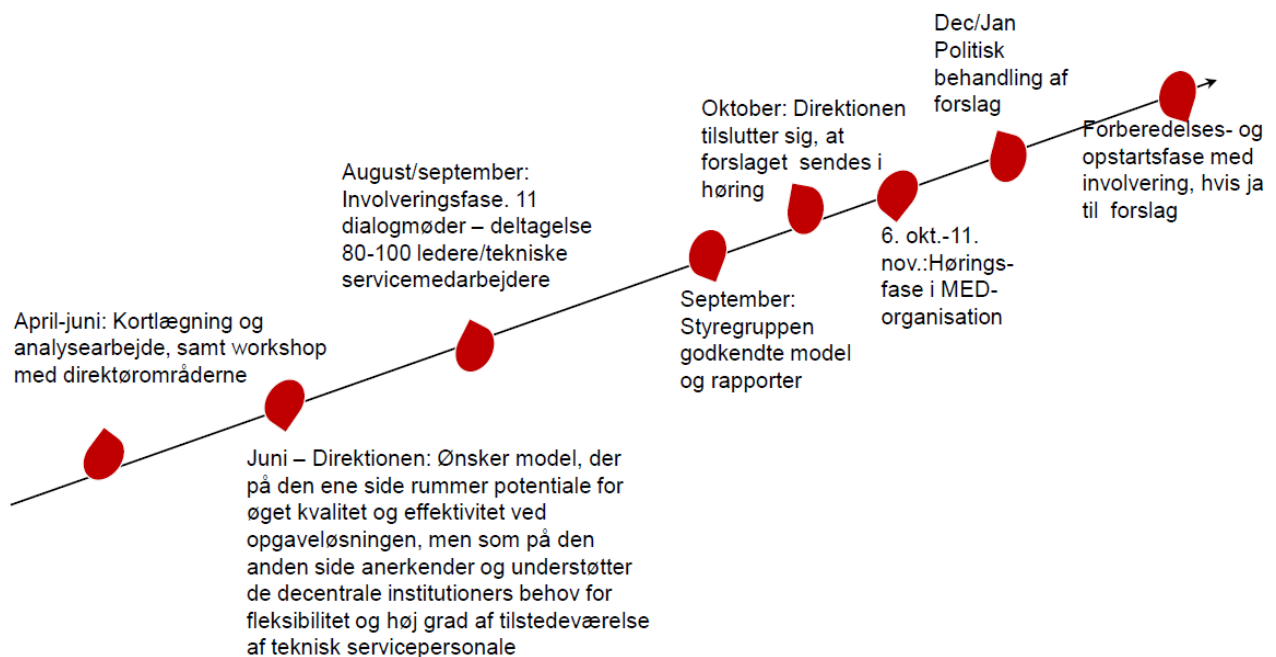




**NOTAT: Forslag til ændret organisering af ejendomsområdet med bemærkninger** 24. november 2016

**Proces fra start til forslag**

Efter ØU's beslutning den 2. marts 2016 om, at forvaltningen arbejder videre med forslag til organisering af ejendomsområdet, blev der nedsat styregruppe bestående af afdelingschefer fra alle direktørområder og med bredere dialog med direktørområder (forvaltning og udvalgte ledere og medarbejdere fra administration og institutioner) ved workshop i foråret og dialogmøder efter sommerferien, hvor alle berørte ledere og medarbejdere var inviteret.



Efter høringen blev igangsat blev det med FOA aftalt at holde et stormøde for alt teknisk servicepersonale (omfatter både tekniske serviceledere og medarbejdere) for at imødekomme et behov for at høre om forslaget som supplement til det omfattende materiale. Det blev afholdt den 3. november og efterfølgende er det aftalt, at FOA også giver høringssvar for deres medlemmer.

Nedenfor gennemgås de væsentligste elementer af forslaget til ændring af organisering af ejendomsområdet, hovedlinjerne i høringssvarene samt styregruppens bemærkninger på baggrund af høringssvarene.

## Hvorfor forslag til ændret organisering?

- ❖ Med den nuværende organisering er der en decentral prioriterings- udfører- og beslutningspraksis som betyder, at der aktuelt optimeres økonomi og personaleresourcer i små enheder på ejendomsområdet – ofte helt ned på ejendomsniveau. Det er vurderingen, at kommunen ikke udnytter de muligheder, der er for at anvende eller vedligeholde ejendommene optimalt med den nuværende struktur
- ❖ Ved at se Ejendomme som et selvstændigt fokusområde med vedtaget politisk strategi og se mere på tværs af kommunens samlede 500.000 m<sup>2</sup> sikres det i væsentlig højere grad, at kommunen har ”de rigtige bygninger”. Der er stort behov for et samlet overblik, så det vil være lettere at
  - Tilpasse til nye behov indenfor eksisterende ejendomme: Hvor er man ved at flytte ud – og hvad kan ejendommen i stedet bruges til
  - Udnytte ejendommene bedre – f.eks. ved fokus på, om det er muligt at anvende ejendomme til flere funktioner/flere brugere, hvis belastningen på ejendommen er faldende. På den måde vil der opstå mulighed for at reducere i det samlede antal m<sup>2</sup>
- ❖ De årlige udgifter til ejendomme, som Roskilde Kommune ejer, udgør 305 mio.kr. til indvendig og udvendig vedligeholdelse, udenomsarealer, forsyning mv. Det vurderes, at det vil være muligt at få ”Mere for pengene” og opnå en mere ensartet vedligeholdelsesstand på ejendommene ved at se på ressourcerne i sammenhæng

I forbindelse med workshop og dialogmøder er der drøftet en række eksempler, hvoraf nogle kort angives her:

- Der er ikke tilstrækkeligt overblik over nuværende ejendommers samlede (inde og ude) vedligeholdelsesstand, udnyttelsesgrad og anvendelsesfleksibilitet og dermed heller ikke overblik over muligheder for at tilvejebringe og håndtere nye eller ændrede lokalebehov eller borgernes adgang til ejendommene
- Teknisk servicepersonale på skoler og plejecentre udfører vedligeholdelsesarbejder, mens klubber og daginstitutioner, som ligger tæt på, bruger ledelsesressourcer på at få håndværkere til selv mindre ting, hvilket er omkostningsfuldt i forhold til at lade teknisk servicepersonale løse opgaven
- På nogle skoler er indkøbt både græsslåningsmaskiner og snerydningsmaskiner, som ikke udnyttes nok. De kunne også køre på naboinstitutioner, eller det kan vælges at konkurrenceudsætte opgaven for større områder.
- Der ses i dag isoleret på f.eks. asfaltering i en skolegård og på en kommunal sti udenfor skolen, da ansvaret og økonomien til det ligger på forskellige enheder. Tilsvarende kunne vedligeholdelse af institutioners udearealer og grøftekanter ses i sammenhæng
- Der er stor forskel på vedligeholdelsesstand af ejendommene, men der afsættes samme økonomiske råderum pr. m<sup>2</sup> til samme institutionstype. Derfor vil nuværende forskelle i vedligehold blive fastholdt, med mindre midlerne i højere grad kan prioriteres på tværs.

## Målsætninger for forslag til ændret organisering

På baggrund af drøftelser på workshop og på dialogmøder er fastsat 3 målsætninger, som ønskes opfyldt ved en ny organisering:

- ❖ Lige adgang til service for alle institutioner
- ❖ Borgere og institutioner skal møde ensartet vedligeholdelsesstand og serviceniveau
- ❖ Mere for pengene gennem optimering af opgaven, professionalisering og øget faglighed omkring ejendomsdrift

### Forslag til model

Roskilde Kommune har i dag en decentral prioriterings- udfører- og beslutningspraksis som betyder, at der aktuelt optimeres økonomi og personaleressourcer i små enheder på ejendomsområdet – ofte helt ned på ejendomsniveau. Der arbejdes med en omorganisering i mange kommuner og i nogle kommuner arbejdes med en mere central organisering. Det vurderes, at en model der ligger midt imellem vil imødekomme et behov for øget kvalitet og effektivitet i opgaveløsningen, samtidig med, at den understøtter decentrale institutioners behov for fleksibilitet og høj grad af tilstedeværelse af teknisk servicepersonale.

Forslaget omfatter to elementer:

- ❖ Oprettelse af central ejendomsenhed med samlet og overordnet fokus på kommunens ejendomme, hvor ejendomsenheden:
  - Bliver ansvarlig for, at kommunen hele tiden har "de rigtige bygninger" på baggrund af politisk vedtaget **ejendomsstrategi**
  - Får ansvaret for at sikre **overblik** over den samlede bygningsmasses vedligeholdelsesstand, udnyttelsesgrad, anvendelsesfleksibilitet mv.
  - Får ansvaret for at tilvejebringe og håndtere nye eller ændrede **lokalebehov**. Opgaven skal løses i et **samspil** med direktørområder, institutioner og brugere
  - Får ansvaret for at udnytte økonomiske **stordriftsfordele**, herunder ved gennemførelse af større eksterne udbud og anvendelse af rammeaftaler
  - Får det faglige og økonomiske ansvar for ejendomsopgaverne
- ❖ Ændre organisering af løsning af de daglige opgaver vedr. ejendomsdrift og serviceopgaver
  - Tekniske servicepersonale tilknyttes ejendomsenheden
  - Tekniske servicepersonale har det daglige arbejde i geografiske distrikter på tværs af skoler, sfo, klub, dagpasning, plejecentre, kultur mv., så den fysiske nærhed til kommunens institutioner bevares
  - På alle store/komplekse ejendomme, f.eks. skoler og plejecentre, der i dag har eget teknisk serviceperson, vil der fortsat være daglig tilstedeværelse af en fast teknisk servicemedarbejder
  - Alle institutioner, herunder daginstitutioner og klubber som ingen hjælp har i dag, vil få adgang til teknisk servicepersonale

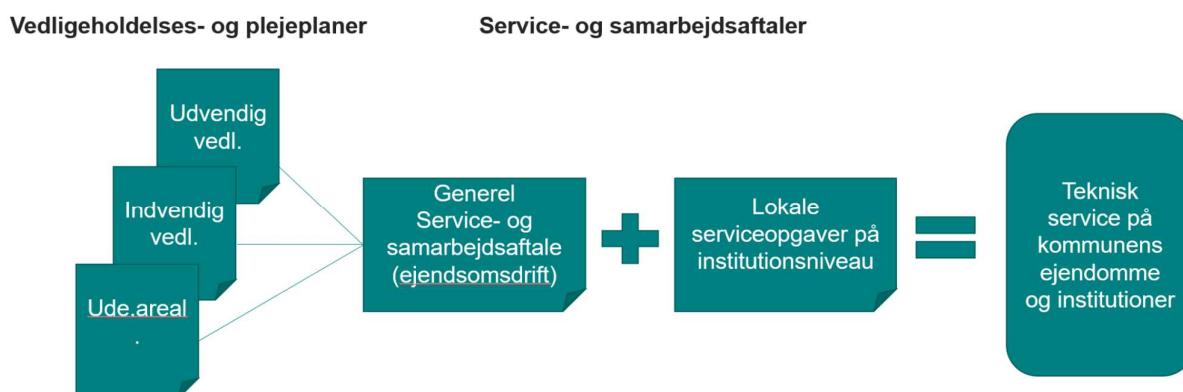
Ved en tilknytning af teknisk servicepersonale til ejendomsenheden vil en naturlig følge være, at økonomien til drift og vedligeholdelse samles, men på en måde, så der fortsat er et råderum i de enkelte distrikter:

- Den centrale ejendomsenhed bliver budgetansvarlig for drifts- og vedligeholdsbudgetter (udvendig vedligehold, indvendig vedligehold, udearealer, tekniske anlæg mv.) for kommunes ejendomme
- Et vigtigt forslag er, at lægges penge i de enkelte distrikter (distriktpuljer), så der fastholdes et lokalt råderum, f.eks. til brug for ændringer "tæt på kerneopgaven"
- Budgetterne foreslås prioriteret på baggrund af drift- og vedligeholdelsesplaner i dialog **med institutioner og direktørområder**

De opgaver, som teknisk servicepersonale løser i dag, er mange og **alle** opgaverne skal fortsat løses:

- Ejendomsdrift eksempelvis: opsætning af knager, udskiftning af dør, maling, rense tagrender, ordne en vandhane, bestille håndværkere, samarbejde/koordinere med medarbejdere i Ejendomme
- Serviceopgaver: hente en bold ned af træet, sætte borde og stole op, køre med urinprøver, mad og bøger, drift af biler
- Visse specialiserede opgaver (fx håndværksmæssige opgaver, der kræver autorisation) vil kunne udføres på tværs af de etablerede distrikter

Ved den ændrede organisering er det afgørende, at der er klare aftaler om, hvad det er for opgaver, som skal løses de enkelte steder. Samlet vil der blive tale om styring efter både vedligeholdelses- og plejeplaner samt service- og samarbejdsaftaler:



### Implementeringsfase og opstart

I forberedelsen vil der være **bred dialog og samarbejde med ledelse og medarbejdere på institutioner:**

Konkrete fokusområder ved forberedelse og opstart

- Klar kommunikation til alle, nyhedsbreve mv.
- Opgaveafgrænsning og servicestandarder
- Kortlægning af nuværende service- og ejendomsopgaver for at kunne udarbejde service- og samarbejdsaftaler mellem ejendomsenhed og institutionsniveau
- Oprettelse af distrikter med fokus på placering og konsekvenser for ledelse og teknisk servicepersonale
- Økonomi- og budgetstyringen – herunder overførsel af budgetter til ejendomsenhed og distriktpuljer
- Fokus på "sikker drift" ved opstart
- Opfølgning på brugertilfredshed og justering af praksis ved behov

Fra beslutning vurderes der behov for en forberedelsesfase på minimum ½ år, og der bør tages hensyn til, at opstart sker på et hensigtsmæssigt tidspunkt, hvilket f.eks. betyder, at en opstart samtidig med nyt skoleår og sommerferie ikke er tilrådeligt. Derudover bør det også tages med i betragtning, at det skal være et fornuftigt tidspunkt i forhold til fordeling af budgetter.

### **Høringssvar og forslagets videre behandling**

Forslaget beskriver rammerne for en fremtidig organisering og det, at forslaget har været sendt i høring i denne form, har givet anledning til kritik i høringssvarene af, at det har givet usikkerhed, da det ikke er præcist nok, i forhold til, hvad det betyder for den enkelte leder og medarbejder.

Det er dog samtidig nævnt i høringssvarene, at den brede inddragelse ved dialogmøderne har været god og at man er glade for at blive hørt på nuværende tidspunkt.

Når forslaget ikke er mere detaljeret ved høring og politisk behandling, skyldes det, at det er afgørende, at der er politisk tilslutning til forslaget, før der arbejdes videre med en omfattende forberedelse med kortlægninger og opgaveafgrænsning, opdeling i distrikter med personaleressourcer og sidenhen en opstart af den nye organisering.

Høringsmateriale og høringssvar kan findes på intranettet <http://intra/hoering-om-aendring-af-struktur-ejendomsomraadet>. Helt overordnet kan høringssvarende sammenfattes til følgende:

Høringssvar til spørgsmålet om **oprettelse af en central ejendomsenhed**:

- Der er på tværs af MED-organisationen stor tilslutning til, at der er behov for at se mere på tværs med oprettelse af en central ejendomsenhed med fokus på det strategiske og øget overblik
- Det findes positivt at gå i retning af mere ensartet kvalitet og serviceniveau på kommunens ejendomme
- Der gives udtryk for, at det er muligt at opnå stordriftsfordele og få "mere for pengene" ved at se mere på tværs
- Det findes positivt, at der skal udarbejdes drifts- og vedligeholdelsesplaner for den indvendige vedligeholdelse og plejeplaner for udearealer
- Fra FMU i By, Kultur og Miljø peges på, at der ikke bør oprettes en parallelorganisation omkring løsningen af opgaverne på det grønne område. Det kan bekræftes, at det ikke vil ske.

Høringssvar til spørgsmålet om **organisatorisk samling af kommunens tekniske servicemedarbejdere**

- Der er stor tilslutning fra dagpasningsområdet om at få adgang til teknisk servicepersonale, så det pædagogiske personale ikke skal bruge tid på at indhente håndværkertilbud mv., men kan prioritere den pædagogiske opgave/kerneopgaven
- Det opleves positivt, at der fortsat vil være en fast tilknytning af en teknisk serviceperson på plejecentre
- Der ses en række fordele ved bedre udnyttelse af kompetencer, mindre sårbarhed ved fravær og bedre opgaveløsning via øget samarbejde
- Skolerne er ikke enige i den foreslåede ændring i organisering af tekniske servicepersonale
- 6 af LMU på skolerne peger i stedet på en alternativ model, hvor skolerne er omdrejningspunkt og hjælper de omkringliggende institutioner, der i dag ikke har teknisk servicepersonale.

Styregruppen bemærker, at LMU på skolerne med sit forslag giver udtryk for, at der er mulighed for at få "mere for pengene" end tilfældet er i dag ved at hjælpe hinanden. Styregruppen finder ikke, at den alternative model giver samme mulighed for at se på tværs af kommunen og derigennem opnå målene. Det må også bemærkes, at opgaven med at stå for den ledelsesmæssige prioritering af teknisk servicepersonales opgaver på tværs af flere typer af institutioner vil være en ny opgave for skoleledelsen, som ikke kan siges at være en del af skolernes kerneopgave.

Der udtrykkes bekymring for om en ændring vil føre til

- tab af specialviden, lokalkendskab og ejerskabsfølelse
- tab af mulighed for sparring med kernebruger
- nedprioritering af serviceopgaverne
- mindre fleksibilitet og prioritering af akutte opgaver, herunder for lang reaktionstid
- at brugere og ansatte på skolerne vil opleve lavere service- og kvalitetsniveau

Styregruppen er fuldt opmærksom på disse punkter, som også er drøftet med områderne ved dialogmøderne og medtaget som opmærksomhedspunkter i analysen. Det er bla. disse input der gør, at der er valgt en "mellemmodel", så forslaget omfatter opbygning i distrikter og med fast tilknytning af en teknisk serviceperson på store/komplekse ejendomme, f.eks. skoler og plejecentre. Styregruppen finder, at punkterne er meget vigtige at inddrage og drøfte i en forberedelsesfase.

#### **Høringssvar i forhold til implementeringsfasen:**

- Der peges fra flere på, at man ser frem til at være aktiv medspiller
- Der er stor tilslutning til, at der skal lægges vægt på stor inddragelse i implementeringsfasen
- Der peges fra en enkelt skoles LMU på, at forslaget foreslås sat i gang som et pilotprojekt
- HMU's medarbejderside anbefaler i sit høringssvar, at medarbejdere inddrages tæt i processen, og at der nedsættes en følgegruppe med deltagere fra HMU's side samt, at der sker en opfølgning i MED-systemet, når der er større klarhed over de enkelte delelementer for at sikre en god proces og en god start.

Et forslag om at sætte i gang med et pilotprojekt i et distrikt, har styregruppen også drøftet i forbindelse med udarbejdelse af det endelige forslag. Når valget ikke faldt på denne løsning, skyldes det i høj grad, at der vil gå alt for lang tid, før forslagets målsætninger kan opfyldes set i forhold til fordele ved et pilotprojekt. Styregruppen finder ikke, at et pilotprojekt i et distrikt vil kunne kopieres til et andet distrikt, og derfor giver det ikke de nødvendige erfaringer.

Styregruppen anbefaler, at opstarten sker ved, at man foretager en trinvis opstart mellem de institutioner, der har teknisk servicepersonale i dag i alle distrikter og dernæst forholdsvis hurtigt trin for trin kobler de institutioner på, der ikke har teknisk servicepersonale i dag.

Styregruppen finder det desuden meget vigtigt, at der løbende drøftes erfaringer og sker nødvendige justeringer, så organiseringen fungerer i praksis i alle distrikter. Det er også det som ses i andre kommuner, hvor lignende organisering er foretaget.

### **Høringssvar fra FOA**

Efter stormødet for teknisk servicepersonale blev det aftalt, at FOA også fik mulighed for at give et høringssvar på vegne af deres medlemmer. Høringssvar er modtaget fra FOA den 24. november og FOA finder, at det er en god og grundig analyse, men peger på, at der er en række spørgsmål, som bør afklares. FOA opfordrer til, at der i det videre arbejde bliver mulighed for en mere direkte involvering af medarbejdere, der enten direkte eller indirekte vil blive berørt af omorganiseringen. FOA bemærker, at medarbejderne så vidt muligt bør være repræsenteret i arbejds- og styregrupper, ligesom FOA gerne deltager.

Styregruppen vil hertil bemærke, at de stillede spørgsmål vil blive inddraget og afklaret i forberedelsesfasen på samme vis, som det vil ske med bemærkningerne fra kommunens MED-organisationen. FOA's ønske om inddragelse af medarbejdere er i overensstemmelse med ønsket fra HMU's side.