

PROJEKTAFTALE

| | |
|---------------------------|---|
| Titel: | <i>Fælles ejendomsdrift</i> |
| Forfatter: | <i>Mads Astrup - Anlæg og Drift / Helle Laursen, Koncernudvikling</i> |
| Projektets løbetid | <i>December 2023-December 2024</i> |
| Sagsnummer | <i>23/27029</i> |
| Version | <i>Version 2 - 08 03 24</i> |

Projektformål

Om "Fælles ejendomsdrift"

Ejendomsdrift består af en lang række opgaver fra varme, lys og tætte tage, til udeområder, hvor der er ryddet sne til tiden, og hvor der er rent, pænt og funktionelt både ude og inde. Der er næsten lige så mange meninger om ejendomsdriften, som der er brugere. Og dem er der mange af – private borgere og professionelle. Fx er der professionelle brugere, der skal være i et velfungerende klasseværelse, køkken, kontor eller noget helt andet. Der er skoleelever, ældre eller handicappede, der bruger ejendommene i forbindelse med deres hverdag, og der er brugere, der kommer frivilligt i forbindelse med mange former for idræt, undervisning eller samvær. En fællesnævner for alle brugerne er, at kommunens ejendomme skal imødekomme deres behov for faciliteter.

I projektet "Fælles Ejendomsdrift" er det hensigten at foretage en grundig analyse af brugernes behov i forhold til kommunens ejendomme.

Definition på Ejendomsdrift

1. Omfang

Ejendomsdrift omfatter en bredere vifte af opgaver og ansvarsområder, der ikke kun omfatter selve bygningen, men også andre aspekter af ejendommen som helhed. Dette kan omfatte landskabspleje, parkeringsstyring, infrastruktur vedligeholdelse og styring af lejere.

2. Mål

Målet med ejendomsdrift er at sikre, at hele ejendommen fungerer effektivt og opnår sin maksimale værdi. Dette indebærer ofte en mere holistisk tilgang til administrationen af ejendommen.

Traditionelt er ejendomsdrift blevet betragtet primært ud fra et perspektiv af bygningsdrift og vedligeholdelse. Her er målet imidlertid at udvide dette synspunkt og få et bredere perspektiv på ejendomsdriften, som inkluderer forståelse for brugernes behov og deres oplevelser, når de benytter sig af kommunens ejendomme. Selvom der i organisationen er nogle antagelser på dette område, anerkendes vigtigheden af at opnå et mere solidt videngrundlag og at identificere muligheder for forbedring. Dette kræver en grundig afdækning af brugernes behov.

I den første fase af analysen, "Fælles ejendomsdrift", skal der derfor gennemføres analyser ved hjælp af antropologiske metoder og afdække "hvad det egentlig handler om for brugerne", og hvilke muligheder eller "potentialer" der er i forbindelse med fælles ejendomsdrift. Se boks herunder for mere om antropologisk metode.

Forklaringsboks – Antropologisk metode

”Antropologisk metode handler om at aflægge sig forforståelser og antagelser og undersøge fænomener og kulturer med åbne spørgsmål og åbent blik. Det handler om at beskrive kompleksitet og dynamik og se kultur som et fælles værested, alle er med til at skabe.”

(Kilde: Center for interkulturel dialog)

”Vi leverer ikke kun svar på dine spørgsmål, konkrete anbefalinger og dybde til dine etablerede forestillinger, men også nye spørgsmål og perspektiver som udfordrer jeres forståelse af jer selv og jeres organisation. Hvis I spørger hvordan, I øger produktivitet, vil vores svar være: Hvad er produktivitet for jer? Hvorfor er det vigtigt?”

(Kilde: DET ANTROPOLOGISKE FORETAGENDE)

Lad jer guide af de mennesker, det hele handler om. Borgere, kunder, brugere og medarbejdere har behov og forventninger, I ikke ved noget om – endnu. I stedet for at planlægge ud fra en forventning om, hvordan jeres omverden reagerer, giver vi jer mulighed for at agere på basis af viden. Med den viden viser vi jer vejen til nye strategier, løsninger og handlinger.

(Kilde: Niras)

I den efterfølgende analyse skal der designes løsninger til en fælles helhedsorienteret ejendomsdrift, baseret på brugernes behov. Dette vil indebære overvejelser om, hvordan ejendomsdriften bedst kan tilpasses for at imødekomme brugernes behov og skabe en mere effektiv og tilfredsstillende brugeroplevelse i kommunens ejendomme, samtidig med at intentionen med de strukturelle forandringer om at reducere serviceudgifterne indfries.

Det forventes, at den foreslåede fremtidige fælles helhedsorienteret ejendomsdrift vil have positive organisatoriske effekter såsom øget kompetenceniveau, fleksibilitet i brugen af personale og materiel samt positive økonomiske og strategiske effekter på ejendomsdriften.

Nedenfor er en nærmere beskrivelse af projektopgaven. Analysen vil blive udført af en ekstern konsulentvirksomhed. Det forventes, at der skal indhentes tilbud fra tre konsulentvirksomheder med særlig fokus på kompetencer inden for antropologisk metode, men også kompetencer inden for organisation og økonomi.

Når analysen er gennemført, forventes det, at der kan fremlægges forslag til en fremtidig model til politisk beslutning, hvorefter implementeringen vil blive igangsat.

Projektet betragtes både som et strukturelt forandringsprojekt og et kulturforandringsprojekt, der kan få stor indflydelse på mange medarbejders dagligdag og job. Derfor er det af afgørende betydning for hele processen, at der er fokus på en høj grad af åbenhed og kommunikation samt en aktiv inddragelse af projektets interessenter, særligt de berørte medarbejdere.

Baggrund for "Fælles ejendomsdrift"

I forbindelse med vedtagelse af budget 2024 har byrådet i to budgetnoter pålagt administrationen at gennemføre analyser af organiseringen af bygningsdriften og af teknisk service.

De udspringer af kommunens budgetstrategi for 2024-2027, hvor der arbejdes med strukturelle prioriteringer som værktøj til at opnå effektiviseringer og besparelser, som skal føre til en mere veldrevet organisation. Målet er at frigive økonomiske midler til at finansiere udgiftspres, statslige sparekrav og politiske visioner. Analyserne indgår således i en samlet portefølje på 18 analyser af kommunens struktur og organisering.

Budgetnoternes formulering:

Budgetnote 1 - Organisering af bygningsdrift (Facility Management)

Den konstituerede By- og Udviklingsdirektør pålægges en tværgående analyse af optimering af bygningsdriftens organisering.

Analysen skal tage udgangspunkt i den helhedsorienterede driftstankegang (HOD), hvor styringen er central, men udførelsen stadig kan være lokalt forankret. Analysen kan omfatte bygningsvedligeholdelse, ejendomsdrift, teknisk service, rengøring, kantiner, drift af udearealer, risikostyring mm. Analysen gennemføres af eksterne konsulenter.

Ambition for tiltaget: *Analysen skal ses i sammenhæng med analyserne om bæredygtige kvadratmeter. Der anvendes i dag årligt ca. 270 mio. kr. til samlet bygningsdrift. Der forventes et potentiale på 3-5 mio. kr.*

Budgetnote 5 - Teknisk service, synergi, samarbejde og samdrift

Beskrivelse af budgetnoten

Den konstituerede by- og udviklingsdirektør og senior-, sundheds- og fritidsdirektøren pålægges at analysere mulighederne for en optimering af ledelsen og koordineringen af teknisk service (alle kommunale bygningsenheder) og grøn drift (alle kommunale arealer og fritidsområder). Analysen skal omfatte muligheder for synergieffekter og samdrift i forhold til udnyttelse af mandskab, materiel, indkøb, udbud mv. Det skal også belyses, om der kan hentes gevinster ud fra tankegangen om helhedsorienteret drift – hvilket vil sige én samlet central styring, men med en decentral forankret udførelse. Undersøgelsen skal ses sammen med analysen i budgetnote 1 – "Optimering af bygningsdrift" (Facility management).

Ambition for tiltaget: *Undersøgelsen forventes at kunne frigøre ca. 5 % af budgettet på 19,9 mio. kr., med fuld effekt senest fra 2025. Analysen skal ses i sammenhæng med ambitionerne under budgetnote 1.*

En række rapporter viser, at andre kommuner har positive erfaringer med at samle styringen af al drift og teknisk service ud fra en helhedsorienteret tankegang, hvor styringen og ledelsen er central, men hvor udførelsen stadig kan være lokalt forankret, og hvor de udførende medarbejderes ansvar for og indflydelse på eget arbejde styrkes.

Da der er meget stort sammenfald mellem analyserne i budgetnote 1 og budgetnote 5, er det besluttet at analyserne lægges sammen som én samlet analyse, der med udgangspunkt i brugernes behov skal anbefale organisering, potentialer, økonomi, og opgavefordeling i en fremtidig model for fælles helhedsorienteret ejendomsdrift i Kolding Kommune

Analysen betegnes "**Fælles ejendomsdrift**" for at understrege helhedstænkningen.

Om den nuværende organisering

Udvendig vedligeholdelse af Kolding Kommunes ejendomme, tilhørende grønne-/udeområder, drift, rengøring, sikring/alarm samt teknisk service i forbindelse med brug af ejendommene i Kolding Kommune varetages i dag på flere forskellige måder på tværs af forvaltningerne. En del af driften er centraliseret, mens andre opgaver varetages mere eller mindre decentralt på de enkelte afdelinger og institutioner. I 2016 kortlagde Rambøll Kolding Kommunes organisering af teknisk service og anbefalede en teambaseret serviceorganisation organiseret efter ensartede principper samt øget fokus på fælles udvikling af området. Den løsning blev dog kun delvis implementeret.

Erfaringen fra den implementering er også årsagen til, at involvering skal prioriteres højt i denne analyse. Det er både brugere og -udførere, som skal involveres igennem hele processen. De kan både bidrage og forberedes til de gode fremtidige løsninger. Involvering uddybes i beskrivelsen af *Analyseopgaven*.

Formål

Projektet "Fælles Ejendomsdrift" sigter mod at analysere og forbedre ejendomsdriften i kommunen ved at fokusere på brugernes behov og oplevelser ved at udvide synet på ejendomsdrift ud over traditionel bygningsdrift og vedligeholdelse i en fremtidig fælles helhedsorienteret retning for ejendomsdriften..

Delmål

- Sikre aftalte kvalitetsniveauer for service
- Opnå en bæredygtig ejendomsdrift, hvor ejendomskapitalen sikres gennem mere effektiv ejendomsdrift
- Optimere ejendomsdriften og opnå økonomiske besparelser

Analyseopgaven

Analysen skal omfatte:

1. Afdækning af brugernes behov gennem en antropologisk analyse

Fokus på brugerperspektivet

"Borgerens centrum" er Kolding Kommunes tilgang til opgaveløsning og kan i denne sammenhæng oversættes til "**Brugerens centrum**". Derfor er det væsentlig, at analysen tager udgangspunkt i et brugerperspektiv og afdækker servicebehovet gennem kvalitative og involverende metodiske tilgange med den antropologisk metode.

2. Forslag til en organisering og opgavefordeling for fælles helhedsorienteret ejendomsdrift, som sikrer den mest effektive opfyldelse af brugernes servicebehov

Med udgangspunkt i brugernes behov skal der designes løsninger til en fremtidig opgavefordeling, som sikrer den mest optimale opfyldelse af behovene. Løsningerne skal designes med inddragelse af brugere og interessenter. I den forbindelse lægges der op til løbende at afprøve nye løsningsmuligheder, efterhånden som de erkendes i løbet af projektet.

3. En analyse, der synliggør forskellen mellem den nuværende organisering og den fremtidige fælles helhedsorienterede ejendomsdrift

Potentialerne og den anbefalede løsning til fremtidig fælles helhedsorienteret ejendomsdrift skal ses i sammenhæng med den nuværende. Beskrivelsen eller evt. kortlægningen skal tilpasses, så omfanget og detaljeringsgraden balanceres i forhold til den fremtidige anbefalede organisering. Forskellene mellem den nuværende organisering og den fremtidige skal synliggøres eksempelvis med en GAP-analyse.

GAP-analysen skal indeholde fakta som eksempelvis antal ejendomme, arealer, ejerforhold, bindinger m.m.

Leverancer

1. Analyserne skal synliggøre forventede effekter, potentialer og konsekvenser ved fælles helhedsorienteret ejendomsdrift

Forventede effekter, potentialer og konsekvenser ved en strukturel forandring skal udmøntes i anbefalede løsninger, som skal suppleres af en beskrivelse af tidshorisont, eventuelle barrierer og opmærksomhedspunkter ved fælles helhedsorienteret ejendomsdrift.

2. Et overordnet forslag til proces for implementering af fælles helhedsorienteret ejendomsdrift

Den anbefalede løsning skal indeholde et forslag til proces for implementering af strukturelle forandringer og en beskrivelse af, hvordan mål og effekter trinvis kan realiseres.

Særligt opmærksomhedspunkt i processen – Involvering, åbenhed og kommunikation

Det er helt centralt for analyseprocessen, at der på baggrund af en interessentanalyse og udviklingen af denne sker en aktiv inddragelse af projektets interessenter. Åbenhed og kommunikation er ligeledes central, da projektet betragtes som både et organisatorisk forandringsprojekt såvel som et kulturforandringsprojekt, som kan få stor indflydelse på mange medarbejders hverdag og job. Kommunikativt skal formålet, "The big Why", formuleres kort og præcist. Altså hvad er visionen? Hvad vil vi opnå?

Metodemæssigt ønskes det, at de to bærende principper fra Kolding Kommunes visionsmodel – *Borgerens Centrum* og *Designtænkning*, som tilgang til henholdsvis at lytte til brugernes behov og til udvikling – anvendes i størst muligt udstrækning.

Projektets opgaveområde

Analysen skal kigge på ejendomsdriften i hele Kolding Kommune inden for følgende områder:

- Bygningsvedligeholdelse
- Teknisk service – som udgangspunkt i alle kommunens bygninger inden for alle forvaltningsområder
- Rengøring
- Forsyning
- Intern service
- Arealpleje
- Sikkerhed/Risikostyring
- Kantinedrift
- Affaldshåndtering
- Sport og fritidsarealer

Alle enheder, der varetager hele eller dele af disse opgaver, omfattes af analysen, uanset placering i organisationen på nuværende tidspunkt. Hvis der under gennemførelsen af analysen afdækkes andre opgaver, det vil være naturligt at organisere sammen med udførelsen af driften indenfor de ovennævnte områder, er det også indenfor analysens interessefelt. Samtidig kan analyseprocessen også afdække områder eller opgaver, som giver mest mening, at afgrænse helt eller delvis fra de fælles løsninger.

Afgrænsning:

- Selvejende institutioner

Projektets målsætninger og effekter

Mål

At etablere en forbedret og brugercentreret ejendomsdriftsmodel i kommunen, der opfylder brugernes behov og skaber effektive og tilfredsstillende brugeroplevelser, samtidig med at der opnås besparelser gennem strukturelle ændringer.

- Fælles ejendomsdrift skal som minimum opfylde ambitionerne i budgetnote 1 og 5 om en samlet frigørelse af 4-6 mio. kr. med en trinvis indfasning mellem 2026-2030.
 - Forventningen er, at der kan opnås en reduktion af de samlede ejendomsdriftsudgifter på mellem 2 og 3 %. De samlede ejendomsdriftsudgifter er ved at blive fastlagt men vurderes at være mellem 300 og 600 mio. kr. årligt alt afhængig af, hvor meget der medregnes i ejendomsdriften.

Forventede effekter

Ved at etablere fælles helhedsorienteret ejendomsdrift forventes følgende effekter (foreløbig):

Brugeroplevelsen

- Brugertilpassede serviceniveauer
- Øget kvalitet i opgaveløsningen

- Øget fleksibilitet og stabilitet i udførelsen

Organisatoriske effekter

- Helhedstækning i tilgangen til opgaverne
- Professionalisering af området
- Højere grad af specialisering og kompetenceudvikling
- Styrkede faglige fællesskaber
- Øget fleksibilitet, agilitet og robust organisering i forhold til deling af resurser på tværs af ejendomme/brugere
- Mere tid til kerneopgaven i funktionerne på de enkelte ejendomme, da ejendomsopgaver løses af ejendoms personale frem for af institutionernes fagpersonale (fx bordopstillinger, lettere reparationer mm)
- Meningsfulde hverdage for medarbejderne

Øget strategisk tilgang – bl.a.:

Fælles anvendelse af materiel, som mindsker materielbehovet og øger udnyttelsesgraden
Effektivisering gennem koordinering af udbud mv.
Styrket fokus på grøn omstilling i ejendomsdriften
Mere indgående datakendskab vedr. ejendomsdriften som grundlag for løbende optimering

Væsentlige pejlemærker for de fremtidige løsninger

Et strategisk fremtidsbillede har følgende pejlemærker som udgangspunkt for den kommende organisering:

- Bedre service for brugerne
- Balance mellem at lytte til brugerne (private og/eller professionelle brugere) og professionel tilgang og effektive arbejdsgange.
- Løbende inddragelse og dialog med brugerne – fx via brugermødes eller lignende – som tager højde for de løbende erfaringer og udvikling af behov som en kontinuerlig proces.
- Smidighed og fleksibilitet i den daglige opgaveløsning
- Balance mellem centralisering og decentralisering af opgaverne og en opmærksomhed på at det ikke nødvendigvis er en dualisme.
- Effektivisering ved hjælp af ny teknologi - herunder opsamling, analyse og brug af data
- Fokus på potentialer og effekter, samtidig med at ulemper og oplevede tab håndteres konstruktivt
- Implementering er et stort organisatorisk forandringsprojekt, hvor dybdeimplementering er afgørende for at lykkes = kræver tid og resurser

Drivere

Det forventes, at mulighederne for etablering af fælles helhedsorienteret ejendomsdrift understøttes af følgende drivere:

- Digitalisering
- Bæredygtighed – klimafokus
- Kompetenceudvikling

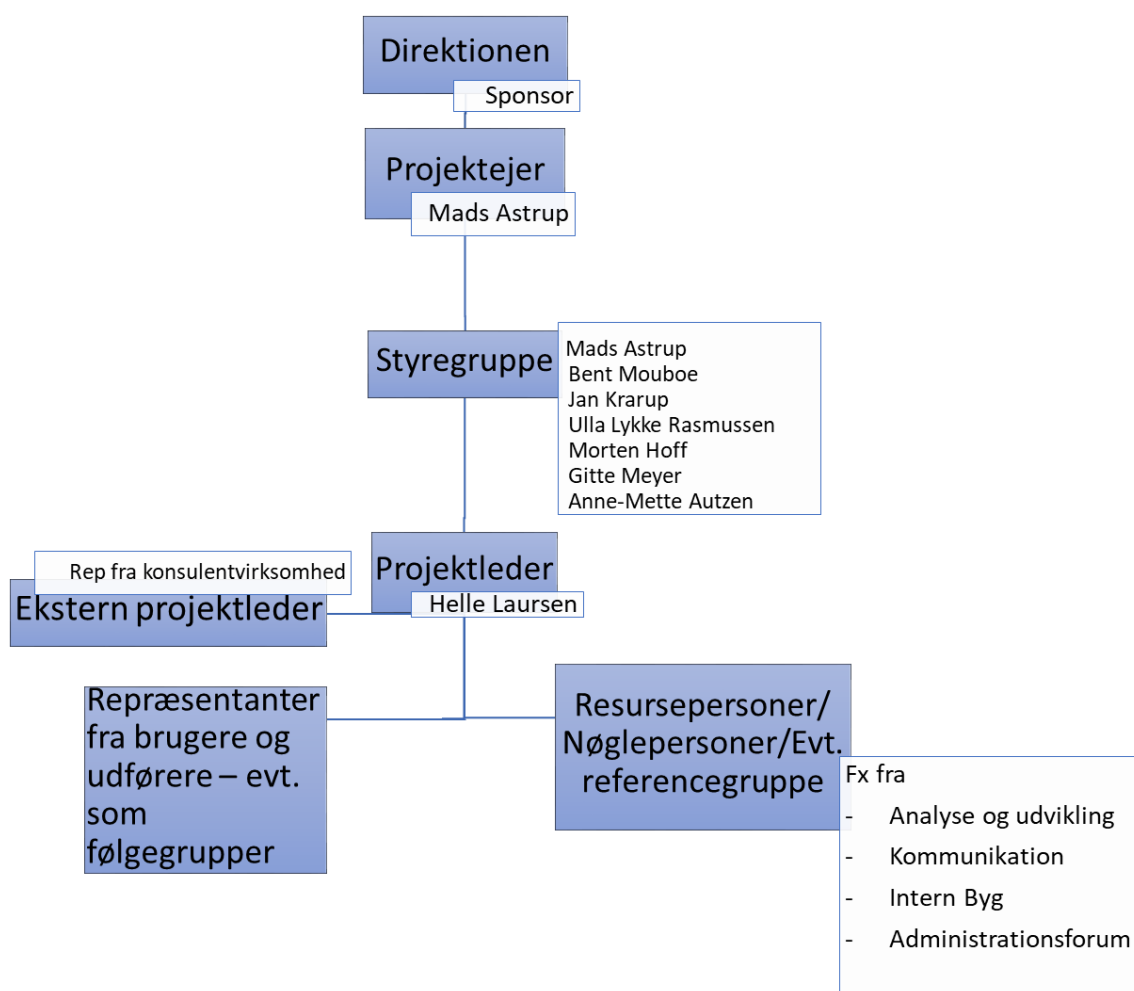
- Professionalisering
- Strategisk tilgang
- Økonomi
- Effektivisering

Analysens anbefalinger vil have nær relation til projekt "Bæredygtige kvadratmeter". Bl.a. skal servicen til en ejendom kunne tilpasses flere brugere

Mennesker i projektet

Projektorganisation i projektforbereðelsesfasen frem til analysestart

Den udførende konsulentvirksomhed skal som en del af analyseforberedelsen udarbejde en interessentanalyse og på den baggrund og i samarbejde med styregruppen kvalificere nedenstående foreløbige projektorganisering.



| Rolle | Hvem | Beskrivelse af bidrag | Estimeret tidsforbrug for hele projektperioden |
|--|---|--|--|
| Sponsor | Direktionen | Direktionen involveres i projektet og bidrager til input og strategiske ønsker omkring fremtidig organisering. | 4*½ time på direktionsmøder 1-2 workshops af 2-3 timer |
| Ejer | Mads Astrup | Løbende styring og retning for projektet. Løbende møder med styregruppe og referencegruppen. Bindeled mellem projektleder og sponsor/styregruppe. Mads er helt tæt på projektet og deltager i ugentlige statusmøder. | ¾ time ugentligt til statusmøder + deltagelse i øvrige aktiviteter med strategisk involvering. |
| Styregruppe | Mads Astrup Bent Moubøe Jan Krarup Ulla Lykke Rasmussen Morten Hoff Gitte Meyer Anne-Mette Autzen | Styregruppeformand er projektejer | 10*1,25 time til styregruppemøder + 2-3 workshops af 3 timer Evt. 1*1 time Individuelle interviews |
| Intern Projektleder | Helle Laursen | Løbende styring og koordinering af projektet i samarbejde med <i>ekstern</i> projektleder | 2-3 dage ugentligt. |
| Ekstern Projektleder | Konsulentvirksomheden har en projektleder med fast arbejdssted i Kolding Kommune, mens analysen gennemføres. | | |
| Resursepersoner / specialistkompetencer | Fx fra - Analyse og Udvikling - Intern Byg - Kommunikation | | |

| | | | |
|---|---|--|--|
| | - Administrationsforu m (evt. som referencegruppe | | |
| Nøgle-interessenter administrationen | Michael Paagaard, Intern Byg Strategisk chefforum .. | | |
| Nøgleinteressenter fra udførere og brugere – evt. som følgegrupper | <i>Fx</i> Ledere fra brugerne <i>inden for:</i> ○ <i>Dagtilbud</i> ○ <i>Skole</i> ○ <i>Ældre</i> ○ <i>Fritids og Idrætsområdet</i> ○ <i>Rengøring</i> ○ <i>Social og arbejdsmarked</i> ○ <i>? Kultur og Event</i> Og Tekniske serviceledere fra ○ <i>Dagtilbud</i> ○ <i>Skole</i> ○ <i>Ældre</i> ○ <i>Fritids og Idrætsområdet</i> ○ <i>Rengøring</i> ○ <i>Social og arbejdsmarked</i> ○ <i>Kantinedrift</i> ○ <i>? (Affaldshåndtering)</i> ○ <i>? Sikkerhed og risikostyring</i> ○ <i>? Kultur og Event</i> ○ <i>Intern Service</i> ○ | | |
| Projektgruppe | Etableres hvis behov opstår. | | |

Projektets kontekst

Projektrisici

| Risiko | Beskrivelse og mulig konsekvens | Konsekvens (lille, mellem, høj) | Sandsynlighed (lille, mellem, høj) | Løsning |
|---|---|---------------------------------|------------------------------------|--|
| Effektiviseringer går ud over servicen | Der er en risiko for, at analysen kommer med anbefalinger, der giver effektiviseringer, som påvirker servicen i negativ grad. | Mellem | Mellem | Den eksterne konsulentvirksomhed skal i analysen lave en grundig afdækning af den nuværende service og servicemodtagernes reelle servicebehov. Den skal dernæst komme med anbefalinger til, hvordan opfyldelse af servicebehovet kan organiseres. |
| Modstand mod proces blandt medarbejdere | Der er en risiko for, at de medarbejdere, der kan blive en del af ændret organisering og effektivisering har modstand mod processen | Mellem-høj | Høj | Der er i løbet af projektet stort fokus på kommunikation og inddragelse, så der er så stor tryghed som muligt blandt medarbejderne. |
| Modstand mod proces blandt modtagere af service | Der er en risiko for, at modtagerne af ejendomsdrift, fx skoler, plejehjem, administration mm har modstand mod processen | Høj | Mellem-høj | Der er i løbet af projektet stort fokus på kommunikation og inddragelse, så der er så stor tryghed som muligt blandt servicemodtagerne. |
| Prioritering af ressourcer | Der er tale om en omfattende analyse med mange interessenter, og det kræver ressourcer. | Mellem | Mellem | Der laves en så konkret aktivitetsplan som muligt allerede i projektaftalen, så ressourcer kan prioriteres. Den eksterne leverandør bedes beskrive KK's ressourceforbrug allerede i tilbuddet. |

Projektafhængigheder

- Budgetnote 3: Bæredygtige kvadratmeter
 - o Der er igangsat analyser af kommunens samlede bygningsmasse. Der er behov for koordinering med projektet, da dets resultater kan have betydning for analysen af fælles ejendomsdrift, ligesom intentionerne omkring fælles ejendomsdrift kan have betydning for udnyttelsen af kommunens kvadratmeter i fremtiden.
- Budgetnote 2: Fælles opgaveløsning på tværs af forvaltninger
 - o Der er igangsat en analyse af organiseringen af opgaveløsningen på tværs af de administrative enheder. Analysen kan i nogen grad have betydning for, hvordan styring af fælles ejendomsdrift skal implementeres. Der sikres løbende koordinering, så anbefalingerne i de to analyser taler i samme retning, men ikke overlapper hinanden.
- Budgetnote 4: Koncerntilgang til indkøb og kontraktstyring
 - o Der er igangsat et projekt, som skal effektivisere kontrakter og indkøb. Projektet kan i nogen grad have betydning for fremtidig fælles ejendomsdrift. Der sikres løbende koordinering.
- Forenklingsprojektet i Kolding Kommune
 - o Der sikres koordinering, således de to projekter ikke kommer til at lappe uhensigtsmæssigt ind over hinanden.

Projektets økonomi

Der er afsat 1,5 mio. kr. til ekstern analyse fra fælles midler.

Midlerne dækker kun udgifter i 2024 og kun til eksterne konsulenter og eventuel projektansættelse.

I forhold til projektansættelse er det hensigten, at den valgte leverandør stiller en projektleder til rådighed i analyseperioden med fast mødested i Kolding Kommune.

Derudover vil der være omkostninger til interne ressourcer, møder, mødedeltagelse, forplejning, workshops mm.

Projektplan

Projektet opdeles i 2 faser frem mod politisk beslutning:

- Fase 1: Udarbejdelse af projektaftale, organisering, kravsspecifikation, tilbudsindhentning og valg af leverandør**
- Fase 2: Gennemførelse af analyse**

| Fase | Aktivitet | Hvornår | Beskrivelse | Ansvarlig |
|------|---|--------------|--|------------------------------|
| 1 | Opstart udarbejdelse af projektaftale | Januar 2024 | Udarbejdelse af projektaftale | Helle Laursen / Mads Astrup |
| 1 | Styregruppe opstart og inputgivning / workshops | Februar | Organisering 1. udkast Styregruppen: 1. møde: Intro og rammesætning 2. møde: Workshops input til: - Projektaftale - Kravsspecifikation Info til Administrationsforum | |
| 1 | Projektaftalen og kravsspecifikation | Marts | Projektaftale godkendes I styregruppe I Direktionen Kontakt til relevante konsulentvirksomheder PL skriver på kravsspecifikation PL tilretter evt. projektaftale Kommunikationsplan udarbejdes for dialogmøder i relevante fora i 2. kvartal | Projektleder (PL) |
| 1 | Indledende drøftelser med potentielle leverandører/ konsulentvirksomheder | Marts/ april | PL afsøger markedet og tager indledende kontakt til en række konsulentvirksomheder. Dialog omkring deres erfaringer og bud på, hvad en analyse bør indeholde samt metoder. | Projektleder |
| 1 | Udarbejdelse og godkendelse af kravspecifikation | Marts/april | Udarbejdelse af kravspecifikation på baggrund af input fra styregruppen. | Projektleder og styregruppen |

| | | | | |
|---|-----------------------------------|------------------------|--|------------------------------|
| | | | Godkendelse af evt. tilrettet projektaftale, kravsspecifikation og anbefaling af konsulentvirksomheder til tilbudsgivning - i styregruppen - | |
| 1 | Godkendelse af kravsspecifikation | Maj | Godkendelse af evt. tilrettet projektaftale, kravsspecifikation og anbefaling af konsulentvirksomheder til tilbudsgivning I Direktionen | Projektleder og Direktion |
| 1 | Indhentning af tilbud | Juni | Der indhentes tilbud fra 3 konsulentvirksomheder (<i>obs ekstra tid til tilbudsgivning hvis der anmodes om konsortiekonstruktion</i>) | Projektleder |
| 1 | Valg af leverandør | Juni – primo juli | Styregruppen indstiller valg af leverandør til direktionen. | Projektleder |
| 2 | Mobilisering | August | Intern og ekstern PL planlægger sammen med analysens aktiviteter i detaljer og sikrer booking af relevante deltagere | Projektleder |
| 2 | Analyse | September- November | Den eksterne leverandør udfører analysen og laver anbefalinger | Projektleder |
| 2 | Anbefalinger | December | Analysen ligger færdig og anbefalingerne fremlægges for styregruppen og direktionen | Projektleder /Projektejer |

**De nedenstående afsnit i projektaftalen er endnu ikke udfyldt
Dette forventes at ske i samarbejde med ekstern rådgiver**

- Projektets mål og effekt (effektkort)
- Projekts mål og indikatorer
- Projektets leverance
- Projektplan