



Styresak 53/08

OVERORDNET ORGANISERING AV DRIFT OG EIENDOM NLSH HF

Saksbehandler: Bernt Toldnes, Drift og eiendomssjef NLSH Bodø

Saksnr.: Dato:
2008/4067 05.11.2008

Dokumenter i saken:

Trykt vedlegg:

Utrykte vedlegg:

Presentasjon til OU-gruppen av 131008

Innledning

Drift og eiendomsansvaret utøves i dag på de 3 hovedstedene i NLSH HF gjennom avdelingsdirektørene i Lofoten og Vesterålen, og Drift og eiendomssjef i Bodø (Sentrum og Rønvik). Driften gjennomføres på separate budsjetter og planer, med unntak av felles investeringsbudsjett for mindre investeringer. Felles investeringsbudsjett ble innført for budsjettåret 2008. Denne organisasjonsformen gir utfordringer som for eksempel i forhold til enhetlig rapportering, håndtering av tilsyn, avvikshåndtering, faglig utvikling og utøvelse.

Dette er ikke en unormal måte å organisere på, men en ser innenfor offentlig eiendomsforvaltning at en profesjonalisering av tjenesteområdet med tydeligere rolledeling mellom eier, forvalter og brukere er en stadig oftere valgt organiseringsform. Dette er blant annet gjennomført innenfor Forsvaret og Statsbygg. Innenfor kommunal eiendomsforvaltning er det utgitt en NOU 2004:22 "Velholdte bygg gir mer til alle", hvor konklusjoner og anbefalinger klart underbygger behovet for tydelig rolledeling og en mer hensiktsmessig organisering. Innenfor helsesektoren utredes Strategisk eiendomsforvaltning som ett av flere delprosjekter i regi av HOD og Multiconsult, hvor anbefaling om tydeligere rolledeling fremkommer. Vi mener derfor at omorganisering og gjennomgående ledelse av Drift og eiendom er nødvendig på selvstendig grunnlag som følge av endret fokus og utvikling innen offentlig eiendomsforvaltning.

Bakgrunn

Drift og eiendomssjef ble gitt i oppdrag av Dir NLSH HF å gjennomgå og utforme forslag til enhetlig organisering av Drift og eiendomsområdet. Arbeidet er kjørt på selvstendig grunnlag, men med parallell utvikling med OU-prosjektet. Mandatet er koordinert med mandatet gitt av styret for klinikkdannelsen, og skal kunne ut i en prinsippkisse for overordnet organisering av Drift og eiendom med gjennomgående ledelse.

I denne saken gis en nærmere gjennomgang av arbeidet med omstillingsprosjektet.

Prosess

Deltakere i arbeidsgruppen

Deltakere i arbeidsgruppen er fremkommet og forankret i dialog med avdelingsdirektørene, samt vernetjeneste og arbeidstakerorganisasjonene, for å sikre riktig medvirkning. Det ble vektlagt kompetanse innenfor fagområdet, legitimitet i organisasjonen og god geografisk representasjon. Vernetjeneste og arbeidstakerorganisasjonene valgte en representant fra respektive organisasjon.

Medlemmer

- Finn Borgvatn - Administrasjonssjef Lofoten
- Svein Are Karlsen - Teknisk leder Lofoten
- Bernt Toldnes- Drift og eiendomssjef Bodø
- Hallgeir Karlsen- Leder Drift og vedlikehold Bodø
- Ole Rist- Teknisk Sjef Vesterålen
- Berit Jackobsen- Avdelingsleder renhold, vaskeri og hovedlager Vesterålen
- Finn Nyheim- Felles representant for vernetjenesten
- Unni Roland- Representant for Fagforbundet i NLSH HF (felles fagforeningsrepr)

Det ble gjennomført et 2-dagers arbeidsmøte i Svolvær 21-22/9 -08, deretter gjentatte e-postutvekslinger i arbeidet med presentasjonen for OU –gruppa 13/10-08.

Målsetninger

Eiendomsforvaltningen i NLSH HF spenner over en rekke ulike fag og leveranseområder. Det har derfor vært fokusert på å etablere tydelige ansvarslinjer med tilhørende oppgaver innenfor Bygg og eiendomsforvaltningen, og at fullmakt og ressurser er tydelige helt ut i produksjonslinjen. Det er også en nødvendig målsetning å etablere et faglig tilpasset ”kontrollspenn”, altså at man har forutsetninger for å beherske og innehar kompetanse innenfor ansvarsområdet. Dette for å profesjonalisere forvaltningen, og å bli en effektiv leverandør til kjernevirksomheten.

Ny organisering, enhetlig policy, rutiner og planer skal danne grunnlag for senere effektiviseringsprosesser gjennom bruk av benchmarking og nøkkeltall.

Derfor har NLSH i samarbeid med øvrige HF i HN RHF tatt initiativ til endringer av kategoribruk i kontostrengen for å muliggjøre dette. Med en enhetlig kostnadsføring vil det være naturlig, og mulig, å sammenligne seg med andre aktører innefor eiendomsforvaltning enten det er innenfor helse eller andre offentlige aktører.

Metode

Den påfølgende tabellen fra NS 3454 (Livssyklus kostnader for byggverk) inneholder primært en definisjon på hvilke kostnadsarter som tilhører hvor, men samtidig omfatter den et begrepsapparat som er relevant for vår virksomhet. NS 3454 er derfor benyttet som utgangspunkt for definering av ansvarsområde, siden en kostnad har en forutgående aktivitet eller oppgave innenfor et gitt ansvarsområde.

Dette er Forvaltning (F), Drift (D), Vedlikehold (V), Utvikling (U) og Service/Støtte (S) – FDVUS. Avdelingens totale ansvarsområder er således Bygg- og eiendomsforvaltning, med hovedvekt på Facilities Management.

SAMMENHENG MELLOM POSTER FOR KOSTNADER OG SENTRALE SAMLEBEGREPER.

STANDARDPOSTER						TILLEGGSPOSTER		
BYGG-OG EIENDOMSFORVALTNING								
FM - Facilities Management								
FDVU								
1. KAPITAL-KOSTNADER.	2. FORVALTNINGS-KOSTNADER.	3. DRIFTS-KOSTNADER.	4. VEDLIKEHOLDS-KOSTNADER.	5. UTVIKLINGS-KOSTNADER.	6. LEDIG	7. SERVICE/STØTTE TIL KJERNEVIRK.	8. POTENSIALE I EIENDOM.	9. LEDIG
10. Ledig	20. Ledig	30. Ledig	40. Ledig	50. Ledig	60.	70. Ledig	80. Ledig	90.
11. Prosjekt-kostnader	21. Skatter og avgifter	31. løpende drift	41. Planlagt vedlikehold.	51. Løpende ombygging	61.	71. Administrativ kontorledelse.	81. Ombygging	91.
12. Restkostnad	22. Forsikringer.	32. Renhold	42. Utskiftinger	52. Offentlige krav og pålegg.	62.	72. Sentralbord-og res.tjeneste.	82. Påbygg-/tilbygg	92.
13.	23. Admini-strasjon.	33. Energi	43.	53. Oppgradering	63.	73. Kantine-/catering-tjeneste.	83.	93.
14.	24.	34. Vann og avløp.	44.	54.	64.	74. Møbler og inventar.	84.	94.
15.	25.	35. Avfalls-håndtering.	45.	55.	65.	75. Flytting/rokk. av arb.plasser	85.	95.
16.	26.	36. Vakt og sikring.	46.	56.	66.	76. Tele-og IT-tjenester.	86.	96.
17.	27.	37. Utendørs.	47. Utendørs	57. Utendørs	67.	77. Post-og budtjeneste.	87.	97.
18.	28.	38.	48.	58.	68.	78. Rekvivita-og kop.tjenester.	88.	98.
19. Diverse.	29. Diverse.	39. Diverse.	49. Diverse	59. Diverse.	69.	79. Diverse.	89.	99.

Ut fra en omforent ansvarsforståelse relatert til dette begrepsapparatet ble det sett på hvilke oppgaver som hadde naturlige samhörigheter, hvilke oppgaver som kunne løses felles/sentralt og hvilke som kunne løses lokalt.

Et bærende prinsipp i dette arbeidet var at ”det man kan gjøre en plass, gjør man ikke på ti, - det man må gjøre på ti, gjør man likt”.

En eventuell fase 2 av omstillingsarbeidet vil medføre en analyse av hvilken type og mengde av en gitt kompetanse man må ha for å løse oppgavene innenfor det definerte ansvarsområde. Dette vil danne grunnlaget for dimensjonering av den enkelte organisatoriske enhet.

Det er verdt å merke seg at bygg og eiendomsforvaltning ikke er ett fag, men spenner over mange fag og kompetanseområder innenfor Drift og eiendom.

Delkonklusjoner i arbeidet

Ansvarsinndeling

Man så at det var naturlige sammenhenger innenfor 1 - Drift og vedlikehold (D/V), 2 - Forvaltning og utvikling (F/U), samt et samlebegrep 3 - ”Driftsservice” (S) som omfatter ulike leveranseområder som kan ligge i en Drift og eiendomsavdeling. Om man ser til andre HF, har alle sterke innslag av FDVU, mens servicebegrepet kan variere ut fra hva man har valgt å legge inn av denne type støtte til kjernevirksomheten. I dette saksfremlegget er det viktig å påpeke at denne type koordinering ikke er slutført, men at man har funnet en prinsipiell organisering uavhengig av type leveranseområde.

Det mest vesentlige i denne 3-delte ansvarsinndelingen er muligheten for et faglig ”kontrollspenn” som er forenelig med naturlige kompetanseområder, og fokus i ledelse og oppfølging.

Oppgavesortering

Drift og vedlikehold	Forvaltning og utvikling "Eierrollen"	Driftservice "Service etter avtale"
<ul style="list-style-type: none"> • Driftsplaner og utførelse • Ivaretagelse NS3451, 2-7 • Medisinskteknisk • Tilstandsanalyser • Vedlikeholdsplaner og utførelse • Driftskostnader (forsyning) og leveranse <ul style="list-style-type: none"> • Vann og avløp • Renovasjon • Energi • Utvikling og oppgradering (Koord med F/U) • Serviceavtaler • "Vaktmestertjenester" • Rutiner og avvikshåndtering • Systemansvar FDVU-syst • Fagingeniører 	<p>Forvaltning</p> <ul style="list-style-type: none"> • Skatter og avgifter • Forsikring • Innleie • Utleie <ul style="list-style-type: none"> • Bolig • Evt Internleie • Salg av eiendom • Bilforvaltning • Ajourhold av FDVU registre (tegning, kart, FDVU-dok) • Arealdisponering, arealplaner, reguleringsplaner <p>Utvikling</p> <ul style="list-style-type: none"> • Investeringsprosjekter • Utviklingsprosjekter (koord med D/V) • Koordinering med Utbygging 	<p>NB ! Prinsipielle leveranseområder</p> <p>Sentralbord/Resesjon</p> <p>Kjøkken</p> <p>Kantine</p> <p>Renhold</p> <p>Vaskeri (kopitjenester)</p> <p>(IKT-tjenester)</p> <p>(Transport)</p> <p>(Arkiv)</p> <p>(lager/innkjøp)</p> <p>mfl</p>

Tabellen inneholder en grov og ikke uttømmende liste over ulike oppgaver innefor ansvarsområdene, og Driftsservice er en illustrasjon av hvilke leveranseområder som kan omfattes av denne.

Ledelse/stab

Drift og eiendomssjef	HMS/Brann og sikkerhet (stabsfunksjon)
<p>Totalansvar for leveranseområdene</p> <p>Utvikling av enhetene, virksomhetsplaner og virksomhetsstyring</p>	<p>HMS/IK i vår org</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utvikling rutiner og system • HMS planer • IK/ • ROS/SJA <p>Overordnet ansvar for brannsikkerhet i NLSH</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enhetlige prosedyrer, brannsyn, opplæringstiltak • Brannvernrelaterte tiltak (Koord med D/V) • Faglig foresatt for brannvernledere <p>Sikkerhetsansvarlig</p> <p>Særlig fokus på HMS knyttet til ombyggingen av NLSH (Vesterålen, Sentrum og generelle prosj)</p>

Kommentar til stabsfunksjon

HMS/Brann og sikkerhet utgjør en betydelig utfordring slik dagens virksomhet fremstår siden vi ikke innehar denne type kompetanse, i tillegg kommer tunge utbyggingsprosjekter som medfører ytterligere behov for denne type kompetanse. Ressursen vil avlaste organisasjonen i betydelig grad samtidig som det etableres gjennomgående og enhetlige rutiner, dokumentasjon og opplæringskonsepter. (opplæring og øving er lovpålagte årlige aktiviteter)

Sentrale vs lokale oppgaver

Tabellen viser hvordan de ulike oppgavene fordeles mellom lokal og sentral utførelse

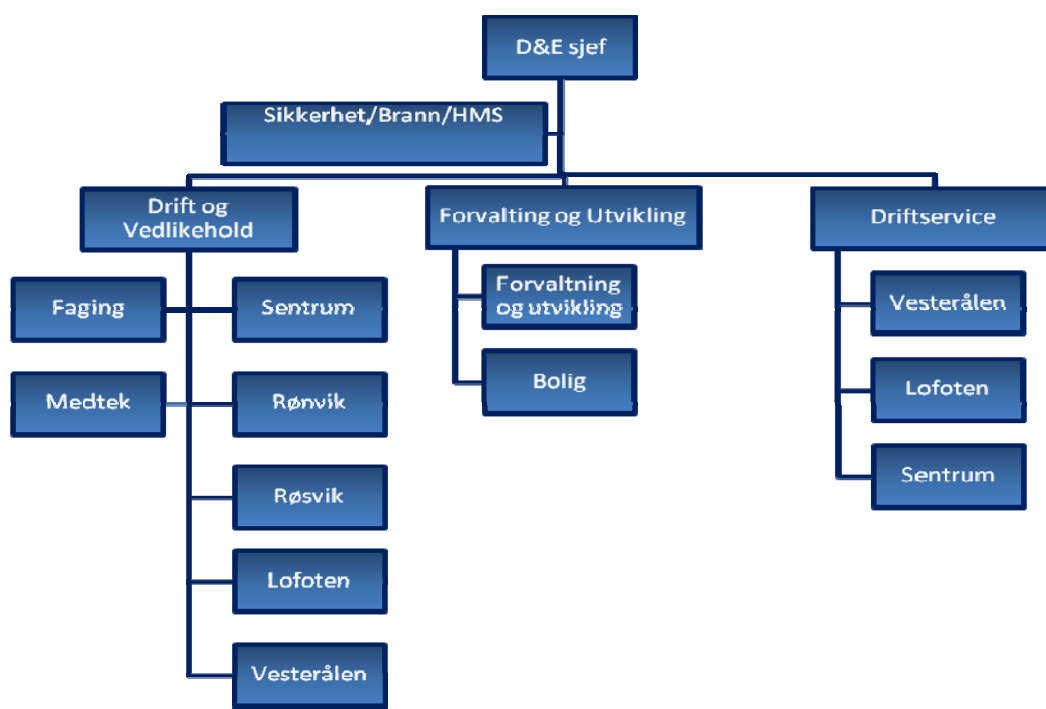
Hvor/ Område	Drift/ vedlikehold	Forvaltning og utvikling	Driftservice
Sentralt ansv/ oppgave	Policy, rutiner, overordnet rapportering, aggregerte planer, ingeniørfag/fagansvar/ installatørfunksjon, systemansvar FDVU, Forsyningsleveranser (energi, renovasjon, VA) ENOVA-program/Enøk	Forvaltning <ul style="list-style-type: none">• Skatter og avgifter• Forsikring• Innleie• Utleie<ul style="list-style-type: none">• Bolig• Evt Internleie• Salg av eiendom• Bilforvaltning• Ajourhold av FDVU registre (tegning, kart, FDVU-dok)• Arealdisponering, arealplaner, reguleringsplaner Utviklingstiltak <ul style="list-style-type: none">• Investeringsprosjekter, budsjett, plan og gjennomføring• Utviklingsprosjekter (koord med D/V)• Koordinering med Utbygging	Policy, rutiner, SLA, virksomhetsplan, overordnet rapp, fagutviklingsplan
Lokalt ansv/oppg	Driftsplanlegging og produksjon, avvikshåndtering, daglig ledelse eget personell Vedlikeholdsplan og produksjon, Innfri planlagt brukerbehov, utviklingstiltak koordinert med F/U	Bistand til sentralt ledd, boligvedlikehold, tilrettelegging, vaktmesterfunksjon	Produksjon og leveranse ihht SLA, daglig ledelse eget personell

(Tabellen er ikke uttømmende)

Ut fra denne oppstillingen fremkommer det at det lokale element vil ha tydelig delegert fullmakt gjennom budsjett og plan for produksjon og leveranse av de tjenestene som er nødvendig for sikker drift og støtte til kjernevirksomheten. De lokale enhetene vil i stor grad definere innholdet i planene, basert på en omforent forståelse for prioriteter.

På sentralt nivå er policy, rutiner, styring og rapportering den fremtredende aktiviteten. Forvaltning og utvikling er avdelingens fellesressurs.

Organisering



Organisasjonsskissen fremkommer som resultat av ”hvilken organisering er best for å ivareta det ansvar og oppgaver avdelingen har” jf forutgående argumentasjon.

Det er vesentlig å merke seg at inndeling under hovedfunksjonsområdene D/V, F/U og DS er en visualisering av prinsipp. Det er ikke tatt stilling til antall og størrelser på enhetene, men det er åpenbart at lokasjonene må ha lokal ledelse med tydelig ansvar og fullmakt for å fungere effektivt og rasjonelt. Det er også valg å ha en geografisk inndeling i Driftservice fremfor en faglinje innenfor leveranseområdene. Dette pga at det vil være stor variasjon i antall ansatte, innefor enkelte områder bare 1, og at man ved en geografisk samling vil ”se den enkelte” ansatte bedre. Detaljer i dette tas i en evt fase 2 sammen med endelig koordinering av leveranseområdene som skal inn i Driftsservice.

Drift og eiendomsavdelingen i Bodø har kjørt bevisst med vakanser for å kunne møte ny organisering, det vil derfor ikke være behov for justering i antall hjemler for å bekle hovedfunksjonene (lederrollene) samt stabsfunksjonen.

Risikoforhold

- Lokal styring blir mindre.
 - Det kan oppstå en følelse av at ”alt” styres fra Bodø. Tydelighet i ansvar og fullmakt skal bøte på dette, og beslutninger skal tas så nært problemet som mulig, forankret i tydelige drifts og vedlikeholdsplaner.
- Endret ansvarsområde oppleves negativt.
 - Ansvars og oppgavedelingen vil være forskjellig, i tillegg til at en evt fase 2 kan påvirke omfang. Dette er imidlertid ikke til å unngå i en endringsprosess.
- Endret lokaltilhørighet.
 - ”er vi fortsatt NLSH Lofoten ?” Utfordringen er å bygge en kultur hvor Drift og eiendom er leverandører av tjenester, og inntar en rolle som utleier med forpliktelser overfor brukerne. Denne holdningen bør være geografisk uavhengig, innenfor Drift og eiendom eier alle et ansvar for å løse brukers problemer.
- ”Å se hverandre” over en geografisk avstand, samt oppfølging og ledelse over geografisk avstand
 - Dette er en ledelsesutfordring som skal løses gjennom kontinuerlig utvikling av våre ledere, etablerte dialogfora med ansatte i tillegg til felles forvaltningssystemer som skal redusere behovet for uhensiktsmessig rapportering
- Lojalitet – til ny org eller gammel ?
 - Dette påvirker dragkraft i implementering, mulige subkulturer. Motivasjon for løsningen, løpende dialog med ansatte og god involvering i evt fase 2 er tiltak som kan forebygge uønsket effekt
- Manglende samhandlingsprinsipper skaper utydelighet.
 - Organisasjonen er ny, og det er ulike rutiner i dagens som må endres. Dette arbeidet blir viktig i en tidlig fase, men inntrykket er at det er mye å hente av ”Best practice” både internt og av andre HF.

Gevinst

- Enhetlig:
 - Avdelingen vil operere innenfor en enhetlig policy og felles rutiner som sikrer at man opptrer i tråd med de føringer som er gitt.
 - Avdelingen bruker metoder og verktøy som gir muligheter for implementering av beste praksis som vil være kostnadsbesparende.
 - Avdelingen vil ha samkjørte rutiner og avvikshåndtering som skaper større grad av troverdighet og trygghet ovenfor tilsyn og sentral/ekstern rapportering
 - Vil ha tydeligere kontaktpunkter inn mot brukere som sikrer sporbarhet og bedret respons
- Tydeligere budsjettering og planer
 - større faglig tyngde i budsjettargumentasjon gjennom bruk av tilstandsbasert vedlikeholdsplanlegging knyttet til styrets ambisjon.
 - Bedret mulighet for kompetanseutvikling og støtte på tvers i planarbeidet

- Tydelige ansvars og oppgavelinjer med en fullmaktstruktur som dekker hele fagfeltet
 - Et tydelig ansvarsområde bedrer muligheten for trygghet i arbeidssituasjonen, og gir muligheter for å treffe raske beslutninger så nært problemet som mulig.
 - Tydeligere sett fra brukers ståsted
 - Bedre faglig fokus og tilpasset fagspenn
- Sambruk av ressurser
 - Fagingeniør kan deles av alle geografiske enheter og ambulere avhengig av prosjekt.
 - Utviklingsprosjektene budsjetteres, planlegges og produseres med tilpasset og riktig kompetanse, men med involvering av brukere og lokal enhet.
 - Stor, og etterspurt støtte, innenfor HMS-Brann-Sikkerhet
 -
- Dekker det totale ansvarsområde bedre innenfor eksisterende ressurs, med mindre risiko for kritiske avvik. Blir bedre på det man er god på, og slipper oppgaver/fokus på det man har mindre forutsetning for å løse
- Styrker fagfeltet i forhold til utviklingstrekk innenfor offentlig eiendomsforvaltning, profesjonalisering av eiendomsforvaltningen.
- Gir bedret mulighet for videre utvikling av de underliggende enheter mhp ressursbruk, effektivitet og leveranseinnhold.

Konklusjon

Gjennomgangen anses som høyst nødvendig, og konklusjonene støttes av gruppemedlemmene. Presentasjonen for OU -gruppen, og etterarbeidet i denne, støtter og underbygger behovet for en profesjonalisering av NLSH HF sin eiendomsforvaltning. Fremlagte forslag gir ikke en direkte innsparing i årsverk i denne fase, men har andre gevinster som vil legge grunnlaget for et styrket fokus på alle sider ved eiendomsforvaltningen, og gjennom dette gi innsikt for effektivisering i de ulike virksomhetsområder. Modellen ivaretar både gjennomgående ledelse og ivaretagelse av den enkelte ansatte, og er tydelig ovenfor våre brukere mhp ansvar. Den er fleksibel i forhold til å kunne legge til eller trekke fra støttetjenester ved endrede behov. Fra styre og direktørs perspektiv bør den også gi trygghet for en enhetlig respons, rapportering og ivaretagelse av ansvar ovenfor eiere på overordnet nivå og samfunn.

Styret tilrås derfor å gi sin tilslutning til at det gjennomføres en organisasjonsendring av Drift og eiendom i NLSH HF i tråd med de fremlagte prinsipper, med en videreføring i fase 2.

Tilråding:

Styret tilrås å fatte følgende

Vedtak

Styret ser det som nødvendig å legge til rette for at NLSH HF's eiendomsforvaltning kan utvikles til å bli en effektiv og enhetlig tjenesteleverandør til kjernevirksomheten. Videre at organisasjonen innrettes slik at kompetanse trygges og utvikles for å ivareta realverdiene på best mulig måte. Det er et mål at omstillingen skal bidra til at NLSH HF fremstår som en profesjonell aktør overfor tilsynsmyndigheter og samfunnet forøvrig.

Styret:

- 1. Styret gir sin tilslutning til den fremlagte organisasjonsplan for ny Drift og eiendomsavdeling slik som det fremgår av saken.*
- 2. Styret ber direktøren følge opp saken med sikte på implementering og iverksetting fra 010109, og at dette skjer i nær dialog med de ansatte, i tråd med Arbeidsmiljølovens bestemmelser.*