

Effektivisering af akut drift, vedligehold og service

Der har i mange år været fokus på at effektivisere vedligehold af bygninger. Mange har gennemført tilstandsvurderinger, fået overblik over de større vedligeholdsopgaver og begyndt at prioritere de vigtigste opgaver. Mange steder er der fortsat et vedligeholdsmæssigt efterslæb. Og selv om der måske afsættes flere midler til opretning, er der fortsat mange akutte vedligeholdsopgaver, der skal håndteres, for et efterslæb, forsvinder jo ikke fra dag til dag.

Et større fokus på planlægning af de akutte vedligeholdsopgaver i sammenhæng med drift og serviceopgaver, kan være med til at mindske de akutte udgifter og derved det vedligeholdsmæssige efterslæb.

Artiklen her handler om hvordan man kan arbejde med denne planlægning og med at effektivisere drift, service og akut vedligehold ved at fokusere på den samlede opgave.

Drift og service udføres ofte af interne medarbejdere. Enten er de ansat på den enkelte ejendom, eller de er organiseret i en samlet enhed, måske i flere teams. I nogle virksomheder er opgaven udliciteret til ekstern leverandør,- det gælder primært private virksomheder og større offentlige organisationer.

Artiklen tager udgangspunkt i udvikling af akut vedligehold, drift og service i eget regi, men mange af elementerne, der arbejdes med, er de samme som en ekstern leverandør vil se på for at optimere den samlede drift.

Det er mange steder almindeligt at afsætte faste beløb til akut vedligehold og til servicekontrakter, baseret på sidste års forbrug. Men ofte har man i årets løb alligevel været nødt til at afsætte yderligere budget til akut vedligehold, som så må flyttes fra større planlagte opretningsopgaver.

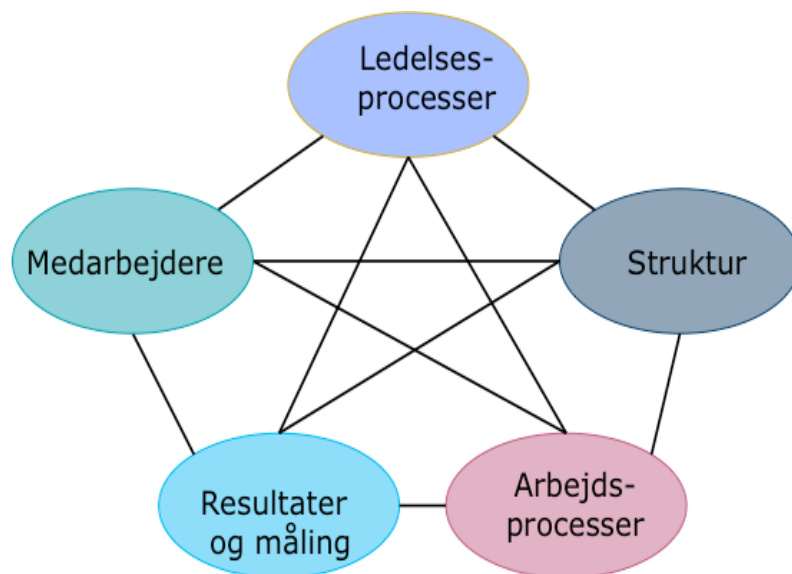
Mange akutte vedligeholdsopgaver løses af eksterne leverandører, primært via rammeaftaler eller enkeltaftaler. Det sker af kompetencemæssige årsager, fordi der ikke prioriteres interne ressourcer til opgaverne eller fordi man altid har løst opgaven på den måde.

Optimering af drift og service og akut vedligehold

Når man skal arbejde med optimering af drift og service og akut vedligehold, skal man ikke kun se på arbejdsprocesserne.

Der skal også arbejdes med udvikling af ledelsesopgaven, fastlæggelse af en hensigtsmæssig struktur for opgaven organisering, etablering af serviceleverance aftaler og kortlægning og udvikling af medarbejderkompetencer.

Der skal desuden arbejdes med udvikling af hvordan der måles på resultater (kvalitative mål og kvantitative og økonomiske mål). Derudover skal der arbejdes med sammenhængen mellem de enkelte elementer, som vist i figuren på næste side og ikke mindst skal der være særligt fokus på implementeringen.

**Struktur:***Centralisering af vedligehold og service*

Der kan være mange fordele i en model, hvor løsning af drift, service og akut vedligehold er centraliseret i en samlet enhed.

Ved en sådan model, bliver det muligt at udvikle og anvende personalets ressourcer på den bedste måde og på tværs af ejendomme.

Det bliver også nemmere at indføre en klar og ensartet kvalitet af opgaveløsningen.

Det bliver muligt at effektivisere arbejdsprocesser og at skabe et nyt ledelsesfokus, så medarbejdere motiveres og udvikles.

At etablere en central enhed, betyder ikke at alle medarbejderne skal møde ind samme sted og efterfølgende bruge tid på transport til de enkelte arbejdssteder. Der skal fortsat være tilknyttet medarbejdere til de enkelte større ejendomme, men medarbejderne skal løse opgaver på flere ejendomme.

Planlægning af den enkelte medarbejders opgaver skal tage udgangspunkt i:

- De opgaver skal løses, deres kvalitet og opgavernes prioritering
- Aftaler med brugerne om tilkald
- Den enkeltes nuværende og fremtidige kompetencer
- Fortsat minimering af køretid

En teamorganisering efter den **geografiske placering** og størrelse/antal brugere af ejendommene vil ofte være hensigtsmæssigt, kombineret med etablering af en form for tværgående flyvteam til opgaver, der kræver særlige kompetencer, som kan håndteres i eget regi.

Serviceleveranceaftaler

Det er en rigtig god ide at beskrive hvilke ydelser, som teamet skal udføre og til hvilken kvalitet, for at afstemme forventninger mellem brugere, servicepersonale og ledelse. Det er ofte muligt at opnå besparelser ved en sådan præcisering af opgaver og kvalitet. Er der tale om en skole, er det måske ikke nødvendigt at servicepersonalet står vagt ved alle

arrangementer, men i stedet hjælper med særlige opsætninger og så i øvrigt kan tilkaldes med nogle timers varsel.

Serviceleveranceaftalerne skal også tjene som retningslinjer for drift og servicepersonalet og besvare spørgsmål som:

- Hvilke akutte opgaver forventes det at det interne personale løser
- Hvornår kan man kalde på en ekstern leverandør?
- Hvad er grænsefladen mellem den drift og styring, som det interne personale løser og de serviceaftaler, der løses af eksterne servicevirksomheder
- Hvordan kan dobbeltarbejde og fordelingen intern/ekstern ændres i stedet for at man fortsætter med leverandørernes faste serviceaftaler år efter år?

Der kan ofte opnås besparelser og forbedringer som følge af at egne medarbejdere kan løse nogle af de akutte vedligeholdsopgaver, som før blev købt i byen.

Ledelse og ledelsesprocesser

I en decentral struktur er der ofte ansat både serviceledere og servicemedarbejdere på de store ejendomme. De refererer til den lokale leder, der sandsynligvis ikke har akut vedligehold, drift og service som sine hovedkompetencer. I en decentral struktur er ledelsesopgaven lagt ud til en række serviceledere, der måske slet ikke er uddannet til ledelsesopgaven.

I en central struktur er der mulighed for at kan der fokuseres anderledes på ledelsesopgaven.

Mange af de opgaver, som en serviceleder havde på den enkelte skole eller rådhus er måske allerede bortfaldet ved at man har centraliseret nogle opgaver. Det gælder f.eks. ledelse af rengøringspersonale og udbud og indkøb.

Disse opgaver vil i en central struktur løses centralt og på en ensartet måde.

Derfor er det måske ikke nødvendigt at der er en serviceleder på hver ejendom, men i stedet en leder for et team på 8-12 personer. Ledelsesopgaven vil således blive fordelt på færre hænder, men de ledere, der er tilbage kan fokusere på at bidrage til udvikling af de enkelte medarbejders kompetencer og opgaveløsning.

Der kan altså opnås væsentlige besparelser ved at medarbejderne fremadrettet er i en samlet organisation ved at:

- Medarbejdernes kompetencer kan bedre komme i spil på tværs
- Der kan opnås et fokuseret kompetenceløft hos medarbejderne
- Der kan ske en effektivisering ved at planlægge bedre og mere tværgående.
- Der kan effektiviseres på ledelsesdelen og lønniveauet kan harmoniseres.
- Der kan være mere fokus på gennemførelse af akut vedligehold og at løse opgaver, der før blev købt i byen.

For at en centraliseret model for servicepersonalet skal få succes, er der en række forudsætninger, som skal være opfyldt:

- Centralisering skal ske efter en nærmere planlagt proces, hvor de enkelte brugeres og fagcentres behov og ønsker til samarbejdet formuleres (formulering af kundebehov)
- De faglige organisationer skal inddrages
- Det vil være en fordel at etablere egentlige serviceleveranceaftaler mellem den centrale styring og fagcentre/brugere, der definerer hvordan samarbejdet skal være i det daglige.

- Der skal etableres en ledelsesfunktion/struktur for servicepersonalet, der kan sikre grundlaget for dialog og at aftaler overholdes
- Der skal være ledelsesmæssigt fokus på udvikling af opgaven og servicepersonalets kompetencer.
- Der skal etableres klare arbejdsbeskrivelser for personalet
- Der skal indføres årlige drøftelser af brugerbehov og tilfredshedsundersøgelser.

Arbejdsprocesser

Effektivisering betyder at man kan løse den samme opgave med færre ressourcer end hidtil.

For at effektivisere arbejdsprocesser kan man med fordel arbejde med at planlægge, skabe klare aftaler, sikre kompetencer og korrekt udstyr og sikre at man ikke hele tiden skal gå til og fra en opgave.

Det er vigtigt at der arbejdes med instruktion af personalet til at løse arbejdsopgaven. Det meste spild opstår ved at medarbejderne ikke er helt klar over hvilke opgaver, der skal løses og at man bruger meget tid på at "gå til og fra en opgave", at man skal skifte værktøj og udstyr mange gange i løbet af en dag, eller at det nødvendige værktøj eller udstyr ikke er tilstede. Man arbejder måske efter "det muliges kunst".

Mangel på faglige kompetencer er også ofte medvirkende til at en opgave udføres mindre effektivt.

Manglende koordinering og dialog om opgaverne giver ofte ineffektiv opgaveløsning. Hvis der eksempelvis ikke er samlet affald før græsslåning, skal der samles nogle flere stykker affald efter at græsslåningen er gennemført. Ligeledes er det måske ikke så smart at udskifte en punkteret rude, hvis vinduet skal skiftes 3 måneder efter.

Prioritering af akut vedligehold

Med hensyn til akut vedligehold, så vil en prioritering af opgaverne og krav til responstider gøre det muligt at samle flere opgaver i en arbejdsgang. De opgaver man før løb til inden for 1 time, er måske ikke så akutte endda og de kan måske vente 4 timer med at blive udført. Det betyder at man ikke altid behøver at gå til og fra en opgave hele tiden, men ensartede opgaver kan samles og løses i en arbejdsgang.

Når man arbejder med planlægning af håndtering af akut vedligehold, skal der også tages hensyn til den enkelte ejendoms tilstand og hvilke renoveringsprojekter der foregår.

Det er indlysende at en ejendom, der skal holdes i drift, samtidig med at der renoveres, kræver større tilstedeværelse af servicepersonale end en ejendom, hvor der ikke skal ske renovering. Og en ejendom, der er forfalden kræver flere ressourcer afsat til akut vedligehold.

Et eksempel på prioritering af akutte opgaver er vist på næste side:

Prioritet	Typer af opgaver	Udførelshorisont
A1	Afhjælpning af akut opståede skader, f.eks. Større vandskader, der skyldes lækage på installationer Afhjælpning ved akut fare for personskade, eks. Løse fliser, tagsten, dæksler mv. Afhjælpning ved fare for påvirkning af funktionalitet af primær opgave. Udbedring af funktionssvigt på varmeanlæg Afhjælpning af oversvømmelser	Haster, afhjælpning sættes i gang inden for et par timer efter melding og færdiggøres samme dag Acceptniveau: 100%
A2	Permanent udskiftning af itugået vinduesglas Permanent reparation af skadede døre og karme efter indbrud, hærværk, mv. hvor funktion er ødelagt. Udbedring af utætheder på tage Indvendig istandsættelse af vægge eller større skader og uheld	Arbejdet sættes i gang senest 24 timer efter, at meldingen er modtaget og færdiggøres umiddelbart i forlængelse heraf Acceptniveau 95%
A3	Udskiftning af punkterede termoglas Reparation af skadede loftplader Reparation af enkelte løse/knækkede vægfliser og gulvklinter Reparation af utætheder i facader	Arbejdet igangsættes ved førstkomende lejlighed, men skal være færdigt inden 10 arbejdsdage, uanset opgavens karakter Acceptniveau 90%

Derudover er der naturligvis en række drift og serviceopgaver, der skal løses, men mange af dem er ikke akutte og kan indarbejdes i en mere sammenhængende planlægning.

Det betyder ikke at man skal have en fuldstændig fast bemanning, der tager ovennævnte hensyn, men der skal indarbejdes en fleksibilitet i planerne, der kan håndtere udfordringerne.

Måske skal der fra et flyverteam være særligt fokus på de ejendomme, der har en dårlig stand, måske skal der afsættes nogle faste projekttimer fra servicepersonalet på ejendomme under renovering, ligesom der afsættes ressourcer til arrangementer.

Nedenfor er et eksempel på serviceopgaver, der til gengæld måske godt kan vente, i det konsekvensen er begrænset- men som alligevel til tider opfattes som akutte. De kan derfor med fordel planlægges i de perioder, hvor der er tid til at løse opgaven.

Grænsefladebeskrivelse, alle ejendomme	Opgave udføres af:							Betaling af materialer / ekstern assistance
	Teknisk service personale	Tekniker - bygningsgruppen	Fællessekretariat/forsikring	Rengøringsafdeling	Ekstern Leverandør	Brugerepræsentanter	Ejendomsafdelingen	
Serviceopgaver, der udføres når øvrige opgaver er løst								
Opfyldning af førstehjælpskasse	(x)							x
Havemøbler ind/ud	x							
Reparation og vedligeholdelse af bænke, borde, flagstænger m.m.	x							x
Opsætning af hylder, skabe, tavler og billeder m.m.	x							x
Hjælpe elever/børn (f.eks. hente bolde på taget m.v.)	x						x	
Stille ure	x						x	
Varemodtagelse og sætte på plads	x						x	
Budtjeneste	x						x	
Flaghejsning	x						x	
Håndtere glemt ting	x						x	
Indkøb og opsætning af juletræer og lyskæder	x							
Opfyldning af depoter med driftsmidler, papir mv.	x							
Opkridning af baner, opstregning af hinkeruder, cykelbaner mv	(x)							
Indberetning af ubrugte lokaler (længere tid) (fritidsbrugere)	x						x	
Indstille borde og skole til elever - højde	x						x	
Flytninger/indretninger	x						(x)	x
Gennemførelse af emnedage, udover opstilling	(x)							
Vedligeholdelse af AV-udstyr	(x)					x		x
Vedligeholdelse og reparation af idrætsredskaber, mål, net o. lign.	(x)					x		x
Indkøb og vedligehold af inventar	(x)				x			x
Afrensning og vedligeholdelse af skilte	x						x	

Afsluttende gode råd til planlægning af akut vedligehold:

1. Start med at se få overblik over opretningsbehov, dvs. Sørg for at dokumentere hvor der er risiko for skader med middel eller høje konsekvenser og middel eller høj sandsynlighed.
2. Udarbejd et prioriteringskatalog, hvor fastlægger den konkrete reaktionstid for udbedring af akut opståede skader ud fra din vurdering af konsekvensen når skaden er sket.
3. Udarbejd serviceleveranceaftaler og hold "prioriteringsfokus".
4. Afsæt et årligt budget til akutte opgaver.
5. Når der opstår behov for at afhjælpe en akut opstået skade, vurder risikoen frem til opgaven er udført.
6. Udfør de opgaver, der har den største konsekvens (eller risiko for konsekvens) først. Gør dette på tværs af alle dine ejendomme, eller inden for en gruppe af ejendomme, så du sparer at "gå til og fra opgaverne" hele tiden.
7. Afsæt fleksible ressourcer ud fra risiko og konsekvens.
8. Prioriter oprettende vedligehold der hvor der bruges flest ressourcer til afhjælpning af akutte skader
9. Sørg for at kompetencer til at løse nogle af opgaverne i eget regi udvikles

Medarbejdere

Forudsætningen for at kunne løse opgaverne effektivt er at medarbejderne er uddannet til opgaven og motiveret i det daglige.

At samle opgaven i en samlet struktur giver mulighed for at arbejde med dette og at bruge og udvikle den enkeltes kompetencer. Alle behøver ikke at kunne det samme, men der er nogle kompetencer alle skal have, herunder evnen til at kommunikere om en opgave og en kvalitet.

Resultater og måling

Har man fokus på optimering af et område, er man ofte også interesseret i at måle resultaterne.

Der findes mange målemetoder og måleprocesser, men vigtigst for dem alle er hvordan man ønsker at handle på målingerne og om målingerne giver en reel viden til at foretage forbedringer.

Der kan med fordel arbejdes med benchmark med udgangspunkt i egen opgaveløsning (f.eks. benchmark på tværs af områder/distrikter) og benchmark i forhold til andre virksomheder. Benchmark kan gennemføres på mange niveauer og med mange forskellige detaljeringsgrader. Men målemetoder og tid forbundet med målinger skal stå mål med effekten.

De overordnede måleparametre, der kan arbejdes med for den enkelte opgavetype og/eller område, men som skal ses i en sammenhæng er:

- Økonomi (tidsforbrug, beregning af timepriser, enhedspriser mv.)
- Brugeroplevelse (tilfredshed)

- Faglig kvalitet
- Medarbejdertilfredshed

Hvordan kommer man videre?

Vil man arbejde med effektivisering af akut vedligehold, drift og service kan det være en fordel at foretage en analyse af den nuværende opgaveløsning og potentialet for forbedring før man begynder at foretage de konkrete ændringer. Man skal kende et problem før det kan løses.

Arbejdet bør omfatte:

- Analyse af opgaver og arbejdsprocesser
- Analyse af teknisk kvalitetsniveau og brugertilfredshed
- Analyse af ressourceanvendelse, (tidsforbrug, lønniveau, tillæg, tilkald mv., betalt frokost, effektiv tid) og benchmark
- Analyse af ledelse/medarbejderressourcer, potentiale for mere selvhjulpne medarbejdere
- Analyse af intern/ekstern opgavevaretagelse, hvornår kalder vi på eksterne, hvornår benytter vi eget personale?
- Evt. analyse af pris pr. opgave af forskellig karakter.