

Undersøgelse af holdning til koordineret og optimeret forsyning i Norddjurs Kommunes bygninger

Dato: 13-07-21
Reference: Nanna Cecilia
Mosegaard/Mads Holm-Petersen
Tlf.: 20 34 98 16
E-mail: ncm@norddjurs.dk
Journalnr.:

Baggrund

Kommunalbestyrelsen besluttede den 23. februar 2021 at igangsætte en undersøgelse af mulighederne for en koordineret og optimeret forsyning (el, vand og varme) til de kommunale bygninger. Direktionen har efterfølgende suppleret beslutningen ved at pege på tre institutioner, som i samarbejde med Vej og Ejendom, skal beskrive fordele og ulemper ved en koordineret forsyning.

Nærværende notat beskriver resultatet fra denne undersøgelse.

Opsummering

En koordineret forsyning kan være med til at sætte fokus på forsyning som kernekompetence, skabe synergi mellem forskellige fagligheder og sikre robusthed i forsyningsopgaven på tværs af kommunens institutioner.

Der skal tages højde for sammenhængen mellem forsyning, øvrigt bygningsvedligehold og institutionernes kerneaktiviteter, så værdier som lokalt kendskab, fleksibilitet og tillid ikke går tabt.

Overdragelse af det økonomiske ansvar for forsyningen udfordrer institutionernes økonomi, idet forsyningen fungerer som del af institutionsledernes økonomiske råderum. Dernæst tjener det økonomiske ansvar som incitament for at gennemføre lokale tiltag.

Det er økonomisk praktisk muligt at foretage en omfordeling af udgifter til forsyning, så institutionernes økonomiske råderum berøres minimalt - men det kan være relevant at overveje incitamentsstruktur, der kan sikre institutionernes konstruktive deltagelse.

Dialog med institutionsledere og serviceledere

Undersøgelsen er baseret på møder med institutionslederne og teknisk serviceledere på Søren Kanne Skolen, Plejecenter Farsøhthaus og UngNorddjurs. Alle institutionerne er forholdsvis store. Det er muligt, at der vil være afvigelser i forhold til mindre institutioner. Det har ikke været muligt at tage højde for dette forhold i analysen.

Forsyningssikkerhed og -kvalitet

En god forsyningssikkerhed og -kvalitet er en grundlæggende forudsætning for at skabe god velfærd i kommunens institutioner. Det er vigtigt at forstå, hvad institutionerne opfatter som sikker og god for-

syning, hvordan de arbejder med forsyning og hvordan en koordinering kan bidrage til forsyningssikkerhed og -kvalitet.

Det er en general opfattelse, at lokalt kendskab er en forudsætning for sikker og god forsyning. Det er vigtigt, at der er let tilgængelighed til dem, der kan løse mulige problemer og at problemet bliver løst med fleksibilitet og hurtig respons. Det kan ikke forventes, at en ekstern kan springe direkte ind i arbejdet. Det kræver tid at få kendskab til enkelte bygning, lokal praksis, kommandoveje m.v. Der er allerede etableret lokale afløserordninger på de tre institutioner internt.

De adspurgte udtrykker bekymring for, at en koordinerende kommunal model ikke vil kunne tage højde for lokalt kendskab og vil føre til flaskehalse. Til gengæld kan en koordineret forsyning afhjælpe de situationer, hvor institutioner ikke har vagter til kontrol af forsyningen i ferieperioder og sygdom mv.

En af fordelene ved koordineret forsyning, som fremhæves blandt alle adspurgte, er muligheden for at udnytte tekniske løsninger, som kræver særlig faglig viden på forsyningsområdet. Der kan være tale om at installere et centralt overvågningssystem, elektronisk aflæsning mv. (CTS-system). Et koordineret CTS-system vil kunne monitorere forbruget, identificere potentielle problemer og forberede det data-baserede grundlag for styring. Alt dette vil medvirke til øget forsyningssikkerhed og -kvalitet. Institutionslederne er desuden opmærksomme på, at et CTS-systemet vil kunne spare arbejdstid til aflæsning og vagttillæg til servicelederne.

Forsyning som kernekompetence

Her ønskes en forståelse af relationen mellem forsyning som kerneaktivitet og intuitionens kerneaktivitet. Dernæst ønskes et overblik over det ledelsesmæssige, det administrative og det teknisk operationelle fokus på forsyning som kerneopgave samt behov for styrkelse af disse.

Institutionslederne erkender, at de ikke selv besidder stor viden og kompetence indenfor forsyning såvel som anden bygningsteknisk viden. De betragter dog opgaven som en vigtig del af det at skabe de bedste rammer for deres kerneopgave. Derfor understreger de, at forsyningsarbejdet ikke bør varetages ud fra en silotænkning, hvor man udelukkende forholder sig til det tekniske aspekt.

Institutionslederne er bekymrede for, at man, ved en centralisering, mister synergien, der findes i mødet mellem institutionsleder og serviceleder. Institutionslederen kender til brugerne, aktiviteterne og hverdagen i huset. Denne viden bruges i dialog med servicelederen til prioriteringer og tiltag indenfor forsyningen. Både serviceledere og institutionsledere kan dog se en værdi i at få indarbejdet yderligere forsynings tekniske kompetencer i beslutningsgrundlaget.

Særligt i forbindelse med energioptimering, investeringer og planlægning af tiltag, er en ekstern faglig sparring relevant. Det kan eksempelvis være i forhold til at indtænke bæredygtighed eller konsekvensvurdere investeringer på længere sigt.

Flere serviceledere har specialistviden på forsyningsområdet som i dag kun udnyttes på den institution, de er tilknyttet og som ville kunne udnyttes udenfor den enkelte institution. Servicelederne giver udtryk for, at et formaliseret netværk på tværs vil skabe bedre mulighed for at inddrage hinanden og dermed indføre nye og smartere løsninger. Et fagligt netværk vil skabe en dialog, som den tekniske serviceleder ikke kan få i dag, da han ofte er den eneste på matriklen med den fornødne tekniske faglighed. Endelig vil et netværk give mulighed for en afløserordning.

Administration og bogholderi

Der spørges ind til, hvordan den enkelte institution varetager det administrative omkring forsyning i dag, hvorvidt der er fordele i at samle administrationen ét sted og hvordan den enkelte institutions budgetstyring vil blive påvirket af en koordineret forsyning.

Det er forskelligt blandt de adspurgte, hvordan administrationen af forsyning foregår i dag. Hos Farsøh-
thus er administrationen allerede centraliseret, mens lokalt administrativt personale varetager opga-
ven på Søren Kanne Skolen og UngNorddjurs. Der er primært tale om betaling af faste udgifter, og det
administrative arbejde består således primært af betaling af regninger og budgetstyring hos ledelsen.
En samlet administration ét sted vil derfor ikke føre til den store frigivelse af personalemæssige res-
sourcer. Det anerkendes dog af nogle af de adspurgte, at en fælles administration vil give anledning til
at indføre mere automatik i forhold til fakturabetalinger mv.

Der er enighed om, at et koordineret indkøb af forsyning vil gøre det muligt at få bedre aftaler med le-
verandører og skabe stordriftsfordele.

Det kan være en fordel, hvis en koordineret forsyningsmodel har et klart økonomisk incitament for den
enkelte institution. Forsyningsposten er en del af den samlede budgetramme og er ofte en post, som
kan bidrage økonomisk til andre poster. Flere af de adspurgte udtrykker således en bekymring for at
skulle overdrage budgettet tilknyttet forsyning til en central koordineret administration.

Investeringsstrategi

*Institutionernes overvejelser om investeringer inden for forsyning samt betydningen af en koordineret
investeringsstrategi skal undersøges.*

Flere af de adspurgte nævner, at forsyningsposten er en af de poster, hvor der er optimeret med hen-
blik på økonomisk gevinst. Den økonomiske gevinst er efterfølgende blevet brugt andre steder eller ge-
ninvesteret til vedligeholdelse af bygninger.

Der er stor forskel i institutionernes viden om og tid til at forholde sig til investeringer i forsyning. For
nogle handler investering indenfor forsyning om at foretage nødvendige og akutte udskiftninger og re-
parationer, mens det for andre er et område, som de fokuserer på med henblik på langsigtet gevinst.

De adspurgte serviceledere fortæller, at der er store besparelsesmuligheder ved en koordineret forsy-
ning på tværs. En samlet pulje til investering skaber mulighed for at foretage mere gennemgribende
indsatser og investere klogt i forhold til et langsigtet udbytte. "En større motor for de samme penge"
er blandt andet et udtryk, som bliver anvendt. En koordinering vil desuden betyde, at man kan inddra-
ge interne kommunale kompetencer og dermed mindske behovet for eksterne konsulenter.

Institutionslederne er bekymrede for, om forskellen i bygningernes alder og stand vil medføre, at deres
egen institution vil blive nedprioriteret. Det lader til, at det er vigtigt, at den enkelte institution kan se
fordelen i at indgå i puljen.

Flere institutionsledere udtrykker ligeledes bekymring for, at de vil miste fokus på og motivationen til
at gøre en indsats, hvis ansvaret centraliseres. I dag ligger motivationen for at foretage optimeringer
og investeringer i, at man kan opnå en økonomisk gevinst, som kan bidrage til budgetrammen.

Bæredygtighed

*Med dette emne spørges der ind til institutionernes arbejde med bæredygtighed generelt og forsy-
ningsopgaven i forhold til den overordnede indsats for en grønnere omstilling.*

Bæredygtighed er et nøglebegreb for institutionerne, og der arbejdes derfor med bæredygtighedstiltag
på alle institutioner. Flere institutionsledere udtrykker dog, at det kan være svært at gennemskue det
bæredygtige valg. Ofte bliver beslutninger alene taget på baggrund af umiddelbare vurderinger og et
økonomisk perspektiv.

Når det kommer til bæredygtighed, kan alle se en fordel i en koordineret forsyningsmodel. En koordi-
nering vil betyde, at prioritering af bæredygtighed varetages af medarbejdere med fornøden faglig

kompetence. Selvom man allerede arbejder med adfærdsændringer og det pædagogiske element, i forhold til at lukke vinduer, slukke lys osv., er det vurderingen, at kan en koordineret indsats kan forbedre resultatet.

Der peges desuden på andre potentielle områder, hvor en koordineret indsats kan have en positiv betydning for den grønne omstilling i kommunen. Eksempelvis fælles maskinpark.

Økonomiske konsekvenser og perspektiver

En optimering og koordinering af forsyningen vil betyde en vis overdragelse af økonomisk og administrativt ansvar fra de enkelte institutioner til en fælles koordinerende enhed. Disse økonomiske og administrative konsekvenser er blevet drøftet med Økonomiafdelingen.

Udfordringer i forbindelse med budgetstyring

Den udbredte brug af rammebudgettering som økonomisk styringsredskab i Norddjurs Kommune, gør det muligt for den enkelte institutionsleder at overføre beløb fra forsyningsposterne til andre poster. Forsyningsposten kan dermed bidrage til den primære drift eller bruges til at realisere effektiviseringsbidraget. Der opstår derfor naturligt modstand hos institutionslederne, hvis deres økonomiske råderum begrænses ved en centralisering af forsyningsøkonomien.

Økonomiafdelingen peger på en løsningsmodel, hvor det er det registrerede forbrug og ikke det budgetterede, der overføres fra institutionerne til den centrale enhed. På den måde vil en overdragelse af forsyningsopgaven ikke betyde en nedskæring i institutionernes økonomi til kerneopgaver og samtidig vil institutioner, der allerede har gennemført initiativer til optimering af forsyningen, stadig kunne høste fordelene af denne investering.

Sikring af incitament hos den enkelte institutionsleder

Det økonomiske incitament vægter tungt hos institutionsledelsen. Økonomiafdelingen har i andre sammenhænge erfaret, at det kræver en stram administrativ styring at få projekter eksekveret, hvis det økonomiske incitament ikke er til stede.

Forsyningsprojekter kræver stærkt engagement på den enkelte institution. Man kan derfor med fordel indtænke incitamentsstruktur i form af en bonusordning, hvor institutionen modtager en bonus efter en registreret optimering. Rent teknisk anbefaler økonomiafdelingen, at en eventuel bonus betales som en indtægt til institutionen og en udgiftspost hos Vej og ejendom, da dette kan klares administrativt uden behov for politisk inddragelse.

Retvisende kontering

Det er økonomiafdelingens indtryk, at der er en god konteringspraksis i institutionerne og der er overensstemmelse mellem det faktiske forbrug og det konterede. I forbindelse med en overdragelse, er det således ikke afdelingens forventning, at man vil støde på væsentlige fejl i kontering.