



FORBEREDELSE OG IMPLEMENTERING AF EN FÆLLES EJENDOMSFUNKTION

FORSLAG TIL PROCES- OG ANALYSESPOR

NYBORG KOMMUNE

JANUAR 2024

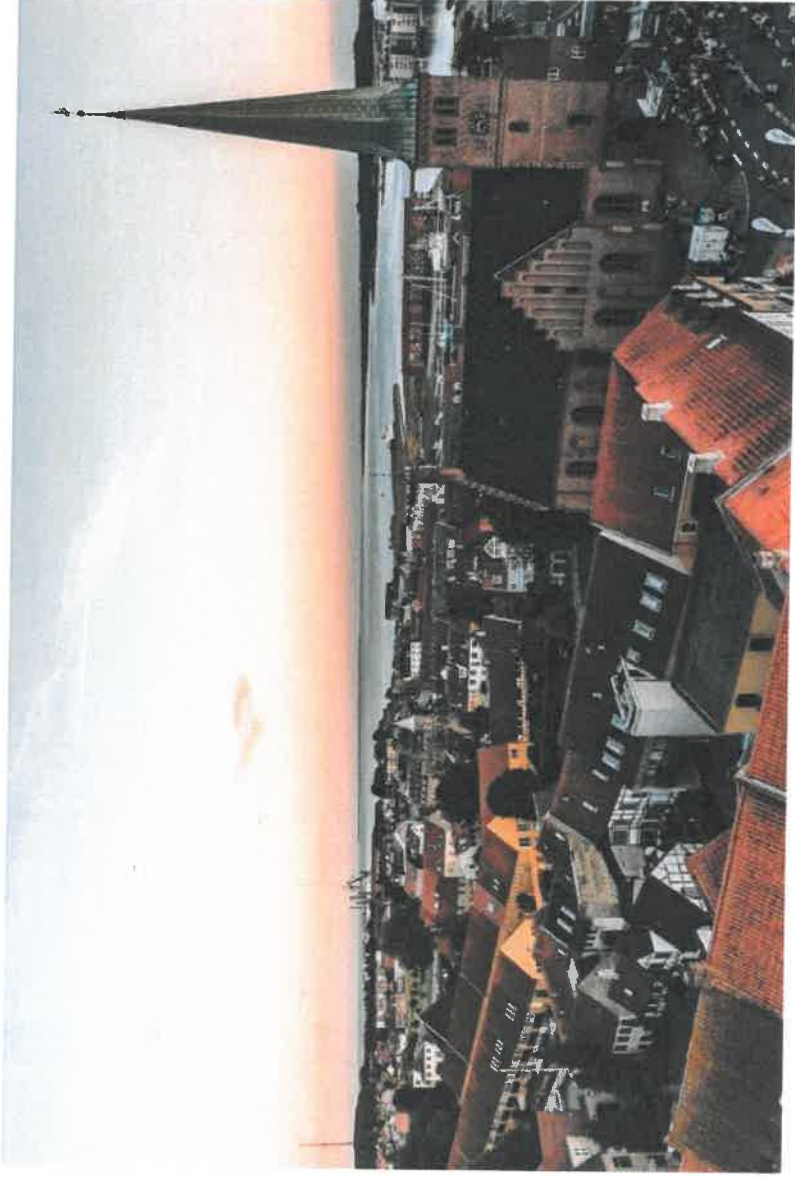
 **accenture**

BDO



FORSLAG TIL 3 PROCES- OG ANALYSESPOR

- Spor 1: Modeludvikling og gennemførelse af implementering- og inddragelsesproces
- Spor 2: Økonomisk potentialeanalyse på ejendomsområdet - udarbejdelse af investeringscase
- Spor 3: Udvidet fokus på Kultur- og Fritidsområdet



Spør 1: Modeludvikling og gennemførelse af implementering- og inddragselsesproces

FORSLAG TIL PROJEKTORGANISATION



Ekstern konsulentbistand: De eksterne konsulenter forstår den løbende facilitering af møder på tværs af projektorganisationen gennem hele projektet. I samarbejde med ledelsen af ejendomsfunktionen vil de eksterne konsulenter vil være processtyrende og forestå selve udarbejdelsen af de relevante materialer, oplæg mv. til de enkelte møder i tæt samarbejde med Nyborg Kommune. De eksterne konsulenter deltager i styregruppemøder, projektgruppemøder, arbejdsgruppemøder samt følgegruppemøder.

Styregruppe: Styregruppen vil være central i forhold til at koordinere, styre og beslutte en række del beslutninger undervejs i det samlede projektforsløb. 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, og dermed understøttes styregrupperne af toholderne fra de nedsatte arbejdsgrupper.

Projektgruppen: Projektgruppen 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. Projektgruppen består af kommunens interne projektleder, toholderne fra de 4 arbejdsgrupper samt de eksterne konsulenter.

Følgegrupper: der foreslås nedsat to følgegrupper. Den ene følgegruppe består af medarbejderrepræsentanter fra det tekniske servicepersonale, mens den anden følgegruppe har deltagelse af udvalgte bygningsansvarlige ledere fra de forskellige fagområder. Følgegrupperne udgør en central del af inddragelsen af medarbejdere samt bygningsansvarlige Følgegruppernes opgave er at få forelagt arbejdsgruppens leverancer og beslutningsoplæg til drøftelse, således at følgegruppernes bemærkninger kan indgå i grundlaget for styregruppens arbejde.

Arbejdsgrupper: Det foreslås, at der nedsættes et antal arbejdsgrupper ud fra faglige emner. Umiddelbart kunne foreslås fem arbejdsgrupper: "Opgaver", "Økonomi", "Personale", "Ejendomsportefølge og samarbejde" samt "Central Ejendomsfunktion. Arbejdsgruppernes opgave er at udarbejde forslag inden for de enkelte fagområder vedrørende principper mv. for den fremtidige organisering af ejendomsområdet. Opgaverne i arbejdsgruppen er beskrevet efterfølgende.

FORSLAG TIL ARBEJDSGRUPPER

Arbejdsgruppe: Opgaver

Arbejdsgruppen har til formål at udarbejde forslag til konkretisering og udmøntning den politiske beslutning, således at der også fra ejendomsfunktionens opstart er sikkerhed for, hvem der har ansvaret for hvilke opgaver på ejendomsområdet. Arbejdsgruppens leverance vil bestå af beslutningsoplæg vedrørende fx fremtidigt opgavesnit vedrørende ejendomsrelaterede opgavetyper samt forslag til serviceniveau og samarbejdsmodel. Arbejdsgruppens deltagere vil være medarbejdere med indsigt i de aktuelle service- og ejendomsopgaver. Der udpeges en tovholder fra Nyborg Kommune for arbejdsgruppen.

Arbejdsgruppe: Økonomi

Arbejdsgruppen har til opgave at etablere det økonomiske grundlag for etablering af ejendomsfunktionen, herunder sikre, at der er sammenhæng mellem de overførte opgaver og de overførte budgetter. Af samme grund vil økonomi-arbejdsgruppens leverancer og opgaver i høj grad skulle ses i sammenhæng med – og koordineres med – resultaterne fra opgavearbejdsgruppen. Arbejdsgruppens leverance vil bestå af en række leverancer, der forelægges styregruppen til godkendelse, fx forslag til overordnede principper for overførsel af budgetter til ejendomsfunktionen, forslag til hvilke data, der skal være udgangspunkt for økonomiudvalget (regnskab eller budgetdata) samt udarbejdelse af fremadrettet kontoplan for ejendomsfunktionen. Arbejdsgruppens deltagere vil være medarbejdere med indsigt i budgetter, regnskaber, kontoplaner og kontering på de forskellige sektorområder. Der udpeges en tovholder fra Nyborg Kommune for arbejdsgruppen.

Arbejdsgruppe: Personale

Formålet med arbejdsgruppen er at sikre, at der frem mod opstarten er skabt et tydeligt og involverende forløb omkring alle personalerelaterede forhold i tilknytning til etablering og igangsættelse af ejendomsfunktionen. Det betyder bl.a. at arbejdsgruppen skal sikre, at der sker en involvering af de respektive personalegrupper, og at personalet sikres de fornødne personalejuridiske rettigheder. Arbejdsgruppens leverance vil bestå af en række leverancer, der forelægges styregruppen til godkendelse. Herunder hører fx en samlet opgørelse af antallet af omfattede medarbejdere, herunder medarbejdere på særlige vilkår samt kortlægning af medarbejdernes kompetencer og kvalifikationer. Arbejdsgruppens deltagere vil være medarbejdere med indsigt i personaleforhold. Der udpeges en tovholder fra Nyborg Kommune for arbejdsgruppen.

Arbejdsgruppe Ejendoms- porteføje og samarbejde

Arbejdsgruppen har til formål at udarbejde forslag til konkretisering og udmøntning af beslutningen, således at der også fra ejendomsfunktionens opstart er sikkerhed for, at der er opbygget en driftssikker organisation for den daglige drift. Arbejdsgruppen skal blandt andet etablere og ajourføre et aktuelt overblik over kommunens ejede og lejede arealer og udarbejde forslag til konkret, intern organisering af ejendomsfunktionen. Arbejdsgruppens deltagere vil være medarbejdere fra ejendomsområdet og medarbejdere fra områder og institutioner med indsigt i ejendommene. Der udpeges en tovholder fra Nyborg Kommune for arbejdsgruppen.

Arbejdsgruppe: Central ejendomsfunktion

Arbejdsgruppen har til formål at sikre den løbende organisatoriske tilpasning af den nye centrale ejendomsfunktion undervejs i etableringen af den nye organisering og opgavevaretagelse som vil falde på plads i sammenhæng med de øvrige arbejdsgruppers virke. Arbejdsgruppen adskiller sig fra de øvrige grupper ved primært at være drevet af de interne ressourcer i Nyborg Kommune med rådgivning og sparring fra de eksterne konsulenter. Arbejdsgruppens deltagere vil være ledere og medarbejdere med tilknytning til den aktuelle drift af de centrale ejendomsopgaver.

UDKAST TIL PROCES- OG AKTIVITETSPLAN

Februar 2024

Maj 2024

Juni 2024

December 2024

Januar 2025

Styregruppe

Projektgruppe

Arbeitsgruppe:
Opgaver

Arbeitsgruppe:
Økonomi

Arbeitsgruppe:
Personale

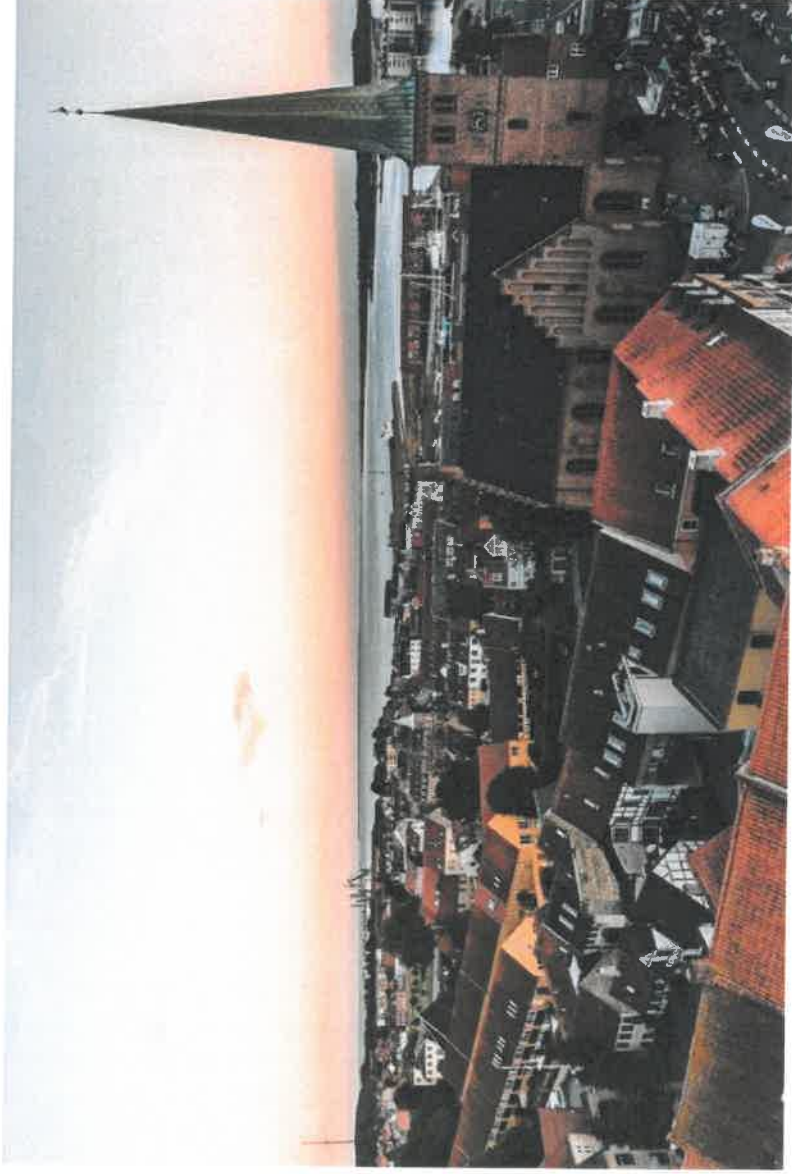
Arbeitsgruppe:
Ejendomsporte
-følje og
samarbejde

Arbeitsgruppe:
Central
ejendomsfunktion

Følgegrupper (medarbejderrepræsentanter og lederrepræsentanter)

Planlægning - og
eventuel
påbegyndelse - af
implementering af
den nye fælles
ejendomsadmini-
stration

Igangsættelse af
den nye fælles
ejendomsadmini-
stration



Spor 2:
Økonomisk potentialeanalyse på
ejendomsområdet - udarbejdelse af
investeringscase

ØKONOMISK POTENTIALANALYSE PÅ EJENDOMSOMRÅDET

1/6

Nyborg Kommune har med bistand fra BDO/Accenture i perioden november 2023 - januar 2024 gennemført en omfattende dataindsamling på ejendomsområdet i Nyborg Kommune. Dataindsamlingen skulle skabe overblik over kommunens ejendomsanvendelse gennem indsamling og verificering af data omkring arealer, økonomi, kapacitetsudnyttelse, opgaver og aktiviteter, medarbejderressourcer mv.

Formålet med dataindsamlingen var således at tilvejebringe et samlet overblik over en række centrale data i forhold til den eksisterende ejendomsmasse.

Generelt var ambitionen med indsamlingen af data tredelt:

- *For det første* at give et aktuelt billede af Nyborg Kommunes udgifter til drift af alle ejendomme, opdelt på ejendoms- og udgiftstyper.
- *For det andet* at fordele de samlede udgifter på en række underliggende udgiftsområder dækkende forskellige aktivitetsområder inden for rammen af den kommunale ejendomsadministration
- *For det tredje* at få skabt en datastruktur, der efterfølgende gør det muligt at foretage analyser og beregninger i én samlet database omfattende areal- og økonomioplysninger for Nyborg Kommunes anvendte ejendomme

Kortlægningen udgør dermed et vigtigt fundament for også at kunne vurdere det potentielle og de effektiviseringsgevinster, som den ændrede organisering på ejendomsområdet vil kunne medføre.

Skabelsen af et samlet datagrundlag omkring den kommunale ejendomsportefølje har frem til nu været et hensigtsmæssigt og nødvendigt grundlag for at kunne vurdere og evt. træffe beslutning om fokuspunkter i den lokale strategi og proces for effektivisering og drift af de kommunale ejendomme, herunder de centrale spørgsmål om organisering, indsatsområder og eventuel igangsætning af supplerende analysearbejder, som har været i fokus frem til om med den gennemførte forberedelsesfase i 2024.

Nyborg Kommune har gennem beslutning om ændret organisering dermed taget de første skridt mod en målrettet effektivisering af ejendomsområdet. En række kommuner har gennem de seneste år gennemført væsentlige ændringer og udgiftsreduktioner på ejendomsområdet. Det samlede ejendomsområde er ressourcemæssigt et område med et stort økonomisk volumen, og samtidig udgør kommunens ejendomme en central ramme for leveringen af kerneydelser på en lang række af kommunens aktiviteter. Det er derfor også væsentligt, at eventuelle besparelser så vidt muligt realiseres gennem effektiviseringer fremfor rene serviceforringelser.

Nyborg Kommune forventer, at det samlede ejendomsområde kan bidrage til at øge råderummet til fornyet prioritering. På den baggrund foretages en bredt funderet potentialevurdering af kommunens samlede ejendomsdrift og de ejendomsrelaterede facility-management funktioner med afsæt i den allerede gennemførte dataindsamling.

ØKONOMISK POTENTIALEANALYSE PÅ EJENDOMSOMRÅDET

3/6

Det samlede potentialeestimat er sammensat af en række delestimer knyttet til de beregnede omkostningsbaser. Afhængig af hvilke effektiviseringsredskaber der konkret tages i brug, kan der være interne forskydninger i, hvordan det *samlede potentiale* er sammensat. Men samlet set vurderes estimerne robuste i relation til de praksisændringer, som den fremadrettede organisering af ejendomsområdet i Nyborg Kommune lægger op til. Det bemærkes, at de fulde potentialer må forventes at skulle realiseres over en årrække, hvorfor potentialerne forventeligt har en stigende profil.

De beregnede effektiviseringsestimater er baseret på;

- Konsulenternes kendskab og konkrete erfaring fra andre kommuners effektiviseringer på området
- Omfang og indhold i de omkostningsdata, der er udarbejdet for Nyborg Kommune
- Vurdering af aktuel administrationspraksis i Nyborg Kommune

Realiseringen af potentialet vil kræve en målrettet indsats over en længere periode, hvorfor potentialet generelt vurderes at være stigende over en længere periode.

En række af de "håndtag" eller effektiviseringsredskaber, som andre kommuner har anvendt i forbindelse med effektivisering af ejendomsområder, er uddybet i figuren til højre og vil indgå i BDO/Accentures forslag til overordnet udmøntninger af de estimerede potentialer. Foruden disse vil der være et supplerende fokus på at vurdere potentialer for reduktion af ejede/lejede kvm.

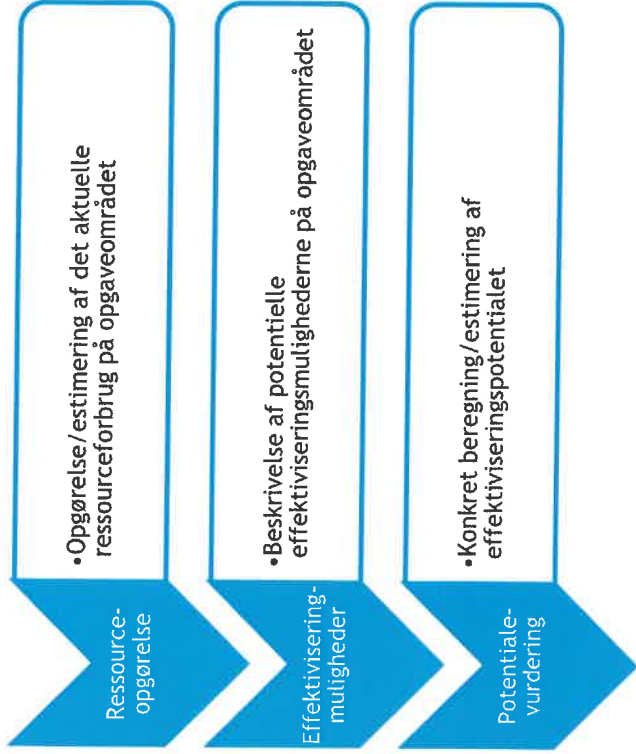
Effektiviseringshåndtag	Uddybning	
	Fælles udbud og bedre opgavebestilling	Fælles udbud og bedre opgavebestilling
	Fælles indkøb og udbud kan bidrage til bedre priser og en bedre styring. Dels i forhold til konkurrence, dels i forhold til mere kvalificeret opgavebestilling. Samtidig kan der lettere stilles konsekvente krav til miljø og sociale hensyn, energioptimering mv.	Fælles udbud på mindre håndværkerydelser, dækkende eksempelvis brugen af ekstern vvs-firmaer, tømrere, elektriker mv. samt fælles udbud af ramme/indkøbsaftaler vedr. indkøb af byggemateriel i byggermarkeder kan være konkrete eksempler.
Standardisering og harmonisering	Ved at harmonisere serviceniveauet skabes sammenlignelighed på tværs i organisationen, og de forskellige serviceniveauer, der eksisterer i dag, kan justeres til et fælles niveau for ensartede opgaver. Harmonisering muliggør en strategisk prioritering af ressourcerne.	Med standardisering skabes mere ensartethed i leveringen af den enkelte opgave, hvilket giver et bedre grundlag for optimering, da opgaverne defineres klart. Flere medarbejdere vil være i stand til at udføre arbejdsopgaver, når der er klart definerede standarder for hvilke opgaver, der skal udføres.
Samarbejde på tværs – geografisk optimering	Et mere udvidet samarbejde på tværs vil kunne bidrage til effektivisering. Effektiviseringspotentialet ligger i at samle funktioner i teams, der fleksibelt kan varetage ejendomsdriften på tværs af udvalgte institutioner.	Ved at kigge på tværs af institutioner kan ressourcerne fordeles bedre, og opgaveudførslen kan om nødvendigt specialiseres. Etableringen af en teamstruktur eller lignende vil samtidig gøre det muligt at dække ind for hinanden ved sygdom og ferie uden brug af vikarer mv.
Øget produktivitet ved brug af "Best practice"	Beskrivelsen af opgaveindsatsen på de enkelte fagområder viser potentialer ved at følge best practice. Det vil være naturligt at se på erfaringer og best practice og ved at dele erfaringer og gode ideer mere systematisk.	
Minimering af uhensigtsmæssige snitflader	Eliminering af uhensigtsmæssige snitflader kan medføre en bedre planlægning og udnyttelse af ressourcer. Samtænkning af udvendig og indvendig vedligeholdelse, renoveringer og ombygninger og den løbende drift gennem en samlet planlægning, vil kunne give mere effektiv udnyttelse af de samlede ressourcer til drift og vedligeholdelse.	

ØKONOMISK POTENTIALEANALYSE PÅ EJENDOMSOMRÅDET

4/6

Opgørelsen af effektiviseringspotentialerne på de forskellige opgaveområder tager af sæt i de indsamlede data. De konkrete effektiviseringsmuligheder vil naturligvis afhænge af praksisvurdering på de enkelte opgaveområder.

For hver opgaveområde estimeres en konkret vurdering og beregning af et eventuelt identificeret effektiviseringspotentiale.



	Beregningsgrundlag / omkostningsbase (mio. kr.)		År 1		År 2		År 3	
	Pct.	Kr.	Pct.	Kr.	Pct.	Kr.	Pct.	Kr.
Strategisk effektivisering								
Porteføljestyring, færre ejede og lejede kvm. mv.								
Driftseffektiviseringer								
Teknisk Service - løn								
Adm. løn								
Indvendig vedligehold								
Udenomsarealer								
Udvendig vedligehold								
Forsyning								
Rengøring								
Forsikring + øvrig drift								
I alt - strategiske samt driftsmæssige effektivisering								
Investering								
Koordineringsopgaver, vedligeholdelsesplaner for indvendig vedligehold mv.								
Strategiske opgaver, ejendomsstrategi, klogt m² mv.								
Investering i alt								
Effektiviseringspotentiale (netto) i alt								

ØKONOMISK POTENTIALEANALYSE PÅ EJENDOMSOMRÅDET

5/6

Projekttorganisering

Projektet er forankret i styregruppen for projektet. Fra BDO/Accenture vil Carsten V. Frandsen og Mads Rieper være projektansvarlige og ledende konsulenter.

Det forventes, at den overvejende del af analysen kan foretages med udgangspunkt i allerede indsamlede data og praksisviden. Dog må der forventes behov for yderligere interview/inddragelse af nøglepersoner og supplerende materiale på udvalgte omkostningsdatabaser.

Arbejdsdeling

BDO/Accenture vil være processtyrende og forestå selve udarbejdelsen af de relevante materialer og potentialer i tæt samarbejde med udvalgte medarbejdere fra Nyborg Kommune.

Nyborg Kommune skal forestå leveringen af de relevante data og den sparring, der er nødvendig i denne sammenhæng. Herunder deltage i supplerende interview og dataindsamling med behov

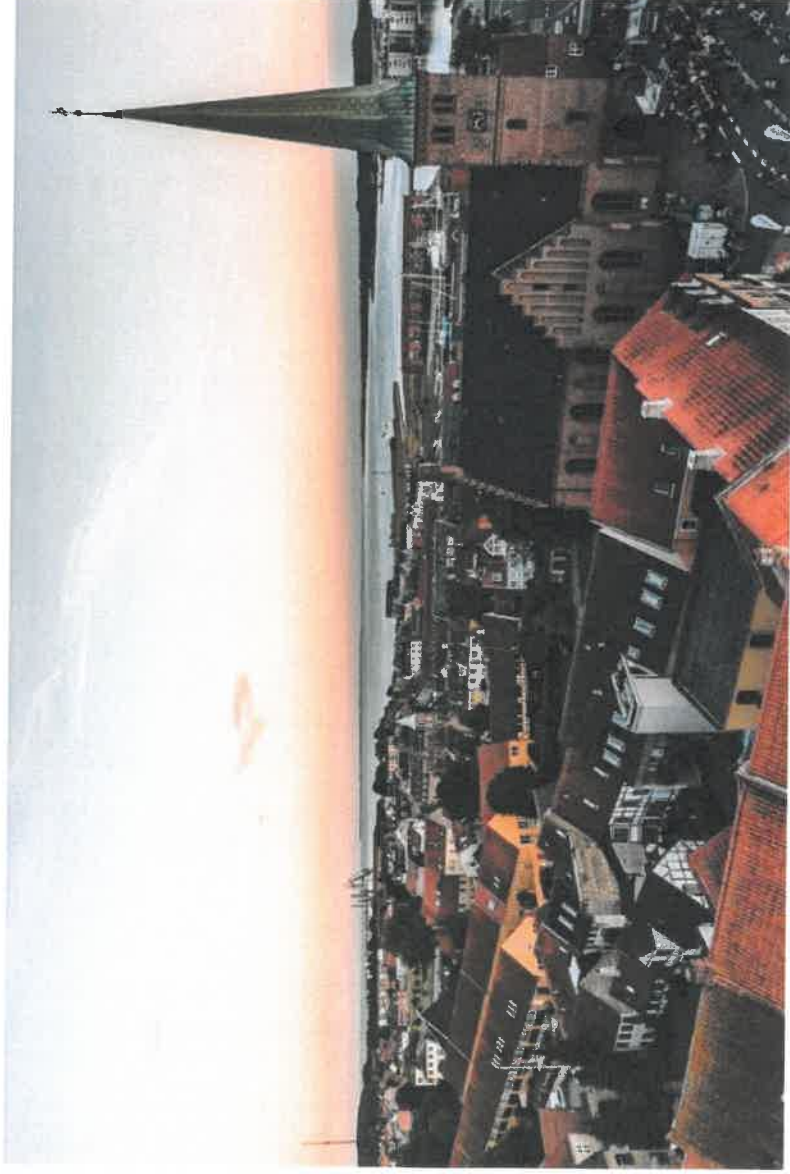
Tidsperspektiv

Projektet igangsættes umiddelbart efter godkendelse af projektforslaget og forventes endeligt at kunne være gennemført ultimo marts 2024 under forudsætning af opgaveaccept primo februar 2024.

Rapportering

Der udarbejdes en PowerPoint-præsentation, der redegør for

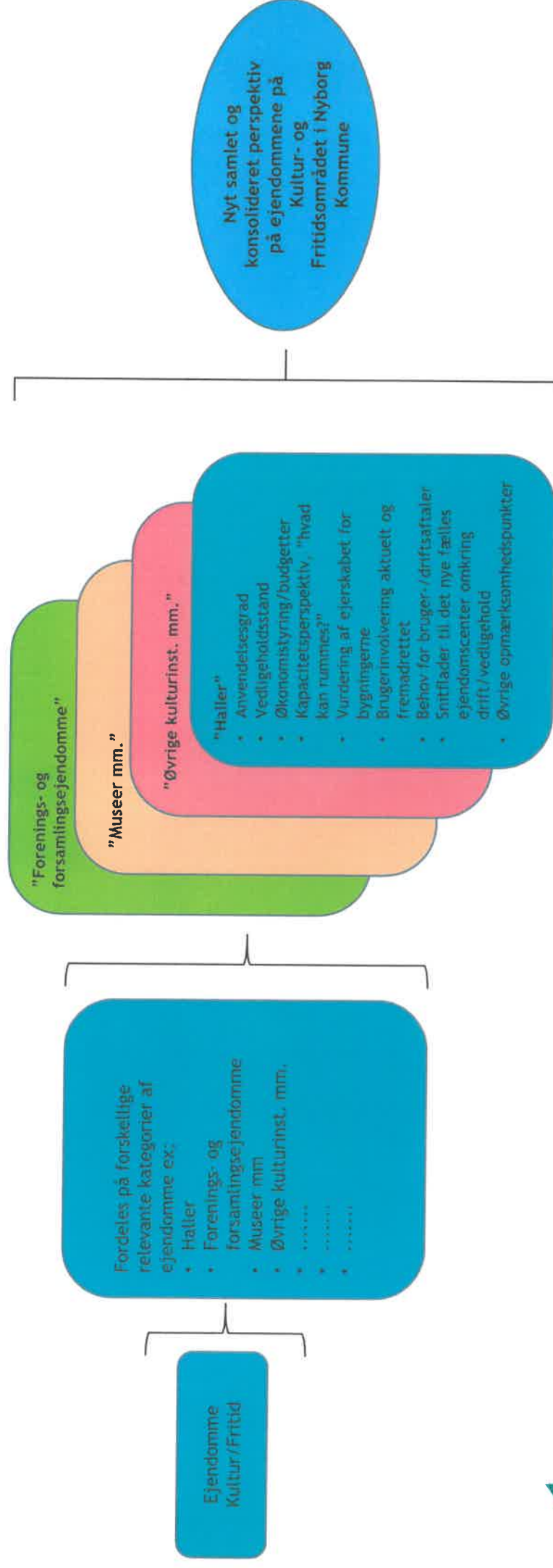
- Den gennemførte vurdering med tilhørende forudsætninger for potentialeberegningen
- De estimerede potentialer totalt og fordelt på de beskrevne arter/omkostningsbaser
- Forslag til handlinger/aktiviteter, der kan understøtte planlægning og udmøntning af potentialleestimatene



Spor 3: Udvidet fokus på Kultur- og Fritidsområdet

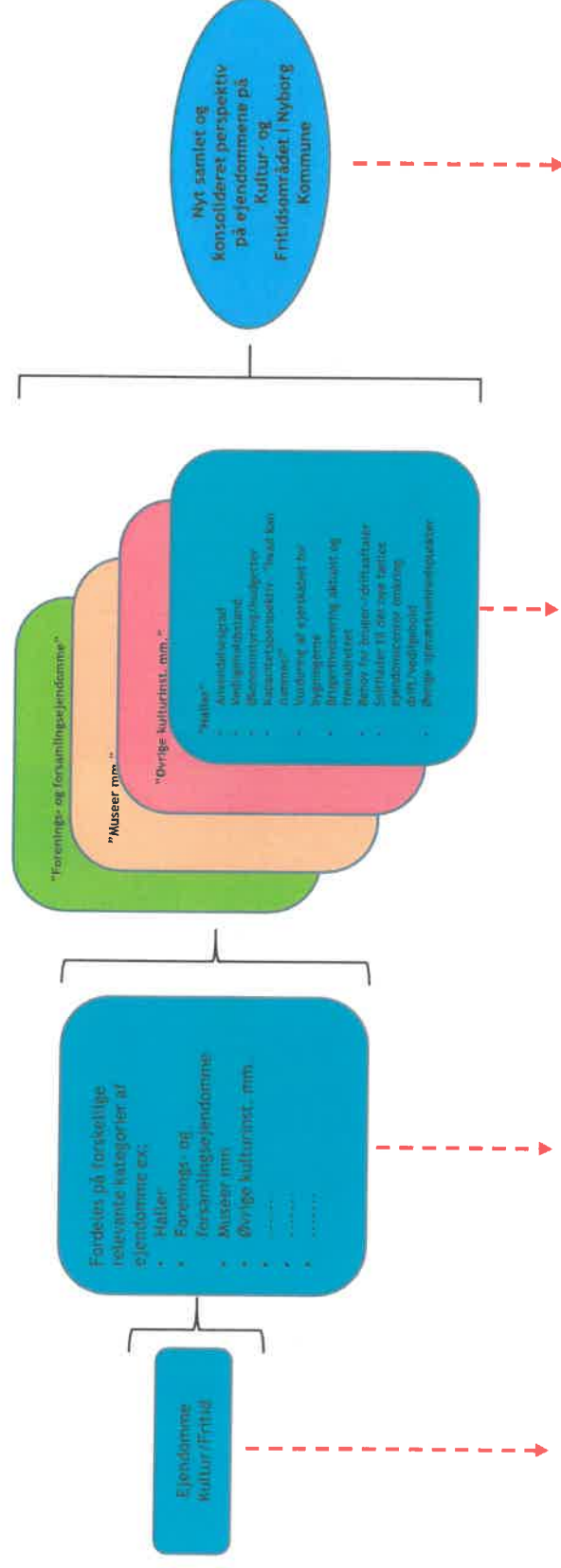
UDVIDET FOKUS PÅ KULTUR- OG FRITIDSOMRÅDET

FOKUS PÅ GENNEMGANG AF PORTEFØLJEN PÅ EJENDOMSNIVEAU



UDVIDET FOKUS PÅ KULTUR- OG FRITIDSOMRÅDET

FOKUS PÅ GENNEMGANG AF PORTEFØLJEN PÅ EJENDOMSLEVEL



Udgangspunktet er alle ejendomme der aktuelt prioriteres over inden for Kultur- og Fritidsområdet

Kategorisering foretages af Kultur- og Fritidsforvaltningen i samarbejde med de eksterne konsulenter så der sikres bedst mulig inddragelse af det indsamlede datamateriale i analysefasen

For hver ejendomskategori foretages på ejendomsniveau et review af en række ejendomsrelaterede parametre jf figuren. Reviewet gennemføres med tæt inddragelse af de relevante personer og kompetencer i Kultur- og Fritidsforvaltningen

Resultatet af den udvidede analyseproces fremlægges i de relevante pol/adm fora med henblik på præsentation/beslutning af fremtidig administrationspraksis