte institution i forhold til at tilrettelægge opgaveløsningen. Det gælder budget- og ressourcemæssigt og i forhold til at tilrettelægge opgaveudførelsen (via egne medarbejdere eller indkøb hos interne eller eksterne leverandører).

De relativt store frihedsgrader til at tilrettelægge og prioritere opgaveløsningen lokalt afspejler sig også i de indsamlede økonomiske data. Data viser, at der er forskellige praksisser i forhold til at prioritere og disponere ressourcerne på de forskellige ejendomme, herunder også fordelingen mellem lønudgifter, varekøb og køb af tjenesteydelser. Nogle områder bruger en relativt høj andel af de samlede

ejendomsudgifter på tekniske servicemedarbejdere, mens andre bruger størstedelen af ressourcer på indkøb af varer og tjenesteydelser hos eksterne leverandører.

Den nuværende opgave- og ansvarsfordeling giver fleksibilitet, men samtidig resulterer det i delt ansvar blandt mange aktører, hvilket synes at påvirke service- og kvalitetsniveauet varierende på tværs af kommunens ejendomme.

Modelforslaget lægger op til et så rent snit som muligt, hvor ansvaret for alle drifts- og vedligeholdelsesopgaver i tilknytning til ejendommene foreslås overført, mens ansvaret for institutionernes inventar (borde, stole, hvidevarer, kaffemaskiner mv.) forbliver et decentralt ansvar. Den nye opgavefordeling betyder, at den fælles ejendomsfunktion har ansvaret for at få ejendomsopgaverne udført - uanset om det skal ske via medarbejdernes tidsanvendelse eller via indkøb af eksterne/interne leverandører.

Den samlede opgaveoverførsel skal medføre en bedre planlægning og udnyttelse af ressourcer og bidrage til at fjerne uhensigtsmæssige snitflader mellem forskellige "budgetkasser". En konsekvent samtænkning og planlægning af fx den udvendige og indvendige vedligeholdelse og de opgaver, der varetages som en del af den løbende drift, vil kunne give mere effektiv udnyttelse af de samlede ressourcer til drift og vedligeholdelse. Modellen vil således gøre det muligt at sammentænke den udvendige og indvendige vedligeholdelse, så ejendommene i højere grad kan gøres "vedligeholdelsesmæssigt færdige".

Generelt anbefales, at ejendomsopgaver i højere grad baseres på vedligeholdelses-, drifts- og plejeplaner. Disse planer kan bidrage til ensartet vedligeholdelsesniveau og mere effektiv prioritering af ressourcer samt give brugerne indsigt i planlagte opgaver. Vedligeholdelsesplanerne, der traditionelt dækker klimaskærmen og tekniske anlæg, bør udvides til også at omfatte indvendig vedligeholdelse, og der bør udvikles drifts- og plejeplaner for udearealerne.

Princippet om at samle opgaver og budgetansvar giver mulighed for at koordinere opgaver på tværs af geografiske distrikter. Sammentænkning af opgaveløsningen inden for disse distrikter, såsom græs- og hækkлипning, kan føre til væsentlige effektiviseringsgevinster og sikre et ensartet kvalitetsniveau på tværs af ejendomme.

Tilsvarende er bygningernes vedligeholdelsesmæssige stand også meget forskellig, og med det foreslåede princip, vil det over tid være muligt at harmonisere kvaliteten og serviceniveauet på ejendomsområdet på tværs af institutioner med tilsvarende behov. I en periode vil det kunne betyde, at der bruges færre ressourcer på de ejendomme, der er i god stand, mens der omvendt bruges flere på dem, der ligger under niveau.

For udearealerne er det nuværende serviceniveau svingende, og der synes at være et væsentligt potentiale ved at sammentænke opgaveløsningen yderligere, fx inden for de geografiske distrikter. Ligeledes bør der være mulighed for at udnytte maskiner, materiel og udstyr mere effektivt. Modellens princip omfatter en samling af opgave- og budgetansvaret, hvorefter opgaverne kan "klumpes" inden for de geografiske distrikter. En samlet og koordineret udførsel - eller bestilling - af fx græs- og hækkлипning på tværs af de kommunale ejendomme, der er placeret i et distrikt, vil kunne medføre væsentlige effektiviseringsgevinster, ligesom det kan bidrage til, at der opleves et ensartet kvalitetsmæssigt niveau på tværs af ejendomme.

I forhold til forsyningsområdet er budgettet til forsyningsudgifterne allerede i dag placeret centralt. Med den nye organisering vil budgettet til forsyningsudgifterne, til de tekniske installationer og til de medarbejdere der kan regulere og justere de tekniske installationer, være samlet i den fælles ejendomsfunktion.

I forhold til rengøringsopgaverne er de i dag samlet i kommunens ServiceTeam. Ansvaret for rengøringsopgaverne foreslås overført til den fælles ejendomsfunktion sammen med de øvrige ejendomsrelaterede opgaver. Dette giver øget mulighed for at have et sammenhængende fokus på alle de ejendomsrelaterede opgaver, ligesom eventuelle uhensigtsmæssige snitflader mellem det tekniske servicepersonale og rengøringsområdet reduceres.

En samling af opgaveansvaret på ejendomsområdet indebærer også, at der sker en samling af den økonomi, der anvendes på de ejendomsrelaterede opgaver, og som i dag er delt mellem centrale og decentrale budgetposter. En samling af økonomien skal sikre, at der er sammenhæng mellem de opgaver og de budgetter, der flyttes fra institutioner og fagområder til den nye fælles ejendomsfunktion. De

nærmere principper for økonomioverførslen samt forslag til de konkrete budgetoverførsler foreslås udarbejdet som del af de forberedende aktiviteter i 2024.

I forhold til serviceopgaverne er disse beskrevet selvstændigt nedenfor.

4.4 BUDGET OG ØKONOMI

Forslaget til udmøntning af beslutningen om at lave en ny, fælles organisering af ejendomsområdet i Nyborg Kommune indebærer, at budgetansvaret for de ejendomsrelaterede opgaver i kommunen samles.

For en række opgaveområder afholdes udgifterne aktuelt decentralt, og der vil derfor skulle ske en ressourceoverførsel til den fælles bygningsfunktion. Det foreslås som overordnet princip, at ressourcerne skal følge opgaverne. Den endelige ressourceoverførsel vil på den baggrund afhænge af, hvordan den detaljerede opgavefordeling bliver mellem den fælles ejendomsfunktion og de forskellige områder/institutioner.

Overordnet set kan det dreje sig om driftsbudgetter til udførelse af de opgaver, der flyttes til den fælles ejendomsfunktion, lønbudgetter til det tekniske servicepersonale, samt overheadudgifter i form af bl.a. indkøb af arbejdstøj, uddannelse, løn til udførelse af administrative opgaver (fx betaling og bogføring af regninger) m.v.

Den fælles ejendomsfunktion vil fremadrettet have ansvaret for den almindelige, ordinære indvendige vedligeholdelse, hvor opgaveløsningen foreslås at ske med afsæt i vedligeholdelsesplaner og ejendommenes behov. Og hvor den rækkefølge, hvormed vedligeholdelsesarbejderne udføres på enkelte institution, prioriteres ud fra en række overordnede kriterier, og i samarbejde med kommunens fagområder og institutioner.

Udgifterne vil fortsat blive konteret på en måde, så det er muligt at opgøre ressourceanvendelsen på ejendomsniveau. Dels for at overholde IM's regler herom, dels for at gøre det muligt løbende at opgøre, hvor mange ressourcer, der anvendes på driften af den enkelte ejendom.

Institutionernes ønsker til større ombygningsarbejder, eller ombygningsarbejder som er foranlediget af driftsmæssige ændringer for området/institutionen, vil også fremadrettet som udgangspunkt skulle finansieres via selvstændige anlægsbevillinger, som søges i samarbejde mellem den enkelte institution, fagområdet og den fælles ejendomsfunktion, jf. kommunens retningslinjer på anlægsområdet.

Erfaringsmæssigt vil en række institutioner - i større eller mindre omfang - også have anvendt dele af deres decentrale vedligeholdelsesbudget til mindre ejendomsprojekter, der lokalt vurderes nødvendige eller hensigtsmæssigt at gennemføre, for at kunne levere institutionens kerneopgave på en tilfredsstillende måde. Som eksempler kan fx nævnes opsætning af skillevæg, diverse mindre forskønnelser, mindre ombygninger mv.

Det foreslås, at den fulde økonomi, der knytter sig til bygningernes ejendomsdrift overføres til den fælles ejendomsfunktion. Herunder også de midler der måtte være anvendt til ovenstående typer af tiltag. Af hensyn til at der også fortsat kan afsættes ressourcer til ejendomstiltag, som ikke fremgår af de gennemførte bygningssyn og plejeplaner mv., og for at sikre, at der lokalt også er mulighed for at indgå i disponeringen af budgettet til indvendig vedligeholdelse, foreslås det, at der som del af ejendomsfunktionens budgetlægning af indvendig vedligeholdelse afsættes en særlig pulje under, hvorfra decentrale ledere og ejendomsfunktionen i samarbejde kan prioritere og disponere i forhold til institutionernes ønsker og behov.

De konkrete forhold vedrørende størrelse, anvendelse og disponering over puljen - samt strukturen omkring samarbejdet mellem institutioner og ejendomsfunktionen omkring puljerne - vil skulle klarlægges og præciseres i den efterfølgende forberedelses- og implementeringsproces.

Større ombygningsarbejder på institutionerne vil - som i dag - skulle finansieres via egentlige anlægsbevillinger.

4.5 ORGANISERING OG GEOGRAFISKE FÆLLESSKABER

Den fælles bygningsfunktion foreslås organisatorisk placeret som en afdeling i det nuværende Teknik, Miljø og Erhverv. På den måde etableres en samlet stærk ejendomsfunktion, der både kan have et strategisk perspektiv på ejendomsområdet (porteføljestyring, bedre udnyttelse af kommunens

ejendomme, klimareduktioner, byggeprojekter og større vedligeholdelsesprojekter mv.), og som samtidig kan understøtte den lokale opgaveløsning ude på de enkelte ejendomme. Det tekniske servicepersonale foreslås organiseret i geografiske distrikter, og det tekniske servicepersonale vil som udgangspunkt fortsat møde ind og have deres daglige opgaveudførelse på de skoler, plejecentre og øvrige institutioner, hvor de kender opgaverne, husenes brugere mv.

Lokal udførelse og lokalt tilhørsforhold for de tekniske servicemedarbejdere vil således også fremover være centrale kendetegn for ejendomsdriften i Nyborg Kommune. Det skal dog i modsætning til i dag være gældende for alle kommunens ejendomme. Den lokale drift baseres som princip på et fagligt fællesskab for hele kommunen, hvor driften af ejendomme og servicering af brugerne er kerneopgaven. Et fagligt fællesskab, hvor medarbejderne og deres forskelligartede kompetencer indenfor ejendomsdrift er fundamentet for levering af god kvalitet og service. Den fælles organisering giver bl.a.

- Øget fleksibilitet blandt medarbejderne og ressourceudjævning på tværs
- Bedre mulighed for faglig sparring og kompetenceudvikling
- Bedre mulighed for udnyttelse af faglige kompetencer på tværs af ejendomme
- Bedre muligheder for at være opdateret med kompetencekrav, teknologisk udvikling o. lign. og bedre mulighed for effektiv udnyttelse af ressourcer
- Øget fleksibilitet ved sygdom, ferie, uddannelse og i travle perioder
- Større ensartethed i opgaveløsningen og udgligning af resourceskævheder imellem institutionerne, herunder mulighed for at servicere institutioner/ejendomme, der i dag ikke har teknisk servicehjælp
- Bedre udnyttelse af medarbejdernes ressourcer og kompetencer, så flere opgaver løses af medarbejdere med de rette kompetencer. Dels ved at udnytte medarbejdernes forskellige fagligheder, dels ved en fokuseret indsats på den store viden, som fællesskabet har, så kompetencer og opgaver matches.

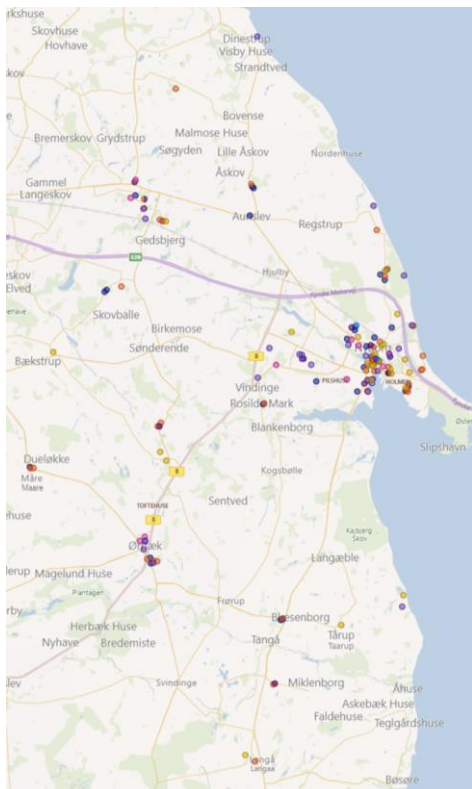
Det udførende tekniske servicepersonale foreslås overdraget ansættelsesmæssigt fra de enkelte fagområder og institutioner til den fælles ejendomsfunktion og opgaveudførelsen organiseres i et antal lokale, geografiske distrikter, der overordnet ledes af chefen for den fælles ejendomsfunktion. I forhold til antallet og afgrænsningen af distrikterne kan det evt. være antal og typen af ejendomme i de forskellige distrikter, samt antallet af medarbejdere der aktuelt er tilknyttet (så der er ca. samme antal medarbejdere/ejendomme i hvert distrikt). Antallet af distrikter foreslås defineret konkret i implementeringsfasen.

I forbindelse med distriktsopbygningen skal det samtidig vurderes, om der med fordel kan etableres en eller flere tværgående funktioner, der dækker ét eller flere geografiske områder, fx inden for teknik- og installationsområdet. Denne del kan eventuelt også udvikles efter, at de geografiske distrikter og teams er etableret og i drift.

Planlægningen af opgavevaretagelsen inden for distrikterne skal sikre robusthed og tage højde for, at der kan opstå sygdom og anden fravær. Det vil være afgørende, at der på tværs af den fælles ejendomsfunktion udvikles en servicekultur, hvor den grundlæggende tilgang i opgaveløsningen er, at ejendomsfunktionens medarbejdere skal bidrage til at institutionerne kan løse deres kerneopgaver bedst muligt - både ved at bidrage til, at ejendommene fungerer som gode fysiske rammer, men også i forhold til at understøtte skoler, plejecentre mv. med en række serviceopgaver, som også er centrale for, at "husene fungerer" i bred forstand.

Medarbejderne i distrikterne vil - med udgangspunkt i samarbejds- og serviceaftalen - have dialogen med decentrale ledere mv. i forbindelse med den overordnede forventningsafstemning omkring opgaver, mens den daglige dialog kan ske direkte mellem de tekniske servicemedarbejdere og de decentrale ledelser.

Som det fremgår af figuren nedenfor, ligger kommunens ejendomme spredt ud over store dele af geografien. Men der er også koncentrationer af ejendomme lokalt omkring flere af byer i kommunen - med den største koncentration i Nyborg by.



De tekniske servicemedarbejdere vil med deres indgående kendskab til bygningsmassen skulle planlægge og prioritere de ejendomsfaglige opgaver i samarbejde med de byggetekniske medarbejdere i den fælles ejendomsfunktion, mens serviceopgaverne udføres i tæt dialog med decentrale ledere mv. på de enkelte institutioner, og i overensstemmelse med de indgåede serviceaftaler.

Distrikterne skal også være et middel til at opnå et forstærket fokus på medarbejder- og kompetenceudvikling blandt det tekniske servicepersonale. De aktuelt mange forskellige medarbejderkompetencer skal sættes i spil og udnyttes bedst muligt. Med ejendomsopgaven i fokus skal modellen sikre, at dette sker i et balanceret hensyn til det decentrale ledelsesniveau, der skal opleve en tilstrækkelig og professionel ejendomsservice set i forhold til kerneopgaven og den enkelte konkrete ejendom. I implementeringsforløbet foreslås der således at være fokus på kompetencekortlægning og -udvikling således, at distrikterne står som fagligt stærke enheder, der kan servicere distriktets ejendomme på et fagligt højt niveau.

Behovet for kompetenceløft/efteruddannelse samt jobrotation kan tænkes ind i forbindelse med strukturen i distrikterne, for på den måde at skabe bedre muligheder for kompetenceudvikling og efteruddannelse. Samtidig er det væsentligt, at kommunen også har mulighed for at påtage sig et socialt ansvar, og at der på ejendomsområdet forsat er mulighed for tilknytning af medarbejdere i særlig beskæftigelse.

I den fælles ejendomsfunktion foreslås etableret en ny MED-organisation, der skal bidrage til at skabe et nyt fælles afsæt for det videre samarbejde om opgaveløsningen.

4.6 MODEL FOR SAMARBEJDE OG DIALOG

Hvis Nyborg Kommune skal lykkes med at indfri de ambitioner og potentialer, der ligger bag samlingen af bygningsdriften, er det af afgørende betydning, at der etableres et godt samarbejde mellem ejendomsfunktionen og de organisationer, der anvender kommunens bygninger.

Derfor foreslås, at der i implementeringen af modellen lægges stor vægt på, at det daglige samarbejde mellem den nye fælles ejendomsfunktion og den øvrige organisation skal tage udgangspunkt i en løbende

dialog og gensidig fleksibilitet. Og at det prioriteres, at samarbejdet mellem den fælles ejendomsfunktion og ejendomsbrugerne/institutionerne baseres på dialogmøder og tæt samarbejde.

Som principperne for det kommende samarbejde lægges med modellen op til en pragmatisk tilgang, som på samme tid har fokus på det systematiske overblik og på, at hverdagen på kommunens ejendomme/institutioner skal fungere. Samarbejdet om drift og vedligeholdelse af Nyborg Kommune ejendomme sikres ved, at der udarbejdes en samarbejdsaftale mellem den fælles ejendomsfunktion og decentrale ledere/institution

Samarbejdsaftalerne favner dels de ejendomsfaglige opgaver, der baseres på de vedligeholdelses- og plejeplaner, dels rammesætter de også samarbejdet om serviceopgaverne.

Samarbejdet om ejendomsdrifts- og serviceopgaverne skal bidrage til at sikre, at de enkelte institutioner modtager de ydelser og services, der er nødvendige for, at den daglige kernerdrift kan fungere. I nogle tilfælde vil samarbejdsaftalerne med fordel kunne laves samlet for flere institutioner - fx alle dagtilbud indenfor samme område, alle kommunens biblioteker mv. Samarbejdsaftalerne for de ejendomsfaglige opgaver vil være baseret på vedligeholdelses- og plejeplaner, der foreslås udarbejdet systematisk for alle kommunens ejendomme. I dag dækker vedligeholdelsesplaner som udgangspunkt alene forhold vedrørende klimaskærmen og de tekniske anlæg, men denne praksis foreslås udvidet til også at gælde den indvendige vedligeholdelse, ligesom der på sigt vil blive udarbejdet drifts- og plejeplaner for udearealerne, hvor kvalitets- og serviceniveauet fastlægges.

Derudover foreslås, at ét af principperne i den nye organisering bliver, at også de serviceopgaver, som en række af de tekniske servicemedarbejdere i dag løser, også fremadrettet vil skulle varetages af den fælles ejendomsfunktion. Der lægges op til et tillidsbaseret, fleksibelt og pragmatisk samarbejde omkring serviceopgaverne, men det foreslås alligevel, at rammerne for udførelsen af eventuelle serviceopgaver indarbejdes i aftalerne mellem ejendomsfunktionen og de decentrale institutioner.

Samarbejdsaftalerne vil for de forskellige institutionstyper definere eventuelle specifikke serviceopgaver og konkrete leverancer suppleret med eventuelle lokale og institutionsspecifikke forhold/behov, der skal tages højde for. På denne baggrund udarbejdes en samarbejdsaftale til hver institution, som vil danne grundlag for servicen og ydelserne fra ejendomsfunktionens tekniske servicemedarbejdere.

Det vil som udgangspunkt være faste tekniske servicemedarbejdere inden for distrikterne, der varetager den daglige opgaveløsning for institutionerne. Det betyder, at det som udgangspunkt er de samme personer, der er til stede og møder op på institutionerne for at løse opgaverne, så der etableres gensidige relationer, tillid og lokalkendskab.

De tekniske servicemedarbejdere vil forventelig have faste baser i distrikterne, og dermed i stor udstrækning være fast til stede på skoler, plejecentre, dagtilbud mv. Samtidig vil distriktets medarbejdere i fællesskab også komme ud og hjælpe til på de mindre institutioner, når der er behov herfor. For de mindre institutioner, der ikke har en fast tilstedeværelse af teknisk servicepersonale, indgås aftaler mellem institutionen og distriktets medarbejdere om, hvordan det passer bedst, at medarbejderne er til stede. Det kan være på bestemte dage eller til bestemte opgaver.

4.7 SERVICEOPGAVERNE

I forhold til serviceopgaverne foreslås udgangspunktet at være, at de tekniske servicemedarbejdere i den fælles ejendomsfunktion også fremadrettet vil være til stede lokalt på de enkelte ejendomme, og varetage såvel ejendomsrelaterede opgaver som serviceopgaver relateret til områdernes kerneydelser.

På baggrund af tilbagemeldingerne fra dialogmøderne er det indtrykket, at serviceopgaverne har meget forskellig karakter, frekvens og tyngde, og varierer en del mellem de enkelte fagområder og mellem de enkelte institutioner. Nogle af serviceopgaverne er faste opgaveklumper, andre er ad hoc-opgaver, der konkret afhænger af de aktiviteter, der foregår decentralt.

Som nævnt er det vigtigt, at der etableres et fleksibelt samarbejde omkring løsningen af serviceopgaverne, som udgør en stor del af mange medarbejders arbejdsopgaver, og som er væsentlige for at ejendommene i bred forstand fungerer. I modsætning til ejendomsopgaverne, som fremadrettet i

høj grad foreslås baseret på vedligeholdelsesplaner og objektive behov, er serviceopgaverne så forskelligartede, at det er vanskeligt at lave en fælles "opgaveliste" for alle kommunens ejendomme under ét. Det er imidlertid afgørende, at der er klare aftaler om, hvordan det sikres at serviceopgaverne også løses fremadrettet, herunder hvad det er for opgaver, som skal løses de enkelte steder.

Hvor fordelingen af ansvaret for ejendomsopgaverne (mellem den fælles ejendomsfunktion og institutionerne) i princippet foreslås at være den samme for alle ejendomme i Nyborg Kommune, foreslås det, at der i forhold til serviceopgaverne laves lokale samarbejdsaftaler mellem den nye ejendomsfunktion og de decentrale virksomheder omkring serviceopgaverne.

I forhold til de konkrete rammer for udarbejdelse af serviceaftalerne vurderes den mest hensigtsmæssige model at være, at de konkrete serviceaftaler indeholder en aftale om den tidsramme, der afsættes til udførsel af serviceopgaver på den enkelte institution. Serviceaftalernes beskrivelse af serviceopgaver foreslås derfor kun beskrevet i overordnede opgaveklumper, idet prioriteringen af de konkrete serviceopgaver sker lokalt og i den løbende dialog mellem virksomhed og de tekniske servicemedarbejdere, der løser opgaver på virksomheden. Den tidsramme, der afsættes til udførsel af serviceopgaverne på den enkelte virksomhed, skal være opfattes som en fleksibel tidsramme, som i de enkelte uger kan/vil variere, afhængig af de konkrete behov på institutionen og de aktuelle ejendomsopgaver, men som "gennemsnitligt" afspejler, hvilken ressource der er allokeret til udførelsen af serviceopgaverne. At serviceaftalerne indeholder en timeramme til serviceopgaverne, bør ikke betyde, at det lokale samarbejde skal baseres på en minutiøs tidsstyring. Timerammerne skal derimod bidrage til en gensidig forventningsafstemning mellem ejendomsfunktionen og ejendommenes brugere.

Der er ikke foretaget en samlet registrering af, hvorledes tidsforbruget hos det tekniske servicepersonale i Nyborg Kommune aktuelt fordeler sig mellem ejendomsrelaterede opgaver og serviceopgaverne. Det er konsulenternes erfaring fra andre kommuner, at serviceopgaverne typisk vurderes at udgøre ca. 20 - 30 pct. af det tekniske servicepersonales tidsanvendelse.

I forhold til samarbejdsaftalerne kunne en mulighed være, at der i serviceaftalerne afsættes en indikativ tidsramme til serviceopgaverne (fx 25 pct.). På de ejendomme, hvor der historisk har været løst nogle særlige, tidskrævende serviceopgaver, vil der kunne aftales en anden tidsramme, med afsæt i de konkrete, lokale forhold. Der er med timerammerne ikke lagt op til en detaljeret tidsstyring, og formålet med at aftale tidsrammerne er primært at bidrage til den gensidige forventningsafstemning, men også at sikre at der fortsat allokeres ressourcer til løsning af serviceopgaverne.

Samtidig foreslås det, at der i forhold til meget specielle serviceopgaver (fx kørsel med mad på ældreområdet), laves en mere udtømmende beskrivelse af de enkelte opgaver, og at der laves en særskilt aftale herom.

For visse særlige serviceopgaver kan det være relevant at overveje, om opgaverne skal udføres af den fælles ejendomsfunktion, eller om de mere hensigtsmæssigt fortsat skal være et decentralt ansvar. Dette foreslås nærmere afklaret i det skitserede implementeringsforløb. Tilsvarende foreslås, at der som del af det videre implementeringsarbejde gennemføres en overordnet kortlægning af, hvilke serviceopgaver, som det tekniske servicepersonale i dag udfører, men som ikke er direkte ejendomsrelaterede. Denne kortlægning vil kunne udgøre et godt fundament for indgåelse af de foreslåede samarbejdsaftaler.

5 RESSOURCEANVENDELSEN PÅ EJENDOMSOMRÅDET

Som del af analysen af ejendomsområdet er gennemført en dataindsamling med det formål at tilvejebringe et samlet overblik over en række centrale data i forhold til ejendomsområdet i Nyborg Kommune. Et samlet datagrundlag omkring den kommunale ejendomsportefølje kan være et væsentligt grundlag for at kunne vurdere og evt. træffe beslutning om fokuspunkter i en lokal strategi for effektivisering og drift af de kommunale ejendomme.

Dette afsnit indeholder en opsummering af resultaterne fra den gennemførte dataindsamling og -analyse.

Ejendomsområdet udgør samlet en forholdsvis stor udgiftspost i Nyborg Kommune. I 2022 var Nyborg Kommunes udgifter til de kommunalt ejede ejendomme ca. 111,5 mio. kr., inklusiv lønomkostninger til ejendomsrelateret personale samt inklusiv vedligeholdelsesaktiviteter finansieret af anlægsmidler. Nyborg Kommune ejer ca. 117 ejendomme dækkende ca. 174.700 m², hvilket giver en gennemsnitlig udgift på ca. 640 kr./m². De opgjorte tal er eksklusiv boligdelen på ældreområdet samt lejeboliger ejet af kommunen.

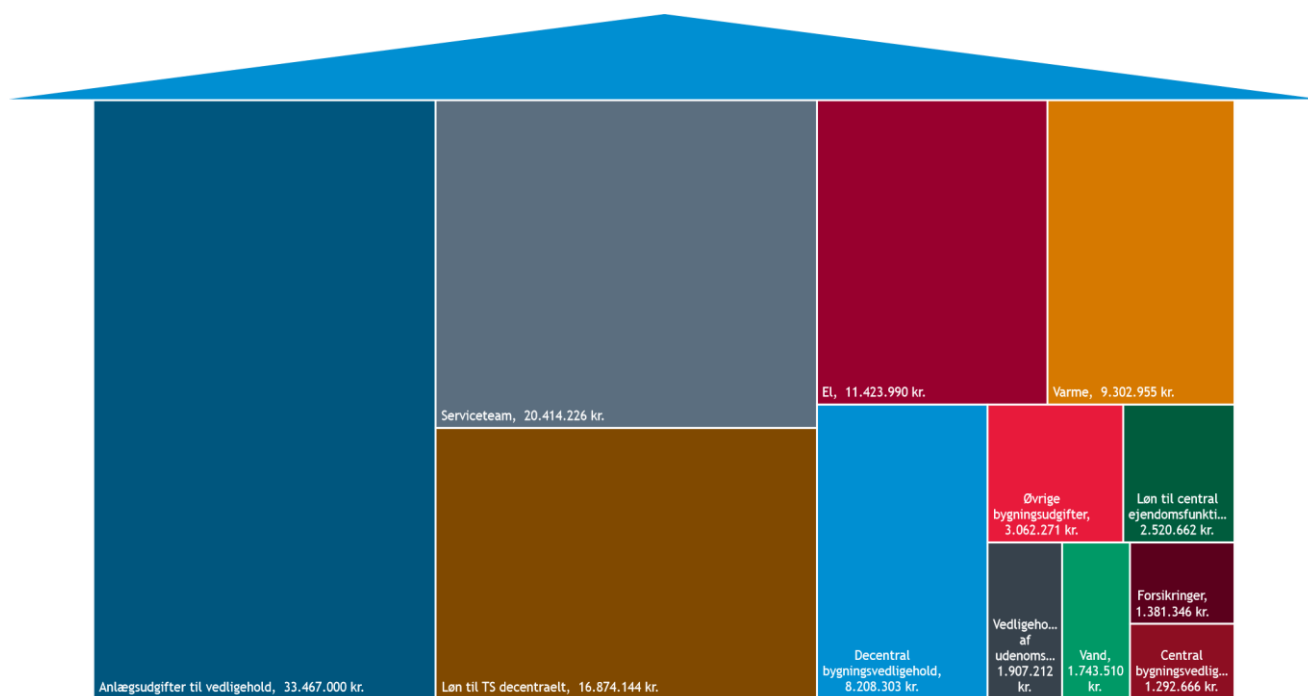
De samlede udgifter til de kommunale ejendomme dækker over en række forskellige udgiftsområder og aktiviteter, hvor beslutninger og prioriteringer er fordelt på en række organisatoriske enheder og aktører internt i Nyborg Kommune. Det gør ejendomsområdet styrings-/effektivitetsmæssigt interessant, idet den aktuelle volumen, organisering og indholdsmæssige prioritering potentielt kan dække over ganske væsentlige potentialer for både udgiftsreduktion og kvalitetsmæssige forbedringer på ejendomsområdet.

Udover drift og vedligeholdelse de kommunale ejendomme lejede Nyborg Kommune i 2022 en række lejemål, hvor de samlede drifts- og lejeudgifter i alt udgjorde ca. 18,5 mio. kr.

5.1 ØKONOMI FOR DE KOMMUNALE EJENDOMME

I følgende afsnit gennemgås økonomien for de kommunale ejendomme. Opgørelsen bygger på udtræk fra kommunens økonomisystem afgrænset til ejendomsrelaterede udgifter. Nedenstående figur illustrerer, hvorledes udgifterne fordeler sig på de forskellige opgave-områder for kommunens ejede ejendomme.

Figur 1: Fordeling af udgifterne til drift og vedligehold på opgavetyper (ejede ejendomme) (2022)



Som figuren viser, knytter en stor del af de samlede udgifter sig til anlægsudgifter ifbm. vedligehold af kommunens ejendomme. Også udgifterne til rengøring (Serviceteam) og lønudgifterne til teknisk servicepersonale udgør en betydelig del af de samlede ejendomsudgifter. I de følgende afsnit vil de enkelte typer af ejendomsudgifter blive gennemgået.

5.1.1 Anlægsudgifter til vedligehold

De samlede anlægsudgifter forbundet med vedligehold af kommunens ejendomme er opgjort til 33,5 mio. kr. Da de anlægsfinansierede vedligeholdelsesudgifter niveaumæssigt svinger betydeligt mellem årene, er

det valgt at opgøre udgiften som gennemsnittet af udgifterne i henholdsvis 2021 (23,6 mio. kr.) og 2022 (43,4 mio. kr.). Nyborg Kommunes anlægsprojekter er screenet på projektniveau, så anlægsudgifterne til fx nyanlæg mv. (fx etablering af Sundhedshus) ikke indgår det opgjorte udgiftsniveau.

5.1.2 Serviceteam

De samlede udgifter til rengøring fra kommunens Serviceteam udgjorde i 2022 ca. 23,3 mio. kr., hvoraf ca. 20,4 mio. kr. kan henføres til aktiviteter i kommunens ejede ejendomme, mens de resterende knap 3 mio. kr. vedrører rengøring i eksterne lejemål. Serviceteamet er Nyborg Kommunes interne rengøringsfunktion, der udover rengøring også varetager en række vaskeriopgaver.

5.1.3 Løn til TS-personale decentralt

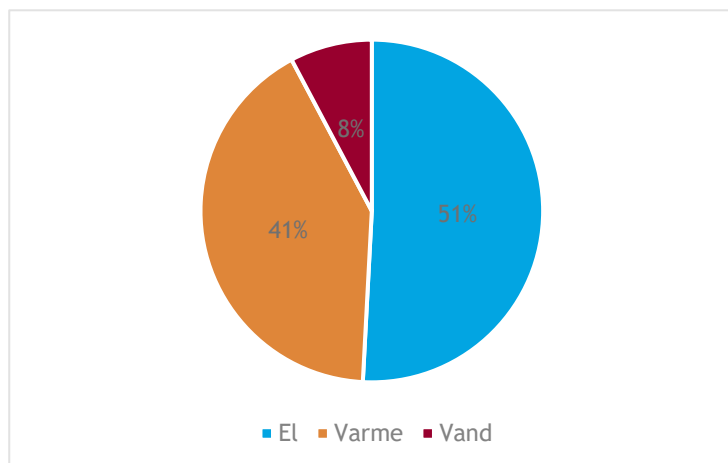
Lønudgifterne til decentralt TS-personale er for 2022 opgjort til at være ca. 16,9 mio. kr. Udgiften er opgjort på baggrund af et udtræk over lønudgifterne til en række relevante stillingskategorier (teknisk serviceledere, tekniske servicemedarbejdere, ejendomsserviceteknikere mv.). Det skal bemærkes, at det er den fulde lønudgift der indgår i de opgjorte udgifter, selvom en række af de årsværk, der er beskæftiget på ejendomsområdet, i praksis har en række meget forskelligartede opgaver, hvoraf en del ikke i snæver forstand vil opfattes som "ejendomsrelaterede opgaver".

Af de opgjorte udgifter vedrører ca. 5,6 mio. kr. teknisk service på skoleområdet, ca. 4,5 mio. kr. vedrører Intern Service (primært administrationsejendomme og ejendomme på ældreområdet). De resterende ca. 6,7 mio. kr. vedrører øvrige ejendomme på områder som dagtilbud, kultur og fritid, socialområdet mv.

5.1.4 El, varme og vand

Af de samlede forsyningsudgifter på ca. 27,2 mio. kr. kan ca. 22,5 mio. kr. henføres til kommunens ejede ejendomme. Som vist i Figur 2 udgør udgifter til el ca. 51 pct., varme ca. 41 pct. og vand de resterende 8 pct. Ser man på fordelingen af forsyningsudgifter på tværs af udgiftsområder, kan ca. 43 pct. af forsyningsudgifterne henføres til Undervisning og Kultur (HK3), ca. 24 pct. til Social opgaver og beskæftigelse (HK 5) og 17 pct. til Byudvikling, bolig- og miljøforanstaltninger (HK 0).

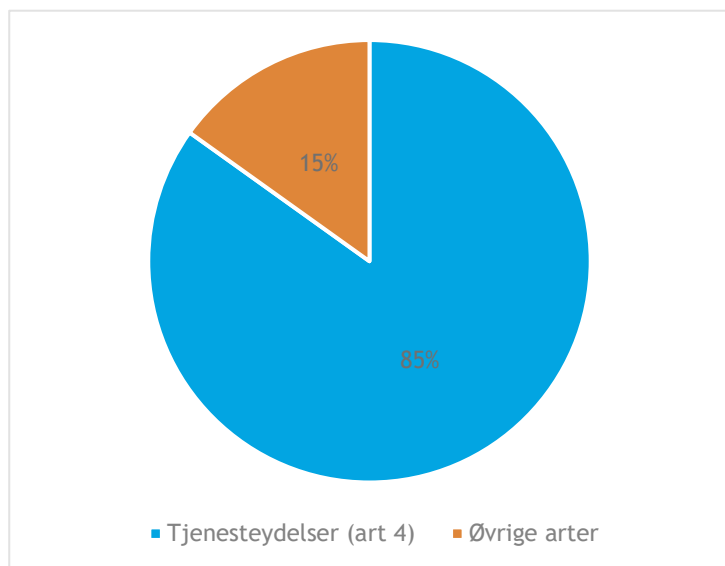
Figur 2: Fordeling af forsyningsudgifter for ejede ejendomme



5.1.5 Decentralt bygningsvedligehold

I 2022 udgjorde udgifterne til decentralt bygningsvedligehold ca. 8,2 mio. for kommunens ejede ejendomme og ca. 9 mio. kr. samlet. Ca. 45 pct. af udgifterne kan henføres til undervisnings- og kulturområdet (HK3), mens ca. 20 pct. kan henføres til sociale opgaver (HK5). Langt størstedelen (85 pct.) af de samlede udgifter til decentral bygningsvedligehold er konteret som tjenesteydelser, som vist i Figur 3.

Figur 3: Samlede udgifter til decentralt bygningsvedligehold opdelt på arter



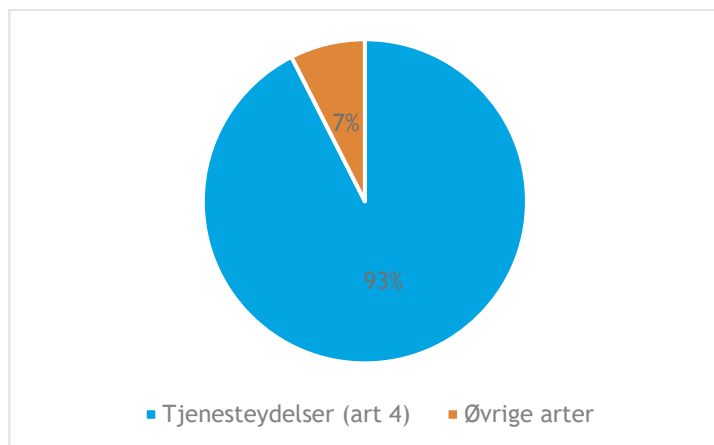
Af det samlede indkøb af tjenesteydelser til decentralt bygningsvedligehold består langt hovedparten af udgifter til Entreprenør og håndværkerydelser (6 mio. kr.), mens ca. 1,2 mio. kr. anvendes til øvrige tjenesteydelser.

5.1.6 Centralt bygningsvedligehold

I 2022 udgjorde udgifterne til den driftsfinansierede bygningsvedligehold af ejendommenes klimaskærm mv. ca. 1,3 mio. kr. for kommunens ejede ejendomme og ca. 1,4 mio. kr. samlet.

Ca. 43 pct. kan henføres til undervisnings- og kulturområdet (HK3), mens ca. 20 pct. kan henføres til Fællesudgifter og administration (HK6). På samme vis som den decentrale bygningsvedligeholdelse består langt størstedelen af udgifterne til central bygningsvedligehold af udgifter til entreprenør- og håndværkerydelser.

Figur 4: Samlede udgifter til decentralt bygningsvedligehold opdelt på arter



5.1.7 Øvrige bygningsudgifter

Øvrige bygningsudgifter dækker over grupperingerne vagtordning, renovation, skatter og afgifter, antennebidrag, samt øvrige udgifter. De største udgiftsposter er vagtordning og renovation, hvor der i 2022 samlet var udgifter på hhv. 1,5 mio. kr. og 1,3 mio. kr. Næsten alle øvrige bygningsudgifter er konteret som indkøbte tjenesteydelser (art 4).

5.1.8 Løn til central ejendomsfunktion

Lønudgifterne for den centrale ejendomsfunktion er for 2022 opgjort til ca. 2,5 mio. kr. Udgiften dækker over lønninger til ingeniører, bygningskonstruktører mv. i kommunens centrale ejendomsfunktion.

5.1.9 Vedligehold af udenomsarealer

I 2022 udgjorde udgifterne til vedligehold af udenomsarealer ca. 1,9 mio. kr. for kommunens ejede ejendomme og ca. 2,2 mio. kr. samlet. Ca. 44 pct. kan henføres til Sociale opgaver og beskæftigelse (HK 5), mens ca. 30 pct. kan henføres til undervisning og kultur (HK 3).

Af de samlede udgifter til vedligehold af udenomsarealer anvendes ca. 0,8 mio. kr. til eksterne leverandører, mens de resterende ca. 1,1 mio. kr. anvendes til interne leverandører (Vej og Park).

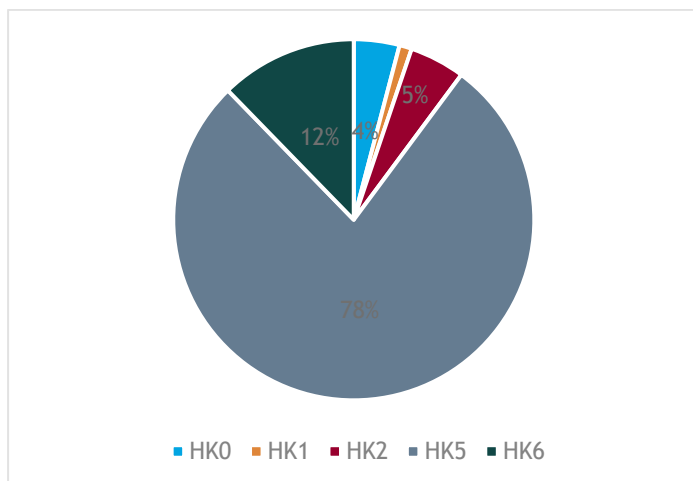
5.1.10 Forsikringer

I 2022 udgjorde udgifterne ejendomsrelaterede forsikringer ca. 1,4 mio. kr. for kommunens ejede ejendomme.

5.1.11 Leasing og leje af grunde og bygninger

De samlede udgifter til husleje (fratrullet ældreboliger) er i 2022 opgjort til ca. 9,5 mio. kr. Heraf blev ca. 78% udgifter konteret på HK5 Sociale Opgaver og Beskæftigelse. Af de resterende udgifter til leasing og leje af grunde blev ca. 12% konteret på HK 6.

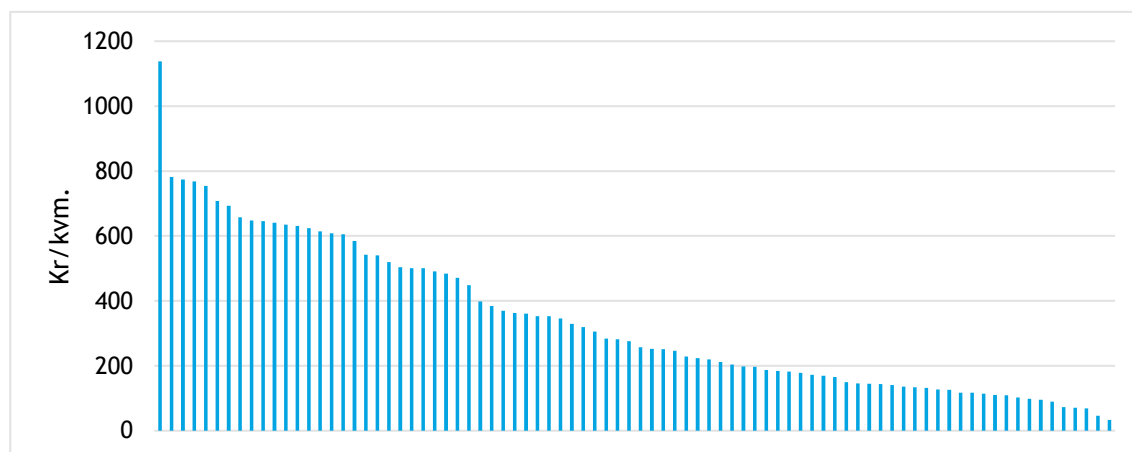
Figur 5: Fordeling af udgifter til leasing og leje af grunde og bygninger på hovedkonti



5.1.12 Udgifter pr. kvm fordelt på ejede ejendomme.

For at give et billede i variationen i ejendomsudgifter på tværs af Nyborg Kommunes samlede ejendomsportefølje er dataudtrækket fra kommunens økonomisystem koblet med en oversigt over kommunens ejendomme fra ejendomssystemet Caretaker. Resultatet af analysen er vist i Figur 6, hvor hver søjle viser de gennemsnitlige udgifter pr. kvadratmeter for en konkret ejendom. Udgifterne for de enkelte ejendomme er opgjort uden udgifter til teknisk service, central ejendomsfunktion og anlægsudgifter til vedligehold.

Figur 6: Udgifter pr. kvm for ejede ejendomme



Note: Udgifterne for de enkelte ejendomme er opgjort uden udgifter til Teknisk Service, Central ejendomsfunktion og anlægsudgifter

Figuren viser en betydelig spredning i kvadratmeterprisen på tværs af kommunens ejede ejendomme. Der vil helt naturligt være forholdsvis stor spredning i enhedsomkostningerne på tværs af ejendomme og ejendomstyper, hvilket skal ses i sammenhæng med, at anvendelsen af ejendommene er vidt forskellig. De løbende driftsudgifter til fx en administrationsejendom og en daginstitution vil typisk ikke være sammenlignelige, alene på grund af den forskellige intensitet i ejendommenes anvendelse.

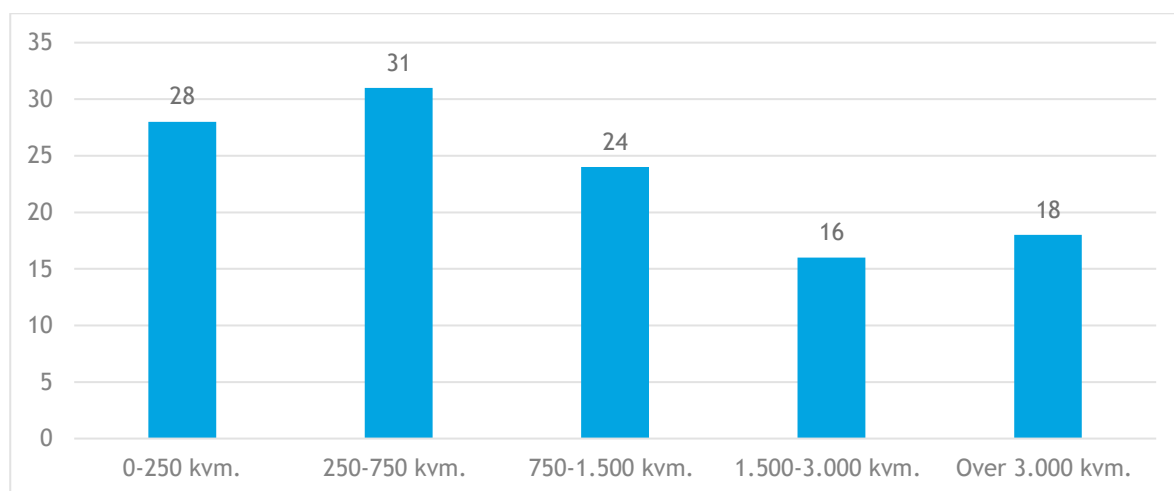
For ensartede ejendomme inden for samme fagområde kan forskelle i udgifter pr. m² i noget omfang givetvis forklares med bygningernes alder eller bygningstekniske og vedligeholdelsesmæssige stand, men

forskellene kan også indikere, at man lokalt har prioriteret ressourceforbruget til ejendomsdriften forskelligt.

5.2 FORDELING AF AREALER

I det følgende afsnit vil arealforbruget for kommunens ejendomsportefølje blive beskrevet. Ifølge de indsamlede data ejer Nyborg Kommune i alt ca. 117 ejendomme dækkende ca. 174.700 m². Af figuren nedenfor ses, at de ejede ejendomme fordeler sig bredt i de forskellige størrelsesintervaller.

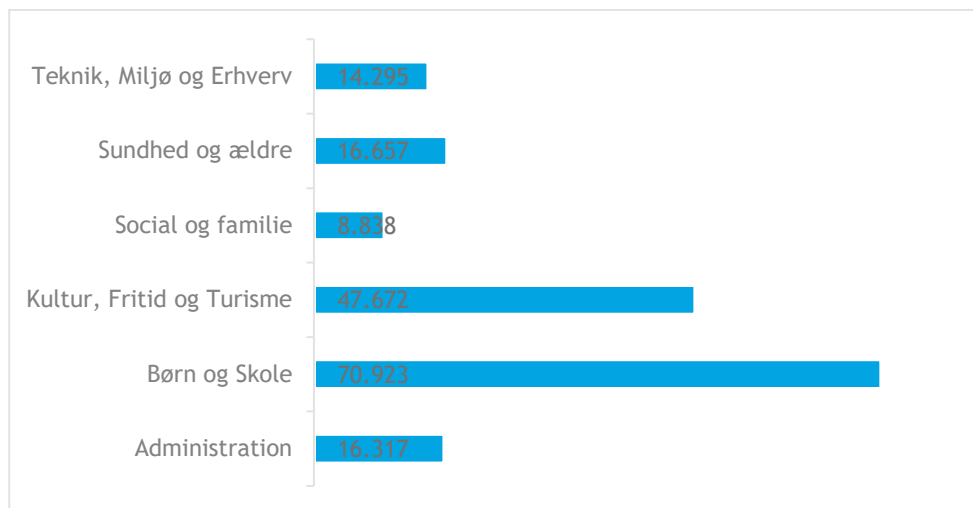
Figur 7: Antal kommunale ejendomme i forskellige størrelseskategorier



At kommunens ejendomme er af varierende størrelse, er naturligvis ikke overraskende. Fordelingen og størrelsen kan imidlertid være vigtige analyseparametre i forhold til fremadrettede arealoptimeringer, herunder mulighederne for at samle de kommunale aktiviteter på færre ejendomme eller at kunne tilbyde kommunens borgere udvidede muligheder for at anvende de kommunale ejendomme.

Den nedenstående figur angiver, hvor stor en andel det samlede areal der aktuelt disponeres til de forskellige anvendelsesområder i Nyborg Kommune. Som figuren viser, anvendes knap halvdelen af de kommunalt ejede kvadrater til Børn- og skoleområdet, ligesom der også anvendes ca. 47.500 kvm. til kultur, fritids- og turismeområdet.

Figur 8: Andel af kommunalt ejede kvm. på forskellige ejendomstyper



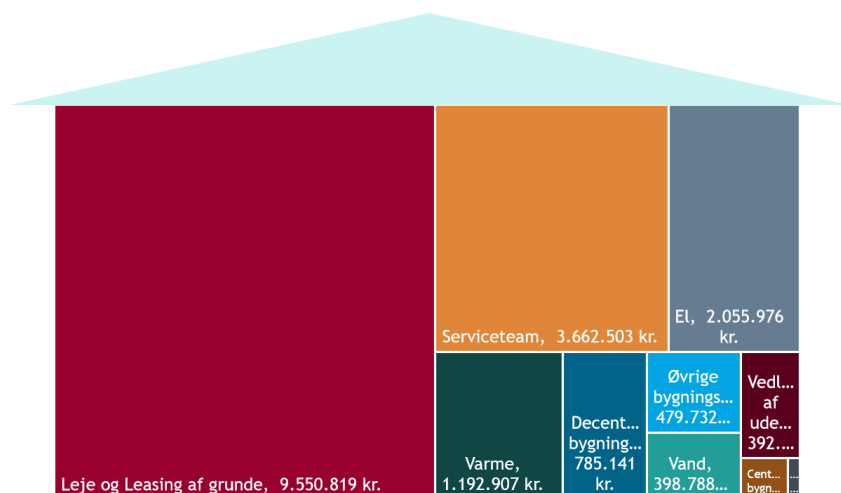
5.3 LEJEDE EJENDOMME

Udover kommunens ejede ejendomme, lejer Nyborg Kommune ca. 9.800 kvm. eksternt. Generelt er det vanskeligt at lave et samlet overblik over kommunens eksterne lejemål, da lejemålene i høj grad indgås - og forvaltes og administreres - på de enkelte fagområder.

De eksterne lejemål vedrører efter det oplyste særligt servicearealer i tilknytning til plejecentre, men herudover har kommunens også indgået lejemål vedr. administration og øvrige opgaver.

De samlede udgifter i tilknytning til kommunens eksterne lejemål er ca. 18,5 mio. kr., som fordeler sig som illustreret i nedenstående figur:

Figur 9: Fordeling af udgifterne til drift og vedligehold på opgavetyper (lejede ejendomme) (2022)



6 SPØRGESKEMAUNDERSØGELSE VEDRØRENDE ANVENDELSE AF KOMMUNALE EJENDOMME

I forbindelse med den samlede ejendomsanalyse har der været gennemført en spørgeskemaundersøgelse med det formål at danne et billede af de bygningsansvarliges vurderinger af anvendelsen af de enkelte ejendomme i Nyborg Kommune.

Der er udsendt ét spørgeskema for hver relevant ejet bygning til den bygningsansvarlige, fx institutionslederen eller skolelederen. Resultaterne repræsenterer den enkelte leders umiddelbare og nuværende (december 2023) vurdering af ejendommene. Der er således ikke gennemført en analyse af den faktiske udnyttelse af kommunens ejendomme.

Det skal desuden generelt bemærkes, at der naturligt er forskelle mellem ejendommens anvendelse, fx anvendes et plejehjem døgnet rundt alle ugens 7 dage, mens fx daginstitutioner typisk anvendes i dagtimer mandag-fredag. Samtidig vil nogle ejendomme være mere relevante i forhold til at huse flere forskellige aktiviteter end andre, fx mht. adgangsforhold. Spørgeskemaet giver dog et overordnet billede af noget af den ledige kapacitet, der forefindes blandt kommunens ejendomme, og som det kan være interessant at dykke længere ned i med henblik på en øget udnyttelse af de kommunale kvadratmeter.

Med spørgeskemaet er der fokuseret på en ledelsesmæssig vurdering af:

- Arealer - for evt. at kunne udnytte arealerne bedre
- Anvendelse - for evt. at kunne øge anvendelsen af bygningerne
- Kvaliteten - for evt. at kunne højne kvaliteten i forhold til behovene

Der er i alt udsendt spørgeskemaer for 91 ejendomme i Nyborg Kommune. Spørgeskemaet er blevet udfyldt for 86 af disse. Den enkelte bygningsansvarlige kan have besvaret flere separate spørgeskemaer, hvis vedkommende er ansvarlig for mere end én ejendom.

I det nedenstående er der beskrevet en række væsentlige resultater fra spørgeskemaundersøgelsen. En samlet oversigt over frekvensfordelinger for alle spørgsmål kan findes i bilag 2. Spørgeskemaresultaterne er endvidere overdraget til Nyborg Kommune i regnearksformat for at muliggøre yderligere analyse.

6.1 AREALUDNYTTELSE

For 21 pct. af ejendommene har de bygningsansvarlige tilkendegivet, at under 50 % af *ejendommens samlede arealer* anvendes, hvilket kan indikere relativt store potentialer for yderligere udnyttelse af ejendommene. Ca. 29 % af de bygningsansvarlige angiver, at mellem 50 og 90 % deres ejendommers samlede areal anvendes, hvilket ligeledes kunne indikere, at arealerne i et vist omfang kunne benyttes til yderligere aktiviteter eller formål. 48 % af de adspurgte bygningsansvarlige angiver, at det samlede bygningsareal i deres ejendomme anvendes over 90 %.

6.2 ANVENDELSESMØNSTER

19 % af ejendommene anvendes overordnet set kun på få af ugens dage, hvilket medvirker til at øge potentialet for yderligere anvendelse af disse ejendomme.

Som forventet, har størstedelen af de bygningsansvarlige svaret, at deres ejendomme primært anvendes i løbet af ugens hverdage, mens der kun i begrænset omfang er aktiviteter uden for dette tidsrum.

Der er desuden spurgt ind til, hvornår på dagen, at ejendommene finder anvendelse. 31 % svarer, at der i noget omfang eller relativt stort omfang er ledig lokalekapacitet i dagtimerne. 59 % svarer, at der kun i begrænset omfang er ledig kapacitet i dagtimerne. Markant flere (47 %) angiver, at der i noget omfang/relativt stort omfang er ledig lokalekapacitet i timerne fra kl. 17-24.

6.3 FUNKTIONALITET OG FLEKSIBILITET

Der er i undersøgelsen spurgt ind til, om de enkelte ejendomme er fleksible i forhold til at understøtte mulighederne for at afholde andre typer af aktiviteter udover de primære aktiviteter, som ejendommen anvendes til. Der er både spurgt til, om fleksibiliteten understøttes af den fysiske indretning, de tekniske installationer, den aktuelle vedligeholdelsesstand samt ejendommens geografiske placering.

Den geografiske placering er det, som de fleste (67%) oplever som værende understøttende for fleksibiliteten i nogen grad/høj grad. Omvendt svarer 41 %, at de tekniske installationer kun i lav grad understøtter ejendommenes anvendelsesfleksibilitet.

6.4 LEDELSESOPGAVEN OG RESSOURCEANVENDELSE

43,7 % af de bygningsansvarlige har svaret, at de kun i begrænset omfang bruger ledelsestid til ejendomsopgaver, mens 35 % i noget omfang bruger tid på dette. 17 % bruger i stort omfang ledelsestid til ejendomsopgaver.

Ligeledes har 12 % svaret, at den anvendte tid til ejendomsopgaver går ud over deres øvrige ledelsesopgaver. 43 % har svaret, at ejendomsopgaverne lejlighedsvist går ud over deres øvrige ledelsesopgaver, mens 37 % har svaret, at det slet ikke går ud over de øvrige ledelsesopgaver.

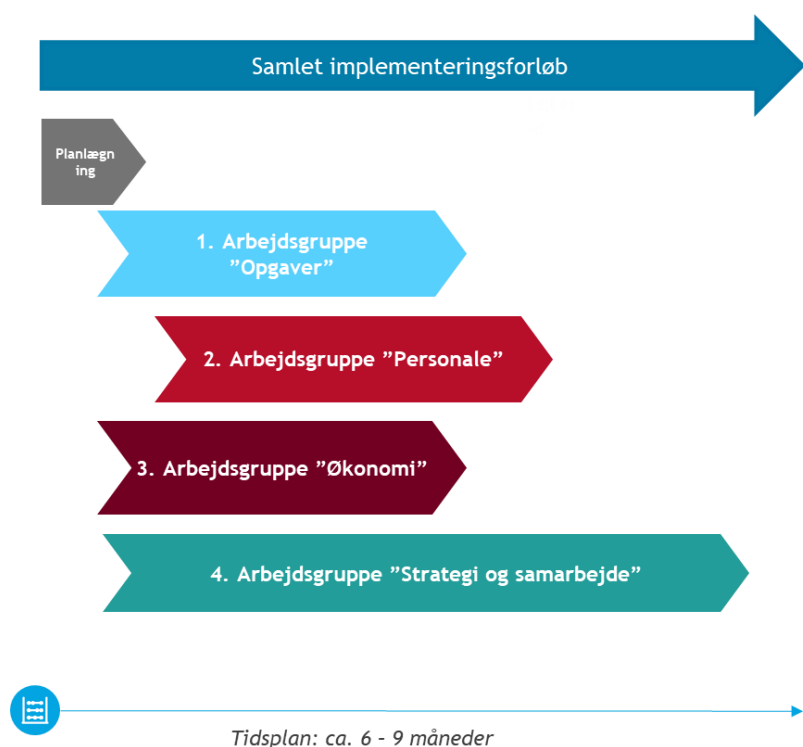
6.5 ØVRIGE KOMMENTARER FRA DE BYGNINGSANSVARLIGE

Mange af de adspurgte bygningsansvarlige har suppleret spørgeskemaundersøgelsen med nogle konkrete kommentarer vedrørende anvendelsen af deres ejendomme. De samlede kommentarer er overdraget til Nyborg Kommune til brug ved videre analyse.

7 IMPLEMENTERING AF MODELLEN

Implementering af en ny, fælles ejendomsfunktion er erfaringsmæssigt en stor opgave, der involverer mange mennesker og kræver betydelig opmærksomhed og fokus. Nyborg Kommune har i analysefasen haft en ambition om dialog og inddragelse af ledere og medarbejdere, og det anbefales, at denne ambition videreføres, så der også i implementeringsfasen sker en bred involvering af ledere og medarbejdere, der fremadrettede berøres af den nye model. Både af hensyn til involvering og sikring af ejerskab men også for at få helt konkrete input til den række af konkretiseringer af den nye fremadrettede praksis, som skal detailplanlægges og -beslattes, inden for rammen af det besluttede modelvalg.

Konkret kan tilrettelægges et samlet implementeringsforløb, hvor et etableres et antal arbejdsgrupper, der udarbejder forslag inden for de enkelte områder omkring udmøntningen af modellens principper mv.



Et konkret forslag kunne være, at der nedsættes et antal arbejdsgrupper ud fra faglige emner. Umiddelbart kunne foreslås fire arbejdsgrupper: "Opgaver", "Økonomi", "Personale" samt "Strategi og samarbejde". Arbejdsgruppernes opgaver er at udarbejde forslag inden for de enkelte fagområder vedrørende principper mv. for den fremtidige organisering af ejendomsområdet.

Samtidig foreslås arbejdet fortsat forankret i en styregruppe, der er central i forhold til at koordinere, styre og beslutte en række delbeslutninger undervejs i det samlede implementeringsforløb. Herunder de grundlæggende principper og standarder for praksis, som udvikles og beskrives undervejs i processen.

Styregruppen foreslås at operere på baggrund af beslutningsoplæg fra projektgruppen med inputs fra følgegrupperne. Hertil vil beslutningsoplæg vedrørende implementeringsplanen yderligere være baseret på drøftelserne i en række nedsatte arbejdsgrupper.

Som del af projektorganisationen foreslås, at der nedsættes to følgegrupper i implementeringsfasen. Den ene følgegruppe består af medarbejderrepræsentanter fra det tekniske servicepersonale, mens den anden følgegruppe har deltagelse af udvalgte decentrale ledere fra de forskellige fagområder. Følgegruppernes opgave er at få forelagt arbejdsgruppernes leverancer og beslutningsoplæg til drøftelse, så følgegruppernes bemærkninger kan indgå i grundlaget for styregruppens arbejde.

Det samlede implementeringsforløb foreslås drevet af en projektgruppe, der har det løbende ansvar for at planlægge projektprocesserne og sikre fremdrift i projektet. Projektgruppen har ligeledes funktion som

sekretariat og står for kommunikation og formidling på tværs af de forskellige niveauer i projektorganisationen.

Det samlede implementeringsforløb vurderes at kunne gennemføres på ca. 6 - 9 måneder fra beslutningstidspunktet - dog afhængig af indhold og omfang af den endelige beslutning om modellens indhold.