

Bygningsstyrelsens strategi



BYGNINGSSTYRELSEN

Forord

Vi har udarbejdet en ny strategi for Bygningsstyrelsen, fordi det er afgørende at have en klar retning for udvikling af styrelsen, som alle medarbejdere og chefer kan agere i forhold til. Strategien skal således give en fælles forståelse for vores ambitioner og dermed de mål, vi sætter. Den har et langsigtet perspektiv, og giver os grundlaget for balancen mellem ressourceforbruget til drift og udvikling.

Strategien er et resultat af en bred og inddragende proces i styrelsen, hvor alle har haft mulighed for at bidrage ved at identificere styrker, udfordringer og give øvrige relevante input.

Strategien tager ligeledes afsæt i vores omdømme, der kommer til udtryk i de tilbagemeldinger om tillid og tilfredshed med vores opgavevaretagelse, som vores kunder og samarbejdspartner giver os.

Strategien skal sætte retning og danne grundlag for den løbende prioritering af, hvad vi arbejder med og hvordan. Det konkretiseres i udviklingsplanen, der genbesøges hvert år. I udviklingsplanen fremgår de konkrete indsatser, der skal få os i mål med fokusområderne og dermed visionen.

Vi ønsker en udvikling, hvor vi på tværs af bygherrefunktionen, ejendomsporteføljen, facility management og støttefunktionerne leverer sammenhængende for at varetage de økonomiske interesser og behov for staten som helhed. Der er en klar ambition og forventning om, at staten samlet set skal effektivisere og spare penge, hvilket også kommer til udtryk i det statslige arbejdsprogram. Den politiske agenda skal vi i Bygningsstyrelsen kunne levere på.

Det svære bliver at få strategien til at blive til noget i virkeligheden. Vi har lovet hinanden i direktionen og i ledelsesgruppen, at vi vil prioritere opgaver og ressourcer på tværs, så det kan lade sig gøre. Vi vil årligt genbesøge og justere strategien og udviklingsplanen, så vi sikrer, at vi er på rette kurs.

God læselyst.

/ Anders Mærkedahl Pedersen

Direktør i Bygningsstyrelsen



Strategiens indhold og begreber

Strategien er opbygget af de klassiske elementer med mission, vision, strategi mv., defineret således:

Mission: Vores eksistensberettigelse – hvilken værdi vi skaber, for hvem og hvordan.

Tendenser: Elementer i omverdenen, som kan påvirke Bygningsstyrelsen i de kommende år.

Vision: Den tilstand, som er opnået, når vi har realiseret strategien. Det er vores ”drøm med en deadline”.

Strategisk fortælling: Den bevægelse, som vi skal foretage, med afsæt i vores nuværende styrker, hvor vi løser vores udfordringer og når frem til visionen.

Fokusområder: De prioriterede områder, hvor vi fastsætter konkrete mål og indsatser, som skal bevæge os gennem den strategiske fortælling og frem til visionen.

Indsatser: De indsatser, som vi skal gennemføre inden for fokusområderne. Indsatser vil indeholde konkrete opgaver, projekter eller delstrategier.

Udviklingsplan: Et roadmap for den prioriterede rækkefølge af opgaver, projekter og delstrategier på tværs af styrelsen.

Arbejdsprogrammer: En opgørelse af de enkelte centres mål og tidsanvendelse på drift, lokale udviklingsopgaver og bidrag til indsatser i regi af udviklingsplanen.

Dette strategidokument udfolder mission, tendenser, vision, strategisk fortælling og fokusområder. De konkrete indsatser for de enkelte år adresseres i udviklingsplanen og arbejdsprogrammer for centrene, som revideres i en årlig struktureret proces, jf. afsnit om implementering og styring.

Mission

Missionen fortæller, hvad vores eksistensberettigelse er – hvilken *værdi* vi skaber, for *hvem* og *hvordan*. Den er uændret i hele strategiperioden:

Vi skaber fysiske rammer for produktivitet i staten

”Fysiske rammer for produktivitet” skal forstås som, hvordan de fysiske rammer som Bygningsstyrelsen leverer, dvs. ejendommen og vores services, skaber rammerne for produktiv opgavevaretagelse for kunderne i forhold til at levere på deres kerneopgave. Institutionerne skal kunne fokusere på deres behov.



Tendenser

I processen med at udarbejde strategien har vi identificeret de tendenser i omverdenen, som kan påvirke Bygningsstyrelsen i de kommende år. Tendenser kan i sagens natur ændre sig. Vi vil løbende i vores arbejde med strategien vurdere, om nedenstående tendenser fortsat er relevante.

Begrænsede økonomiske midler og stigende eksterne krav: Der er behov for, at staten bliver stadig mere effektiv, da både vi og kunderne forventes at kunne levere mere for færre ressourcer.

Forventninger, omdømme og tillid til Bygningsstyrelsen: Kunderne har høje forventninger til, at vi leverer sammenhængende i høj kvalitet og omkostningseffektivt.

Tiltrækning og tilknytning af medarbejdere: Der er i det nuværende arbejdsmarked hård konkurrence om dygtige medarbejdere med de rette kompetencer.

Digitalisering og forandringshastighed: Den teknologiske udvikling går hurtigt. Det skaber efterspørgsel og forventning hos vores kunder, medarbejdere og i organisationen om at kunne arbejde og levere digitalt og databaseret.

Samfundsansvar: Omverdenen forventer, at vi ud over love og regler forholder os til en række samfundsmæssige emner.

Roller, ansvar og mandat, herunder statsligt arbejdsprogram: Det statslige arbejdsprogram indeholder en ambition om at styrke en effektiv bygningsdrift på tværs af staten. Dette initiativ indeholder en analyse af de eksisterende styringsmæssige rammer, så vi skal forudse ændringer i årene, der kommer.

Opfølgningen på strategien vil omfatte løbende genbesøg af tendenserne for at vurdere, hvordan udviklingen har været, og om de fortsat er relevante, eller om der er kommet nye til.

Vision

Visionen er vores ambition for fremtiden – vores 'drøm med en deadline' – i et 6-årigt perspektiv:

Vi er én sammenhængende styrelse – effektiv, digital og med høj faglighed

Vi har en asset management funktion, der skaber fysiske rammer for produktivitet i staten som helhed

Vi leverer sammenhængende, afstemmer forventninger og holder hvad vi lover, så vores kunder har tillid til os

Visionen tager afsæt i missionens budskab om, at vi skaber fysiske rammer for produktivitet og præciserer, at det er med henblik på økonomiske interesser og behov for staten som helhed. Det vil sige, at løsningen af vores opgaver for den enkelte kunde skal varetages under dette tværgående hensyn.

Vi præciserer dette i erkendelse af, at lokalisering, facility management og byggeri i stigende grad varetages under hensyn til mere samlede administrative målsætninger, politiske behov, geografisk balance, mv., og at vores indsats for de fysiske rammer i sidste ende udgør et bidrag til statens samlede økonomi.

Opnår vi visionen, skaber vi en mere effektiv opgavevaretagelse hos kunderne og i Bygningsstyrelsen. Grundlaget for dette er, at vi bliver en mere sammenhængende styrelse, og at vi på den korte bane investerer i vores organisation og fundament.

Asset management funktionen skal optimere på tværs af styrelsens ydelser for hver enkelt ejendom og for porteføljen samlet. Funktionen skal have fokus på værdien af vores aktiver og samtidig mindske risici og omkostninger for dem i hele deres livscyklus.

Strategisk fortælling

Den strategiske fortælling beskriver den bevægelse, vi ønsker at skabe. En bevægelse mod en strategisk målsætning skal i sagens natur starte der, hvor vi er. Derfor er det et centralt element i beskrivelsen af bevægelsen, at vi skal håndtere de udfordringer, vi har, samtidig med, at vi fastholder styrkerne og i muligt omfang udbygger dem.

Vi har som styrelse et godt udgangspunkt for strategien. Vi står på et fundament af høj faglighed og professionalisme. Internt har vi en tillidsfuld kultur, hvor der er plads til fleksibilitet. Vi har et stort engagement til udvikling og digitalisering.

Vi har dog også konstateret udfordringer, som vi har behov for at håndtere for at opnå visionen:

- Vores regelgrundlag understøtter ikke bedst muligt vores vision om at skabe værdi for staten som helhed, så vi ønsker at ændre regelgrundlaget i regi af det statslige arbejdsprogram.
- Vi mangler at have placeret ansvaret for den enkelte ejendom og de ydelser, der knytter sig til ejendommen. Vi skal optimere vores aktiver og ydelser under ét – både for hver enkelt ejendom og for den samlede portefølje.
- Vi har behov for, at vores interne drift bliver mere sammenhængende, mere sikker og mere effektiv. Det kræver bl.a., at driften står på en ensartet og afklaret beskrivelse af rammerne for vores opgaveløsning.
- Vores kunder forventer, at vi leverer sammenhængende, følger op og leverer som aftalt.

- Vores ledelse af opgaver og mennesker tager mere afsæt i den enkelte enhed end i styrelsens samlede behov. Vi skal lede og prioritere bedre på tværs, så vi øger produktivitet og trivsel i hele styrelsen.
- Vores drift har brug for bedre IT-understøttelse. Desuden står vi på et fundament af usammenhængende data, som ikke understøtter en sammenhængende opgaveløsning. Det skal løses for at skabe det rette digitale fundament for organisationen.

Når vi har håndteret udfordringerne og fastholdt vores styrker, har vi skabt én sammenhængende styrelse på tværs af bygherrefunktionen, ejendomsporteføljen, facility management og støttefunktionerne. Den røde tråd i håndteringen af udfordringerne er således, at alt, hvad vi gør, skal bidrage til at styrke sammenhængen i styrelsen.

Bevægelsen tager således udgangspunkt i styrelsens sammenhængskraft. Håndteringen af de udfordringer, der står i vejen for sammenhæng i dag, skal håndteres, til gavn for vores indre effektivitet. Denne forøgelse af den indre effektivitet skaber rum for en større ydre effektivitet, så vi øger kundernes tilfredshed og vores evne til at levere på statens samlede behov.

Fokusområder

For at kunne levere på strategien og håndtere vores udfordringer med henblik på visionen, har vi udvalgt seks fokusområder, der vil sætte rammen for styrelsens udviklingsplan. Fokusområderne sikrer, at vi får adresseret de udfordringer, der er beskrevet ovenfor.

Når vi opfylder de målsætninger, der er formuleret under fokusområderne, vil de tilsammen bane vejen for, at visionen bliver opfyldt. Fokusområderne er defineret, så de er uafhængige af hinanden, men der vil være afhængigheder imellem de udviklingsindsatser som vi iværksætter under dem.

1. **Rammer for statsfinansiell optimering:** De eksterne rammer og regelgrundlaget for vores opgaver skal tilpasses, så vi bedre kan understøtte statens samlede behov og økonomi. Indsatserne her vil primært være bidrag til regeringsinitiativet om "Effektiv bygningsdrift i staten".
2. **Ejendommen i centrum:** Vi vil placere ansvaret for den enkelte ejendom entydigt i organisationen og etablere en asset management funktion, der optimerer på tværs af vores ydelser for hver enkelt ejendom og for porteføljen samlet.
3. **Nemt at være kunde:** Vi skal levere som én sammenhængende styrelse. Vi vil skabe mere effektive arbejdsgange og entydige snitflader. Kunderne skal på relevante områder have adgang til egne oplysninger og modtage relevant økonomisk information på en gennemsigtig måde.
4. **Effektiv, sammenhængende og sikker drift:** Det skal være let at gøre det rigtige. Vi vil styrke vores drift med effektive, driftssikre og digitalt understøttede værdikæder med klare roller og mandater, bl.a. med afsæt i et fælles forvaltningsgrundlag, som fortolker love og regler i forhold til driften.
5. **Ledelse og kultur:** Vi vil være en organisation med stærk personaleledelse på tværs af styrelsen. Vi vil også arbejde strategisk med kompetenceudvikling for både medarbejdere og ledere, og styrke en kultur med høj psykologisk tryghed og trivsel.
6. **It, digitalisering og fælles data:** Fokusområdet udmønter sig i vores it- og digitaliseringsstrategi, der skal skabe et digitalt fundament for nutidens krav og fremtidens muligheder. På fundamentet vil vi etablere sammenhængende digitale værdikæder og fælles data på tværs af styrelsen.

Implementering og strategisk styring af strategien

Strategien har et 6-årigt perspektiv. Det betyder, at de mål, der ligger fast nu, ikke nødvendigvis er de samme ude i årene, da verden omkring os ændrer sig. Derfor vil vi løbende revidere strategiens fokusområder, tendenser – og om nødvendigt visionen – i strukturerede processer, som skal sikre, at vi leverer på en relevant strategi.

Den strategiske styring består bl.a. af følgende aktiviteter, der gentages årligt:

- Udviklingsplan med roadmap seks år frem for projekter, delstrategier og opgaver på tværs af styrelsen.
- Arbejdsprogrammer, der fastlægger mål og ressourcer til udviklings- og driftsopgaver i hvert af styrelsens centre.
- Ledelsesseminar i foråret, hvor strategiens tendenser, fokusområder og indsatser genbesøges.
- Strategiseminar i efteråret, hvor indsatser i roadmap fastlægges, med henblik på det kommende års udviklingsplan, arbejdsprogrammer, grundbudget og MRP.

Et udvalg af målene for driften og projekter i udviklingsplanen vil indgå i styrelsens mål- og resultatplan (MRP), der aftales årligt med Transportministeriet.

København

Carsten Niebuhrs Gade 43
1577 København V

Skanderborg

Thomas Helstedsvej 9A
8660 Skanderborg

WWW.BYGST.DK