

Ny ejendoms- organisering

9 opmærksomhedspunkter ved
forandringer på ejendomsområdet
i en kommune



”

Reorganisering af
ejendomsdriften
medfører forandringer
for de mennesker, der
har deres daglige gang
i de kommunale
bygninger.

Forord

Digitalisering, økonomi og klimakrise er nogle af de store forandringer, der får flere og flere kommuner til at reorganisere deres ejendomsdrift. Der er et stort fokus på, at kommunerne har overblik over ejendomsporteføljen, så de kan lave helhedsorienterede indsatser om fx nedbringelse af CO₂ eller strategisk anvendelse af arealer.

Reorganisering af ejendomsdriften medfører forandringer for de mennesker, der har deres daglige gang i de kommunale bygninger - både medarbejdere og borgere. Erfaringer viser, at det har betydning for brugernes oplevelse af ændringerne, hvordan forandringsprocessen foregår.

Der er brug for en høj grad af involvering, kommunikation og opfølgning. Det kræver, at der er afsat tid til forandringsprocessen, og at der sker en nøje planlægning. Det, du sidder med her, er et redskab, der samler de opmærksomhedspunkter, som kommunernes erfaringer peger på. Opmærksomhedspunkterne kan bruges som en tjekliste til at understøtte, at I får en god proces.

For hvert opmærksomhedspunkt er der nogle spørgsmål, som sætter gang i de vigtigste overvejelser. Du finder også inspiration til kommunikationsplan og til samtaler med institutionsledere og til samtaler med driftspersonale.

Pointerne i redskabet stammer fra interviews i 10 kommuner, fra Kommunernes Ejendomsnetværk og fra tre af FOAs faglige udvalg. Redskabet bygger også på tidligere erfaringer, som er formidlet på www.vpt.dk.

Redskabet er udarbejdet af Fremfærd Bruger. Fremfærd er et samarbejde mellem parterne på det kommunale arbejdsmarked om at udvikle velfærds-samfundets kerneopgaver.

Indhold

9 opmærksomhedspunkter i forandringen

1	Hvad er økonomien?	6
2	Hvad er formålet?	8
3	Hvor henter vi viden?	9
4	Hvad er planen for kommunikation?	11
5	Hvad siger institutionslederne?	13
6	Hvad siger driftspersonalet?	14
7	Hvad er den nye organisering?	16
8	Hvad er planen for idriftsættelsen?	17
9	Hvad er planen for opfølgning?	18

Hjælperedskaber

Kommunikationsplan	20
Emner til dialoger med institutionsledere	22
Emner til dialoger med driftspersonale	23
Slutnoter	24



”

Der er brug for en høj grad af involvering, kommunikation og opfølgning.

1

Hvad er økonomien?

Kend jeres økonomi og bygninger fra start

Data er væsentlige for at udarbejde et økonomisk grundlag for scenarier og beslutninger. Saml de vigtigste data, heriblandt:

- Antal ejendomme, antal kvadratmeter og antal borgere
- Ejendommens alder, vedligeholdelsestilstand og indeklimatilstand
- Bygningernes anvendelsestyper og deres anvendelsesgrad i tid og i areal
- Driftsudgifter og vedligeholdelsesudgifter
- Energiforbrug af el, vand og varme
- Antal driftsmedarbejdere og det samlede antal årsværk
- Organiseringen af driftspersonale, opgaver og geografi

Tilrettelæg dataindsatsen

Data kan være svært tilgængelige, hvis de ligger i forskellige systemer, strukturer og kvalitet. Overvej derfor:

- Hvem er ansvarlig koordinator for dataindsatsen?
- Hvor ligger data, og hvilke ressourcer og kompetencer er nødvendige for at indsamle dem?
- Hvor mange ressourcer vil vi bruge på dataindsamling?
Fx med prioritering af de mest tilgængelige og de allervigtigste data.
- Hvor skal data opbevares, behandles og analyseres?

FORVENT SPØRGSMÅL, HVIS DER OPSTILLES BESPARELSESPOTENTIALER

Besparelser på et område giver ofte anledning til usikkerhed, spørgsmål og kritik. Afklar derfor så meget som muligt fra starten.

- Er medarbejderne sikret i deres job?
- Ved centralisering: Hvis man ikke ønsker at spare på service, hvem skal så udføre de mange opgaver på institutionerne ift. borgerne og medarbejderne?
- Ved centralisering: Har man indregnet nok udgifter til den nye ledelse og koordination?
- Hvis driftspersonalet skal servicere flere bygninger, er der så indregnet tidsforbrug nok til transport og afsat midler nok til indkøb af materiel, værktøj og køretøjer?
- Har man taget højde for timing af besparelsen ift. forandringsprocessens forløb og ift. størrelsen på kommunen?
- Hvordan sikres det, at den nye organisering kommer godt fra start? Tilfør evt. målrettede midler til opstart.

2 Hvad er formålet?

Formålet bør være politisk holdbart

Ideen til ny organisering af ejendomsområdet kan komme forskellige steder fra, men beslutningen og ansvaret ligger hos den politiske ledelse. Det politiske beslutningsoplæg skal give forvaltningen mandat til forandringsprocessen. Derfor er det vigtigt, at sagsfremstillingen har en tydelig baggrund, indstilling og argumentation.

- Hvad er baggrunden for beslutningsoplægget?
- Hvad er formålet med reorganiseringen?
- Hvordan bidrager forandringen til at opnå formålet?
- Hvilke alternative veje er der til at opnå formålet?
- Hvilke fordele og ulemper kan der være ved forandringen?
- Hvad er konsekvenserne for driftspersonalets bidrag til de kommunale kerneopgaver og for deres samspil med andre fagligheder og med borgerne?
- Hvad er prioriteringerne mht. budgetansvar og graden af centralisering af økonomien?
- Er viljen stor nok til de forandringer, der er på tegnebrættet?
Hos politikere, ledere, medarbejdere og borgere.

Sigt efter organisatorisk ejerskab

Formålet med reorganiseringen bør være inspirerende og overbevisende for den kommunale organisation. Det skal være til at forstå, hvorfor forandringen finder sted, og hvad værdien og formålet er.

- Hvordan opnås ejerskab og forankring af formålet og forandringen hos nøglepersoner?
- Hvornår og hvordan inddrages nøglepersonerne i processen?
- Hvornår og hvordan skal input fra medarbejdere, borgere og politikere indgå i forandringsprocessen?

3

Hvor henter vi viden?

Saml inspiration, faglitteratur og erfaring

Inspiration kan bidrage til, at der tages højde for muligheder og udfordringer. Faglitteratur og erfaringer kan give begrundelser og gøre drøftelser mere saglige og velfunderede.

Hent viden 'udefra'

- Hvilke rapporter, notater og andre kilder kan bruges¹?
- Hvordan kan der hentes erfaringer fra lignende kommuner?
Tag kontakt, brug kommunale netværk, mv.
- Hvad kendetegner kommunens ejendomsområde? Korrigér for forskelle i politik, geografi, økonomi, indbyggertal, antal kvadratmeter mv., når I sammenligner med andre kommuner
- Er der brug for at rekruttere medarbejdere med relevante erfaringer og kompetencer, eller for eksterne konsulenter?

Hent viden 'indefra'

- Er der områder i kommunen, der allerede har elementer af det, der er på tegnebrættet? Oversæt og lær af erfaringerne.
- Er der nøglepersoner i kommunen, som kan bidrage med relevante perspektiver og erfaringer?

”

Formålet bør være inspirerende og overbevisende for den kommunale organisation.

Teknisk service

4

Hvad er planen for kommunikation?

Lav en plan for arbejdet med kommunikation

Planlægningen kan fx organiseres i en arbejdsgruppe eller et ad-hoc udvalg knyttet til et MED-udvalg². Medlemmerne bør repræsentere og have viden om interessenterne i forandringen. Start med at svare på:

- Hvem er de vigtigste grupper? Fx de mest indflydelsesrige og interesserede/berørte.
- Hvilke temaer fylder for dem? Svar vha. erfaring, empati og dialog.
- Hvad er det rette kommunikationsniveau ift. hver gruppe og deres temaer? Fx orientering, præsentation, drøftelse eller samskabelse.
- Hvordan vil I følge op på og støtte op ift. hver gruppe?
- Hvornår skal fokus skifte fra gruppe til gruppe? Fx fra politikere og forvaltning, til institutionerne, til driftspersonalet og til borgerne.

Kommunikér tydeligt

Det er vigtigt at være klar og præcis i kommunikationen, særlig første gang en større forandring kommunikeres. Fortæl grundigt:

- Hvad der ligger fast. Fx formål (gevinster for borgerne mv.), rammer (strategi, økonomi, tid mv.) og retning (hvorfra og hvorhen).
- Hvad der er åbent for indflydelse og hvor længe, samt hvordan man kan bidrage med forslag.
- Hvad der forventes i processen af ledere, tillidsvalgte, medarbejdere mv.
- Hvad forandringen kan betyde for medarbejderne, og hvordan henvendelser vil blive håndteret.

Ræk ud – både formelt og uformelt

Involvering og tæt dialog med berørte og indflydelsesrige parter er vigtigt. Start tidligt i de formelle fora og udvalg. Fx:

- MED-udvalg (på rette niveau³)
- Arbejdsmiljøorganisationen

Tag løbende snakke med berørte medarbejdere, institutionsledere mv., både individuelt, i grupper, i eventuelle netværk. Spørg fx:

- 'Hvad fylder hos dig og dine kollegaer?'
- 'Jeg vil gerne lige høre, hvad du tænker om...?'

Drosl ned, når behovet er aftaget

Der bør involveres med det samme (og evt. også før) reorganiseringen er besluttet, og når der sker en vigtig udvikling igennem hele processen. Først når I fornemmer, at de involverede parter føler forståelse og ejerskab for forandringen, kan I overveje at skru ned for involveringen.

- Hvad kan indikere, at niveauet af kommunikation kan sænkes? Fx når dem, I taler med, ønsker færre eller kortere møder eller blot at blive orienteret frem for inddraget.

TAG HÅND OM BEKYMRINGERNE

- Modvirk bekymringer og mytedannelse ved at kommunikere det vigtigste igen og igen.
- Anerkend det positive, der driver bekymringerne - affej ikke.
- Spørg, hvad man ønsker at bevare og opnå ift. ejendomsdrift. Efterlys konkrete forslag, der helt eller delvist rummer ønskerne.
- Afvis kun ønsker og forslag, når det kan begrundes tydeligt.

5 Hvad siger institutionslederne?

Tal med alle, gerne individuelt

Erfaringsmæssigt er institutionsledere særlig vigtige at inddrage, fordi de er 'brugere' af bygningerne med ansvar for det, der foregår i bygningerne. De har derfor stor interesse i, hvad ændringerne betyder for deres rammer. Overvej:

- Hvornår og hvordan inddrager I institutionslederne bedst muligt? Der er erfaring for, at individuelle fysiske møder på den enkelte institution er godt givet ud.

Inddragelsen har generel værdi

- Der kan komme læring ud af samtalerne, som er værdifulde, uanset om reorganiseringen bliver endeligt vedtaget eller ej.
- Den økonomiske analyse suppleres med lokale praksisnære erfaringer og perspektiver.
- Institutionsledelsen bliver klogere på bygningsvedligehold mv.

Vær opmærksom på skoleledelsen

- Hvis ledelsen af driftspersonalet centraliseres, viser erfaringerne, at lederne på skoleområdet (ca. 40% af kvadratmeterne i kommunerne) kan have markante holdninger til afgivelse af ledelsesrum og 'selvstændighed'.

6 Hvad siger driftspersonalet?

Tal med alle, gerne individuelt

Driftspersonalet er vigtige at inddrage, fordi de kommer til at opleve forandringen 'på egen krop'. Det kan være i form af ændrede opgaver og rutiner eller af nye ledere og kollegaer. Overvej derfor at ringe eller tage individuelle fysiske møder for at få den bedste dialog om forandringen.

- Hvornår og hvordan inddrager I driftspersonalet bedst muligt?

Start med de tillidsvalgte

Ledelsen bør som det første henvende sig til de tillidsvalgte på arbejdspladsen, og arbejdspladsens MED-organisation bør inddrages i processen så tidligt som muligt. Det er vigtigt at inddrage de tillidsvalgte i spørgsmål som fx:

- Hvilke bekymringer har driftspersonalet?
- Hvad vil driftspersonalet hhv. orienteres om og involveres i?
- Hvornår og hvordan skal der være kommunikation?
- Hvad skal der til for, at driftspersonalet er trygge og bliver hørt?

Invitér til forslag

Driftspersonalet bør inviteres til at komme med vurderinger og forslag. Spørg fx:

- 'Hvad er godt og mindre godt?'
- 'Hvad kan der gøres for at undgå uønskede konsekvenser (fx afskedigelser)?'
- 'Hvordan når vi i mål med det, som politikerne kræver?'
- 'Hvad skal der til for at opnå det serviceniveau og kvalitetsniveau i ejendomsdriften, som ønskes i kommunen?' Se fx de kompetencer, der knytter sig til Ejendomsserviceteknikeruddannelsen.

”

Involvering og tæt dialog med berørte og indflydelsesrige parter er vigtigt.

7

Hvad er den nye organisering?

Saml trådene

Det er vigtigt at tage det hele i betragtning: Både den økonomiske analyse, formålet og viden fra andre steder samt ikke mindst input fra involveringen.

- Hvilke løsninger og alternativer er der?
- Hvad er deres forudsætninger, fordele og ulemper?
- Er der nok vilje til at gennemføre forandringerne? Politisk, ledelsesmæssigt, organisatorisk, hos borgerne mv.

Færdiggør den ny organisering

Det er nu på tide at modellere færdigt, både på det administrative og på det operationelle niveau af den ny organisering:

- Hvilken administrativ organisering skal vi have på ejendomsområdet? Fx organisering af ejerskab over ejendommene og af ledelse og styring mellem de forskellige forvaltninger/enheder i kommunen.
- Hvordan skal vi organisere den praktiske udførelse på ejendomsområdet? Fx driftspersonalets samarbejde, indmøde- og arbejdssteder, møder med institutionerne og koordinering af opgaver.

8

Hvad er planen for idriftsættelsen?

Konkretiser ændringerne og kommunikationen

Det er vigtigt, at reorganiseringen er detaljeret og realistisk planlagt. Det gælder både de konkrete ændringer og kommunikationen før, under og efter. Start med den lavpraktiske planlægning af ændringerne:

- Hvordan er idriftsættelsen organiseret?
- Hvordan er ansvar og opgaver fordelt?
- Hvilke ændringer skal der konkret ske – hvor og hvornår?
- Hvad betyder ændringerne for medarbejderne, helt konkret og hvornår?

Planlæg dernæst kommunikation, støtte & opfølgning ift. ændringerne:

- Hvor kan man henvende sig med spørgsmål?
- Hvilke muligheder er der for kompetenceudvikling ift. det nye?
- Hvordan anerkendes adfærd, fremskridt og resultater?
- Hvordan undgås uønsket adfærd fremadrettet?

Orientér om ændringerne og planerne

Kort efter beslutningen om den ny organisering bør topledelsen orientere berørte medarbejdere og institutioner samt invitere til eventuelle input. Vær tydelig med:

- Hvad ligger fast?
- Hvad er evt. stadig åbent for indflydelse, og hvor længe?
- Hvad forventes der af ledelse, tillidsvalgte, medarbejdere mv.?

9

Hvad er planen for opfølgning?

Vær meget opsøgende i den første tid

Erfaringer viser, at man bør være meget opsøgende det første års tid efter en reorganisering. Hyppig kontakt er med til at give alle fokus, koordination og forventningsafstemning.

Sørg for, at der kan tages beslutninger pba. opfølgningen

Det er vigtigt, at der som led i opfølgningen kan ses på tværs af områder og laves de ændringer, der måtte være nødvendige, for at målene og planerne 'på papiret' bliver til virkelighed. Det kan bidrage til, at eventuelle frustrationer mindskes. Overvej derfor:

- Hvem bør igangsætte og eje opfølgningen? Fx topledelsen.

Systematisér opfølgningen og tilpasningen

Få godt styr på opfølgningen og på den efterfølgende analyse- og beslutningsproces. Start med at svare på:

- Hvad skal frekvensen for opfølgning være? Fx efter 6 måneder, efter 12 måneder og herefter årligt.
- Fra hvilke niveauer og grupper skal der indsamles data? Fx fra alle niveauer på leder- og medarbejdersiden og fra borgerne.
- Hvilke metoder skal der til? Fx spørgeskema, enkelte interviews og møder.
- Hvem analyserer på opfølgningens data?
- Hvem drøfter og tager stilling til det fremkomne, og hvornår?

”

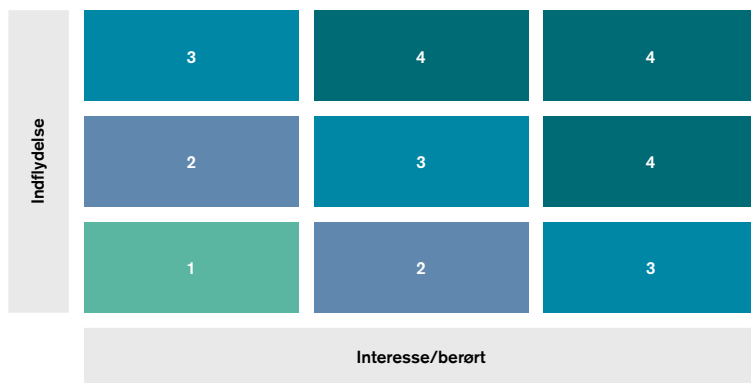
Man bør være meget opsøgende det første års tid efter en reorganisering.

Kommunikationsplan

HJÆLPEREDSKAB

A Prioriterede grupper

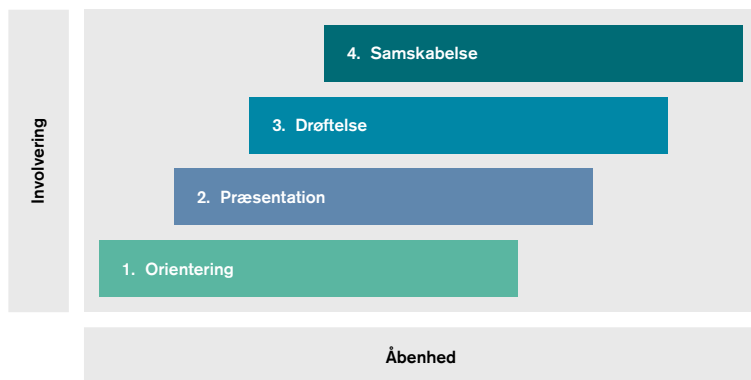
Fx politikere, institutionsledere, teknisk servicepersonale, rengøringsmedarbejdere mv.



B Kommunikationstrin

Undgå 'skininvolvering'

- gå kun op ad trappen, hvis vinduet for indflydelse er åbent.



C Bekymringer hos berørte

- Glide ud af arbejdsfællesskabet.
- Tabe identitet.
- Miste ejerskabsfølelsen (fx pba. nyt indmødested).
- Ringere koordinaton.
- Svækket kommunikation med kollegaer (færre møder, telefonkald mv.).
- Mv.

Se film og analyser på vpt.dk til inspiration.

D Kilder til støtte

- Ledere, tillidsvalgte og andre ansvarlige.
- Kollegaer, sociale tiltag, fælles kurser og teambuilding.
- Kursus, uddannelse, praktik og forløb.
- Tid, hjælpemidler og andre ressourcer.
- Coach, mentor og vejleder.
- MUS-, team- og personalemøder.
- Mv.

Kommunikationsplan

A. PRIORITEREDE GRUPPER	B. KOMMUNIKATION & INVOLVERING	C. BEKYMRINGER & BEGEJSTRING	D. STØTTE & OPFØLGNING
Indflydelsesrige og interesserede/berørte grupper.	Behov og tiltag over tid (periode, ansvar, emner mv.).	Reaktioner over tid vedr. rolle, opgaver, arbejdsplads, arbejdsfællesskab mv.	Behov og tiltag over tid (periode, ansvar og handling).
Gruppe 1			
Gruppe 2			

Emner til dialoger med institutionsledere

HJÆLPEREDSKAB

Forandringen og processen

- Hvordan skal involveringsprocessen køre?
- Hvordan bliver der fulgt op på involveringen?
- Hvornår og hvordan skal der følges op efter idriftsættelsen?
- Hvilke tanker er der om det, der er på tegnebrættet?
- Hvilke muligheder og udfordringer vil der være?
- Hvad skal der til, for at det giver mening?

Indflydelse, ledelse og budget

- Hvilken indflydelse vil institutionslederne gerne have?
- Hvordan kan man evt. tilgodese institutionsledernes behov?
- Ved centralisering: Hvordan sikrer vi en tilpas fleksibilitet?
- Ved centralisering: Skal der være nogle kategorier på vigtighed og hast for institutionen?
- Ved centralisering: Hvad skal med i et årshjul?
- Ved centralisering: Skal der laves SLA-aftaler?

Fordeling af opgaver

- Hvordan fordeles opgaverne efter reorganiseringen?
- Hvad er princippet i fordelingen?
- Ved centralisering: Hvad skal institutionerne evt. selv løse?
- Ved centralisering: Hvad er gråzone-opgaver, som der skal findes løsninger på?

Koordinering og løbende dialog

- Hvordan planlægger vi mest muligt? Så flest mulige opgaver kan blive løst effektivt.
- Ved centralisering: Hvornår, hvor og hvordan skal dialogen køre mellem dem, der udfører, og dem, der får noget udført?
- Ved centralisering: Skal vi have et bestiller-system?
- Ved centralisering: Skal driftspersonalet stadig være med i de møder, de har været med i tidligere?
- Ved centralisering: Kan vi basere dele af samarbejdet mellem driftspersonalet og institutionerne på en høj grad af tillid og dialog?

Emner til dialoger med driftspersonale

HJÆLPEREDSKAB

Forandringen og processen

- Hvordan skal involveringsprocessen køre?
- Hvordan følges der op på involveringen?
- Hvornår og hvordan skal der følges op efter idriftsættelsen?
- Hvilke tanker er der om det, der er på tegnebrættet?
- Hvilke muligheder og udfordringer vil der være?
- Hvad skal der til for at det giver mening?
- I hvor høj grad vil jobbet minde om det gamle?

Løn og ansættelsesvilkår

- Bliver løn, tillæg og pension mv. bevaret eller ændret?

Opgaver og prioriteringer

- Hvad har der hidtil været af opgaver?
- På hvilke institutioner vil serviceniveauet hhv. falde og stige, fx hhv. skole og daginstitutioner.

Indmødested og kørsel

- Hvad betyder indmødestedet for arbejdsfællesskab, ansvarsfølelse, engagement, ejerskabsfølelse, tilhørsforhold mv.?
- Hvad bliver indmødestedet – samme eller nyt?
- I hvor høj vil der være kørsel, med tidsforbrug, skift, osv.?
- I hvor høj grad skal der købes biler, værktøj mv. for at få logistikken til at gå op?

Koordinering og løbende dialog

- Hvordan bliver koordineringen af opgaver?
- Skal der være en opgaveliste, en app eller andet at gå frem efter - hver dag eller uge?
- Hvornår og hvordan bliver der kontakt med evt. ny leder?
- Ved centralisering: Hvornår og hvordan bliver der kontakt med institutionslederne mv.?
- Ved centralisering: Hvordan sikrer vi en tilpas fleksibilitet ift. institutionernes behov?
- Ved centralisering: Skal driftspersonalet stadig være med i de møder, de har været med i tidligere?

Kompetenceudvikling

- 'I hvor høj grad vil evt. nye redskaber (fx daglig brug af opgave-app) udfordre dine evner og vaner?'
- 'I hvilken retning kunne du tænke at videreudvikle dig?'
- 'Hvad kunne du tænke dig af kompetenceudvikling, kursus og uddannelse?'

Team og miljø

- I hvor høj grad vil der være mulighed for afløsning?
- I hvor høj grad vil der være teamarbejde, hvor man hjælper hinanden?
- I hvor høj grad vil der være et styrket fagligt miljø?
- Hvordan kan vi bruge driftspersonalets erfaringer endnu bedre?

Slutnoter

- 1 Find litteraturoversigt (26 rapporter fra 2008-2018) og cases fra fire kommuner (film, historik, organisering og analyse) på [vpt.dk](#)
- 2 Find Guide til MED-samarbejdet og samarbejdet mellem TR og leder i kommunerne på [vpt.dk](#)
- 3 Det MED-udvalg, der afspejler ledelsesniveauet, hvor forandringen beslattes eller indstilles til politisk beslutning.
- 4 Find litteraturoversigt (26 rapporter fra 2008-2018) og cases fra fire kommuner (film, historik, organisering og analyse) på [vpt.dk](#)
- 5 Find Guide til MED-samarbejdet og samarbejdet mellem TR og leder i kommunerne på [vpt.dk](#)
- 6 Det MED-udvalg, der afspejler ledelsesniveauet, hvor forandringen beslattes eller indstilles til politisk beslutning.

