



Projektgruppens anbefalinger til undersøgelse af ejendomsområdet

Dato

Dokumentnummer

27. november 2017

2017-002313-35

Projektgruppens anbefalinger til undersøgelse af ejendomsområdet

Undersøgelsen af Ejendomsområdet har haft til formål at undersøge afbureaukratiseringstiltag nærmere i tre analytiske spor:

1. Det nære samarbejde mellem ETK ejendomme og institutionerne
2. ETK som organisation
3. Et politisk-strukturelt spor

Vedrørende det nære samarbejde mellem ETK ejendomme og institutionerne anbefales det at

- A. afholde en fornyet lokal forventningsafstemning mellem institutionsleder/kontaktperson og ETK servicemedarbejder samt Teamleder. Fokus på lokale behov og en tydelig rollefordeling mellem institutionsleder og teamleder i forhold til kontakten til servicemedarbejderen.
- B. genindføre den såkaldte årlige "markvandring". En fælles tilstandsvurderende bygningsgennemgang, lokalt, på den enkelte institution. Dette ikke så meget af hensyn til effektivisering, men pga. tilsigtede gevinster for videndeling, brugernes oplevelse af indflydelse og tryghed og generel relationsopbygning
- C. institutionerne udarbejder og meddeler ETK deres eget årshjul omkring særlige hensyn/aktiviteter mv. som kræver en speciel, lokal opmærksomhed og timing i forhold til servicearbejdets udførelse
- D. tilbyde de institutioner, der er interesserede heri, en mere systematisk fast ugentlig tilstedeværelse af servicemedarbejderen, ud fra samarbejdsdevisen: *"Vi kommer, før I kalder", Vi løser de små problemer sammen, før de vokser sig store"*.
- E. bruge kvalitative dialog-metoder, fx i form af faciliterede, udviklende fokusgrupper. Metoden har i undersøgelsen vist sig effektiv til at skabe større samhørighed og forståelse for hinandens kerneopgaver, ved at

fokuserer på vigtige temaer for et godt tværgående samarbejde (Fx hvad er *"Den gode servicemedarbejder og den gode institution?"*, *"Hvad er vores fælles opgave i og omkring vores bygninger"* etc.). Metoden kan med fordel bruges, når der opstår kritik eller samarbejdsudfordringer

Vedrørende ETK som organisation anbefales det at

- A. Iværksætte mere målrettede tiltag på at udnytte stordriftsfordele imellem ETKs to søjler: Ejendomme og Entreprenør. Det gælder bl.a. indkøb og brugen af fælles maskiner og ny informationsteknologi. Ikke mindst for at forbedre den grønne vedligeholdelse. Men også for at kortlægge og identificere områder, hvor opgaver helt kan flyttes imellem søjlerne, for at få en smidigere og billigere opgavevaretagelse og bedre brugeroplevelse i servicen
- B. Fortsætte og om muligt intensivere investeringen i kompetenceudvikling af servicemedarbejdere (fx Ejendomsservicetekniker-uddannelsen mv.) og teamledere (relevant ledelsesudvikling mv.) – og iværksætte en nærmere undersøgelse af kompetence- og motivationsforholdene i ETK
- C. Overveje om en ændring i den faglige servicemedarbejdersammensætning og geografiske teamstruktur i ETK Ejendomme, vil kunne frigive ressourcer, og/eller motivere til øget fælles ansvarsfølelse og ejerskab til; *"vores ejendomme"* og ikke *"min og din ejendom"*
- D. Vurdere om indførelsen af et digitalt facility management-program kan støtte ledelsesinformation, ved at skabe et større overblik og udstille data om de enkelte kommunale bygninger, deres tilstandsrapporter, planlagte vedligeholdelses- og genopretnings-prioriteringer mv. (Dog ikke et brugerønske)

Vedrørende det politisk-strukturelle spor, anbefales det at

- A. der arbejdes henimod en fælles politisk vision og strategi for Køge Kommunes centrale ejendomsmodel, som går på tværs af kommunens fag- og serviceområder og har til formål at skabe fælles pejling mellem de forskellige faglige hensyn, der eksisterer på Ejendomsområdet. (Dette arbejde er allerede ved at tage form omkring direktionens *"strategi for ejendomsportefølje – eller Smarte Kvm"*, som analyseenheden og ETK er i gang med at udarbejde kommissorium for)
- B. der flyttes midler fra anlæg til drift (fx 20 mio., ud af de ekstra tilførte 35 mio. årligt i budget 2018-2021) og derved give ETK bedre mulighed for selvstændigt at planlægge og prioritere genopretningen af den kommunale ejendomsportefølje. Der har været succes med denne fremgangsmåde i andre kommuner

- C. der øremærkes en særlig "ønske-pulje" (fx 2 mio. kr. i anlægsbudgettet), som kan imødekomme nogle af de særlige ønsker institutionerne har til fysiske og inventarmæssige forbedringer. Puljen kan med fordel prioriteres strategisk omkring en ny incitamentsstruktur, der tilgodeser de institutioner, der særlig aktivt bidrager til visionen bag en central kommunal ejendomsmodel
- D. der udarbejdes og indføres et årshjul for brugerinddragelse i de overordnede vedligeholdelsesplaner, med klar angivelse af hvordan og hvornår evt. lokale ønsker fra institutionerne, og serviceområderne kan opsamles og gøres til genstand for en samlet prioritering i budgetlægningen
- E. det politisk ledelsesmæssige fokus på at overholde årshjulets kadence forstærkes – Ejendoms- og Driftsudvalget sikrer den samlede koordinering mellem fagudvalgene og har ansvaret for udmøntningen af de endelige strategiske prioriteringer, som årshjulet tilvejebringer
- F. det tydeliggøres for hele organisationen hvordan ETK fungerer som "den ene indgang" for brugerhenvendelser vedrørende de kommunale bygninger, og hvordan ETK skaber tryghed for at alle henvendelser besvares, ordentligt, fagligt korrekt og i overensstemmelse med årshjulet
- G. ejendomsområdet og brugeroplevelser evalueres igen i løbet af 2019.

Anbefalinger udenfor undersøgelsens kommissorium

Arbejdet med en kvalitativ undersøgelse af denne skala har medført mange ideer og ønsker til forbedringer. Og langt flere end projektgruppen har valgt at formulere som anbefalinger. Det skyldes især at kommissoriet for undersøgelsen begrænser os til kun at pege på muligheder for afbureaukratisering og forbedringer, der kan findes indenfor Ejendomsrådets eksisterende rammer og udvalgsstrukturer, økonomi mv. Derfor er følgende yderligere anbefalinger kun tænkt som inspirationsforslag.

Projektgruppen anbefaler, at det overvejes

- A. om der bør foretages justering og differentiering i serviceniveau for særligt behovskrævende serviceområder, fx på kommunens skoler. Dette vil kræve en tilførsel af ressourcer til Ejendomsområdet
- B. om identificerede særaftaler med nogle institutioners fast tilknyttede servicemedarbejder bør bringes til ophør, da den principielt trækker ressourcer fra den fælles model
- C. om en del af anlægsbudgettet (fx "ønske-puljen") bør decentraliseres til større grad af lokal prioritering, med deltagelse af ETK som rådgivende partner
- D. at foretage fornyet politisk drøftelse og forventningsafstemning til Ejendoms- og Driftsudvalgets koordinerende funktion i forhold til de øvrige fagudvalg

- E. om der i lyset af undersøgelsen bør oprettes en decideret "afbureaukratiseringspulje", i lighed med "velfærdsinvesteringspulje" og "digitaliseringspulje" etc., hvor tværgående initiativer om dagligdagsinnovation, forenkling af sagsgange, samarbejde mv. kan blive realiseret, enten i form af projektansættelsesmidler eller nyanlæg, der kan højne brugeroplevelsen og effektivisere drift og vedligeholdelse af de kommunale bygninger