

Arkivsak-dok. 122 - 18

Saksbehandler: Torbjørn Sterri

Behandles av:

Møtedato: 26.09.18

Sandnes Eiendomsselskap KF

Forslag til endring av administrativ organisering Sandnes kommune, følger for SEKF

Bakgrunn for saken:

Rådmannen har mandag 10.09.2018 i medbestemmelsesmøte og for HAMU lagt frem forslag til ny administrativ organisering av Sandnes kommune. Forslaget involverer SEKF ved at forslaget innbefatter at Byggdrift overføres fra teknisk til SEKF. Endringen foreslås å gjelde fra 01.01.2019.

Saksopplysninger:

Målet med omorganiseringen er ifølge rådmannen å gi bedre kvalitet, større effektivitet og tydeligere helhetstenkning. I den forbindelse er det foreslått følgende administrative endringer i Sandnes kommune:

- Utvikling og digitalisering foreslås som nytt område.
- Nåværende Kultur og byutvikling foreslås å deles. Byutvikling slås sammen med teknisk til området Byutvikling og teknisk. Kultur slås sammen med landbruk og næring i området Kultur og Næring.
- Utbyggingsavtaler og prosjektstyring slås sammen.
- Levekår endrer navn til Helse og Velferd. Matservice flyttes til Helse og velferd, og BHT samorganiseres med Legevakt i Helse og velferd.
- Byggdrift foreslås å overføres til Sandnes Eiendomsselskap KF.

Foreslått administrativ organisering vil da bestå av følgende 8 direktørområder:

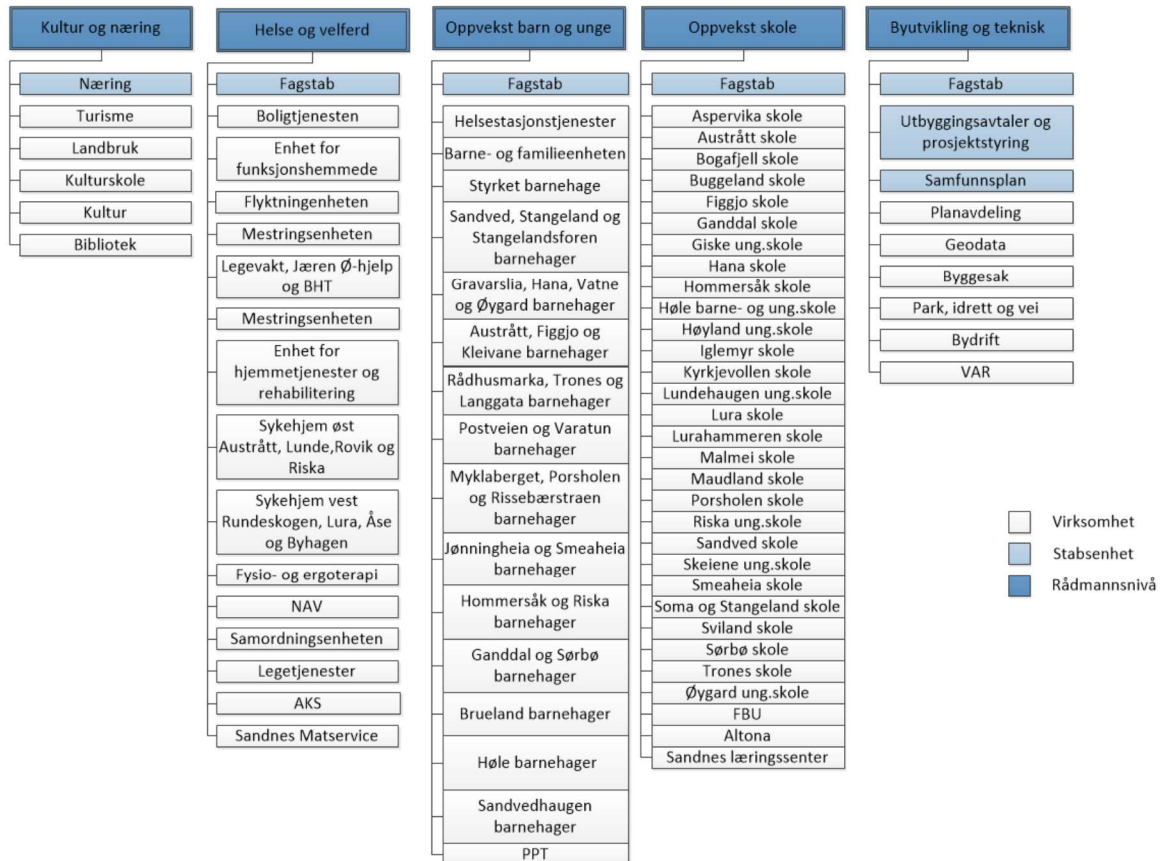
- Organisasjon - organisasjonsdirektør Hilde Lofthus
- Økonomi - økonomidirektør Torunn S. Nilsen
- Utvikling og digitalisering - kommunaldirektør Kristin Barvik
- Kultur og næring – kommunaldirektør Søren Jensen fra 1. januar 2020. Søren er nåværende rådmann i Forsand kommune. Næringssjef Nina Othilie Høiland konstitueres i perioden 01.01.2019-01.01.2020.
- Helse og velferd - kommunaldirektør Elin Selvikvåg
- Oppvekst barn og unge - kommunaldirektør Torill Jacobsen Kind
- Oppvekst skole - kommunaldirektør Pål Larsson
- Byutvikling og teknisk - kommunaldirektør Leif Aarthun Ims

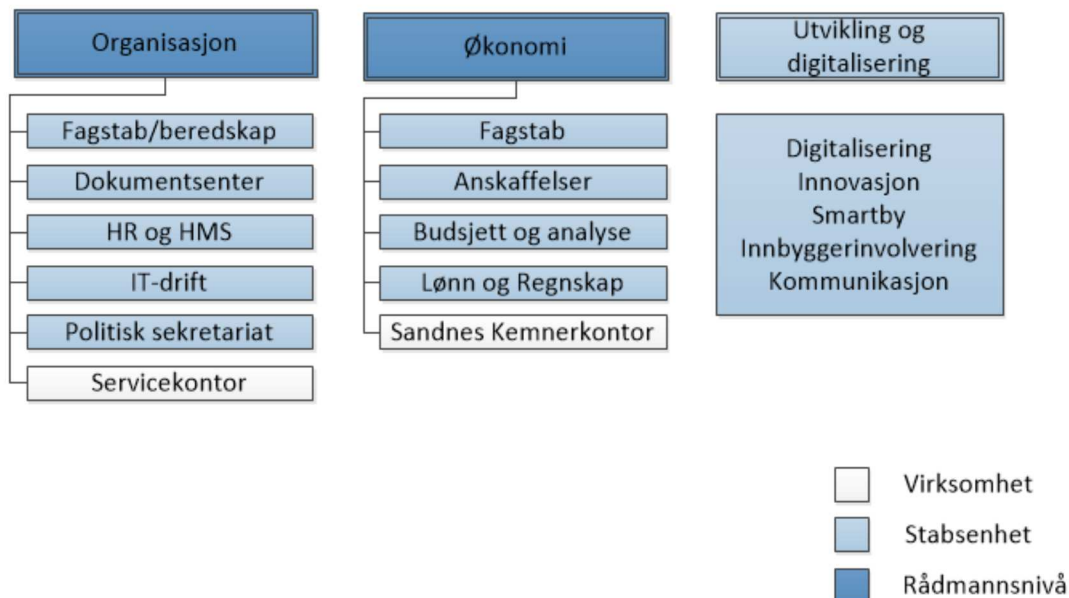
Forslaget til endringer i organisasjonen er et resultat av en prosess som startet våren 2018 med en analyse i ledergruppene i Forsand og Sandnes kommune av sterke og svake sider i de to organisasjonene. Brutte verdikjeder innenfor byggesak, plan og teknisk var en av svakhetene som ble avdekket. Det var også tilbakemelding om at det er et kunstig skille mellom eiendomsforetaket og Byggdrift. Rådmannen har i tillegg til dette trukket frem behov for økt fokus på innovasjon og digitalisering som grunnlaget for forslaget om ny organisering.

Etablering av ny kommune med Forsand har vært en del av bakgrunnen for endringen. Flytting til nytt rådhus i januar 2019 har blitt vektlagt i forbindelse med å iverksette organisatoriske endringer fra 1.1.2019, ett år før kommunesammenslåing.

Det ble informert om forslag til ny administrativ organisering i virksomheter som blir berørt, mellom annet Byggdrift og SEKF. Det er gitt anledning til å gi innspill og kommentarer til forslaget fram til 1. oktober. Sak med forslag om ny administrativ organisering skal til behandling i administrasjonsutvalget, formannskapet (19. november) og bystyret (10. desember).

Forslag til nytt organisasjonskart, rådmannens linjeorganisasjon:





Vurderinger:

Generelt:

Ved opprettelsen av SEKF høsten 2013 ble det i sak til Bystyret mellom annet trukket frem følgende forutsetninger ved selskasetableringen:

- Kommunen ønsker å samle anskaffelse, utvikling, forvaltning og drift av eiendom i en organisatorisk enhet i konsernet Sandnes kommune, hvor virksomheten kan drives med grunnlag i forretningsmessige prinsipper og styringssystemer.
- Opprettelsen bygger på videreføring av prinsipper hvor bestiller- utførermodeller og forretningsdrift er sentrale begrep. Virksomheten baseres på en plattform hvor Sandnes Eiendom KF er bestiller og leverandør av eiendomstjenester og hvor kundene er kommunens virksomheter og private aktører.
- Foretaket utøver eierskapet for kommunens bebygde eiendommer og boliger, med tilhørende ansvar for drift og vedlikehold. Ansvar for kommunens byggherrefunksjon innebærer at foretaket gjennomfører alle kommunens byggeprosjekter i fast eiendom. Som kompetanseenhet innenfor eiendom ivaretar det i tillegg kommunes interesser ved eiendomsutvikling, inn- og utleie av eiendom fra private og kjøp- og salg av eiendom.

- Foretaket vil forvalte store verdier og gjennomføre store byggeprosjekter med en liten organisasjon. Strategien er derfor å utvikle egen spisskompetanse på drift, utvikling og utbygging internt, men hvor produksjonstjenester kjøpes i markedet.
- Framtidig suksess avhenger av fornøyde kunder og eiere. KF-et skal ha kontinuerlig fokus på kundetilfredshet og levere resultater som bidrar til at også eiers og kommunens målsettinger blir nådd. Hovedmålet med endringen er at eiendomsdriften skal effektiviseres, bygningsstandarden bedres, byggeprosjekter skal gjennomføres innenfor avtalte rammer og kompetansen skal styrke kommunens posisjon i eiendomsmarkedet i Sandnes.

Konsekvenser for resultatene ble beskrevet som følger:

- Det har vært viktig å se på hvilke konsekvenser overgangen til KF vil ha for kommunens resultatene ledere og å identifisere avbøtende tiltak.
- Rådmannen legger til grunn at dagens ordning med en kompetent bestiller av byggtjenester knyttet til forvaltning, drift og vedlikehold (FDV) må videreføres ved overgang til KF. Dagens ordning er at resultatene leder (rektor, omsorgssjef mv.) inngår avtale med Eiendom om nødvendige FDV-tjenester. Nivå og kvalitet på tjenestene avtales med grunnlag i rammene som fastsettes av bystyret i økonomiplan 2014-2017. Resultatene fortsetter å melde avvik i Eiendom sitt styringsverktøy Plania.
- Overordnet drift av bygg og eiendommer er en oppgave som resultatene leder verken kan eller bør befatte seg med. Dagens bygningsmasse er kompleks i sin utforming og det kreves betydelig bygningsmessig kompetanse for å gjøre riktige bestillinger. Det er uansett uheldig at rundt 80 resultatene ledere skal opparbeide seg slik bestillerkompetanse.
- Rådmannen anbefaler derfor at KF-et bestiller FDV-tjenester på vegne av resultatene ledere slik som stab Eiendom gjør i dagens ordning. Dagens avtale mellom stab Eiendom og de respektive resultatene ledere foreslås videreført i den nye modellen. Omdanningen av stab Eiendom til eget KF vil med disse premisene ikke innebære en endring for resultatene ledere.

I vedtatt eierstrategi for Sandnes Eiendomsselskap KF er det i pkt 2.1, «Rammebetingelser» i eget avsnitt sagt følgende om forholdet til linjeorganisasjonen:

- Det er pr d.d. tjenesteavtaler mellom eiendom og resultatene ledere som klargjør ansvarsforhold, serviceoppgaver mv., herunder praktisering av brukerstyrte midler avsatt av bystyret. Disse tjenesteavtalene skal videreføres og ansvarsforholdet mellom eiendomsforetaket, resultatene ledere og Sandnes bydrift opprettholdes uendret med

foretaksetableringen. Det skal tilligge eiendomsforetaket å utøve bestillerfunksjonen hva gjelder byggdriftstjenester som renhold, forvaltning, drift fra Sandnes bydrift og eksterne parter.

Ved en endring av organisasjonsplasseringen av «Byggdrift» må også styrende dokumenter i SEKF som eierstrategi og vedtekter tilpasses dette. Andre **overordnede tanker og føringene** med selskapsetableringen av SEKF, vil slik daglig leder vurderer det ikke bli berørt. Dette være seg de strategiske styringssignaler og forventninger til foretaket fra eierne gjennom eierstrategien og selskapets vedtekter.

Forslaget innebærer at SEKF får ansvaret for over 200 nye medarbeidere fordelt på ca 170 renholdere, 30 driftsoperatører og 15 fagarbeidere. Dagens bemanning i SEKF er 27, i tillegg kommer kjøp av 3 årsverk fra anskaffelser i Sandnes kommune, disse har sitt virke i vår organisasjon. Basisen til selskapet har så langt vært at en er en liten organisasjon med høy kompetanse, og at en kjøper de tjenester som er nødvendig i markedet. Årlig kjøper en eksterne konsulenttjenester og annen spesialkompetanse tilsvarende ca 80 årsverk, dette i kontrast til flere av de andre eiendomsselskapene i ASSS nettverket som har en langt større administrasjon og egenproduksjon, ofte 2 – 3 ganger høyere enn en har i SEKF. SEKF har så langt på mange måter vært en ren bestillerorganisasjon. Når det gjelder bestilling internt i konsernet Sandnes kommune, har en ikke kunnet ha de samme virkemidlene som ovenfor private, eksterne leverandører all den tid Bystyret har vedtatt at driftsoperatør- og renholdstjenester skal leveres av Byggdrift. Noen reell konkurranse i markedet har en derfor ikke hatt. Andre kommuner i ASSS nettverket har i stor grad disse oppgavene organisert internt i egen organisasjon og de opplever det som en fordel at de har det. Det vil ved enhver organisasjonsmodell være både positive og negative sider ved de ulike alternativene, noe av det som fra daglig leders side vil være særdeles viktig er å kunne opprettholde fokus på de strategiske forhold i selskapet og langsiktigheten av å utvikle det i riktig retning i henhold til de forventninger og føringer som er gitt av våre eiere, Bystyret. Ved en overgang til også å ha det daglige ansvaret for driften av byggene gjennom egne ansatte, kan det være en fare for at daglige «trivielle» forhold kan ta fokus vekk fra de overordnede oppgavene, spesielt i en overgangsfase inntil ny organisasjon har fått satt seg. Det vil derfor være avgjørende at en lykkes med å få den nye organisasjonen på plass så snart som mulig og at en kan få etablert en felles kultur i de tidligere to organisasjonene i den nye organisasjonen.

Følgende konkrete gjøremål foreslås gjennomført i løpet av høsten:

- ROS analyse i dagens SEKF, blant de ansatte.
- Gjennomføre undersøkelse (kvantitativ kartlegging) blant ansatte i Byggdrift og Sandnes Eiendomsselskap KF i løpet av oktober 2018. Hensikten med undersøkelsen er å gi de ansatte muligheten til å påvirke ny organisering.
- Gjennomføre en overordnet kompetansekartlegging blant alle ansatte.

- Det nedsettes egen arbeidsgruppe mtp å utarbeide forslag til ny organisasjonsmodell
- Gjennomgang og nødvendig endring av styrende dokumenter for SEKF, eks vis Eierstrategi og Vedtekter.
- Gjennomgang av ressurser inkl. overhead- kostnader som er knyttet til dagens Byggdrift.
- Innhente informasjon om eiendomsdriften i Forsand kommune.

Til grunn for arbeidet ligger Sandnes kommune sin omstillingsavtale, vedtatt av Bystyret 01.02.2016. Formålet med avtalen er:

- Medvirke til trygghet i arbeidsforholdet under omstillingsarbeidet.
- Gi retning for hvordan omstilling og endring skal gjennomføres for å sikre en god prosess og for å nå målene for omstillingen.
- Regulere arbeidstaker og arbeidsgivers rettigheter og plikter med utgangspunkt i gjeldende lov- og avtaleverk.

Ved en sammenslåing av de to organisasjonene kan følgende trekkes frem, det være seg positive forhold samt risikomomenter:

Fordeler:

- Ved overføring av byggdrift til SEKF samles kommunens kompetanse og ressurser i en organisasjon.
- Ansvaret ligger på ett sted i Sandnes kommune.
- Klarere ansvarslinjer for brukerne av våre bygg, en enhet i kommunen. Mulighet for økt og mer enhetlig fokus på brukerne.
- Bedre muligheter for å kunne optimalisere ressursbruken. Mer fleksibel bruk av ressurser ved at det er færre ledd å forholde seg til
- Dagens ordning med bestiller / utfører internt i konsernet Sandnes kommune har få virkemidler til å påvirke og reagere på kvalitetsavvik og avvik i tjenesteleveranse. Dette kan bedres i felles organisasjon.
- Eier av byggene og utøver av tjenester levert i byggene får felles eierskap til eiendommene og tjenesteleveransene i disse.
- Mulighet for bedre og enhetlige anskaffelser, jfr revisjonsrapport
- Felles og enhetlig kvalitetssikringssystem
- Kortere kommunikasjonslinjer
- Riktigere kontering ved behandling av fakturaer

Ulemper/ risiko:

- Fare for at endringen til også å bli en stor driftsorganisasjon vil gå utover det strategiske fokuset som er nødvendig innen selskapets ansvarsområde.
- De positive sidene ved bestiller / utfører modellen tapes. Prinsippene i modellen er gode, men fordrer at det er reell konkurranse mellom tilbydere
- Ressurskrevende å endre enhver organisasjon, inkl stabs- og støttefunksjoner
- Ressurser vil også måtte brukes på motivasjon, kompetanse og egnethet i forhold til innplassering i ny organisering
- Kort tid frem til 01.01.2019, mye skal planlegges og gjennomføres på få måneder.

Uavklarte forhold:

- Idrettsbygg, operatører og renhold
- Helsebygg, renhold
- Kulturbygg, drift og vedlikehold
- Kirkegårdsbygg, eierskap

Forslag til vedtak:

1. Prinsippet i rådmannens forslag til ny administrativ organisering støttes når det gjelder overføring av Byggdrift fra teknisk til SEKF
2. Nødvendige ressurser, det være seg direkte økonomiske og indirekte i form av støttefunksjoner og annet, overføres i samme omfang til den nye organisasjonen.
3. Eventuelle ekstrakostnader i forbindelse med omorganiseringen forutsettes ikke dekket av SEKF.
4. Endringene skjer i hht vedtatt omstillingsavtale av februar 2016
5. Saken oversendes rådmannen for videre oppfølging.

Sandnes Eiendomsselskap KF, 19.09.2018

Torbjørn Sterri

daglig leder