



Randers Kommune

# Evaluering af Ejendomsservice

2024

## Indholdsfortegnelse

<b>Resumé.....</b>	<b>2</b>
<b>1. Indledning.....</b>	<b>5</b>
Dataindsamling og metode .....	5
<b>2. Baggrund for etableringen af Ejendomsservice .....</b>	<b>7</b>
Det politiske afsæt – Budget 2015-2018 og valg af model i februar 2015.....	7
Formål og mål.....	8
<b>3. Status på Ejendomsservice 2024 .....</b>	<b>13</b>
Tidslinje for politiske og administrative beslutninger fra 2015 og frem .....	13
Gældende aftalegrundlag.....	16
Nye opgaver siden etableringen .....	18
Organiseringen i 2024 .....	19
Systemunderstøttelse af kerneopgaven .....	19
Status på økonomien i Ejendomsservice.....	20
<b>4. Opsamling på inputs fra fagområderne og forsikringsområdet .....</b>	<b>24</b>
Det daglige samarbejde med Ejendomsservice – lokalt og decentralt .....	24
Snit- og samarbejdsflader.....	25
Prioriteringer og medindflydelse .....	25
Bygningskader og forebyggende tiltag .....	26
Serviceniveauer .....	26
<b>5. Vurdering af formåls- og målopfyldelse – evaluering af Ejendomsservice .....</b>	<b>27</b>
Status på professionaliseringen af bygningsdriften .....	27
Indfrielse af sparemål.....	32
Benchmark med andre kommuner .....	32
<b>6. Forslag til styrkelse af Ejendomsservice.....</b>	<b>33</b>
<b>7. Sammenfatning og næste skridt.....</b>	<b>39</b>

## Resumé

Med vedtagelsen af budget 2024-2027 besluttede byrådet, at der frem mod budget 2025-2028 skal gennemføres en analyse med en evaluering af Ejendomsservice. På den baggrund har forvaltningen gennemført en analyse med henblik på at evaluere Ejendomsservice og identificere mulige forbedringspotentialer og forslag til at styrke Ejendomsservices opgavevaretagelse og målopfyldelse.

Analysen bygger på de politiske og administrative beslutninger, som er truffet siden det politisk blev vedtaget at etablere et ejendomsservicecenter i Randers Kommune i 2014 og Ejendomsservice blev introduceret som selvstændig aftaleenhed primo 2015. Herudover er indhentet inputs fra Program Afbureaukratisering, som blev gennemført i 2023 samt fra i alt fire fokusgruppeinterviews med repræsentanter fra henholdsvis børne-, skole-, social- og omsorgsområdet, ligesom Ejendomsservice selv har bidraget med egne perspektiver til analysen. Der er ligeledes indhentet inputs fra kommunens forsikringskontor.

Med etableringen af Ejendomsservice var formålet dels en øget professionalisering af bygningsdriften med en effektiv og sammenhængende indsats for arbejdet med kommunens bygninger, dels at opnå en økonomisk besparelse. Der blev ved etableringen defineret en række hovedopgaver for Ejendomsservice – *investeringsforvaltning, finansiel administrativ forvaltning, arealforvaltning, driftsforvaltning vedrørende bygninger og arealer, serviceforvaltning (vægterordning, rengøring og kantinedrift) og forvaltning af særlige udviklingsbehov mv.* Opgaver, som der ikke er ændret grundlæggende på siden da, og som med undtagelse af få områder varetages for hele Randers Kommune.

For at sikre en hensigtsmæssig overdragelse af medarbejderressourcerne fra aftaleenhederne til Ejendomsservice blev der i forbindelse med etableringen gennemført funktionsanalyser, som belyste medarbejderens arbejdstidsfordeling mellem bygningsdrift og øvrige opgaver tættere på institutionernes kerneopgaver. Funktionsanalyserne viste, at fordelingen af tid varierede fra fagområde til fagområde, og der blev på den baggrund fastlagt forskellige fordelingsmodeller for overførsel af medarbejderressourcer på de forskellige fagområder, som fortsat er gældende i dag.

Ejendomsservice har løbende taget nye opgaver ind i opgaveporteføljen og har udvidet med en række nye og mere specialiserede opgaver og specialkompetencer, herunder energioptimering, vagt og sikring (inklusiv døgndækkende runderende vagter), låseservice, en kloakmesterfunktion, skadedyrsbekæmpelse, tilsyn af bygninger vha. droner mv. Herudover har byrådet med budget 2024-2027 understreget, at Ejendomsservice har en central rolle som bygherrerådgiver i de kommende års kapacitetsudbygning, og der er i forlængelse heraf ved at blive fastlagt en tydelig rollefordeling mellem fagforvaltningerne og Ejendomsservice ifm. byggeprojekter, hvor Ejendomsservice fremadrettet vil være fagforvaltningernes eneste indgang til rådgivning ifm. ny-, om- og tilbygning.

Hvad angår økonomien i Ejendomsservice blev der i 2015 indarbejdet en samlet besparelse på 6,3 mio. kr. i Ejendomsservices budget, stigende til 24,2 mio. kr. i budget 2024 og 25,8 mio. kr. årligt fra og med 2026. Ejendomsservice opbyggede i de første år en større gæld, hvilket til dels skyldtes, at Ejendomsservice først blev realiseret med virkning fra 1. juli 2015, mens den vedtagne besparelse var baseret på, at Ejendomsservice blev realiseret med virkning fra 1. januar 2015. Desuden havde Ejendomsservice behov for at foretage investeringer for at kunne opnå de forudsatte besparelser bl.a. i it og køretøjer, hvilket der ikke oprindeligt var afsat budget til.

Byrådet vedtog på den baggrund i 2017 en gældsafviklingsplan suppleret med en eftergivelse af 11,3 mio. kr. ud af den samlede gæld. Ejendomsservice har efterfølgende afdraget restgælden og havde i 2021 vendt gælden til en opsparing. I regnskab 2023 havde Ejendomsservice et merforbrug på 2,2 mio. kr. eksklusiv overførsler, men inklusiv overførsler fra 2022 udgjorde resultatet en samlet opsparing på 3,7 mio. kr., som blev overført til 2024.

Siden etableringen af Ejendomsservice er gennemført i to evalueringer af Ejendomsservice inklusiv brugertilfredshedsundersøgelser. Den seneste evaluering fra 2018 gav anledning til, at Ejendomsservice besluttede at sætte fokus på tre indsatsområder: 1) *mere fokus på afklaring og forventningsafstemning af økonomiske og opgavemæssige snitflader*, 2) *bedre kendskab til Ejendomsservice, herunder kontaktflader* og 3) *mere synlighed om vedligeholdelsesplaner*.

Ejendomsservice arbejder i dag med afsæt i den seneste aftale for Ejendomsservice 2021-2024. Til aftalen er knyttet serviceleverancebeskrivelser og grænsefladebeskrivelser på alle direktørområder (dog er der ikke godkendt en grænsefladebeskrivelse på omsorgsområdet). Dermed er der entydigt fastlagt et serviceniveau for Ejendomsservice og samtidig præciseret, hvordan betalingsansvaret er fordelt mellem Ejendomsservice og forvaltningens respektive institutioner. Der er fortsat opgaver knyttet til bygninger/udenomsarealer, som skal finansieres af den enkelte institution eller fagforvaltning. Dette fremgår af grænsefladebeskrivelserne for de enkelte fagområder.

På tværs af fagområderne er der forskelle ift. det serviceniveau Ejendomsservice leverer, hvilket grundlæggende stammer tilbage fra omfanget af den økonomi som de enkelte fagområder afleverede ved etableringen af Ejendomsservice. Hvis der politisk ønskes ændret på dette, vil der enten skulle omprioriteres mellem fagområderne (harmonisering af serviceniveau på tværs) eller Ejendomsservice skal tilføres yderligere økonomi til at levere det forøgede serviceniveau som måtte ønskes på udvalgte områder. Det gælder eksempelvis hvis det politisk ønskes, at driften af daginstitutionernes udenomsarealer skal opprioriteres.

På baggrund af de indhentede inputs fra institutionerne/brugerne af Ejendomsservice via Program Afbureaukratisering og fokusgruppeinterviews samt fra forsikringskontoret er udledt en række observationer, som i analysen er samlet i nogle overordnede temaer:

- ***Det daglige samarbejde med Ejendomsservice – lokalt og decentralt,***
- ***Snit- og samarbejdsflader,***
- ***Prioriteringer og medindflydelse,***
- ***Bygningsskader og forebyggende tiltag,***
- ***Serviceniveauer.***

Samlet set vurderes det i analysen, at Ejendomsservice er lykkedes med at professionalisere den faglige opgaveløsning inden for alle tre fagområder - herunder blandt andet via opnåelse af stordriftsfordele, bedre udnyttelse af kompetencer og udstyr/maskiner på tværs, en helhedsorienteret tilgang med mulighed for ensartede standarder, et struktureret fokus på uddannelse og intern kompetenceopbygning, opbygning af in-house specialkompetencer (som tidligere skulle indkøbes eksternt), døgnbetjening af kommunale bygninger af runderende vagtteams og én indgang for forvaltningerne til bistand og tværgående koordinering ifm. byggeprojekter. Ligeledes vurderes det, at

Ejendomsservice er langt med at understøtte kerneopgaven gennem et centraliseret systemsetup, som giver Ejendomsservice et samlet overblik over den kommunale bygningsmasse på tværs.

Implementeringen af Ejendomsservice er gennemført inden for den økonomiske ramme, som byrådet har opstillet, idet gennemgangen af økonomien viser, at sparemålet fra 2015 er indfriet, ligesom Ejendomsservice er lykkedes med at realisere yderligere besparelser som følge af supplerende årlige effektiviseringskrav.

Der vurderes dog fortsat at være en opgave med at sikre, at den understøttende struktur omkring Ejendomsservice fungerer optimalt, og at de indbyggede incitamentsstrukturer og samarbejdsflader er logiske og rimelige og understøtter hensyn til økonomi, kvalitet og bæredygtighed ud fra en helhedsbetragtning.

Der er således identificeret følgende konkrete forslag til, hvordan Ejendomsservice kan styrke sin opgavevaretagelse og målopfyldelse fremadrettet og effektivisere samarbejdet med dets samarbejdspartnere:

- **SLA og grænsefladebeskrivelser version 2.0 – det nye fælles ståsted for samarbejdet mellem Ejendomsservice og alle forvaltningerne**
  - *Genbesøg og opdatering af de gældende SLA'er og grænsefladebeskrivelser – herunder af de indbyggede incitamentsstrukturer*
- **Beslutning om fremadrettet samarbejdsmodel mellem Ejendomsservice og omsorgsområdet**
- **Én indgang til Ejendomsservice**
- **Fornyset og målrettet kommunikationsindsats – hvorfor et Ejendomsservice og hvilken værdi giver Ejendomsservice for den enkelte bygningsejer?**
- **Øget fokus på og prioritering af forebyggende indsatser**
- **En stærkere rolle til Ejendomsservice ifm. arealforvaltning og -optimering**
- **Udvidet og målrettet lokalt samarbejde med de enkelte bygningsejere**
- **Afklaring af rammer og retningslinjer for inddragelse af civilsamfundet til drifts- og vedligeholdelsesopgaver**
- **Afdækning af potentiale for dybere udnyttelse af funktionalitet i systemlandskabet**

Det anbefales, at Ejendomsservice arbejder videre med analysens forslag og igangsætter relevante konkrete indsatser i samarbejde med de respektive direktørområder. Det anbefales samtidigt, at Ejendomsservice i løbet af 1. halvår 2025 forelægger en status på indsatserne til direktionen.

# 1. Indledning

Med vedtagelsen af budget 2024-2027 blev følgende besluttet af byrådet:

*Randers Kommune vokser i disse år, men væksten sætter nye krav til udbygningen af kapaciteten på flere områder i Randers Kommune - både i form af ny-, til- og ombygning. Ejendomsservice har en central rolle som bygherrerådgiver i de kommende års kapacitetsudbygning. Aftalepartierne lægger vægt på, at Ejendomsservice styrker sine evner til at styre de mange byggeprojekter og er samtidigt enige om, at der frem imod budget 2025-2028 gennemføres en analyse med en evaluering af Ejendomsservice.*

På den baggrund er der gennemført en analyse af Ejendomsservice, som har haft som overordnet formål at evaluere Ejendomsservice og identificere mulige forbedringspotentialer og forslag til at styrke Ejendomsservices opgavevaretagelse og målopfyldelse fremadrettet.

Analysen er udarbejdet af forvaltningen i et samarbejde mellem sekretariatet i Udvikling, Miljø & Teknik og Økonomiafdelingen.

## Dataindsamling og metode

Analysen af Ejendomsservice er baseret på inputs fra forskellige datakilder. Afsættet for beskrivelsen af etableringen af – og status på – Ejendomsservice er først og fremmest de politiske og større administrative beslutninger, som er blevet truffet siden Projekt Ejendomsservice blev besluttet gennemført i forbindelse med godkendelsen af budget 2014-17.

For at belyse det daglige samarbejde mellem Ejendomsservice og brugerne samt give inputs og forslag til styrkelse af Ejendomsservice fremadrettet er der i analysen desuden indhentet data fra følgende kilder, som beskrives nærmere nedenfor:

- Forslag vedrørende Ejendomsservice fra Program Afbureaukratisering, som blev gennemført i 2023,
- Fokusgruppeinterviews med repræsentanter fra institutioner og sekretariater på henholdsvis børneområdet, skoleområdet, socialområdet og omsorgsområdet, gennemført i april 2024.

Herudover har Ejendomsservice bidraget med kvalificering af analysens afsæt og Ejendomsservices egne perspektiver og forslag, ligesom der er indhentet inputs fra kommunens forsikringskontor.

## Program Afbureaukratisering

I forbindelse med byrådets behandling af den endelige afrapportering vedr. Program Afbureaukratisering på byrådsmødet d. 26. februar 2024 blev det besluttet, at forslag og inputs, som omhandlede Ejendomsservice, skulle oversendes til og adresseres i nærværende analyse. Disse forslag og inputs har således været inddraget i arbejdet med de konkrete forslag til styrkelsen af Ejendomsservice.

I Program Afbureaukratisering blev forslag indsamlet inden for hvert chefområde med involvering af ledere og medarbejdere i to parallelle spor: I lokale MED-udvalg og gennem fokusgruppeinterviews. Formålet var helt kort at identificere muligheder for administrativ forenkling og/eller effektivisering på

alle niveauer i organisationen, hvad enten dette knyttede sig til organisering, dokumentationskrav eller administrative opgaver, som kunne nedprioriteres eller helt undlades.

## **Fokusgruppeinterviews med børn, skole, social og omsorg**

Der har i løbet af april 2024 været afholdt et fokusgruppeinterview på hvert af de fagområder, som er bygningsejere for den største bygningsmasse - børneområdet, skoleområdet, socialområdet og omsorgsområdet. Interviewene har haft en varighed på 1-2 timer hver.

Hvert fokusgruppeinterview var bygget op omkring fire temaer: Bygherrerådgivning, bygningsdrift, rengøring og samarbejdet mellem fagområdet og Ejendomsservice generelt betragtet. Til hvert tema var på forhånd udarbejdet en række spørgsmål, som kunne understøtte dialogen og sikre, at alle tematikkerne blev belyst gennem en ensartet tilgang på tværs af fokusgruppeinterviewene. Der har været tale om en løs/åben interviewguide, hvor deltagerne fortæller så meget som muligt ud fra deres egne perspektiver. Der har været fokus på at skabe en uformel og interaktiv samtale mellem deltagerne for at få uddybet pointer både gennem spørgsmål fra facilitator og gennem respons på de andre deltagers inputs.

Deltagerne i fokusgrupperne blev udpeget af direktørområderne. Der har primært været tale om ledelsesrepræsentanter og medarbejdere, som har stor erfaring med Ejendomsservice. Deltagerne har talt ud fra egne erfaringer, og deres synspunkter er således ikke nødvendigvis repræsentative for hele fagområdet. Men da man på baggrund af data kan udlede de samme problematikker på tværs af de fire fagområder, kan der alligevel tales om en vis grad af repræsentativitet i materialet. På det grundlag vurderes det, at der er basis for at udlede generelle forslag til styrkelse af Ejendomsservice fra de gennemførte fokusgruppeinterviews.

## 2. Baggrund for etableringen af Ejendomsservice

### Det politiske afsæt – Budget 2015-2018 og valg af model i februar 2015

Projekt Ejendomsservice blev udpeget og besluttet gennemført som et af otte innovationsprojekter i forbindelse med godkendelsen af budget 2014-17. Til disse innovationsprojekter var der knyttet et årligt besparelspotentiale.

Med vedtagelsen af budget 2015-18 blev det besluttet at gennemføre projekt Ejendomsservice i en tilpasset model – refereret til som model C. Beslutningen fremgår af nedenstående uddrag af aftaleteksten fra den bagvedliggende budgetaftale:

#### **Ejendomsservice**

Forligspartierne beslutter med budgettet for 2015-2018 at gennemføre ejendomsservicen i Randers Kommune ud fra en tilpasset model.

Med oprettelse af et ejendomscenter forventes det at være muligt på sigt at realisere en væsentlig forbedring af kommunens økonomi.

I høringsprocessen er fremhævet udfordringer vedr. brugernes ejerskab og ansvarsfølelse overfor bygningerne, ejendomscenterets nærhed og fleksibilitet i hverdagen samt hensynet til løsningen af institutionernes kerneopgaver. Disse udfordringer skal imødegås ved forskellige incitament strukturer, der motiverer brugerne til fortsat at passe på bygningerne og spare på energien, ved at de udførende medarbejdere er tilknyttet bestemte bygninger, ved serviceleveranceaftaler mellem ejendomscenteret og den enkelte institution samt ved at servicemedarbejdere, der beskæftiger sig med institutionens kerneopgaver forbliver ansat under institutionslederen.

På den baggrund udarbejdede forvaltningen en model C for etablering af Ejendomsservice, og denne model blev endeligt godkendt i byrådet den 2. februar 2015. Model C samler budgetter og ansvaret for administration, drift, vedligehold og anlæg af kommunale bygninger i en ejendomsadministration med både administrativt og udførende personale. Til denne model knyttede sig en aftale for Ejendomsservice 2015-18, en beskrivelse af modellen, herunder den organisatoriske opbygning samt en beskrivelse af det økonomiske potentiale forbundet med realiseringen af Ejendomsservice i denne form.

Model C imødekom de væsentligste ønsker og bekymringer, som var kommet til udtryk i bl.a. dialogen med fagudvalgene samt høringen blandt de kommunale institutioner. Der blev lagt særligt vægt på tre hensyn i model C:

- For det første var der et ønske hos brugerne om nærhed og fleksibilitet i hverdagen. Dette blev bl.a. sikret med en geografisk struktur, hvor der var tilknyttet fast personale på de enkelte institutioner.
- For det andet skulle brugernes ejerskab og ansvarsfølelse over for bygningerne sikres gennem decentralt ejerskab og incitamentsstrukturer, hvor sparede midler på driften og vedligeholdelsen af bygningerne delvist kunne tilfalde bygningsområdet på den konkrete enhed.



- Endelig for det tredje blev der tilrettelagt en organisering, som tilgodeså hensynet til løsningen af kerneopgaver sideløbende med bygningsrelaterede opgaver på de institutioner, hvor det var særligt vanskeligt at adskille opgaverne.

I de følgende afsnit vil formålet med etableringen af Ejendomsservice blive beskrevet, herunder indholdet i model C med tilhørende aftaler om opgavefordeling, snitflader, serviceniveauer samt organisering i øvrigt, sådan som det så ud i februar 2015.

## Formål og mål

Det overordnede formål med etableringen af et ejendomsservicecenter var todelt - dels var der et politisk ønske om en øget professionalisering af bygningsdriften, dels var der knyttet et besparelspotentiale til etableringen. Begge formål uddybes nedenfor.

### Professionalisering af bygningsdriften

Værdien af Randers Kommunes bygninger udgjorde ved etableringen samlet set knap 4 mia. kr., og der var tale om en meget forskelligartet bygningsmasse lige fra store institutioner og administrationsbygninger til små enheder. Bygningsmassen udgjorde dermed et markant økonomisk aktiv, som samtidig dannede de fysiske rammer for den kommunale service. Den politiske vision for Ejendomsservice var derfor at skabe en professionel ejendomsforvaltning med en effektiv og sammenhængende indsats for arbejdet med kommunens bygninger, hvor brugerne og dermed kerneopgaverne altid var i centrum.

Ved hjælp af en professionel ejendomsforvaltning og vedligeholdelsesstrategi var det forventningen, at der kunne opnås et lavere energiforbrug og en højere driftssikkerhed, som i sidste ende kunne betyde en reduktion af driftsomkostningerne.

Herudover var en øget grad af professionalisering af bygningsdriften i Randers Kommune et af hovedformålene med etableringen af Ejendomsservice. Professionaliseringen skulle dels bestå af intern kompetenceopbygning både generelt indenfor rengøringsområdet og på en række specialiserede opgaver, som kræver særlige certificeringer. Dels ved udnyttelse af de stordriftsfordele som opstår ved at udnytte kompetencer på tværs af enheder samt muligheden for at anvende større og bedre materiel.

### Økonomi

Pr. 1. januar 2015 blev budgettet til bygningsdrift og vedligeholdelse overført til Ejendomsservice fra kommunens aftaleenheder samt fra fagforvaltningerne. Grundprincippet var, at når Ejendomsservice overtog en opgave, så fulgte budgettet samtidig med. Der blev i alt overført et budget på 117 mio. kr. vedr. ejendomsdrift samt et budget på 75,4 mio. kr. vedr. personalet. Principperne for budgetoverførslerne er nærmere beskrevet i notat af 27. august 2015 "Budget for Ejendomsservice" godkendt i byrådet den 2. februar 2015. Beslutningen er efterfølgende udmøntet af direktionen den 3. september 2015. Princippet om, at budgettet skal følge med ved opgaveflytninger til og fra Ejendomsservice, anvendes fortsat, når der flyttes opgaver mellem aftaleenhederne og Ejendomsservice.

Forvaltningerne varetog ejerrollen i forhold til de kommunale bygninger, mens proventet fra salg af ejendomme indgik i Ejendomsservices budget som et led i den samlede opgave med at dække hele kommunens lokalebehov. Forudsatte besparelser som følge af arealoptimering (herunder salg) indgik således også i opgørelsen af det økonomiske potentiale i forbindelse med dannelsen af Ejendomsservice.

Der blev beregnet et samlet årligt besparelspotentiale for Ejendomsservice på 11 mio. kr. efter en indkøringsperiode på fire år – dvs. fra 2018.

## Hovedopgaver

Ved etableringen af Ejendomsservice blev hovedopgaverne defineret for den nye aftaleenhed. Siden etableringen er der ikke ændret noget grundlæggende ved denne opgavebeskrivelse, ud over at opgaveporteføljen løbende er suppleret med nye opgaver. Opgaverne varetages som udgangspunkt for hele Randers Kommune, medmindre andet er angivet. Nedenfor gives en kort beskrivelse af hovedopgaverne samt hvilke områder, der er undtaget fra Ejendomsservice.

Opgaver	Uddybning
Investeringsforvaltning (*)	Eje/leje, køb/salg, nedrivning, ombygning, nyanlæg
Finansiell administrativ forvaltning (*)	Budget, kontrakter, ind/udlejning, aftalestyring med leverandører
Arealforvaltning (*)	Optimering af m <sup>2</sup> , lokaleudnyttelse, omflytninger, udfordring af lokalebehov
Driftsforvaltning vedrørende bygninger og arealer	Udvendigt bygningsvedligehold (*) Drift og vedligehold af bygninger indvendigt, tekniske installationer, vedligehold af udenomsarealer, energioptimering (**)
Serviceforvaltning	Vægterordning (*) Rengøring (***) Kantinedrift på Laksetorvet og Randers Sundhedscenter
Forvaltning af særlige udviklingsbehov og behov for innovative løsninger, der understøtter kerneopgaverne i samarbejde med brugerne (*)	

\* Undtagede områder: Kirkegårde, Værket og de almene ældreboliger

\*\* Undtagede områder: Kirkegårde, Værket, de almene ældreboliger og de kommunale haller

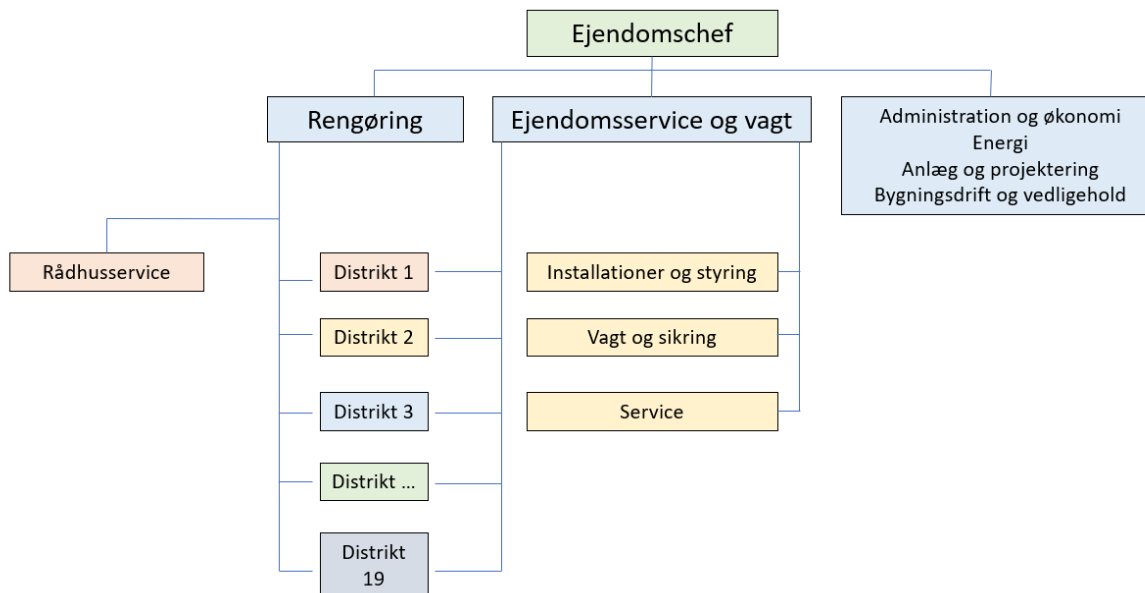
\*\*\* Undtagede områder: Kirkegårde, Værket, de almene ældreboliger, ældrecentrene og de kommunale haller. På de steder, hvor rengøringsopgaven er udliciteret, varetager Ejendomsservice kontrolfunktionen.

Derudover er der visse selvejende institutioner og lejede bygninger, hvor Ejendomsservice varetager den udvendige bygningsvedligeholdelse og dele af den indvendige vedligeholdelse.

Den første aftale mellem Ejendomsservice og byrådet dækkede perioden 2015-16. I denne aftale blev der lavet en grundig beskrivelse af opgaverne samt de tilhørende styringsprincipper knyttet til opgavevaretagelsen. Aftalen blev godkendt på byrådsmødet den 2. februar 2015. Der henvises hertil for en nærmere beskrivelse af indholdet i aftalen.

## Organisering og overdragelse af medarbejderressourcer

Den oprindelige organisering af Ejendomsservice fremgår af nedenstående figur:



### Den oprindelige administrative organisering

Den administrative del af Ejendomsservice blev oprindeligt organiseret med tre sektioner under en Ejendomschef i Miljø og teknikforvaltningen. De tre sektioner bestod dels af en administrativ enhed, som varetog bygninger, energi samt økonomi samt to driftssektioner med de udførende enheder Ejendomsservice og Vagt samt Rengøring (herunder Rådhuservice).

### Den oprindelige distriktsmodel for de udførende enheder

Af hensyn til nærhedsprincippet blev det udførende personale organiseret i små distrikter i lokalområderne baseret på skoledistrikter – i alt 19 distrikter. På denne måde var det muligt at begrænse kørslen mellem de kommunale bygninger mest muligt. Hvert af de lokale distrikter bestod af et antal tekniske servicemedarbejdere og et antal rengøringsmedarbejdere. Hvert distrikt blev ledt af en teknisk serviceleder, som havde ansvaret for opgaveløsningen, mens det personalemæssige ansvar blev varetaget af sektionslederne i Ejendomsservice.

Derudover blev der oprettet tre specialteams – Installationer og styring, Vagt og sikring samt Service – som gik på tværs af kommunen. Der var tale om teams, som kunne bistå med løsning af mindre håndværksmæssige opgaver, tekniske installationer, energistyring samt vagt- og sikringsrelaterede opgaver, og fungere som et netværk for støtte og hjælp på tværs af de 19 distrikter. Ledelsesmæssigt refererede de tværgående teams til sektionslederen.

### Modeller for overdragelse af medarbejderressourcer - Bygningsdrift og rengøring

I forbindelse med overførsel af medarbejderressourcer fra aftaleenhederne til Ejendomsservice blev der udarbejdet funktionsanalyser med henblik på at belyse servicemedarbejdernes arbejdstidsfordeling mellem bygningsdrift og øvrige opgaver tættere på institutionernes kerneopgaver.

Der var meget stor forskel fra område til område på, hvor meget tid de tekniske servicemedarbejdere anvendte på deciderede kerneopgaver.

På socialområdet og ældreområdet kunne der være tale om hjælp til at tage beboere op om morgenen eller støtte til specialskoleelever. Denne typer opgaver og de tilhørende medarbejderressourcer hørte ikke naturligt hjemme i Ejendomsservice og skulle derfor forblive på enhederne.

På skolerne var der en lang række opgaver, som ikke var bygningsrelaterede, men som heller ikke omhandlede kerneopgaven. Det kunne dreje sig om opstilling af borde og stole, kontakt til fritidsbrugere mv. Det blev vurderet, at denne type opgaver fint kunne løses i en ejendomsadministration.

På denne baggrund var der behov for at udarbejde forskellige fordelingsmodeller for overførsel af medarbejderressourcer afhængig af det enkelte fagområde og afhængigt af, om der var tale om bygningsdrift eller rengøring. De forskellige modeller fremgår af nedenstående tabel:

<b>Fordelingsmodel - bygningsdrift</b>	<b>Fordelingsmodel - rengøring</b>
<b>Skoleområdet</b>	
For skoleområdet viste funktionsanalysen, at 80 % af servicemedarbejdernes tid anvendtes på opgaver inden for bygningsdriften, men de resterende 20 % blev brugt på kernerelaterede opgaver. Alle tekniske servicemedarbejdere blev overført til Ejendomsservice, men 20 % af deres arbejdstid blev afsat til løsning af opgaver, der relaterede sig til kerneopgaverne. Skolelederne kunne selv råde over og prioritere disse timer. Denne 80/20-model – som fortsat er gældende på skoleområdet – er således en model for, hvordan de tekniske servicemedarbejdere på skoleområdet fordeler deres arbejdstid mellem tværgående bygningsrelaterede opgaver (80 %) og opgaver knyttet direkte til en konkret skole (20 %).	På dette område var stort set alle rengøringsmedarbejdere ansat til at gøre rent. Derfor blev alle medarbejdere overført til Ejendomsservice.
<b>Omsorgsområdet</b>	
Funktionsanalysen for omsorgsområdet viste, at 52 % af tiden blev anvendt på bygningsdrift, mens 35 % blev anvendt på opgaver for Lejerbo og 13 % blev anvendt på kerneopgaver. Idet den tekniske servicepersonale på omsorgsområdet var involveret i løsningen af deciderede kerneopgaver, som ikke kunne varetages af Ejendomsservice, blev personalet delt således, at kerneopgaverrelaterede ressourcer forblev på omsorgsområdet, mens de øvrige medarbejderressourcer blev overført til Ejendomsservice svarende til ca. 50/50 %.	På omsorgsområdet bliver en stor del af rengøringen udført i borgernes egne boliger som en del af hjemmehjælpen efter servicelovens § 83. På den baggrund besluttede man politisk, at rengøringen skulle forblive på ældrecentre under decentral ledelse.
<b>Børneområdet</b>	
På dette område blev der ikke udarbejdet en funktionsanalyse. I udgangspunktet blev alle medarbejderressourcer overført, og enkelte steder måtte en konkret vurdering danne grundlag for delingen.	På dette område var stort set alle rengøringsmedarbejdere ansat til at gøre rent. Derfor blev alle medarbejdere overført til Ejendomsservice.
<b>Socialområdet, kulturområdet mm.</b>	

Fordelingsmodel - bygningsdrift	Fordelingsmodel - rengøring
På dette område blev der ikke udarbejdet en funktionsanalyse. I udgangspunktet blev alle medarbejderressourcer overført, og enkelte steder måtte en konkret vurdering danne grundlag for delingen.	På dette område var det nødvendigt at foretage en konkret vurdering på de enkelte enheder med henblik på at fordele medarbejderressourcerne. På nogle enheder kunne alle medarbejdere overføres, mens det på andre var nødvendigt at fastholde en andel af medarbejdere på enhederne.

Fordelingsmodellerne for bygningsdrift og rengøring er fortsat gældende i dag. På socialområdet har Ejendomsservice løbende overtaget rengøringsopgaven og varetager i dag rengøringen på alle sociale institutioner.

### Serviceniveauer

Opgaveløsningen på hver enkelt institution blev reguleret gennem individuelle serviceleveranceaftaler (SLA'er), som blev udarbejdet af Ejendomsservice i samspil med institutionslederen. SLA'en var en konkretisering af serviceniveauerne og definerede, hvilke opgaver Ejendomsservice skulle løse for institutionen på baggrund af det overførte budget, og dannede dermed grundlag for en forventningsafstemning mellem Ejendomsservice og institutionerne. Ejendomsservice søgte i videst muligt omfang at standardisere SLA'er inden for de enkelte områder eller typer af aftaleenheder. De første SLA'er blev ikke politisk godkendte.

### 3. Status på Ejendomsservice 2024

#### Tidslinje for politiske og administrative beslutninger fra 2015 og frem

Siden etableringen af Ejendomsservice i 2015 er der løbende sket tilpasninger af både opgaveporteføljen og budgettet. I de følgende afsnit vil der blive foretaget nedslag på de væsentligste beslutninger med henblik på at vise, hvilket beslutningsgrundlag Ejendomsservice står på i dag.

Nedenstående figur viser en tidslinje over de væsentligste politiske og administrative beslutninger i perioden 2015-2024.



Nedenfor gennemgås de væsentligste nedslag på tidslinjen. Resultaterne af brugertilfredshedsundersøgelserne er beskrevet i særskilt afsnit i dette kapitel.

#### 2016

Den 3. oktober 2016 besluttede byrådet, at der skulle nedsættes en politisk følgegruppe (et §17 stk. 4 udvalg under Miljø- og Teknikudvalget). Den politiske følgegruppe fik til opgave at være rådgivende bindeled mellem forvaltningen og det politiske niveau i forbindelse med den videre etablering og implementering af Ejendomsservice indtil udgangen af valgperioden i 2017.

Den første brugertilfredshedsundersøgelse blev ligeledes gennemført i 2016. Resultaterne heraf er beskrevet i særskilt afsnit.

#### 2017

I 2017 blev der indgået en ny aftale mellem Ejendomsservice og byrådet. Aftalen blev vedtaget på byrådsmødet d. 4. september 2017. Aftalen gjaldt i første omgang for perioden 2017-2018, men blev efterfølgende forlænget til 2019. I aftalen blev der udtrykt opbakning til den etablerede struktur for organiseringen. Derudover blev der fastlagt en række udviklingsmål for Ejendomsservice, som fremgår nedenfor:

- Øget brugertilfredshed – målsætningen er en gennemsnitlig score på +0,2% i forhold til den første brugertilfredshedsundersøgelse. (Der blev fulgt op med en

brugertilfredshedsundersøgelse i 2018, som viste at der var sket forbedringer på samtlige parametre i forhold til 2016).

- Energioptimeret drift – målsætningen var en reduktion af det samlede energiforbrug med 4% indenfor 2 år. Aktivitetsniveauet fastholdes. (Der er fulgt op på målet i regnskabet for 2017 til 2019. Energiforbruget er blevet reduceret med 12 % i forhold til 2016).
- Bedre arealforvaltning – målsætningen var en reduktion på 2 % af de samlede omkostninger til den eksisterende bygningsmasse. (Der er fulgt op på målet i regnskabet for 2017 til 2019, og der er opnået en besparelse på 3,1 %).
- Afvikling af gæld – målsætning om, at Ejendomsservices gæld skulle afvikles, og at Ejendomsservice skulle generere overskud ultimo 2022. (Dette mål er indfriet).

## 2018

Forvaltningen gennemførte en brugertilfredshedsundersøgelse. Resultaterne heraf er beskrevet i særskilt afsnit nedenfor.

Det nye byråd besluttede at forlænge funktionsperioden for den politiske følgegruppe.

## 2019

I forbindelse med vedtagelsen af budget 2019-2022 blev det besluttet, at Ejendomsservice skulle bidrage med yderligere effektiviseringskrav på lige fod med de øvrige kommunale aftaleenheder.

Den 9. december 2019 traf byrådet derfor beslutning om at reducere antallet af distrikter fra 19 til 4. Denne reduktion af antallet af distrikter kunne frigøre ressourcer dels til indfrielse af sparekravet dels til mere bygningservice. Samtidig blev det besluttet at nedlægge den politiske følgegruppe. Følgegruppen blev afløst af dialogmøder mellem udvalgsformændene for omsorgsudvalget, skole- og uddannelsesudvalget, børn- og familieudvalget samt miljø- og teknikudvalget.

## 2021

I 2021 blev der vedtaget en ny aftale for Ejendomsservice for perioden 2021-2024. Aftalen blev godkendt i byrådet den 8. februar 2021. Da der er tale om den seneste aftale, vil den blive uddybet i det efterfølgende afsnit "Gældende aftalegrundlag".

## 2022

Direktion blev præsenteret for en status for Ejendomsservice på direktionmødet den 23. marts 2022. I denne status omtales tre udviklingstiltag:

1. Ejendomsservice vil etablere et projektteam, som skal have fokus på bygherrerådgivning, procesansvar og dermed give flere in house kompetencer.
2. Der vil blive arbejdet med flere tiltag på det organisatoriske plan, herunder fokus på styringsprincipper, kontraktstyring samt en bæredygtig ejendomsstrategi.
3. Der vil blive sat fokus på bygningsdriften, herunder en tydeliggørelse af snitflader og ansvar imellem Ejendomsservice og de forskellige fagforvaltninger.
4. Sikre en pulje til opfølgning på klimaplanen.

## 2023

I løbet af 2023 kom der nye serviceleveranceaftaler (SLA'er) og grænsefladebeskrivelser på plads på alle store serviceområder (uddybes i nedenstående afsnit "Gældende aftalegrundlag"). SLA'erne og grænsefladebeskrivelserne er efterfølgende blevet godkendt i de forskellige fagudvalg, dog med undtagelse af omsorgsudvalget, hvor der er godkendt en SLA men endnu ikke en grænsefladebeskrivelse.

Den 4. december 2023 gennemførte direktionen en opfølgende drøftelse vedrørende en ny organisering af byggeherrerådgivningen samt finansiering af rådgivningsydelser. Denne ændring er helt i tråd med budget 2024-2027, hvor byrådet lægger vægt på, at Ejendomsservice har en central rolle som bygherrerådgiver i de kommende års kapacitetsudbygning. Ejendomsservice skal derfor styrke sine evner til at styre de mange projekter.

## Brugertilfredshedsundersøgelser

I forbindelse med vedtagelsen af model C for etablering af Ejendomsservice blev det besluttet, at der skulle gennemføres årlige evalueringer af Ejendomsservice, så man løbende kunne følge med i, om implementeringen udviklede sig positivt. Den seneste evaluering blev foretaget i 2018. Herefter blev brugertilfredshedsundersøgelserne erstattet af dialog og formaliserede møder med de respektive forvaltninger.

I 2016 blev evalueringen besluttet suppleret af en brugertilfredshedsundersøgelse. Denne undersøgelse blev gennemført i december 2016 og afrapporteret til Miljø- og Teknikudvalget d. 9. februar 2017. Generelt scorede Ejendomsservice over middel med en score på 3,1 og 3,4 for opgaveløsningen på en skala fra 1 – 5. I en stor del af besvarelsene blev der dog givet udtryk for, at servicen opleves som dårligere efter etableringen af Ejendomsservice.

Der blev fra aftaleenhederne især udtrykt kritik af klarheden vedr. de opgavemæssige og økonomiske snitflader imellem institutionerne og Ejendomsservice, ukendte arbejdsgange og svær kontakt til Ejendomsservice. Det blev dog også fremhævet, at der på flere institutioner blev oplevet gode og velfungerende relationer.

I 2018 blev der foretaget den seneste evaluering af Ejendomsservice, jf. aftalen mellem Ejendomsservice og byrådet fra 2017-2019. Denne gang blev evalueringen også suppleret med en brugertilfredshedsundersøgelse, som blev gennemført i efteråret 2018. Resultatet blev præsenteret på byrådsmødet d. 4. februar 2019.

Evalueringen havde en svarrate på 59 %. Der blev målt på to overordnede parametre, hvor Ejendomsservice blev vurderet på en skala fra 1-5. De to parametre vedrørte for det første kendskab og kontakt til Ejendomsservice og for det andet kvaliteten af opgaveløsningen. Hvad angår kendskabet og kontakten modtog Ejendomsservice en gennemsnitsscore på mellem 3,6 og 4,1. Der var sket forbedringer på samtlige parametre siden evalueringen i 2016, hvor gennemsnitsscoren lå mellem 3,5 og 3,9.

I forhold til kvaliteten af opgaveløsningen var der en gennemsnitsscore på 3,0-3,4. Her sås en større spredning i besvarelsene. Både bygningsvedligehold samt vedligehold af udearealerne blev oplevet at være blevet forbedret siden 2016, mens der på de resterende områder blev konstateret en oplevet forringelse af kvaliteten.



I forbindelse med brugertilfredshedsundersøgelsen blev der modtaget en lang række kommentarer fra brugere. De fleste kommentarer omhandlede problemstillinger vedrørende snitflader og serviceniveau. Derfor besluttede Ejendomsservice efterfølgende at sætte fokus på tre indsatsområder:

1. I serviceleveranceaftalerne (SLA'er) skal der mere fokus på afklaring og forventningsafstemning af de økonomiske og opgavemæssige snitflader.
2. Der skal skabes bedre kendskab til Ejendomsservice, samt hvordan man kommer i kontakt med Ejendomsservice.
3. Der skal være mere synlighed omkring vedligeholdelsesplanerne.

Som det fremgår af ovenstående gennemgang af brugertilfredshedsundersøgelserne, har Ejendomsservice løbende arbejdet med tilpasninger af opgavetilrettelæggelsen samt økonomien med henblik på at professionalisere bygningsdriften. I efterfølgende afsnit vil der blive set nærmere på status og målopfyldelse for Ejendomsservice.

## Gældende aftalegrundlag

I det følgende afsnit vil der blive set nærmere på, hvor Ejendomsservice befinder sig i dag – hvilke opgaver bliver løst samt hvilket aftalegrundlag, som ligger til grund for opgaveløsningen. Denne beskrivelse vil tage udgangspunkt i de nu gældende beslutninger for Ejendomsservices opgavevaretagelse, herunder den seneste aftale for Ejendomsservice 2021-24 samt serviceleveranceaftalerne fra 2023.

### Aftale for Ejendomsservice 2021-2024

Aftalen for 2021-24 definerer mission og vision for Ejendomsservice samt opgaver og udviklingsmål for perioden. Der er tale om første aftale efter en lang implementerings- og tilpasningsperiode af såvel opgaver som organisering og økonomi.

Nedenfor gengives mission og vision, som beskrevet i aftalen.

#### **Mission**

Missionen for Ejendomsservice er at sikre de bedst mulige fysiske rammer for løsningen af kommunens kerneopgaver samtidig med at værdien af de kommunale bygninger beskyttes.

#### **Vision**

Visionen for Ejendomsservice er at skabe en professionel ejendomsforvaltning med en effektiv og sammenhængende indsats for arbejdet med kommunens bygninger, hvor brugerne og dermed kerneopgaverne altid er i centrum, og hvor der er stærke faglige miljøer og løbende kompetenceudvikling af medarbejdere, således at bygningsvaretagelsen altid er i de bedste hænder.

Aftalen fastslår hermed, at Ejendomsservice har til hovedopgave at sikre en professionel ejendomsforvaltning, som beskytter værdien af de kommunale bygninger. Dette skal ske i et stærkt fagligt miljø.

Aftalen fastslår endvidere, at Ejendomsservice er budgetansvarlig for de områder, som er hjemmehørende under Ejendomsservice, mens fagforvaltningerne varetager ejerrollen for de kommunale bygninger, som de har i deres besiddelse.

Ejendomsservice har ansvar for følgende hovedopgaver i henhold til aftalen for 2021-24:

- Arealforvaltning (Lokaleudnyttelse, omflytninger, udfordrer behov for lokaler, optimering af m<sup>2</sup>).
- Forvaltning af særlige udviklingsbehov og behov for innovative løsninger, der understøtter kerneopgaverne i samarbejde med brugerne.
- Driftsforvaltning vedr. bygninger og arealer (drift samt udvendigt og indvendigt vedligehold af bygninger, tekniske installationer, energioptimering samt vedligehold af udenomsarealer) med afsæt i de tildelte midler.
- Serviceforvaltning (rengøring og vægterordning).

Ejendomsservice varetager desuden kantinedrift for Laksetorvet, Kasernen samt Randers Sundhedscenter.

Der er samtidig opstillet en række udviklingsmål i aftalen, som skal understøtte opfyldelsen af såvel mission som vision for Ejendomsservice:

- Der skal være fokus på at fastholde og udvikle samarbejdet med de decentrale enheder.
- Bygninger og områder skal fremstå med den pæneste mulige fremtoning af hensyn til øget bosætning.
- Ejendomsservice skal sikre den mulige udnyttelse af de økonomiske rammer bl.a. gennem øget energioptimering.
- Der skal arbejdes målrettet med bæredygtighed.
- Der skal arbejdes med strategisk forvaltning af bygningsmassen med fokus på arealoptimering.

Udviklingsmålene understreger, at Ejendomsservice har overstået implementeringsfasen og er parate til at lægge et mere strategisk sigte ind i opgavevaretagelsen.

## **Serviceleveranceaftaler (SLA) med tilhørende grænsefladebeskrivelser**

I løbet af 2023 er der udarbejdet SLA'erne med tilhørende grænsefladebeskrivelser med henblik på at beskrive serviceniveauet på de enkelte institutioner. Dermed er der entydigt fastlagt et serviceniveau for Ejendomsservice og samtidig præciseret, hvordan betalingsansvaret er fordelt mellem Ejendomsservice og forvaltningens respektive institutioner. Der vil fortsat være opgaver, som skal finansieres af den enkelte institution eller fagforvaltning. Dette fremgår af grænsefladebeskrivelserne.

SLA'erne er udarbejdet med udgangspunkt i, hvordan budgettet anvendes bedst muligt, og ikke det serviceniveau bygningsbrugerne kunne ønske sig. Der har således fundet en gensidig forventningsafstemning sted mellem fagforvaltningen og Ejendomsservice. Aftalerne sikrer i videst muligt omfang en ensretning af serviceniveauet indenfor den givne økonomiske ramme.

Da SLA'erne er relativt komplekse og dækker over en lang række forskellige ydelser og services, er der etableret en samarbejdsorganisation, som skal sikre en løbende dialog mellem de daglige driftsfolk. Der afholdes derfor kvartalsvise møder mellem fagforvaltningen og Ejendomsservice, hvor der følges op på status, snitfladeproblematikker, forslag til forbedringer og tilpasninger som følge af nye og ændrede behov.

Fagudvalgene har godkendt SLA'erne og grænsefladebeskrivelserne, bortset fra på omsorgsområdet, hvor der endnu ikke foreligger en godkendt grænsefladebeskrivelse.

## Nye opgaver siden etableringen

Siden etableringen af Ejendomsservice i 2015 er der løbende kommet nye opgaver ind i opgaveporteføljen. De væsentligste af disse opsummeres nedenfor.

### Et løft af budgettet til bygningsvedligehold samt central rolle som bygherrerådgiver (budget 2024-27)

Den 4. december 2023 drøftede direktionen som førnævnt en ny organisering af byggeprojekter samt finansiering af rådgivningsydelser. I oplægget, som lå til grund for drøftelsen, foreslås en tydelig rolle- og ansvarsfordeling mellem bygherre (fagforvaltningen) og den interne rådgivningsfunktion (projektteamet) i Ejendomsservice:

- Fagforvaltningen har bygherreansvaret og beslutter, hvad der skal bygges. Den har samtidig ansvaret for økonomien og udvalgsbetjeningen.
- Ejendomsservice har derimod ansvaret for, at kvalitet, tid og økonomi er i overensstemmelse i det enkelte projekt.
- For at sikre et tæt samarbejde udpeges en kontaktperson i projektteamet for hver fagforvaltning.
- Disse ændringer gælder for alle ny-, til- og ombygninger og er under trinvis implementering med inddragelse af de berørte områder og brugere.

I forlængelse af direktionens drøftelse arbejdes der fortsat med en præcisering af rolle- og ansvarsfordelingen, og finansieringsmodellen træder ikke i kraft, før de nødvendige kompetencer er opbygget i organisationen. Tidsplan for endelig implementering forventes fastlagt i løbet af 2024.

### Øvrige nye opgaver

Inden for bygningsvedligehold er energioptimering en ny opgave under sektionen "Energi og projektering", som arbejder med energiprojekter, hvor investeringen skal dækkes af tilsvarende besparelser på energibudgettet.

Derudover er opgaverne indenfor den brandtekniske gennemgang af bygningerne blevet udvidet betydeligt i forhold til tidligere. Den seneste lovgivning på området er kompleks og indeholder en række skærpede krav til den lokale gennemgang af bygningerne.

På teknisk service har man også løbende udvidet opgaveporteføljen, herunder muligheden for at løse en række opgaver, som kræver certificering og specialuddannelse. Det drejer sig bl.a. om

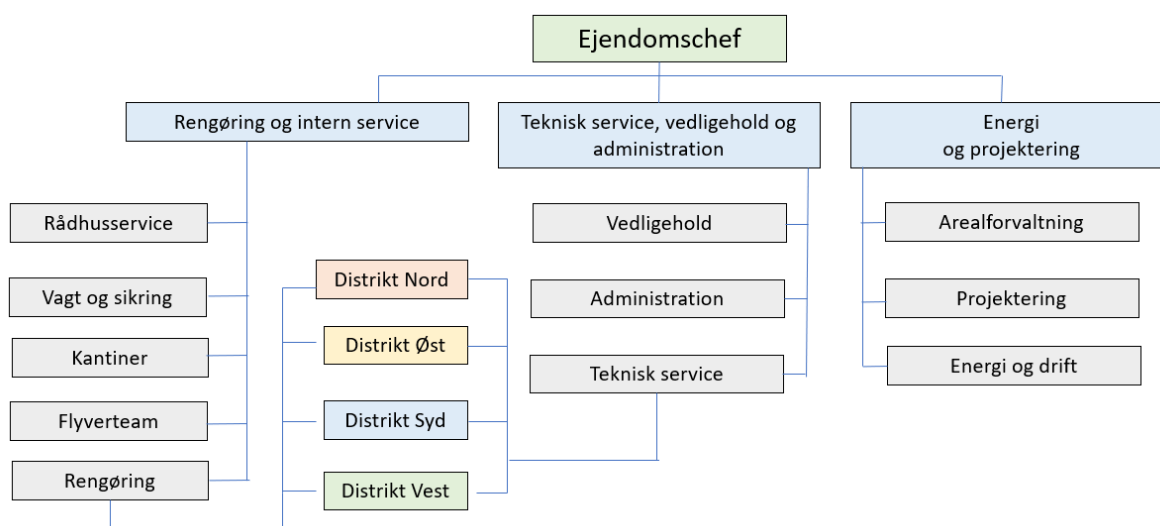
skadedyrsbekæmpelse, motorsavsbetjening, betjening af ABA-anlæg, legepladsinspektion, hækkeklipping med stort materiel, dronebetjening i forbindelse med tilsyn på bygninger, etc.

Inden for rengøring og intern service er der oprettet flere nye funktioner. Det drejer sig bl.a. om Vagt og sikring, herunder runderende vagter, hvilket indebærer, at enhederne kan komme i kontakt med Ejendomsservice døgnet rundt, udlærte låsesmede og kloakmester. Der er tale om ydelser, som tidligere blev købt hos eksterne leverandører.

Derudover bliver der løst flere specialopgaver inden for rengøringsområdet, som ligeledes tidligere har været løst af eksterne leverandører, herunder specialrengøring samt hovedrengøring og rengøring efter byggerier.

## Organiseringen i 2024

I 2019 blev antallet af distrikter som nævnt ovenfor ændret fra 19 til fire. Den nuværende distriktsinddeling og organisering i øvrigt fremgår af nedenstående figur.



## Systemunderstøttelse af kerneopgaven

For at understøtte kerneopgaven anvender Ejendomsservice en række systemer både i den centrale styring og koordinering og til understøttelse af de decentrale medarbejders opgavevaretagelse.

Inden for teknisk service og vedligehold anvendes systemet Dalux, hvori alle bygninger, som kommunen drifter og vedligeholder, er registreret med diverse stamdata, herunder fx byggeår, areal, placering mv. Dalux opdateres løbende med relevante data om bygningerne. Blandt andet registreres de bygningssyn/tilstandsvurderinger af bygninger, som Ejendomsservice løbende gennemfører, og hvor den enkelte bygnings aktuelle tilstand gives en karakter. Dette gør det muligt løbende at have overblik over tilstanden på kommunens samlede bygningsmasse og prioritere vedligehold på tværs. På baggrund af de registrerede bygningsyn/tilstandsvurderinger udarbejdes vedligeholdelsesplaner for hver enkelt bygning, ligesom systemet også anvendes til løbende at planlægge og styre opgaver, tid og

økonomi. Pt. er alle bygninger i gang med at blive digitaliseret med mængder på de forskellige bygningsdele – data lægges løbende i Dalux og muliggør, at Ejendomsservice kan tilgå tegninger og 3D-modeller af hver enkelt bygning, og at man på sigt – via en app – kan understøtte lokale indberetninger af data for konkrete bygningsdele, fx indberette en skade et specifikt sted i bygningen samt definere omfang og rekvirere håndværker til opgaven direkte i systemet.

Foruden Dalux anvender Ejendomsservice en række øvrige systemer, herunder:

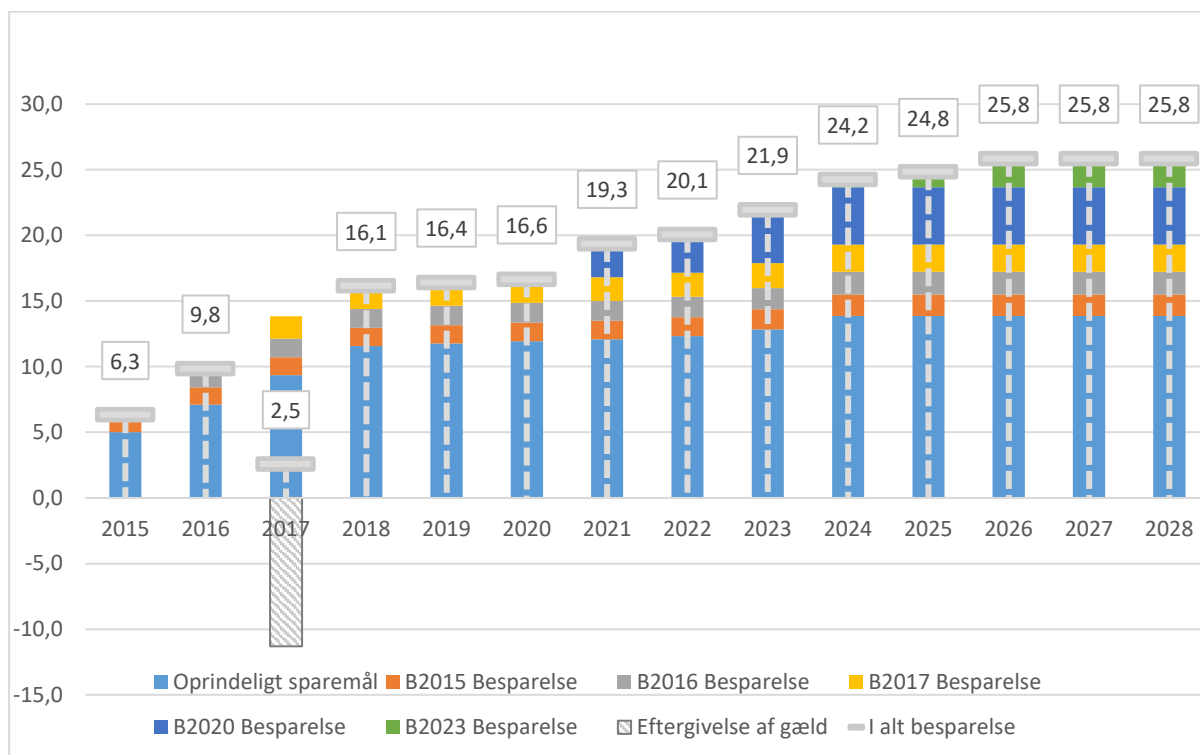
- **TimeSafe:** anvendes til registrering af periodisk kontrol af tekniske installationer som fx ABA-anlæg, ABDL-døre, slangevindere og andet brandmateriel, og udgør desuden lovpligtig dokumentation for egenkontrol til brandmyndighederne,
- **Mine Tider:** tidsregistreringssystem,
- **AEC Collection:** en pakke af programmer til CAD (Computer Aided Design) og visualisering til udførelse af tekniske tegninger,
- **Molios beskrivelsesværktøj:** understøtter udførelse af arbejdsbeskrivelser til byggesager,
- **EnergyKey:** anvendes til opsamling af forbrugsdata fra kommunens bygninger til brug for opfølgning på forbrugsbudgetter samt energiledelse og information,
- **Energy Projects:** anvendes til registrering af bygningers energimæssige stand, afrapportering til offentlige instanser samt til strategisk prioritering af energiprojekter,
- **Data Know How:** anvendes på rengøringsområdet til planlægning og opmåling af daglig rengøring.

## Status på økonomien i Ejendomsservice

I forbindelse med etableringen af Ejendomsservice blev der vedtaget en besparelstrappe med virkning fra 2015. Besparelsen udgjorde 5 mio. kr. i 2015, 7 mio. kr. i 2016, 9 mio. kr. i 2017 og 11 mio. kr. i 2018 og frem. Driftsbudgettet i Ejendomsservice har siden 2015 været pålagt besparelser og effektiviseringer i lighed med de øvrige aftaleenheder i kommunen. Dog har Ejendomsservice været fritaget for ingen-fremskrivning af budgettet i forbindelse med budgetlægningen for 2018 og frem til og med 2023. Desuden blev Ejendomsservice friholdt for udmøntning af effektiviseringsbidraget på 0,5% indtil budget 2019.

Nedenstående figur viser de årlige besparelser i mio. kr., som er indarbejdet i Ejendomsservice budget i perioden 2015-2028. Jf. figuren blev der således i 2015 indarbejdet en besparelse på 6,3 mio. kr. i Ejendomsservices budget stigende til 21,9 mio. kr. i budget 2023. I forhold til niveauet ved etableringen af Ejendomsservice udgør den årlige besparelse 24,2 mio. kr. i 2024 stigende til 25,8 mio. kr. i 2026 og frem.

Figur. Oversigt over de årlige reduktioner af Ejendomsservices budgetramme (beløb i 1.000 kr.)

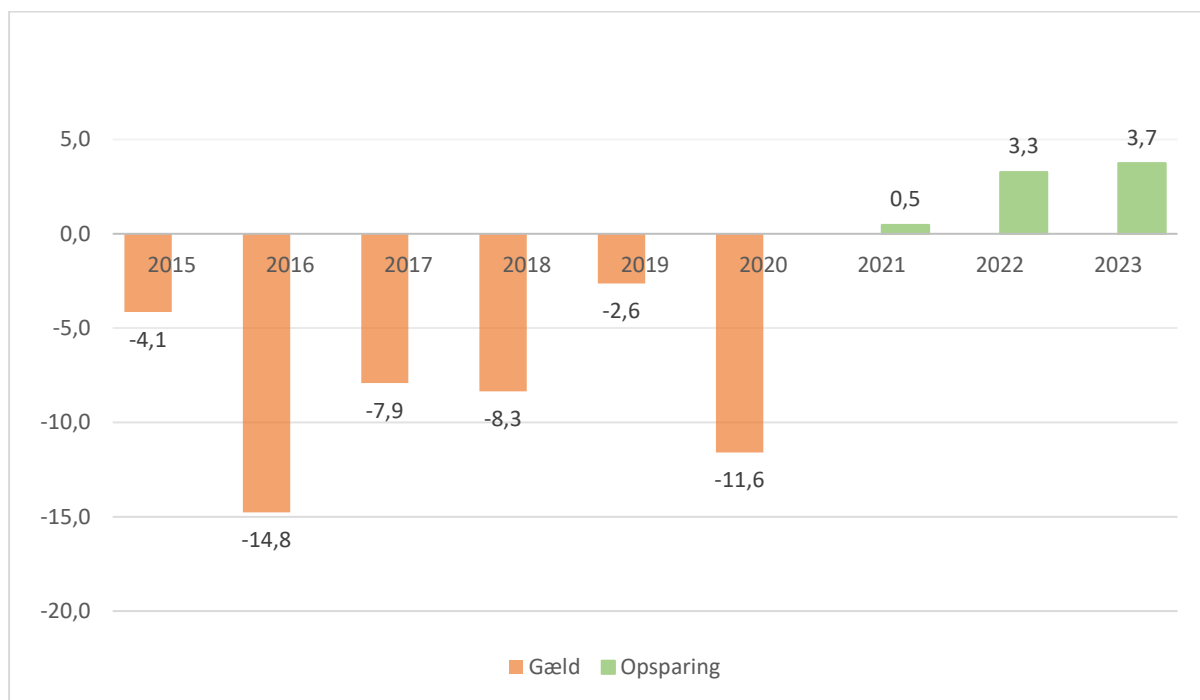


*Note: Beløb i 2015-2024 i budgetårets pris og beløb i 2024-2028 i 2024-pris*

Nedenstående figur viser udviklingen i gæld og opsparing i Ejendomsservice baseret på de årlige bevægelser i regnskaberne 2015-2023. Som det fremgår heraf, havde Ejendomsservice vanskeligt ved at realisere besparelserne og opbyggede derfor en større gæld i de første år. Dette skyldtes til dels, at Ejendomsservice først blev realiseret med virkning fra 1. juli 2015, mens den vedtagne besparelse var baseret på, at Ejendomsservice blev realiseret med virkning fra 1. januar 2015. Desuden havde Ejendomsservice behov for at foretage investeringer for at kunne opnå de forudsatte besparelser bl.a. i it og køretøjer, hvilket der ikke oprindeligt var afsat budget til.

På den baggrund godkendte byrådet i maj 2017 en plan for afvikling af gælden i Ejendomsservice samt en tillægsbevilling på 11,3 mio. kr. til finansiering af dele af den oparbejdede gæld. Ejendomsservice har, jf. gældsafviklingsplanen, afdraget gælden, og havde i 2021 vendt gælden til en opsparing. Gælden i 2020 er alene et udtryk for, at afholdte udgifter til Covid i 2020 først blev kompenseret med virkning i regnskab 2021, hvor Ejendomsservice blev kompenseret med 9,0 mio. kr.

Figur. Udvikling i gæld/opsparing i Ejendomsservice baseret på regnskabstal (mio. kr.)



I regnskab 2023 havde Ejendomsservice et merforbrug på 2,2 mio. kr. Inklusiv overførsler fra 2022 udgjorde resultatet en opsparing på 3,7 mio. kr., som er overført til 2024. Ejendomsservice har således realiseret de årlige reduktioner af budgetrammen.

I 2024 udgør det oprindelige samlede driftsbudget for Ejendomsservice 186,4 mio. kr. jf. nedenstående tabel:

Tabel. Oprindeligt budget 2024

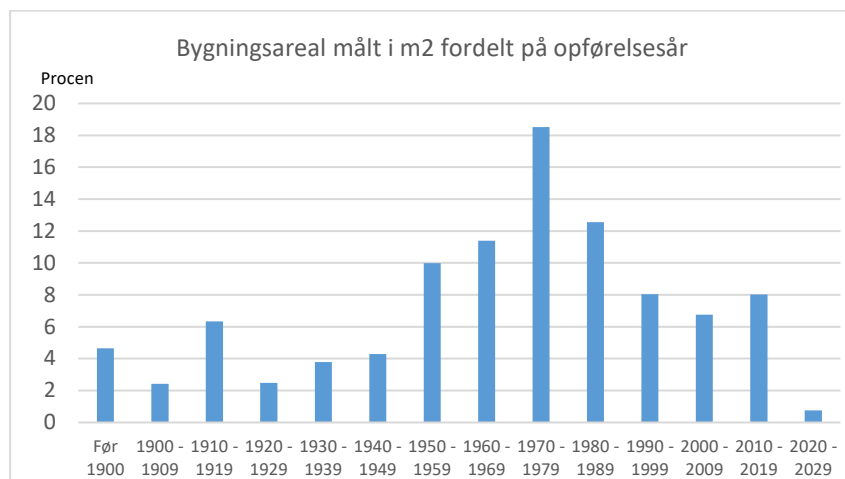
Mio. kr. 2024-priser	Udgift 2024	Indtægt 2024	Netto 2024
<b>Serviceammen</b>	<b>199,4</b>	<b>-13,0</b>	<b>186,4</b>
Ejendomsservice, fælles	11,0	0,0	11,0
Bygningsadministration	2,4	0,0	2,4
Teknisk Service	122,0	-11,4	110,6
Rengøring og Intern Service	64,0	-1,6	62,4
<b>I alt</b>	<b>199,4</b>	<b>-13,0</b>	<b>186,4</b>

Ud over driftsbudgettet har Ejendomsservice ansvaret for flere anlægsprojekter. Anlægsprojekterne fremgår af tabellen nedenfor med angivelse af korrigeret budget i 2024 og oprindeligt budget for årene 2025-2028.

Tabel. Anlægsprojekter i Ejendomsservice i 2024-2028

1.000 kr. 2024-priser	2024 Korrigeret budget	2025 Rådigheds- beløb	2026 Rådigheds- beløb	2027 Rådigheds- beløb	2028 Rådigheds- beløb
<b>Miljø og teknik, skattefinansieret</b>	<b>136.973</b>	<b>70.439</b>	<b>67.679</b>	<b>76.722</b>	<b>76.536</b>
Brandteknisk gennemgang	2.500	2.500	2.500	2.500	0
Bygningsvedligehold, pulje	51.170	50.803	48.043	57.086	59.400
Energibesparende foranstaltninger, pulje	86.246	17.136	17.136	17.136	17.136
Energibesparende foranstaltninger, pulje	-3.900	0	0	0	0
Pulje til nedrivning af kommunale bygninger	580	0	0	0	0
Nedrivning af kommunale bygninger	377	0	0	0	0

I nedenstående figur ses den kommunale bygningsmasse fordelt på opførelsesår. Det fremgår her, at den kommunale bygningsmasse er forholdsvis gammel, idet størstedelen er opført i perioden 1950-89. Dette vil som udgangspunkt have relativt stor indflydelse på vedligeholdelsesbehovet.





## 4. Opsamling på inputs fra fagområderne og forsikringsområdet

Nedenfor præsenteres en sammenfatning af de inputs fra fagområderne, som er givet i forbindelse med de gennemførte fokusgruppeinterviews, Program Afbureaukratisering samt inputs fra forsikringsområdet. Det skal bemærkes, at sammenfatningen således ikke nødvendigvis på alle områder vil være repræsentativ for alle de mange samarbejdspartnere og samarbejdsflader, som Ejendomsservice har. Inputsene er i opsamlingen nedenfor tematiseret i en række overskrifter.

### Det daglige samarbejde med Ejendomsservice – lokalt og decentralt

Generelt opleves et konstruktivt og samarbejdsvilligt samarbejde med Ejendomsservice samt dygtige medarbejdere, som gør deres bedste ud fra de betingelser, forudsætninger og serviceniveauer, som er fastlagte for samarbejdet.

Særligt på rengøringsområdet udtrykkes stor tilfredshed med det daglige samarbejde - at der bliver lyttet, prioriteret, og at Ejendomsservice træder til, når institutionen har brug for det (fx med fokuseret rengøring ved sygdomsudbrud). Ligeledes at der bliver reageret, hvis institutionen påpeger, at rengøringen ikke overholder den aftalte standard. I sammenhæng hermed fremhæves, at den faste rengøringsgennemgang med rengøringsledere fungerer rigtig godt og giver mulighed for at tilpasse og prioritere rengøringsopgaven på den konkrete matrikel.

De faste kvartalsmøder mellem forvaltningerne, sektionsledere og chefen for Ejendomsservice fungerer godt og giver mulighed for, at principielle problemstillinger kan løftes i dette forum i stedet for af den enkelte institutionsleder. På fokusgruppeinterviewene blev der givet udtryk for et ønske om, at dette udbygges med en mere formaliseret mødestruktur mellem Ejendomsservice og de enkelte institutioner/institutionsledere, hvor man fx kan drøfte prioriteringer, besigtige bygninger og udeområder mv.

Som institutionsleder kan det være svært at gennemskue, hvem fra Ejendomsservice man bør kontakte i forskellige situationer. Desuden efterspørges hurtigere arbejdsgange og kortere responstid på institutionens henvendelser til Ejendomsservice, og at det sikres, at institutionslederne bliver involveret rettidigt forud for, at der igangsættes konkrete opgaver ifm. institutionens bygninger.

Hvad angår byggeprojekter ønsker institutionslederne i højere grad at blive holdt i hånden ift. de tekniske beslutninger, som skal træffes undervejs, og som man ikke har den faglige indsigt til selv at vurdere konsekvenserne af (byggeteknisk, arkitektonisk, økonomisk mv.). Det efterlyses yderligere, at Ejendomsservice i højere grad varetager rollen som koordinator/byggeleder mellem de forskellige fagligheder i et byggeprojekt.

På de lokationer, hvor medarbejderen fra Ejendomsservice har et lokalt og længerevarende kendskab til bygningen, opleves i højere grad, at der bliver udført forebyggende tiltag målrettet den konkrete bygning og ydet rådgivning til institutionslederen om forebyggende tiltag, som institutionen selv kan udføre. Det samme gælder på vagtområdet, hvor det gør en forskel, når de runderende vagter kender de bygninger, de kommer til, så de fx selv kan lokalisere relevante lokaler.

Desuden nævnes det, at der kan være en generel udfordring omkring distanceledelse forbundet med, at de lokale medarbejdere fra Ejendomsservice er fysisk tættere på og har deres daglige gang hos institutionerne, mens ledelsen er fra distancen.

## Snit- og samarbejdsflader

Samarbejdet omkring opgave- og ansvarsdelingen og de udarbejdede serviceleveranceaftaler (SLA) og grænsefladebeskrivelser mellem institutionerne og Ejendomsservice opleves generelt som svært.

Der bliver givet udtryk for, at SLA'erne og grænsefladebeskrivelserne ikke giver meget rum til fleksibilitet og prioritering, samtidigt med, at der alligevel ofte er uklarhed omkring, hvem der løser og betaler for hvilke opgaver, og nogle snit fremstår ikke logiske eller gennemskuelige for institutionerne. I den sammenhæng efterlyser institutionerne mere beslutningskompetence hos de lokale medarbejdere fra Ejendomsservice, så de i højere grad kan reagere hurtigere og mere proaktivt frem for først at skulle afvente en central beslutning om snitflader og ansvarsdeling om en konkret opgave.

De helt små, enkeltstående opgaver i institutionerne kan være svære at få hjælp til, og der savnes mere fleksibilitet ift., at medarbejdere fra Ejendomsservice i højere grad kan løse opgaver for andre institutioner i lokalområdet.

På rengøringsområdet giver institutionerne generelt udtryk for, at man ikke ønsker at få rengøringsopgaven tilbage, og der opleves en tydelig professionalisering af rengøringsområdet med Ejendomsservice. Dog med undtagelse af omsorgsområdet, som, jf. den *oprindelige fordelingsmodel beskrevet i kapitel 2 ovenfor*, selv udfører rengøringsopgaven, og fortsat ønsker at beholde rengøringsopgaven decentralt.

Omsorgsområdet oplever derudover generelt udfordringer omkring SLA'erne og grænsefladebeskrivelserne. Med den særlige aftale om deling af ressourcerne svarende til cirka 50/50 % på teknisk service (som nævnt i kapitel 1) oplever omsorgsområdet, at opgaver ofte falder mellem to stole, og at serviceniveauet ikke er ensartet på tværs af institutioner. Desuden efterspørges fleksibilitet til i højere grad at kunne disponere over den tid, Ejendomsservices medarbejdere anvender på omsorgsområdets matrikler.

## Prioriteringer og medindflydelse

I flere tilfælde gives udtryk for et ønske om et bedre indblik i vedligeholdelsesplaner og de prioriteringer af opgaver, som Ejendomsservice foretager både på tværs og for den enkelte institution/bygning samt mere fleksibilitet og medindflydelse på hvilke opgaver, Ejendomsservice skal prioritere hos institutionerne. I samme forbindelse nævnes et ønske om mere synlighed omkring, hvordan/på hvilket grundlag drifts- og vedligeholdelsesmidlerne fordeles mellem forvaltninger og institutioner.

På teknisk service og vedligehold efterlyses på skoleområdet mere kommunikation, lokal styring og medbestemmelse i de 20 % arbejdstid, som de enkelte skoleledere, kan disponere og prioritere hos de lokale tekniske servicemedarbejdere fra Ejendomsservice, jf. den *besluttede fordelingsmodel mellem Ejendomsservice og skoleområdet nævnt i kapitel 1*.

## Bygningsskader og forebyggende tiltag

Der sker jævnligt skader på kommunens bygninger og løsøre, som skyldes manglende vedligehold af bygningerne samt forældede/manglende sikringssystemer og -procedurer, herunder overvågning, tyverisikring, mangelfuld aflåsning af bygninger mv. Sådanne skader er ikke forsikringsdækkede, hvilket efterlader en udfordring ift. placering af betalingsansvaret – bygningsejeren eller Ejendomsservice. Disse snitflader bør beskrives mere tydeligt.

Skader på grund af manglende vedligehold ses ofte som vandskader grundet manglende rensning af tagrender, tilstopning af afløb, utætheder på bygningerne samt rørføring i uisolerede rum.

Skader på grund af forældede/manglende sikringssystemer og -procedurer forekommer især på skoleområdet i form af fx tyveri og hærværk.

Det fremhæves, at det er vigtigt, at man prioriterer forebyggende indsatser, da det ofte betaler sig på lang sigt. På vedligehold af bygninger gælder dette især forebyggelse af vandskader – både målrettet de konkrete bygninger og generelle tiltag på tværs af bygningsmassen –, mens det på sikringsområdet særligt handler om at sikre, at der er relevante og opdaterede alarmsystemer/videoovervågning, låsesystemer mv. til stede i bygningerne.

## Serviceniveauer

Det opleves generelt, at kommunens bygninger er nedslidte, og at der er et stort vedligeholdelseefterslæb. Der udtrykkes i den forbindelse ønske om, at serviceniveauet for Ejendomsservices opgavevaretagelse øges, herunder mere og bedre pasning af de grønne arealer, mere og bedre teknisk service og vedligehold på bygninger, en højere rengøringsstandard og et ønske om en lokal pedelordning på de enkelte institutioner. Der er dog en generel fælles forståelse af, at en forøgelse af serviceniveauet ligger uden for den økonomiske ramme, som Ejendomsservice arbejder inden for.

## 5. Vurdering af formåls- og målopfyldelse – evaluering af Ejendomsservice

I dette kapitel bliver der foretaget en vurdering af, i hvilket omfang Ejendomsservice har indfriet de overordnede formål og mål i forbindelse med etableringen i 2015.

Vurderingen tager udgangspunkt i en status på de to hovedformål, dvs. dels en status på professionaliseringen af bygningsdriften, dels en vurdering af om sparemålet er indfriet. Der vil blive lagt vægt på, hvor langt man er kommet med indfrielsen af målene, samt i hvilket omfang, der er områder hvor der stadig er forbedringspotentialer. I den forbindelse er det vigtigt at gøre opmærksom på, at den faglige tilgang og dermed professionaliseringen af arbejdsopgaverne defineres af Ejendomsservice. Denne professionalisering kan til tider konflikte med enhedernes ønsker og opfattelser af faglighed – fx ønsker om nærhed i opgaveløsningen.

### Status på professionaliseringen af bygningsdriften

Nedenfor gennemgås det, hvordan der er arbejdet med en professionalisering af opgaveudførelsen på de tre nuværende fagområder inden for bygningsdriften: Teknisk service og vedligehold, Rengøring og intern service samt Energi og projektering. Derudover inddrages øvrige tværgående emner som nye opgaver samt uddannelse og intern kompetenceopbygning. En vigtig forudsætning for at arbejde med professionalisering af bygningsdriften er, at de underliggende rammer/strukturer og forudsætninger er på plads. Det drejer sig bl.a. om organisering og samarbejdet med enhederne. Derfor vil disse elementer også indgå i vurderingen af, i hvilket grad Ejendomsservice er nået i mål med professionaliseringen.

#### Teknisk service og vedligehold

Før etableringen af Ejendomsservice havde en institution typisk en-to pedeller tilknyttet, som skulle stå for mange forskelligartede opgaver inden for bygningsdrift og teknisk service. Ligesom budgettet til vedligeholdelse var decentralt placeret som en integreret del af aftaleenhedernes samlede økonomi og var som sådan ikke låst til vedligeholdelsesopgaver. Nu er der mulighed for at benytte kompetencer på tværs af enhederne, og det giver en række stordriftsfordele, idet der nu er mulighed for at bringe flere kompetencer i spil på den enkelte enhed. En lokal pedel kan fx ikke være certificeret inden for alle fagområder, så som skadedyrsbekæmpelse, dronebetjening og motorsavsbetjening mm. Disse kompetencer findes nu i Ejendomsservice, hvilket betyder, at sådanne ydelser ikke længere skal tilkøbes eksternt. Ligeledes er budgettet centraliseret og dermed målrettet vedligeholdelsesopgaver.

Samtidig er der mulighed for, at Ejendomsservice kan anskaffe og benytte mere specialiseret materiel, som de lokale enheder ikke tidligere havde mulighed for. Det drejer sig fx om maskiner til ukrudtsbekæmpelse, hvor Ejendomsservice nu kan sikre, at redskaberne og metoderne lever op til nationale miljøstandarder. Derudover kan Ejendomsservice benytte større maskiner til bl.a. hækkeklipping. Sådanne redskaber gavner i mere end én forstand. For det første bliver resultaterne af selve pasningen af de grønne områder mere professionel, og for det andet er redskaberne mere skånsomme for medarbejderne og dermed en gevinst for både sygefraværet og dermed arbejdsmiljøet.

Ejendomsservice har til opgave udelukkende at varetage og vedligeholde bygningsmassen. Dette har bl.a. medført, at der kan arbejdes med vedligeholdelsesplaner og tværgående serviceniveauer. Før etableringen af Ejendomsservice kunne man opleve en nedprioritering af vedligeholdelsesopgaven, dels fordi budgettet ikke var bundet til opgaven, dels fordi de rette kompetencer ikke nødvendigvis var til stede på enheden.

Derudover kan Ejendomsservice følge med i og medvirke til at implementere ny lovgivning inden for bygningsområdet, så kommunens bygninger lever op til nationale krav. Det gælder bl.a. for områder som legepladsinspektion og brandreglementet.

Ovenstående gennemgang viser, at etableringen af Ejendomsservice har bidraget til, at der i høj grad er arbejdet med en professionalisering af opgaverne inden for bygningsdriften og teknisk service. Det gælder både for selve opgaveløsningen som for anvendelse af materiel og uddannelsesniveau bl.a. medarbejderne.

Dette understøttes også af de mange inputs, som er indhentet via fokusgruppeinterviews. Her bliver der udtrykt generel tilfredshed med selve arbejdet, som udføres af Ejendomsservice. Men der bliver bl.a. også peget på, at de kommunale bygninger er nedslidte, og at der er et stort vedligeholdelseefterslæb, herunder også forsikrings-skader som skyldes manglende vedligehold. I den sammenhæng kan det nævnes, at vedligeholdelsesstandarder har en klar sammenhæng med budgettet til bygningsvedligehold. Denne problemstilling er derfor ikke ny, men var også gældende før etableringen af Ejendomsservice.

## Rengøring og intern service

Tidligere var rengøringspersonalet tilknyttet den enkelte enhed. Med etableringen af Ejendomsservice blev personalet samlet under én sektion. Det har betydet, at det har været muligt at arbejde målrettet med at uddanne det samlede personale – både rengøringsassistenter og rengøringsledere. Rengøringsenheden har udarbejdet udførlige arbejdsplaner og tegninger over bygningsmassen. Ligesom der er oprettet et flyveteam, som afløser personalet ved ferie og sygdom. Der er således nu tale om en fagligt funderet tilgang til rengøringsopgaven, som har medført, at rengøringsstandarder vurderes at være blevet mere ensartet på tværs af kommunen.

Derudover foretages der systematisk opfølgning på opgaven. Tilsynsopgaven varetages både på enheder, hvor Ejendomsservice varetager rengøringen, som på enheder hvor opgaven er udliciteret til privat leverandør. Kontrollen består både i tilsyn med selve udførelsen samt i opfølgning på kontraktoverholdelse og opfølgning på den eksterne prissætning. Derudover ydes der rådgivning til institutionerne omkring rengøringsopgaven.

Denne faglighed betyder også, at rengøringsfunktionen kan varetage mere specialiserede opgaver. Det så man fx med corona-rengøringen, hvor det lykkedes at udrulle et ensartet koncept på tværs af kommunen, som sikrede, at kommunen kunne leve op til anvisninger og restriktioner pålagt af Sundhedsstyrelsen.

Derudover arbejdes der med etablering af synlig rengøring, dvs. at rengøringen udføres i dagtimerne. Hermed oplever Ejendomsservice, at det er betydeligt lettere at rekruttere personale. Rengøringsbranchen er generelt udfordret af rekrutteringsproblemer.

Den kommunale rengøringsfunktion har desuden gjort det muligt at sætte fokus på arbejdsmiljøet. Dels er der mulighed for at indkøbe større og bedre maskiner, dels er der arbejdet målrettet på at reducere kemikalieforbruget på enhederne, så der nu anvendes mere miljøvenlige produkter. Der er samtidig opnået en økonomisk gevinst gennem stordriftsfordele ved indkøb af store mængder.

Etablering af Vagt og sikringsfunktionen giver mulighed for døgnbetjening af de kommunale bygninger af runderende vagtteams. Dette er i sig selv en stor gevinst, idet ydelser uden for normal åbningstid nu kan løses internt i stedet for at tilkøbe disse hos en ekstern leverandør. Dertil kommer særlige kompetence inden for låseservice og kloakservice.

Ovenstående sammenfatning viser, at etableringen af Ejendomsservice i særdeleshed har bidraget til en professionalisering af rengøringsopgaven samt på vagt- og sikringsområdet. Dette gælder både for den daglige drift samt løsning af specialopgaver. Derudover er uddannelsesniveaet højnet for samtlige medarbejdere.

Inputs fra fokusgrupperne viser da også, at der er meget stor tilfredshed med rengøringen, og samarbejdet med rengøringssektionen fungerer rigtig godt og er fleksibelt efter behov. Der bliver udtrykt fuld opbakning til en central rengøringsfunktion, og fagforvaltningerne ønsker ikke rengøringen tilbage til de decentrale enheder. Der vurderes også at være generel tilfredshed med den kommunale vagt- og sikringsordning, men at det gør en forskel, hvor godt de runderende vagter kender de bygninger, de kommer til, så de fx selv kan lokalisere relevante lokaler.

## Energi og projektering

Etableringen af Ejendomsservice har skabt grundlaget for, at det er nemmere at tænke tværgående og i helheder i forbindelse med projektering af nye byggerier. Fx kan der allerede i projekteringsfasen indtænkes konkrete håndværker- og flytteydelse samt hvordan gulvbelægningen bedst renholdes og vedligeholdes efterfølgende. Der ligger fortsat et stort potentiale i at blive endnu bedre til at udnytte disse muligheder for tværgående sparring, så man i endnu højere grad sikrer, at en ny bygning efterfølgende også er nem at vedligeholde, renholde og sikre med vagtanlæg. En helhedsorienteret tilgang på tværs af sektionerne i Ejendomsservice vil øge professionaliseringen af opgaveløsningen.

Bygherrerådgivningen er tiltænkt en mere central rolle med byrådets beslutning om, at denne sektion som udgangspunkt skal varetage alle kommunale byggerier. Direktionen har som førnævnt drøftet første udkast til denne ændring i december 2023. Tidsplan for endelig implementering forventes fastlagt i løbet af 2024. Byrådet vil blive orienteret om den nye model.

Når beslutningen træder i kraft, vil bygherrerådgivningen være institutionernes eneste indgang til rådgivning i forbindelse med ny-, om- og tilbygning. Det forventes at skabe en større grad af professionalisering og ensretning af kommunens byggeprojekter. Det giver mulighed for, at der tænkes i et helhedsperspektiv fra start til slut i et byggeprojekt - hvor der blandt andet kan tænkes på tværs af fagligheder og fagforvaltninger, udnytte kommunens forskellige kompetencer og erfaringer, have blik for strategiske planer, arealoptimering og energioptimering, og hvor der kan sikres tæt inddragelse af øvrige relevante fagområder, fx lokalplanlægning og byggesager. Hertil kommer, at institutionerne vil blive taget i hånden gennem alle processer og rådgivning i, hvornår der er behov for at tilkøbe ekstern bistand til byggeprojektet med udgangspunkt i én kontaktperson hos Ejendomsservice.

Dette giver også mulighed for at have en udvidet helhedsorienteret tilgang til projektet, så blandt andet parkering, udebelysning mv. indtænkes i projektet allerede fra projektstart. Dermed bliver fokus udvidet til at handle om mere end blot opførelsen af en bygning.

I modsætning til en ekstern byggekyndig kan Ejendomsservice gennem sit kendskab til organisationen sikre en helhedsorienteret tilgang til projekterne, hvilket må anses som en styrke. Dette giver en bedre ressourceudnyttelse, og gør det ligeledes muligt at udnytte kompetencer og erfaringer på tværs af forvaltningsområderne.

Oprindeligt fik Ejendomsservice til opgave gennem et overblik over bygningsmassen at varetage arealoptimeringen, herunder også optimering af lejede kvadratmeter. I den forbindelse blev i 2016 udarbejdet en samlet oversigt over kommunens eksterne lejemål med oplysninger om husleje, bindingsperiode og opsigelsesvarsel. Oversigten er siden da blevet løbende opdateret.

Som nævnt i kapitel 3 har Ejendomsservice indfriet de udviklingsmål for arealforvaltning, som blev fastlagt tilbage i 2017. Siden da har Ejendomsservice i samarbejde med fagforvaltningerne – sideløbende med arbejdet om arealreduktion – haft fokus på at udnytte mulighederne for multifunktionel anvendelse af kommunens m<sup>2</sup>. For nye lejemål er det fastslået i kommunens generelle økonomistyringsprincipper, at Ejendomsservice skal godkende alle lejemål. I den forbindelse skal det afklares, om der kan findes plads inden for den eksisterende bygningsmasse eller i alternative lejemål. Endvidere skal Ejendomsservice sikre, at alle forhold i en lejekontrakt er belyst, herunder løbetid, vedligeholdelsesbetingelser samt opsigelsesbetingelser mm.

Ejendomsservice vurderer selv, at man ikke er i mål med en optimal løsning af arealoptimeringsopgaven. Initiativet til indgåelse af nye lejemål tages oftest af fagforvaltningen, og Ejendomsservice oplever, at de i mange tilfælde først bliver involveret, når de faglige hensyn er belyst. Dette vanskeliggør arbejdet med at finde den rette vægtning mellem hensynet til arealoptimeringen og hensynet til fagområdets faglige ønsker og behov.

Desuden bliver der arbejdet med en tværgående energioptimering af bygningsmassen. Det er et indsatsområde, hvor der har været en længere indkøringsfase. Det skyldes en forudsætning om, at etableringen af energiteamet skal være selvfinansierende, og det er en investering, som først giver afkast på længere sigt. Det var derfor ikke muligt at foretage denne investering i opstartsfasen, da Ejendomsservice først og fremmest havde fokus på at realiserede besparelseskraevet. Der er i dag etableret et energiteam, som på baggrund af forretningsplaner arbejder med energibesparende projekter i alle kommunale ejendomme. Opgaven har en høj grad af kompleksitet, og består dels af at udpege de rigtige projekter med en god business case, dels af at finde de bedste tekniske løsninger, herunder indtænke forbedringer for klimaet som konvertering af fossilt brændstof til grønnere løsninger. Dette vurderes at have bidraget til en professionalisering af dette område. Helt konkret har projekterne i 2021-23 bidraget til besparelser på el, vand og varme på samlet set 4,6 mio. kr.

Det er et stort fokusområde for sektionen at opbygge og videreudvikle på de tilstedeværende kompetencer gennem uddannelse af medarbejderne. Dette er helt i tråd med byrådets seneste beslutning om den nye organisering af byggeprojekter, som først træder i kraft, når de nødvendige kompetencer er opbygget i organisationen. Målet er at opbygge kompetencer, som kan matche eksterne rådgivere inden for de fleste opgavefelter.

Bygherrerådgivningen er under opbygning, og derfor viser erfaringer på dette område også, at man ikke er helt i mål i forhold til en professionalisering af arbejdsgangene. Fokusgrubeinterviewene peger også på, at der er blandede erfaringer med samarbejdet. Det vil der blive arbejdet målrettet med i den videre implementering af bygherrerådgivningen som fælles indgang til nye byggerier.

## Nye opgaver siden etableringen

Der er som nævnt i kapitel 2 løbende kommet nye opgaver ind i opgaveporteføljen i alle tre sektioner under Ejendomsservice. Det har i høj grad drejet sig om opgaver, som har krævet opbygning af specialkompetencer og certificeringer i forhold til anvendelse af komplekst udstyr. Der er desuden ofte tale om håndværkerydelser, som tidligere blev købt hos eksterne leverandører. Ved at hjemtage disse opgaver kan de dels løses billigere, dels opbygges der nye kompetencer inden for Ejendomsservice, som i høj grad bidrager til en professionalisering af opgaveløsningen.

## Understøttende struktur og rammer for samarbejdet

Som beskrevet i kapitel 3 ovenfor blev der som resultat af evalueringen af Ejendomsservice fra 2018 opstillet nogle indsatsområder for det organisatoriske setup omkring Ejendomsservice med fokus på at afklare og forventningsafstemme om de økonomiske og opgavemæssige snitflader i serviceleveranceaftalerne, at skabe et bedre kendskab til Ejendomsservice og kontaktfladerne hos Ejendomsservice samt mere synlighed omkring vedligeholdelsesplanerne.

Inputs fra dataindsamlingen peger på, at disse områder fortsat fylder hos og udfordrer institutionerne, og at der helt generelt er noget omkring den understøttende struktur og rammerne for samarbejdet mellem Ejendomsservice og institutionerne og de underliggende incitamentsstrukturer forbundet hermed, som der fortsat udestår et arbejde med for Ejendomsservice.

Det drejer sig blandt andet om udfordringer og uklarheder omkring samarbejds- og snitfladerne hvad angår økonomi og opgaveløsning, hvor det kan konstateres, at de iboende incitamentsstrukturer ikke altid fungerer efter hensigten. Desuden fremhæves uklare kommunikations- og kommandoveje, hvor institutionerne har svært ved at finde den rigtige indgang til Ejendomsservice, udfordringer forbundet med distanceledelse af Ejendomsservices lokale medarbejdere samt et manglende indblik i/kendskab til Ejendomsservices tværgående prioriteringer.

Det kan således konstateres, at Ejendomsservice endnu ikke er i mål på dette område, og at der fortsat er en opgave med at sikre, at den understøttende struktur omkring Ejendomsservice fungerer optimalt, og at de rette incitamentsstrukturer er til stede for at forebygge suboptimering og silotænkning.

Derimod vurderes det, at Ejendomsservice er langt hvad angår den systemmæssige understøttelse af kerneopgaven, hvor man har etableret et centraliseret systemsetup, som giver Ejendomsservice et samlet og opdateret overblik over den kommunale bygningsmasse på tværs. Dette overblik giver blandt andet mulighed for at prioritere indsatsen der, hvor den giver størst værdi og understøtter de lokale Ejendomsservice-medarbejdere i deres arbejde på/med de konkrete bygninger. Desuden gør overblikket det muligt at give bygningsejere mere indsigt i prioriteringer og et bedre kendskab til egne bygninger.



## Indfrielse af sparemål

I forbindelse med etableringen af Ejendomsservice blev der vedtaget en besparelsestrappe med virkning fra 2015, jf. kapitel 2. Besparelsen udgjorde 5 mio. kr. i 2015, 7 mio. kr. i 2016, 9 mio. kr. i 2017 og 11 mio. kr. i 2018 og frem. Ejendomsservice havde i begyndelsen vanskeligt ved at realisere besparelserne, og opbyggede derfor en større gæld i de første år. På den baggrund godkendte byrådet i maj 2017 en plan for afvikling af gælden i Ejendomsservice samt en tillægsbevilling på 11,3 mio. kr. til finansiering af dele af den oparbejdede gæld.

Ejendomsservice har, jf. gældsafviklingsplanen, afdraget gælden, og havde i 2021 vendt gælden til en opsparing. Dermed har Ejendomsservice realiseret det sparemål, som var en forudsætning for etableringen i 2015.

## Benchmark med andre kommuner

Randers Kommune deltager i et nøgletalssamarbejde inden for bygningsdrift og vedligehold. Dette samarbejde er under opbygning, og databaserne vurderes ikke fyldestgørende endnu. Derfor er det ikke muligt at foretage en relevant og valid sammenligning med andre kommuner på nuværende tidspunkt.

## 6. Forslag til styrkelse af Ejendomsservice

Med udgangspunkt i analysens resultater kan det helt grundlæggende konstateres, at der er behov for at gennemgå de nuværende incitamentsstrukturer i samarbejds- og snitfladerne mellem Ejendomsservice og fagforvaltningerne.

Der bør derfor afklares, om de nuværende incitamentsstrukturer skal genbesøges og justeres, så man undgår ulogiske snitflader, silotænkning og uenigheder om betalingsansvar, og så man samlet set udnytter ressourcerne bedst muligt og sikrer, at de beslutninger, der træffes og de indsatser, der gennemføres, altid sker ud fra en helhedsbetragtning og ud fra en vurdering af, hvad der samlet set gavner kommunen som helhed.

Ligeledes konstateres det ovenfor, at der fortsat er en opgave med at sikre, at den understøttende struktur og rammerne for samarbejdet mellem Ejendomsservice og institutionerne fungerer optimalt.

Med dette afsæt er identificeret følgende konkrete forslag til, hvordan Ejendomsservice kan styrke sin opgavevaretagelse og målopfyldelse fremadrettet og effektivisere samarbejdet med dets samarbejdspartnere:

Forslag
SLA og grænsefladebeskrivelser version 2.0 – det nye fælles ståsted for samarbejdet mellem Ejendomsservice og alle forvaltningerne
Beslutning om fremadrettet samarbejdsmodel mellem Ejendomsservice og omsorgsområdet
Én indgang til Ejendomsservice
Fornyset og målrettet kommunikationsindsats – hvorfor et Ejendomsservice og hvilken værdi giver Ejendomsservice for den enkelte bygningsejer?
Øget fokus på og prioritering af forebyggende indsatser
En stærkere rolle til Ejendomsservice ifm. arealforvaltning og -optimering
Udvidet og målrettet lokalt samarbejde med de enkelte bygningsejere
Afklaring af rammer og retningslinjer for inddragelse af civilsamfundet til drifts- og vedligeholdelsesopgaver
Afdækning af potentiale for dybere udnyttelse af funktionalitet i systemlandskabet

De forskellige forslag uddybes nedenfor.

### **SLA og grænsefladebeskrivelser version 2.0 – det nye fælles ståsted for samarbejdet mellem Ejendomsservice og alle forvaltningerne**

Det vurderes, at der er et grundlæggende behov for at genbesøge de gældende SLA'er og grænsefladebeskrivelser for samarbejdet og ansvarsdelingen mellem Ejendomsservice og forvaltningerne – herunder de nuværende incitamentsstrukturer, som er indbyggede heri. Det foreslås således, at Ejendomsservice i samarbejde med direktørområderne genbesøger og opdaterer de gældende SLA'er og grænsefladebeskrivelser til en version 2.0.

Det bør i den forbindelse sikres, at de opdaterede SLA'er og grænsefladebeskrivelser:

- Bygger på de rette incitamentsstrukturer, som understøtter et fællesorienteret samarbejde med fokus på det fælles bedste for kommunen som helhed, og så man udnytter kommunens ressourcer bedst muligt ud fra en helhedsbetragtning,

- Bliver det nye fælles ståsted for samarbejdet mellem Ejendomsservice og *alle* direktørområderne.

Med version 2.0 bør fokus blandt andet være på:

- At de nye SLA'er og grænsefladebeskrivelser som førnævnt udarbejdes i dialog mellem Ejendomsservice og direktørområderne, og at alle forvaltninger godkender begge aftaledokumenter (*i dag findes der som tidligere nævnt ikke en godkendt grænsefladebeskrivelse på omsorgsområdet*),
- At identificere de områder, hvor der i dag opleves gråzoner, uklarheder og ulogiske arbejdsdelinger – både hvad angår opgaveudførelse og betalingsansvar –, og arbejde for, at roller og ansvar og incitamentsstrukturer på disse områder bliver tydeliggjorte,
- At de indbyggede incitamentsstrukturer understøtter hensyn til såvel økonomi, kvalitet og bæredygtighed,
- At skabe de rette incitamenter hos parterne både til at investere i forebyggende indsatser og til at udvise forebyggende adfærd i det daglige,
- At afklare muligheden for at indarbejde en fleksibilitet i opgaveløsningen inden for et fagområde, som gør det muligt at tage højde for lokale behov ved konkrete bygninger og prioritere ressourcerne derefter,
- At sikre, at de nye aftaledokumenter implementeres og forankres helt ud til de enkelte bygningsejere og brugerne af bygningerne på en lettilgængelig, brugervenlig og overskuelig måde, så alle bygningsejere har det nødvendige indblik i, hvordan samarbejdet og arbejdsdelingen er mellem dem og Ejendomsservice,
- At fastholde de nuværende faste samarbejdsfora mellem Ejendomsservice og fagcheferne – og i den forbindelse sikre en stærk forankring af SLA og grænsefladebeskrivelser hos de enkelte fagchefer,
- At fremhæve og fastholde fokus fremadrettet på den professionelle ejendomsdrift og komme videre fra de beslutninger, der tilbage i 2015 blev truffet omkring overførsel af ressourcer fra direktørområderne til Ejendomsservice.

I sammenhæng med opdateringen af gældende SLA'er og grænsefladebeskrivelser foreslås det, at Ejendomsservice fastlægger en struktur for, at – og hvordan – man efterfølgende løbende evaluerer og opdaterer aftaledokumenterne til nye versioner i takt med, at der løbende opnås flere erfaringer med, hvordan samarbejds- og snitfladerne kan optimeres.

## **Beslutning om fremadrettet samarbejdsmodel mellem Ejendomsservice og omsorgsområdet**

Det vurderes, at den nuværende samarbejdsmodel mellem Ejendomsservice og omsorgsområdet på teknisk service ikke fungerer efter hensigten og indebærer nogle u hensigtsmæssige incitamentsstrukturer, gråzoner og uklarheder, og der efterspørges fra begge parter en afklaring om tydelige samarbejds- og snitflader på området fremadrettet.

Samtidigt er Ejendomsservice i dag leverandør og administrator af rengøringsopgaven på alle kommunens institutioner med undtagelse af alle ældrecentre og enkelte andre steder på omsorgsområdet, hvor man har valgt at stå for rengøringsopgaven selv. Med udgangspunkt i

konklusionerne i kapitel 5 ovenfor vurderes det, at der potentielt kan være en række fordele forbundet med, at Ejendomsservice varetager hele rengøringsopgaven på omsorgsområdet – herunder hvad angår kvalitet og ensartede standarder, en veluddannet medarbejderstab, muligheden for at varetage specialopgaver, økonomi og administration. I den forbindelse kan inddrages erfaringerne fra socialområdet, hvor Ejendomsservice siden 2015 udført rengøring og morgenoptag af borgere på bostederne.

Det foreslås på den baggrund, at der træffes en beslutning om en ny samarbejdsmodel, som skal gælde for det fremadrettede samarbejde mellem Ejendomsservice og omsorgsområdet.

Heri ligger forslag om:

- At den nuværende samarbejdsmodel på teknisk service med deling af ressourcerne 50/50, som beskrevet i kapitel 2, sløjfes, og at der i stedet – ud fra en faglig, kvalitetsmæssig og økonomisk vurdering - træffes beslutning om en ny samarbejdsmodel.
- At der gennemføres en nærmere afdækning af muligheder/fordele samt forbehold/begrænsninger ved, at Ejendomsservice fremadrettet bliver leverandør og administrator af rengøring hos alle institutioner på omsorgsområdet.

## Én indgang til Ejendomsservice

Der vurderes at være behov for at gentænke og synliggøre den måde, institutionerne kan kontakte Ejendomsservice på, når de har behov for at inddrage Ejendomsservice. Institutionerne skal ikke være i tvivl om, hvem de skal kontakte i hvilke tilfælde, og de skal i højere grad selv kunne finde relevante informationer om konkrete emner, inden de kontakter Ejendomsservice. Det skal i den forbindelse være nemt for den enkelte institution at identificere hvilket servicedistrikt, institutionen tilhører og dermed hvilken distriktsservice- og rengøringsleder, man skal kontakte.

Den nuværende præsentation og velkomstsider for Ejendomsservice på kommunens intranet bør blandt andet omlægges og simplificeres, så den bliver nemmere tilgængelig for institutionerne. Når ændringerne er foretaget, er det vigtigt, at kendskabet til siden og oplysningerne udbredes bredt – også løbende i den fremadrettede kommunikation til institutionerne.

## Forny et og målrettet kommunikation til institutionerne om fordelene ved Ejendomsservice - hvorfor et Ejendomsservice og hvilken værdi giver Ejendomsservice for den enkelte bygningsejer?

Der vurderes at være behov for i højere grad at synliggøre over for institutionerne hvad Ejendomsservice er sat i verden for, og hvilken værdi Ejendomsservice kan give de enkelte institutioner og kommunen som helhed.

Det handler ikke mindst om:

- Hvilke (nuværende og kommende) fagligheder og specialistkompetencer/specialopgaver, Ejendomsservice kan tilbyde institutionerne, hvor mange af disse tidligere har skullet indkøbes eksternt,
- Hvordan Ejendomsservice løbende arbejder med at uddanne medarbejdere og understøtte en professionel og fagligt stærk organisation,

- Muligheden for, at Ejendomsservice kan udnytte stordriftsfordele både i forhold til kompetencer og materiel, og for at prioritere ressourcerne på tværs,
- Hvordan Ejendomsservice er garant på implementering og overholdelse af lovgivningen inden for det byggetekniske område, fx i relation til legepladsinspektion, brandsikkerhed mv,
- Muligheden for beslutningsstøtte fra Ejendomsservice ved behov for nye lokaler/lejemål, så man sikrer en optimal og effektiv udnyttelse af kommunens samlede bygningsmasse,
- At man fra Ejendomsservices side kan varetage koordineringen af bygningsrelaterede opgaver med andre fagområder inden for kommunen på vegne af institutionerne.

## **Øget fokus på og prioritering af forebyggende indsatser**

Der vurderes at være et stort behov for, at kommunens enheder i højere grad har fokus på - og har incitamenter til at prioritere - forebyggende indsatser på bygningsområdet, både hvad angår den generelle, løbende bygningsvedligehold og på sikringsområdet. Erfaringen fra flere aktuelle og større udgifter til skader på kommunens bygninger og løsøre er, at det meget ofte betaler sig på den lange bane at prioritere indsatser og midler til forebyggende indsatser.

På vedligehold af bygninger gælder dette især forebyggelse af vandskader – både tiltag, som gælder for den konkrete bygning (fx tiltag med fokus på tagrender, tag og brønde) og generelle tiltag på tværs af bygningerne (fx etablering af vandstopalarmer).

På sikringsområdet, hvor der især på skoleområdet opleves skader ved tyveri og hærværk, gælder det især om at sikre, at der er opdaterede alarmsystemer/videoovervågning, låsesystemer mv. til stede, samt at der er fastlagt faste procedurer for lukning af vinduer, aflåsning af lokaler og bygninger mv.

På bygningsområdet er vedtaget en model for afledt drift, som sikrer, at der prioriteres budget til driften af det nødvendige tyveri- og brandsikringsudstyr i forbindelse med nybyggerier, men der er ikke en tilsvarende model, som sikrer, at der afsættes budget til investeringen i selve udstyret.

Det foreslås på den baggrund, at der – som supplement til de eksisterende SLA'er og grænsefladebeskrivelser - udarbejdes et sæt fælles, tværgående retningslinjer for forebyggende indsatser på bygningsområdet i Randers Kommune. Retningslinjerne skal sikre, at der i forbindelse med nybyggeri og ombygninger altid afsættes budget til anskaffelse af relevant sikringsudstyr og eventuelle øvrige forebyggende indsatser såvel som til den efterfølgende drift af udstyret. Retningslinjerne bør derudover fastlægge en fast samarbejdsmodel mellem Ejendomsservice, kommunens forsikringskontor og direktørområderne omkring forebyggende indsatser. Samarbejdsmodellen kan indbygges i ovenstående forslag omkring et udvidet og lokalt samarbejde med bygningsejerne, hvor institutionerne og Ejendomsservice i fællesskab kan aftale og prioritere konkrete, forebyggende indsatser målrettet de konkrete bygninger – det kan fx være at fælde et løvfældende træ, så tagrenderne ikke skal renses så hyppigt, afklaringer omkring lukning af vinduer og aflåsning af bygninger mv.

Retningslinjerne skal sikre incitamenter fra både institutioner og Ejendomsservice til løbende at prioritere forebyggende indsatser og at tage et fælles ansvar og ejerskab for at passe godt på kommunens bygninger og løsøre.

## **En stærkere rolle til Ejendomsservice ifm. arealforvaltning og -optimering**

Det vurderes, at samarbejdet mellem Ejendomsservice og forvaltningerne på området for arealforvaltning og arealoptimering endnu ikke er forankret stærkt nok i organisationen, og at der er et potentiale i, at dette samarbejde styrkes. Samtidigt vurderes der at være et potentiale i at give Ejendomsservice en stærkere og mere udfarende rolle på området og tilrettelægge tværgående indsatser, rokader mv. pba. en 10-års plan for arealoptimering.

Det bør sikres, at Ejendomsservice altid inddrages rettidigt og så snart der i forvaltningerne opstår et behov for nye lokaler/flere m2, så Ejendomsservice får de bedst mulige betingelser for at optimere og effektivisere kommunens samlede bygningsmasse på tværs og anvise den bedste løsning på forvaltningernes behov og ønsker ud fra en helhedsbetragtning. En højere grad af arealoptimering på tværs af forvaltningerne kan potentielt betyde økonomiske besparelser og vil kunne understøtte kommunens indkøbspolitik, som har fokus på bæredygtighed og nøjsomhed.

Det foreslås på den baggrund at fastlægge en mere forpligtende og formaliseret samarbejdsmodel mellem Ejendomsservice og forvaltningerne omkring arealoptimeringsopgaven – fx lignende samarbejdsmodellen omkring bygherrerådgivning -, som kan understøtte en samlet set optimal og effektiv udnyttelse af kommunens samlede bygningsmasse. Samarbejdsmodellen skal baseres på en incitamentsstruktur, som sikrer, at der er et tværgående incitament til at optimere arealudnyttelsen og anvende lokaler og m2 på en måde, som vil være økonomisk mest fordelagtig for kommunen som helhed.

Det kan i den forbindelse overvejes, om samarbejdsmodellen skal tage afsæt i en fælles forpligtelse mellem Ejendomsservice og forvaltningerne om at gennemføre arealoptimerende indsatser i sammenhæng med en forudsætning om en årlig, økonomisk besparelse.

Ligeledes foreslås det, at man udarbejder en rullende 10-års plan for arealoptimering, som man fremadrettet bruger som grundlag for styring og prioritering af indsatser, rokader mv. på området.

## **Udvidet og målrettet lokalt samarbejde med de enkelte bygningsejere**

Det kan konstateres, at institutionerne efterspørger mere – og mere målrettet – kommunikation fra Ejendomsservice og et bedre indblik i, hvordan Ejendomsservice prioriterer opgaverne, både hos den enkelte institution og på tværs af alle kommunens bygninger.

Det foreslås, at der etableres et mere formaliseret, struktureret samarbejdsforum/en fast mødestruktur mellem Ejendomsservice og de enkelte bygningsejere på alle områder, som skal supplere de formaliserede faste mødefora/samarbejdsfora, som allerede er etableret mellem Ejendomsservice og afdelingschefen/fagchefen på de forskellige fagområder.

Samarbejdet/møderne skal have fokus på opgaverne relateret til den/de konkrete bygninger og understøtte en tæt relation, lokal forankring og indblik i Ejendomsservices prioriteringer på kort og længere sigt – og kan blandt andet omfatte besigtigelse af konkrete bygninger, forventningsafstemning omkring konkrete behov (herunder også institutionernes eventuelle behov for nye lokaler/flere m2), planer og prioriteringer, aftaler om forebyggende tiltag målrettet de konkrete bygninger, og på skoleområdet en status og forventningsafstemning om brugen af 20 %-tiden.

## **Afklaring af rammer og retningslinjer for inddragelse af civilsamfundet til drifts- og vedligeholdelsesopgaver**

Det foreslås, at der kigges nærmere på i hvilket omfang, det er muligt og relevant at inddrage civilsamfundet i drifts- og vedligeholdelsesopgaver i relation til kommunens bygninger – og hvilke rammer og retningslinjer, der i så fald skal være gældende.

Man skal i den forbindelse være opmærksom på en række forbehold i forhold til forsikringsforhold, ansvar, arbejdsmiljø, lovgivning, kendskab til anvendelsen af værktøj/rengøringsmidler mv. Der bør således være en skarp adskillelse af hvilke typer af opgaver, man kan inddrage civilsamfundet i på frivillig basis og hvilke opgaver, som altid vil skulle løses af en fagperson.

Samtidigt skal der være opmærksomhed på, at en øget af inddragelse af civilsamfundet/frivillige kan stride mod den professionalisering af bygningsdriften, som Ejendomsservice er sat i verden for, og hvor man har et stort fokus på at uddanne medarbejderne inden for de forskellige fagområder. Der kan også være risiko for, at kommunen samlet set ender med at bruge mere tid på opgaver, som frivillige har bidraget til, hvis der er behov for at yde støtte/vejledning til opgaverne og/eller hvis opgaverne ikke udføres korrekt eller grundigt nok, og at man derfor efterfølgende er nødt til at rette op. Der kan desuden være nogle forbehold i forhold til, om arbejdskraft fra frivillige/civilsamfundet må overtage arbejdsopgaver, som arbejdspladsen har budgetteret med, og som dermed vil kunne fortrænge ordinært ansatte eller virke konkurrenceforvridende.

## **Afdækning af potentiale for dybere udnyttelse af funktionalitet i systemlandskabet**

Det foreslås, at det undersøges, om der er et potentiale for at udnytte flere funktioner i Ejendomsservices systemportefølje, end man gør i dag – herunder særligt med fokus på Dalux -, så Ejendomsservice fx i højere grad kan understøtte vagt- og sikringspersonalet med relevante data om konkrete bygninger (placering af sikringskabe mv.), som personalet kan slå op i, mens de står fysisk i bygningerne, og så man kan give bygningsejerne adgang til relevante data om egne bygninger. Fx ved at udvide den eksisterende help desk funktion og berige systemet med yderligere bygningsdata.

## 7. Sammenfatning og næste skridt

Samlet set kan det konkluderes, at Ejendomsservice siden etableringen har opbygget en fagligt stærk organisation og arbejdet målrettet på at professionalisere opgaveløsningen inden for de givne økonomiske rammer og politisk vedtagne serviceniveauer.

Implementeringen af Ejendomsservice er gennemført inden for den økonomiske ramme, som byrådet har opstillet, idet gennemgangen af økonomien viser, at sparemålet fra 2015 er indfriet, ligesom Ejendomsservice er lykkedes med at realisere yderligere besparelser som følge af supplerende årlige effektiviseringskrav.

Der vurderes dog fortsat at være en opgave med at sikre, at den understøttende struktur omkring Ejendomsservice fungerer optimalt, og at de indbyggede incitamentsstrukturer og samarbejdsflader er logiske og rimelige og understøtter hensyn til økonomi, kvalitet og bæredygtighed ud fra en helhedsbetragtning. Det drejer sig i særlig grad om at få løst samarbejds- og snitfladeproblematikker, sikre tydelighed om institutionernes kommunikations- og kommandoveje og om Ejendomsservices tværgående prioriteringer samt en tættere lokal dialog. Indsatserne tilrettelægges områdevist med henblik på, at der findes løsninger på de problemstillinger, som fylder på de pågældende fagområder – hvad enten det knytter sig til ønsker om mere fleksibilitet, større klarhed omkring betalingsforpligtelser eller andre forhold.

Endeligt vurderes det vigtigt, at der opnås enighed og træffes endeligt beslutning om en hensigtsmæssig samarbejdsmodel mellem Ejendomsservice og omsorgsområdet.

På baggrund af denne analyse anbefales det, at Ejendomsservice arbejder videre med analysens forslag og igangsætter relevante konkrete indsatser i samarbejde med de respektive direktørområder. Det anbefales samtidigt, at Ejendomsservice i løbet af 1. halvår 2025 forelægger en status på indsatserne til direktionen.