



KOMMUNAL EJENDOMSFORVALTNING

6 FORTÆLLINGER OM ETABLERING AF ET CENTRALT EJENDOMSCENTER

LARS OLE PREISLER HANSEN OG SUSANNE BALSLEV NIELSEN (EDS.)

KOMMUNAL EJENDOMSFORVALTNING

6 FORTÆLLINGER OM ETABLERING AF ET CENTRALT EJENDOMSCENTER

LARS OLE PREISLER HANSEN OG SUSANNE BALSLEV NIELSEN (EDS.)

Titel: KOMMUNAL EJENDOMSFORVALTNING
Undertitel: 6 FORTÆLLINGER OM ETABLERING AF ET CENTRALT EJENDOMSCENTER
Udgave: 1. udgave, 2015
Forfattere: Lars Ole Preisler Hansen og Susanne Balslev Nielsen (eds.)

Sprog: Dansk

Emneord: Ejendomsdrift, ejendomsforvaltning, ejendomsstrategi, Facilities Management, forandringsledelse, organisatorisk læring, teknisk service,

ISBN 978-37-93130-33-3

Fotos: Susanne Balslev Nielsen, Lars Ole Preisler Hansen og Colourbox
Layout: heddabank.dk

Udgiver: DTU Management Engineering, Center for Facilities Management,
bygning 424, 2800 Lyngby
FOA – Fag og Arbejde, Staunings Plads 1-3, 1790 København V

Styregruppe: Erik Kristiansen, FOA
Jo Gadegaard, FOA
Lars Ole Preisler Hansen, FOA
Per Anker Jensen, DTU
Reiner Burgwald, FOA
Susanne Balslev Nielsen, DTU

INDHOLD

FORORD	4
SAMMENFATNING	5
7 SKRIDT DER KAN LETTE OVERGANGEN TIL EN CENTRAL EJENDOMSFORVALTNING	10
METODE	12
EJENDOMSCENTERET – FREDERIKSHAVN KOMMUNE	16
GENTOFTE EJENDOMME	23
ISHØJ KOMMUNE – KOMMUNALE EJENDOMME	29
RINGSTED KOMMUNE – VEJ OG EJENDOMSCENTRET	34
SILKEBORG EJENDOMME	40
SVENDBORG KOMMUNE – CENTER FOR EJENDOMME OG TEKNISK SERVICE	46
BILAG 1: OVERSIGT OVER KOMMUNALE BYGNINGER, ANTAL	52
BILAG 2: OVERSIGT OVER KOMMUNALE BYGNINGER, AREAL	54

FORORD

Mange kommuner har i de seneste år gennemført gennemgribende omorganiseringer af den kommunale ejendomsdrift og de tekniske serviceopgaver. Tendensen er større centralisering, hvor kommunerne i stigende omfang samler den kommunale ejendomsdrift og administration gennem dannelsen af nye kommunale ejendomscentre og facilities management-organisationer (FM-organisationer).

Erfaringerne viser, at sådanne centerdannelser langt fra er simple processer, men derimod ganske omfattende og komplicerede forløb med stor betydning ikke blot for de kommunale bygninger og ejendomme, men i høj grad også for de konkrete medarbejderes arbejdsvilkår og den service, borgerne fremover vil møde i kommunernes skoler, daginstitutioner, plejecentre, idrætsfaciliteter, biblioteker osv.

For at bidrage med nyttige erfaringer, der kan udvikle og kvalificere sådanne processer fremover, har FOA og Center for Facilities Management på DTU i vinteren 2014-2015 i samarbejde indsamlet en række centerdannelsesfortællinger fra seks danske kommuner, som har centraliseret ejendomsdriften. Fortællingerne er indsamlet gennem kvalitative, mundtlige interviews med centerledere, medarbejdere og brugere i Frederikshavn, Gentofte, Ishøj, Ringsted, Silkeborg og Svendborg Kommuner. Gennem fortællingerne er følgende spørgsmål bl.a. søgt besvaret:

- Hvordan har de enkelte kommuner i praksis grebet omstruktureringerne an?
- Hvilke konsekvenser har det haft?
- Hvilke typiske problemstillinger og vanskeligheder har de mødt undervejs, og hvordan har de arbejdet med at løse dem?
- Hvilke råd og erfaringer vil de give videre til andre kommuner?

Gennem behandlingen af sådanne spørgsmål er det vort håb, at materialet kan bidrage med væsentlige opmærksomhedspunkter og erfaringer til udviklingen af en funktionel og hensigtsmæssig ramme for centraliseret ejendomsdrift og facilities management på det kommunale område.

En særlig tak skal lyde til deltagerne i projektets referencegruppe, som undervejs har hjulpet bl.a. med at fokusere projektet. Referencegruppen bestod af:

Københavns Kommune: Gyrithe Saltorp, Jørgen Stokbro og Kåre Jørgensen

Herlev Kommune: Karen Dilling, Bo Andersson

Haderslev Kommune: Peter Kjær Jessen

Horsens Kommune: Mogens Wase Hansen

FOA: Jan Nonboe

FOA – Fag og Arbejde
Teknik- og Servicesektoren

Center for Facilities Management
DTU Management Engineering

SAMMENFATNING

En væsentlig erfaring på tværs af de 6 undersøgte kommuner er, at det tager tid at etablere et ejendomscenter. Dels kræver det forberedelse i planlægningsfasen, dels går der tid efter centeråbningen, før forandringerne er implementeret og fuldt indfaset.

De seks undersøgte kommuners konkrete erfaringsgrundlag og stadie i processen varierer meget. Hvor Gentofte Kommune eksempelvis taler ud fra mere end 6 års erfaringer siden centeråbningen i 2008, har Ishøj og Svendborg Kommune kun hhv. et halvt og et års erfaring at udtale sig på baggrund af. Dette har naturligvis stor indflydelse på, hvor konkrete og målbare resultater de enkelte kommuner indtil videre kan præsentere.

Ligeledes er der forskelle på, hvilke og hvor omfattende forandringer der er gennemført i de enkelte kommuner samt på de økonomiske, politiske, geografiske og demografiske vilkår, som kommunerne navigerer i. En mere udførlig gennemgang af erfaringerne fra de enkelte kommuner kan ses i de enkelte casebeskrivelser. Her følger en mere generaliseret oversigt over de væsentligste resultater og erfaringer sammenfattet på tværs af de seks kommuner:

MOTIVATION OG SUCCESKRITERIER

Det primære formål med centerdannelserne i de 6 undersøgte kommuner har været at opnå effektiviseringer og besparelser i den kommunale ejendomsforvaltning. Således var der for flertallet af de undersøgte kommuners vedkommende budgetteret med konkrete millionbesparelser i de politiske beslutninger bag centerdannelserne. Kun i Ishøj Kommune lå der ikke konkrete besparelser til grund for de gennemførte centraliseringer af ejendomsdriften.

Endvidere nævner kommunerne, at en ensartning og en styrkelse af det kommunale bygningsvedligehold og den kommunale ejendomsservice har været vigtige formål med centerdannelserne.

KONKRETE FORANDRINGER OG RESULTATER

Centerdannelserne i de seks undersøgte kommuner har afstedkommet en række konkrete forandringer og umiddelbare resultater. Her følger en sammenfatning af de væsentligste:

- **Besparelser er realiseret**

Det væsentligste politiske succeskriterium for hovedparten af de interviewede kommuner – nemlig de budgetterede besparelser – er indtil videre blevet realiseret. Således har Frederikshavn Kommune opnået en årlig besparelse på ca. 10 mio. kroner. Gentofte Kommune har opnået en årlig besparelse på mellem 12 og 15 mio. kroner, mens Silkeborg og Svendborg Kommuner begge har opnået en umiddelbar besparelse på 3 mio. kr. og fremover har budgetteret med flere løbende besparelser.

Besparelserne er hovedsageligt realiseret gennem tilpasninger og justeringer af ressourcer og service, reduktion af lønmidler, øget koordinering og optimering af driften, øgede stordriftsfordele og forbedrede indkøbsaftaler samt bedre udnyttelse af kvalitative kvadratmeter og frasalg af ejendomme.

- **Bedre brug af vedligeholdelsesmidlerne**

Hertil kommer, at vedligeholdelsesstandarden på kommunernes bygninger samlet set er blevet hævet, fortæller flere kommuner. Centraliseringen af de kommunale vedligeholdelsesmidler har sikret en mere fornuftig og langsigtet anvendelse af kommunernes vedligeholdelsesmidler. I modsætning til tidligere, hvor de enkelte institutionsledere selv forvaltede vedligeholdelsesmidlerne, er det nu bygningsag-

kyndige og professionelle i ejendomscentre, der har hånd i hanke med midlerne. Det har givet større sikkerhed for, at pengene ikke bliver brugt utilsigtet. Ligeledes betyder det, at indsatsen nu i højere grad kan prioriteres og målrettes til der, hvor den gør mest gavn, og hvor der er mest brug for den.

- **Udligning af service- og vedligeholdelsesniveauet i kommunerne**

En naturlig følge heraf er også, at vedligeholdelsesstandard og serviceniveauet internt i kommunerne er blevet ensartet og harmoniseret, fortæller flere kommuner. Centrene har typisk arbejdet for at udjævne variationerne mellem de "gamle" kommuner, hvor service- og vedligeholdelsesniveauet ofte lå forskelligt afhængigt af, hvor rige de "gamle" kommuner var. Ligeledes har kommunerne arbejdet for at udjævne variationer mellem kommunale institutioner, som har modtaget forskelligartede ressourcetil-delinger til service og vedligeholdelse. Nogle institutioner kan have en interesse i at fortsætte særaftaler, men centrene gør typisk en dyd ud af at beskrive, hvilket standardniveau som kan forventes i kommunen.

- **Bedre overblik over ejendomme og opgaver**

Endvidere har centraliseringen givet et større overblik over kommunernes samlede ejendoms masse, bygningernes reelle stand samt hvilke ressourcer, der er forbundet med at drive og vedligeholde dem. Dette forbedrer mulighederne for en mere langsigtet planlægning, prioritering og budgettering. IT-baserede FM-systemer er blevet indført eller er under implementering i flertallet af de undersøgte kommuner.

- **Centraliseret servicering af daginstitutioner**

Fælles for alle seks kommuner er, at daginstitutionerne er blevet inkorporeret i den kommunale ejendoms service og nu serviceres af de kommunale ejendomscentre og af centralt ansat teknisk servicepersonale. Dette kan ses som en produktivitetstilvækst, idet flere institutioner, større arealer og flere brugere nu modtager service fra ejendomscenteret. Det frigør daginstitutionslederne fra at skulle administrere bygningsvedligeholdelse og drift af udearealer.

- **Teamstruktur implementeret**

Et andet væsentligt resultat af centerdannelserne er, at der er implementeret teamstrukturer blandt det tekniske servicepersonale. Det betyder, at medarbejderne i modsætning til tidligere, hvor de var ansat decentralt på de enkelte institutioner, nu i højere grad deler ansvar og arbejdsområder i mellem sig på tværs af de tidligere afgrænsede arbejdspladser. Dette har sikret en mere optimal udnyttelse af arbejdskraften og muliggjort større samarbejde om opgaveløsningen. Ligeledes har det sikret bedre muligheder for erfaringsudveksling og kollegafællesskab blandt det tekniske servicepersonale.

- **Mere fokus på uddannelse og kompetenceudvikling**

Endvidere har centraliseringen af det tekniske servicepersonale medført et øget fokus på kompetenceudvikling og skabt bedre muligheder for uddannelse og personaleudvikling, fortæller flere kommuner. Ikke mindst i Silkeborg Kommune, hvor centraliseringen af personalet har muliggjort, at ca. 40 af kommunens tekniske servicemedarbejdere er startet på uddannelsen som ejendoms servicetekniker.

UDFORDRINGER OG VIGTIGE OPMÆRKSOMHEDSPUNKTER

Selvom meget er gået godt i de seks kommuner, har kommunerne undervejs også mødt vanskeligheder og modstand. Her følger en sammenfatning af de væsentligste problemstillinger og udfordringer set på tværs af de seks undersøgte kommuner:

- **Politisk og ledelsesmæssig opbakning i kommunerne er afgørende**

Helt umiddelbare forudsætninger for større centraliseringer af ejendomsdriften er, at der er politisk og ledelsesmæssig opbakning i hhv. kommunalbestyrelse og direktion. En sådan opbakning er ikke givet på forhånd. Fx måtte Ishøj Kommune opgive at gennemføre en større centralisering, end den der reelt blev gennemført, på grund af manglende ledelsesmæssig opbakning i kommunen. Og i Svendborg Kommune var centerdannelsen tæt på at falde på gulvet i 11. time på grund af svigtende tilslutning i byrådet. Erfaringerne fra de seks kommuner viser, at centraliseringer af ejendomsdriften er et følsomt område med stor politisk bevågenhed og mange modsatrettede interesser.

- **Centerdannelser tager tid og er ressourcekrævende**

Ligeledes viser erfaringerne, at centerdannelser er ressourcekrævende og vanskelige processer, der kræver forberedelse, dialog og tålmodighed i implementeringsfasen. Der kan være store arbejdsopgaver forbundet med overførelse af bygningsejerskab og driftsbudgetter, omlægning af arbejdsprocesser, implementering af fælles FM-systemer, formulering af ejendomsstrategier, etablering af nøgletal m.m. Erfaringerne viser, at det er afgørende, at der afsættes nok tid og ressourcer til forberedelse og implementering.

Undersøgelsen viser også, at omstillingsprocessen til tider kan være kaotisk. Det kan tage sin tid før resultaterne giver sig til kende, og den nye hverdag indfinder sig. Derfor er det væsentligt, at der er aftalt realistiske og klare målsætninger og delmål for processen, og at der er bred tilslutning til disse også på politisk niveau.

- **Skepsis og utilfredshed blandt brugerne**

Et andet væsentligt aspekt handler om brugernes tilfredshed og opbakning til centerdannelserne. Erfaringerne fra de undersøgte kommuner viser, at utilfredshed blandt brugerne meget hurtigt kan skabe uro om projektet og forplante sig politisk.

Navnlig blandt skolelederne har der være skepsis mod at centralisere ejendomsdriften. Erfaringerne og holdningerne blandt skolelederne er ikke entydige. Nogle skoleledere er meget skeptiske, mens andre er mere fortrøstningsfulde og ser det som en fordel ikke længere at have ansvaret for driften af bygningerne.

Hvad andre brugergrupper angår, er erfaringerne heller ikke helt entydige. Den overordnede tendens er, at skolelederne samlet set er den mest skeptiske brugergruppe, mens de øvrige institutionsledere heunder daginstitutionsledere er mere positive. Undersøgelsen viser dog samtidig, at der også på daginstitutionsområdet er ledere, der er skeptiske over for centraliseringer på det kommunale ejendomsområde.

- **Institutionslederne oplever, at de mister indflydelse**

Et af de primære kritikpunkter blandt institutionslederne heriblandt navnlig skolelederne, som tidligere havde deres eget tekniske servicepersonale, er, at centraliseringerne har medført et indgreb i deres økonomiske og ledelsesmæssige råderum. Dels har de mistet råderetten over bygningernes vedligeholdelsesmidler. Dels har de mistet ledelsesretten over det tekniske servicepersonale. De har med andre ord mistet indflydelse på egne forhold, hvilket betyder, at væsentlige beslutninger og prioriteringer, som tidligere kunne træffes lokalt på de enkelte institutioner, i dag træffes af lederne i ejendomscentrene.

Ligeledes oplever flere institutionsledere det som unødigt besværligt og bureaukratisk, at udgifter skal attesteres og godkendes centralt i ejendomscentrene.

- **Nogle institutionsledere oplever, at samarbejdet med teknisk service er blevet vanskeligere**
Ændringerne betyder også, at institutionernes konkrete samarbejde med den tekniske service er blevet vanskeligere og mindre smidigt. Hvor dialogen om den konkrete opgaveløsning tidligere foregik lokalt og ofte mundtligt fx på skolerne mellem skoleledere, lærere og det tekniske servicepersonale, sker kommunikationen nu formelt set gennem ejendomscentret. Det forlænger og vanskeliggør sagsgangen, fortæller flere af de interviewede.

- **Nogle institutioner oplever, at serviceniveauet bliver forringet**
Endelig giver flere skoleledere udtryk for, at serviceniveauet er blevet forringet, som følge af centraliseringerne. Det skyldes primært, at en række af de serviceopgaver, som det tekniske servicepersonale tidligere har varetaget, ikke indgår i den nye opgaveportefølje. Typisk drejer det sig om mere bløde serviceopgaver og skolestøttefunktioner som eksempelvis mælkeudbringning, klargøring til skole- og forældrearrangementer mv.

Undersøgelsen viser, at der er behov for løbende dialog om opgaveløsningen og en klar forventningsafstemning mellem ejendomscentrene og de enkelte institutioner.

- **Forringelser af løn- og ansættelsesforhold skaber modstand blandt det tekniske servicepersonale**

Også blandt det tekniske servicepersonale har centerdannelserne givet anledning til skepsis og utilfredshed. Navnlig har ændringer i medarbejdernes løn- og ansættelsesvilkår vakt modstand. I Frederikshavn Kommune blev de tekniske serviceledere opsagt og genansat som tekniske servicemedarbejdere på nye løn- og ansættelsesvilkår. Det betød en markant lønnedgang for flere af de tidligere tekniske serviceledere, mens nogle af de tekniske servicemedarbejdere i kommunen til gengæld gik lidt op i løn. Det, at flere medarbejdere gik ned i løn i forbindelse med centerdannelsen, skabte væsentlig modstand og utilfredshed blandt dele af personalet, hvilket efterfølgende har vanskeliggjort samarbejdet i det nyetablerede ejendomscenter, fortæller flere af de interviewede parter i Frederikshavn Kommune.

I modsætning til Frederikshavn Kommune valgte Silkeborg, Gentofte og Ringsted Kommuner at fastholde de tekniske servicelederes tidligere lønniveau på trods af, at de tekniske serviceledere ændrede ansættelsesstatus og titel til tekniske servicemedarbejdere. Svendborg Kommune har hverken ændret på medarbejdernes løn- eller ansættelsesstatus i forbindelse med centerdannelsen. I de kommuner, hvor lønnen ikke er blevet ændret i forbindelse med centerdannelsen, har man ikke oplevet den samme umiddelbare utilfredshed angående løn- og ansættelsesvilkår, som Frederikshavn Kommune oplevede.

Til gengæld viser undersøgelsen, at det på sigt kan skabe utilfredshed og splid blandt medarbejderne, at der i disse kommuner i dag er relativt store lønforskel mellem medarbejdere, som reelt udfører det samme arbejde.

- **Nogle medarbejdere oplever et tab af tilhørsforhold og ejerskab**
Også i forhold til arbejdets konkrete indhold har centraliseringerne haft konsekvenser. Omstillingen fra at være teknisk serviceleder ansat som en del af personalegruppen på en institution til at være ansat som almindelig udførende servicemedarbejder i et ejendomscenter har været vanskelig for mange, viser erfaringerne fra de undersøgte kommuner.

Dels har de tidligere tekniske serviceledere måttet afgive kompetence og har i dag hverken økonomisk ansvar eller ledelsesansvar over for medarbejdere. Dels har medarbejderne skulle vænne sig til at arbejde i teams på tværs af de enkelte institutioner i stedet for som tidligere at være sin egen herre. Mange medarbejdere føler, at de som konsekvens heraf har mistet tilhørsforhold og medejerskab til de institutioner, bygninger, kolleger og brugere, som de følte sig tæt knyttet til.

Erfaringerne fra undersøgelsen viser, at det er afgørende for medarbejdernes trivsel i arbejdet, at der tages hånd om dette, således at det tekniske servicepersonale efter en centerdannelse fortsat bevarer følelsen af tilhør og samhørighed med de institutioner, de arbejder på. Ligeledes er det vigtigt, at der opbygges nye sociale fællesskaber blandt personalet i de nyetablerede ejendomscentre.

- **Nogle medarbejdere føler sig presset af utilfredse brugere**

Endelig er der i flere kommuner medarbejdere, der oplever, at de kommer i klemme mellem utilfredse institutionsledere og brugere på den ene side og deres nye ledere i ejendomscentrene på den anden. Efter det tekniske servicepersonale som et led i de nye teamstrukturer har fået flere bygninger at servicere, er der naturligt også opgaver, som har måttet nedprioriteres, og det er det ikke alle skoleledere og brugere, der er lige tilfredse med. Flere tekniske servicemedarbejdere oplever, at brugernes utilfredshed rettes mod dem personligt, hvilket går meget ud over det psykiske arbejdsmiljø for de ansatte på de enkelte arbejdspladser.

Erfaringerne fra de undersøgte kommuner viser, at det er afgørende for det tekniske servicepersonale, at de oplever opbakning fra deres ledere i ejendomscentrene til at håndtere konflikter med institutionsledere og øvrige brugergrupper, der er utilfredse med den tekniske service efter centraliseringen. Ligeledes viser erfaringerne, at det er afgørende for tilfredsheden og samarbejdet, at der udformes klare serviceleveranceaftaler og jobbeskrivelser, som gør det tydeligt for alle parter, hvad det er, det tekniske servicepersonale skal udføre, og hvad det er, institutionerne kan forvente.

- **Kommunikation, inddragelse og dialog er vigtigt**

Flere medarbejdere beskriver processen omkring centerdannelserne som en tid præget af uro og usikkerhed over for, hvad der venter dem. Flere fortæller også, at de faktiske forandringer i virkeligheden ikke viste sig at være så voldsomme og ubehagelige, som de havde frygtet.

Erfaringerne fra de seks kommuner viser, at information, dialog og inddragelse kan afhjælpe noget af den usikkerhed, som mange medarbejdere føler. De medarbejdere og brugere, som fortæller, at de har følt sig godt underrettet og inddraget undervejs i processen, synes også at være mere positive over for centerdannelsen generelt.

For at skabe den nødvendige ro og opbakning til ændringer af ejendomsdriften er det derfor afgørende, at der ved hjælp af solid løbende dialog og inddragelse af medarbejderne såvel som brugerne generelt og øvrige interessenter hele tiden tages hånd om utilfredshed og skepsis undervejs i processen.

Dette gælder både i forberedelsesfasen og implementeringsfasen, men også i tiden generelt herefter, erfarer de interviewede kommuner.

7 SKRIDT

DER KAN LETTE OVERGANGEN TIL EN CENTRAL EJENDOMSFORVALTNING

Erfaringerne i de 6 kommuner er her formuleret som 7 skridt, der kan lette overgangen fra decentral ejendomsforvaltning:

1. **Start med det I kan blive enige om.** Byråd og direktion skal være enige om, hvilke opgaver, medarbejdere og ejendomme centret skal omfatte for at kunne fokusere på etableringsprocessen. Det kan tage megen tid og energi, hvis centerledelsen undervejs også skal forhandle med diverse forvaltninger om den fremtidige forvaltningsstruktur og overførelse af ejerskab og driftsbudgetter. Anbefalingen er derfor at starte med én givet centerstørrelse, og efter en periode kan det så overvejes, om centergrænsen skal ændres.
2. **Lav en strategi for medarbejderinformation og inddragelse.** Medarbejderne er typisk urolige over forandringerne. Derfor er det god ledelse at tage hånd om denne uro fx gennem dialog og fælles aktiviteter som dialogmøder, faciliterede workshops etc. Medarbejderne er typisk bekymrede for deres arbejdsopgaver, fremtidige arbejdssted, arbejdstider, løn, stillingsbetegnelse, nære kollegaer, sociale fællesskab og frihed til planlægning af eget arbejde.
3. **Lav tidligt en plan for fremtidig betjening af institutionerne.** Skolelederne er en gruppe, som typisk er modstander af en centralisering, hvis det indebærer, at de mister indflydelse på bygningerne, økonomisk råderum og det nære samarbejde med det tekniske servicepersonale. Lederne af daginstitutionerne er typisk mere positive overfor at afgive drifts- og vedligeholdelsesopgaver, da de ikke ser dette som deres faglige kerneopgave. Erfaringerne fra flere kommuner viser, at det er gavnligt for samarbejdet mellem centret og dets brugere, hvis der udvikles et rum og en strategi for løbende dialog og kommunikation om opgaveløsningen.
4. **Indkøb ekspertise udefra, hvis der mangles tid eller kompetencer.** Der kan være store arbejdsopgaver forbundet med overførelse af bygningsejerskab og driftsbudgetter, omlægning af arbejdsprocesser, implementering af fælles FM-systemer, formulering af ejendomsstrategier, etablering af nøgletal m.m. Ekstern rådgivning og midlertidig arbejdskraft kan gøre, at disse opgaver bliver klaret hurtigere og evt. bedre, fordi der kan trækkes på erfaringer fra tilsvarende opgaver.
5. **Lav en let indgang til brugerne.** For institutionsledere og andre af centrets "kunder" kan det synes vanskeligt og kompliceret at finde vej til den rette medarbejder i ejendomscentret. For at brugerne ikke skal opleve en serviceforringelse, skal det være lige så let eller lettere end at finde frem til den relevante hjælp. Flere kommuner har gode erfaringer med ét henvendelsessted fx et forkontor, en kundeservice eller udnævnelsen af særlige kundeforskere.

6. **Fastlæg et passende serviceniveau for alle ejendomme.** Det aktuelle serviceniveau kan variere fra ejendom til ejendom inden for den enkelte kommune og bunder typisk i historiske begrundelser. Serviceniveau, politiske målsætninger og økonomi må afstemmes, så ejendomscentret kan kommunikere, hvilke forventninger borgere og ansatte (fx på institutioner) kan forvente fremover. Hvilken service vil ejendomscentret fortsætte, og hvad vil evt. ophøre fx uddeling af mælk på skolen eller opstilling til sommerfester? Erfaringerne fra flere kommuner viser, at fastlæggelsen af et ensartet og afklaret serviceniveau (fx gennem udviklingen af klare serviceaftaler) giver ro og sikkerhed for samarbejdet mellem centret, dets brugere og de enkelte medarbejdere.
7. **Ejendomscenterdannelse er en løbende udvikling og slutter sandsynligvis aldrig.** Erfaringerne er, at der er faser i etablering og drift af ejendomscentre, men som leder og menig medarbejder slutter udviklingsopgaven aldrig, for de politiske målsætninger, den demografiske udvikling, kommunens økonomiske formåen og centrets faglige formåen forandres, og ejendomscentret må følge med tiden.

METODE

Undersøgelsen er udført som en kvalitativ interviewundersøgelse baseret på længerevarende mundtlige interviews. Hovedparten af interviewsamtalerne blev udført som enkeltpersonsamtaler, mens 4 af interviewene blev udført som små gruppesamtaler med 2-3 deltagende interviewpersoner. I alt er der udført 18 interviews med i alt 24 personer i perioden fra november 2014 til februar 2015.

Hovedparten af interviewene er udført ansigt til ansigt på de interviewedes arbejdspladser, mens enkelte interviews (primært med institutionsledere) er udført over telefonen. Typisk varede interviewene ca. 1 time. For telefoninterviewene var den typiske varighed dog ca. en halv time.

Interviewene blev udført efter en fælles overordnet interviewguide, og samtalerne blev optaget.

De interviewede centerledere og medarbejderrepræsentanter har efterfølgende haft interviewreferater og casebeskrivelser til kommentering og godkendelse.

FORUNDERSØGELSE

Som forberedelse til undersøgelsen udførtes en forundersøgelse/desktop research, hvor landets 98 kommuners hjemmesider blev besøgt med henblik på indsamling af tilgængelig information om de enkelte kommuners organisering af ejendomsdriften. På grundlag af denne forundersøgelse blev de 98 kommuner søgt inddelt i følgende tre kategorier: selvstændigt ejendomsenhed, forvalter model og decentral model (jævnfør definition i rapporten "Ejendomsadministration i kommuner og regioner – Bedre rammer for velfærd" udgivet af Danske Regioner, Erhvervs- og Byggestyrelsen, Finansministeriet, KL, Slots- og Ejendomsstyrelsen, Velfærdsministeriet i 2008.).

En selvstændig ejendomsenhed har den fulde beslutningskompetence om forvaltning af kommunens ejendomme, mens et center efter forvaltermodellen har samlet de udførende opgaver og forvalter ejendommene på vegne af fagforvaltningerne og institutionerne. Den decentrale model er, når både bygningsejerskab og drift ligger hos de enkelte fagforvaltninger.

I praksis er ejendomscentre ofte kombinationer af de tre modeller, fx hvis der er specielle bygninger, som forvaltes anderledes end hovedparten af kommunens bygninger.

Optællingen viste, at cirka en fjerdedel af kommunerne har samlet både ejerskab, drift og vedligeholdelse i én enhed. Lidt under halvdelen har en "forvaltermodel", hvor en central enhed står for driften, mens fagforvaltningen fortsat ejer bygningerne. Kun cirka hver sjette kommuner har fortsat en decentral model, hvor hver fagforvaltning ejer, driver og vedligeholder egne bygninger. Det må understreges, at optællingen er forbundet med væsentlig usikkerhed, da kvaliteten af de informationer, som de enkelte kommuner har gjort tilgængelige på Internettet, er af meget svingende.

Endvidere blev der indhentet data om kommunernes ejendomsmasse, størrelse og indbyggertal i Danmarks Statistik (Se bilag 1 og 2).

Forundersøgelsen har dannet grundlag for udvælgelsen af de 6 casekommuner.

DE SEKS KOMMUNER OG KRITERIER FOR DERES UDVÆLGELSE

På baggrund af forundersøgelsen blev følgende 6 kommuner udvalgt: Frederikshavn kommune, Gentofte Kommune, Ishøj kommune, Ringsted Kommune, Silkeborg Kommune og Svendborg Kommune. Udvælgelsen af de 6 kommuner tog udgangspunkt i følgende kriterier:

- Eksistensen af en regulær centerdannelse: Et afgørende kriterium for udvælgelsen var eksistensen af konkrete og substantielle erfaringer med regulære centraliseringer af ejendomsdriften i de pågældende kommuner. Derfor blev de 6 undersøgelseskommuner udvalgt blandt de af landets kommuner, som ifølge forundersøgelsen har organiseret deres ejendomsdrift i en "selvstændig ejendomsenhed" eller i en "forvaltermode" (jævnfør ovenstående definition).
- Erfaring og anciennitet: For at sikre, at erfaringerne med centerdannelsen har haft tid til at bundfælde sig, blev det sat som kriterium, at de udvalgte kommuner som minimum skulle have ca. et års erfaring med den nuværende organiseringsform/centerdannelse.
- Endvidere er der i udvælgelsen efterstræbt spredning dels i forhold til ejendomscentrenes størrelse (målt i kommunernes samlede ejendomsmasse opgjort i etageareal), dels i forhold til geografiske og demografiske forhold, herunder kommunernes placering i landet, indbyggertal og areal.

Derudover har det spillet en afgørende rolle for den konkrete udvælgelse, at kommunerne selv aktivt har ønsket at deltage i undersøgelsen og havde mulighed for det.

Følgende tabel viser de 6 udvalgte kommuner set i sammenhæng med de kriterier, der er indgået i deres udvælgelse.

Kommune	Navn på enhed	Centermodel	Ejendomsmasse - samlet etage- areal i m ²	Indbyg- gertal	Areal kommune i km ²
Frederikshavn Kommune	Ejendomscenteret	Selvstændigt ejendomscenter	322.281	60.538	649,4
Gentofte Kommune	Gentofte Ejendomme	Selvstændigt ejendomscenter	399.238	74.644	25,6
Ishøj Kommune	Center for Kommunale Ejendomme	Forvaltermode	130.319	21.761	26,5
Silkeborg Kommune	Silkeborg Ejendomme	Selvstændigt ejendomscenter	488.175	89.950	850,3
Svendborg Kommune	Center for Ejendomme og Teknisk Service	Selvstændigt ejendomscenter	263.202	57.978	415,4
Ringsted Kommune	Vej og Ejendomscentret	Selvstændigt ejendomscenter	180.745	33.516	294,6

INTERVIEWPERSONER

For hver af de 6 casekommuner er der udført interviews med 3 typer interviewpersoner, hhv. repræsentanter for centerledelserne, repræsentanter for medarbejderne (det tekniske servicepersonale) og repræsentanter for institutionerne (skole- og daginstitutionsledere). Hermed har det været muligt at indfange et bredt perspektiv på den analytiske problemstilling.

Samtalerne med de kommunale ejendomschefer og ledere har haft særligt fokus på rationale og organisering, mens perspektivet i medarbejdersamtalerne i højere grad har rettet sig mod arbejdsvilkår og medarbejdertrivsel. Samtalerne med institutionslederne tog udgangspunkt i et brugerperspektiv med særligt fokus på erfaringer med service, kvalitet og samarbejde set fra institutionernes og brugernes side.

Repræsentanterne for centerledelserne blev udpeget af de konkrete ejendomscentre selv ud fra deres egne vurderinger af, hvilke konkrete interviewpersoner de vurderede som mest relevante og egnede til at

besvare spørgsmålene. Nogle kommuner er blevet repræsenteret ved centerchefen, nogle ved driftschefen og en enkelt ved driftslederen. For to kommuners vedkommende deltog der to repræsentanter for centerledelserne i interviewet. I alt er der altså på tværs af de seks kommuner interviewet 8 repræsentanter for centerledelserne.

Repræsentanterne for medarbejderne (det tekniske servicepersonale) er udvalgt i samarbejde med FOAs lokale afdelinger og tillidsrepræsentanter. Flere af de interviewede har selv et tillidshverv, men det har ikke været et kriterium i sig selv. For tre kommuners vedkommende deltog der flere repræsentanter for det tekniske servicepersonale i interviewene. I alt er der interviewet 10 repræsentanter for medarbejderne. De arbejdede hovedsageligt på skoler, daginstitutioner, plejecentre, rådhus/administrationsbygninger m.m.

Repræsentanterne for institutionerne blev udgjort af institutionsledere fra hhv. skoler og daginstitutioner i de pågældende kommuner. Der blev i alt interviewet 3 skoleledere og 3 daginstitutionsledere. De konkrete institutionsledere blev tilfældigt udvalgt. Når der i undersøgelsen kun er interviewet ledelsesrepræsentanter fra disse to institutionstyper, skyldes det en konstatering af, at det er for de disse to områder, at centerdannelserne har haft størst umiddelbar betydning. Dog må det understreges, at centerdannelserne i flere kommuner også har haft direkte betydning for eksempelvis plejecentre, idræts- og kulturinstitutioner m.m.

REPRÆSENTATIVITET OG GENERALISERBARHED

Undersøgelsen er udført som en kvalitativ undersøgelse baseret på længerevarende interviews udført ansigt til ansigt med et begrænset antal interviewpersoner. Hermed sikres i modsætning til ved en kvantitativ undersøgelse en mere åben interviewform, hvor det i højere grad er muligt at lade de interviewede bestemme samtalerens indhold og gå i dybden med de konkrete samtaleemner.

Jævnfør de metodiske vilkår for kvalitativ analyse er undersøgelsen dog ikke repræsentativ og statistisk dækkende, eftersom der kun er interviewet en begrænset mængde informanter. Undersøgelsen fortæller med andre ord meget og dybdegående om de konkrete interviewpersoners egne oplevelser og synspunkter, men kan ud fra en metodisk betragtning ikke siges at være repræsentativ for medarbejdergrupperne generelt. Hvis en skoleleder eller en teknisk servicemedarbejder med andre ord udtaler sig kritisk eller positivt om samarbejdet eller forholdene i et specifikt ejendomscenter udtaler vedkommende sig ud fra en metodisk betragtning kun på vegne af sig selv og kan ikke tages til indtægt for nogen større generaliseringer.

Ikke desto mindre er det oplagt, at mange af de betragtninger og erfaringer, som gennem interviewene er blevet identificeret, har en gyldighed og relevans, som rækker udover det indsamlede empiriske materiale.

ANONYMITET OG FORTROLIGHED

De interviewede centerledere fremstår og citeres ved navns nævnelser, mens alle medarbejderrepræsentanter og institutionsledere efter aftale med de interviewede selv er anonymiseret af hensyn til de pågældendes muligheder for at kunne udtale sig frit.



EJENDOMSCENTERET – FREDERIKSHAVN KOMMUNE

I 2012 åbnede Frederikshavn Kommunes nye kommunale ejendomscenter. Kommunens beslutning om at etablere et ejendomscenter var grundet et ønske om at høste væsentlige økonomiske og kvalitative gevinster gennem en koordineret og centraliseret tilgang til ejendomsområdet, herunder også at frigøre økonomi ved at skabe bedre overblik over ejendomsporteføljen og kapacitetsudnyttelsen, fortæller afdelingsleder i Ejendomscenteret Leif Kusk Jeppesen. Der blev indarbejdet en årlig besparelse på 10 mio. kr. i budgettet.

Succeskriterier ved centerdannelsen har altså været effektiviseringer, harmonisering og besparelser. Indtil nu er disse primært realiseret gennem stordriftsfordele, forbedrede indkøbsaftaler samt tilpasning af både ressourcer og lønmidler. Fokus er i højere grad rettet mod udvikling og muligheder fremfor omkostninger blandt andet gennem optimering af driften samt bedre udnyttelse af kvalitative kvadratmeter og frasalg af ejendomme.

Centerdannelsen har blandt andet medført følgende forandringer:

- **Centralisering af teknisk service:** Drift og vedligehold af alle administrative bygninger, daginstitutioner og skoler er centraliseret under Ejendomscenteret.
- **Centralisering af ejerskab og økonomi:** Ejerskab til bygninger samt driftsbudgetter og budgetter til indvendigt og udvendigt vedligehold er overflyttet til Ejendomscenteret.
- **Indførelse af teamstruktur:** En ny teamstruktur bestående af geografisk og funktionsinddelte serviceområder er blevet implementeret blandt det tekniske servicepersonale.
- **Reduktion af medarbejdere:** Medarbejderstaben er blevet tilpasset de færre kvadratmeter.

- **Ændring af løn- og ansættelsesvilkår:** De tekniske servicelederes løn- og ansættelsesvilkår er blevet ændret. Flere af de tidligere tekniske serviceledere er blevet ansat på nye vilkår som tekniske servicemedarbejdere. Antallet af tekniske serviceledere blev i 2012 reduceret til 5 serviceledere, som igen i 2014 blev reduceret til 2 serviceledere (en for rengøringen og en for teknisk service).
- **Udligning af serviceniveauet:** Serviceniveauet mellem de tidligere kommuner Sæby, Skagen og Frederikshavn er blevet udjævnet og ensartet.
- **Service leverance aftaler:** Der er udformet serviceleveranceaftaler (SLA) med de enkelte institutioner.
- **Digitalisering:** Et nyt FM IT-system er blevet indkøbt og er under implementering. Det skal bidrage til at skabe bedre overblik over kommunens ejendomme, optimeret anvendelse af kvadratmeter og bedre udnyttelse af driftsmidlerne.

ORGANISERING OG OPGAVER

Centrets kerneopgaver er ejendomsadministration, bygge- og anlægsopgaver samt beredskab. Hertil kommer rengøring, drift og vedligehold af kommunens skoler, daginstitutioner og administrative bygninger, som udgør ca. to tredjedele af kommunens ejendomme. Den sidste tredjedel af kommunens ejendomme overflyttedes i løbet af 2014-2015. Det er primært ejendomme under ældreområdet og kultur og fritid.

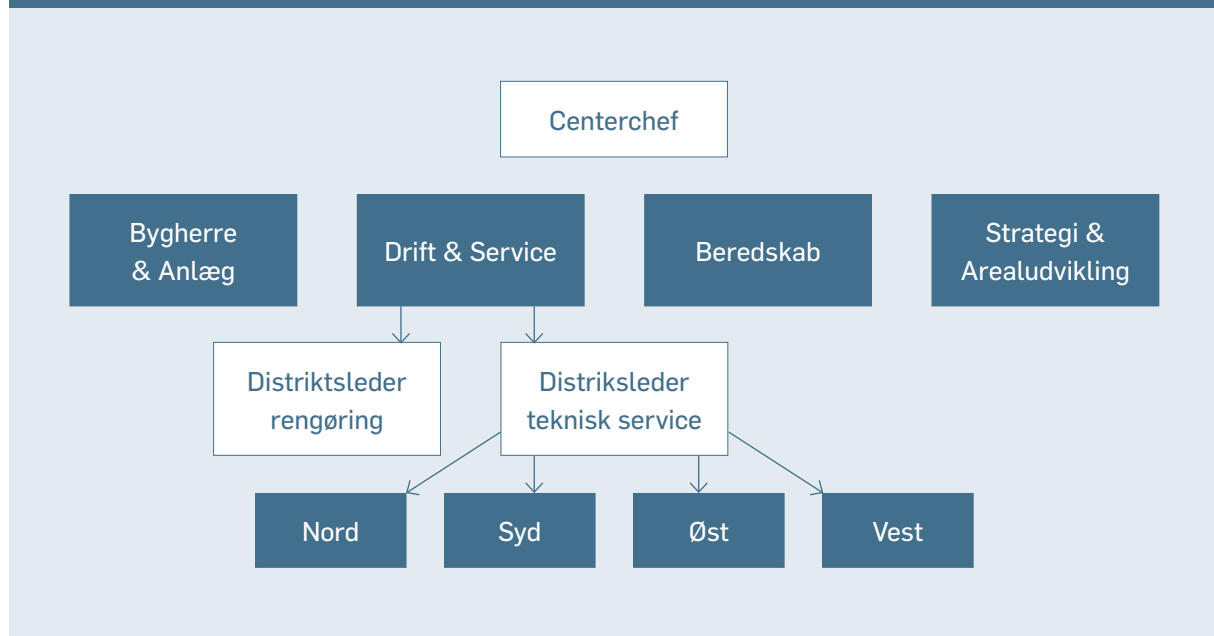
Overordnet er Ejendomscenteret i dag organiseret i fire afdelinger: Bygherre & Anlæg, Drift & Service, Beredskab og Strategi & Arealudvikling.

Drift & Service er endvidere funktionsopdelt i en rengøringsenhed og en enhed for teknisk service, som hver ledes af en centralt placeret serviceleder i Ejendomscenteret. Derudover er de tekniske servicemedarbejdere inddelt i 4 regionalt definerede teams: Område Nord, Syd, Øst og Vest.

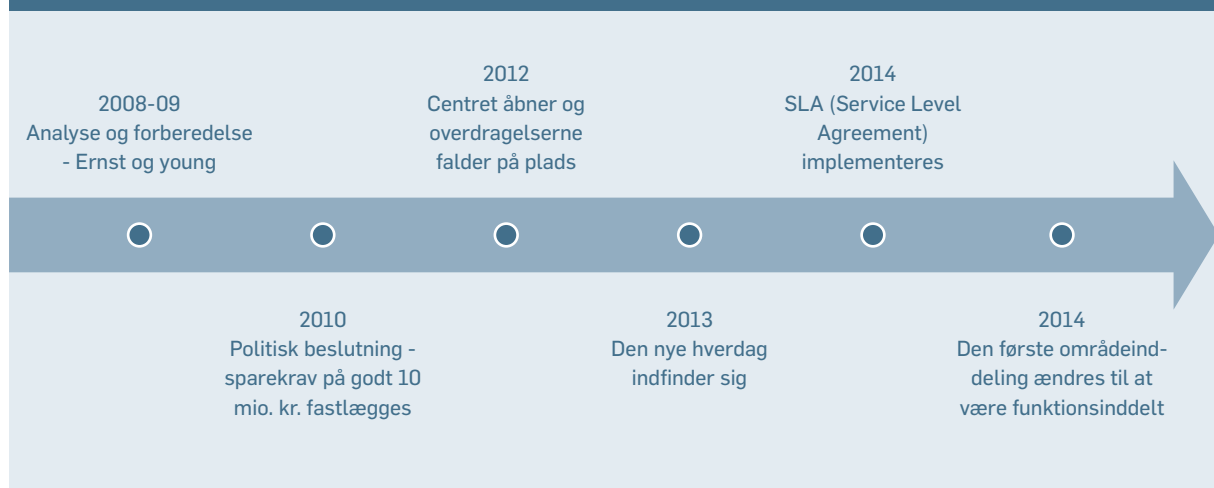
Ejendomscenteret i Frederikshavn beskæftiger ca. 340 medarbejdere, heraf ca. 30 tekniske servicemedarbejdere, ca. 150 rengøringsmedarbejdere, ca. 14 medarbejdere i Bygherre & Anlæg, 30 medarbejdere i Strategi & Arealudvikling og ca. 120 medarbejdere i Beredskab.

Ejerskabet til bygningerne er overflyttet til Ejendomscenteret med reference til økonomiudvalget, mens brugsretten ligger i fagcentrene. Fagforvaltningerne sætter kravene, mens Ejendomscenteret definerer

Figur 1: Organisationsdiagram Ejendomscentret – Frederikshavn Kommune



Figur 2: Procesdiagram



DET SIGER AFDELINGSLEDEREN

Vigtige greb i centraliseringen har været at udligne serviceniveauerne mellem de tidligere sammenlagte kommuner og at sikre en mere optimal anvendelse af kommunens vedligeholdelsesmidler. Det har også været vigtigt at samle kommunens ekspertise indenfor bygningsdrift og anlæg i et samlet center for en mere optimal udnyttelse, fortæller afdelingsleder i Ejendomscenteret, Leif Kusk Jeppesen.

Afdelingslederen fremhæver endvidere, at Frederikshavn Kommune har lavet en incitamentstruktur i huslejemodellen, som gør, at 50 procent af besparelser på el, vand og varme bliver udbetalt til de enkelte institutioner, mens institutionerne selv skal betale 75 procent af et eventuelt merforbrug.

En anden vigtig forandring er implementeringen af en teamstruktur blandt det udførende tekniske servicepersonale. Det har betydet, at medarbejderne har fået nogen at sparre og udveksle kompetencer med, fortæller Leif Kusk Jeppesen, som dog understreger, at opgaven med at skabe en fælles kultur og fællesskabsfølelse blandt medarbejderne i Ejendomscenteret har været vanskeligere end forventet. Overgangen fra at være en del af et skolemiljø til at være del af et ejendomscenter, har været noget, både medarbejdere, skoleledere og ledere i Ejendomscenteret har skullet vænne sig til.

Afdelingslederen fremhæver i den forbindelse, at alle personalemæssige ændringer er drøftet og gennemført i samspil med FOA og 3F, som er de faglige samspilspartnere indenfor området, og både FOA og 3F har været aktive medspillere i at få justeringerne implementeret under hele processen. Ved de gennemførte ændringer er de tidligere tekniske serviceledere blevet frigjort fra opgaver som personaleledelse, budgetlægning og regnskabsmæssige opgaver. Som konsekvens heraf samt harmonisering af lønniveau er der foretaget justeringer på mellem 600 og 2.500 kr. per måned. Enkelte medarbejdere er justeret i opadgående retning. Tidligere var der stor lønforskel for samme opgaveløsning hos de tidligere tekniske serviceledere, hvilket var svært at forsvare som arbejdsgiver, siger afdelingslederen.

Hvis processen kunne gøres om i dag, er der dog alligevel ingen tvivl om, at Ejendomscenteret ville genoverveje en ekstra gang, hvordan harmonisering af løn, ændring af opgavefordelingen samt flytning af ansvar kunne gøres anderledes, så der samtidig med en fortsat besparelse kunne opnås en højere grad af forståelse blandt medarbejderne. Ændringerne af de tekniske servicelederes løn og ansættelsesstatus gav negative reaktioner og skabte unødigt modstand under gennemførelsen af projektet, siger Leif Kusk Jeppesen.



Det gjorde ondt, og det gav øretæver, og det gjorde, at man gik til politikerne og man klagede til den faglige organisation. Den kamp at pille ved løn og ansættelsesstatus affødte negative reaktioner og gav anledning til støj, som vi gerne havde været foruden.

Leif Kusk Jeppesen, afdelingsleder i Ejendomscenteret, Frederikshavn Kommune

Blandt kommunens skole- og institutionsledere har der været forskellige holdninger til centerdannelsen, fortæller afdelingslederen. Nogle skoleledere er positive overfor centerdannelsen, fordi de ser det som en fordel at blive frigjort for de driftstekniske og rengøringsmæssige opgaver og dermed får frigjort tid til deres kerneopgave som skoleleder. Modsat oplever enkelte skoleledere at have mistet noget råderum, siger Leif Kusk Jeppesen.

Daginstitutionsområdet har generelt været positive overfor centerdannelsen og de forandringer, det har affødt. Her opleves en højere grad af servicering end tidligere, fortæller afdelingslederen.

DET SIGER MEDARBEJDEREN

Ifølge en teknisk servicemedarbejder fra Frederikshavn Kommune var medarbejderne ikke begejstrede for de forandringer, de blev præsenteret for i forbindelse med Ejendomscenterets dannelse. Værst var det, at de tekniske serviceledere blev tvunget til at acceptere en markant lønnedgang og en genansættelse som almindelige tekniske servicemedarbejdere. Medarbejderne tog imod de vilkår, de blev budt, da der ikke var andet arbejde at få, men motivationen og indstillingen overfor Ejendomscenteret havde lidt skade.



Folk gik ned i løn, og det gjorde jo, at det ikke blev nogen positiv indstilling. (...) Da det startede sådan, så var der allerede en negativ indstilling til ejendomscentret, og den lever selvfølgelig stadig. Den er ikke glemt.

Teknisk servicemedarbejder, Ejendomscentret i Frederikshavn Kommune

Også arbejdsmiljøet er blevet markant forringet i forhold til tidligere, fortæller den interviewede tekniske servicemedarbejder. Ved centerdannelsen fik det tekniske servicepersonale ansvaret for en række nye opgaver og bygninger, mens andre mere serviceprægede opgaver faldt bort. Desværre har flere af skolelederne ikke haft forståelse for disse nye vilkår. De forventer stadig, at det tekniske servicepersonale løser de samme opgaver som tidligere. Det har skabt et stærkt belastende arbejdsmiljø for nogle medarbejdere, som er kommet i klemme med utilfredse skoleledere med klager og personalesager til følge.

Bedre er det ikke blevet af, at der først for nyligt er udformet skriftlige "serviceleveranceaftaler" (SLA) med institutionerne. Manglen på klare skriftlige serviceaftaler har betydet, at de tekniske servicemedarbejdere har følt sig meget overladt til sig selv i den konkrete forhandling med institutionslederne. På den måde føler flere medarbejdere, at de har manglet opbakning i Ejendomscenteret.



Vi skulle fortælle skolelederne mundtligt, hvad vi skulle lave. Men vi måtte selvfølgelig gerne lave noget mere, hvis vi havde tid. Det, der ligger i det, er, at det giver et rigtigt dårligt arbejdsklima for os på de institutioner, vi er på. (...) Vi får jo at vide af vores leder (i Ejendomscentret), at vi må prioriterer. Og så står vi jo i den situation, at hvis nu jeg overfor en institutionsleder siger, at det har jeg ikke tid, så får jeg en utilfreds leder.

Teknisk servicemedarbejder, Ejendomscentret i Frederikshavn Kommune

Alt i alt har overgangen altså været vanskelig set fra det tekniske servicepersonales synsvinkel, selvom der på den anden side også været har noget godt ved forandringerne. For eksempel har samarbejdet og fællesskabet mellem det tekniske servicepersonale indbyrdes fået bedre vilkår, og uddannelsesmulighederne er blevet bedre. Den interviewede medarbejder vurderer, at ca. halvdelen af medarbejderne er kritiske overfor deres nye arbejdsvilkår, men der er selvfølgelig også nogen, der har taget det lettere.



Nogen af os er bedre til at snakke med folk og sige, at jeg har lige nogle vigtigere arbejdsopgaver, jeg skal lave. Og nogle institutionsledere forstår det bedre end andre. (...) Nogen af os kan jo godt acceptere det og siger, jeg får bare den her dag til at fungere, og jeg har det fint med det. Men der er også nogle kollegaer, der ikke har det fint med det, og hvor lederne måske er mere på nakken af dem.

Teknisk servicemedarbejder, Ejendomscentret i Fredrikshavn Kommune

DET SIGER INSTITUTIONSLEDEREN:

Set fra den interviewede daginstitutionsleders synsvinkel har forandringerne af kommunens ejendomsservice primært været af det gode.



På den lange bane har vi tjent mere, end vi har mistet. Det tror jeg, vi institutionsledere er rimelig enige om.

Leder af en daginstitution i Frederikshavn Kommune

Til gengæld oplever skolelederne så modsat, at de har måttet afgive noget, siger daginstitutionslederen: "Og om det er retfærdigt, skal jeg ikke kunne afgøre, men vi er i hvert fald glade for det, vi har fået".

I modsætning til tidligere, står daginstitutionen ikke længere selv for indvendig vedligehold, rengøring og snerydning. Det gør det kommunale ejendomscenter, og indtil nu har institutionen været meget glad for den nye service.

I 90 procent af tilfældene kommer kommunens tekniske servicepersonale senest dagen efter, at institutionen har henvendt sig til Ejendomscenteret, og det er som regel de samme medarbejdere, der kommer, så personalet lærer institutionen at kende. "Der kan vi ikke klage – det er super flot", fortæller institutionslederen.

Institutionslederens bedste råd til andre kommuner er, at de skal planlægge en ordentlig inddragelsesproces fra starten, så inddragelsen ikke får karakter af en skueproces, hvor de væsentlige beslutninger allerede er truffet på forhånd.

FAKTA OM FREDERIKSHAVN KOMMUNE

Antal bygninger: 722

Bygningsmasse: 322.281 m²

Antal indbyggere: 60.538

Areal kommune: 649,4 km²

Danmarks Statistik



GENTOFTE EJENDOMME

Gentofte Ejendomme blev etableret d. 1. januar 2008, og er dermed et af de ældste kommunale ejendomscentre i landet. Hverdagen i centret har for længst indfundet sig, og "maskinen er på fulde omdrejninger". Men det betyder ikke, at der ikke stadig justeres og ændres på driften.

Det umiddelbare formål med centerdannelsen i 2008 var at styrke bygningsvedligeholdet og effektivisere driften. Siden centerdannelsen i 2008 har Gentofte Kommune årligt sparet mellem 12 og 15 mio. kr. på effektiviseringer og afskedigelser, og bygningsvedligeholdet i kommunen er blevet bedre og mere ensartet.

Overordnet har centerdannelsen medført følgende:

- **Centralisering af drift og byggeri:** Opgaverne drift og byggeri blev overflyttet fra opgaveområderne til det nye Gentofte Ejendomme.
- **Centralisering af økonomi:** Samtlige budgetter til bygningsdrift og vedligeholdelse blev overflyttet til ejendomscentret.
- **Indførelse af teamstruktur:** Kommunens tekniske servicepersonale blev samlet i teams, som i fællesskab varetager ansvaret for drift og vedligehold af kommunens bygninger og institutioner i deres pågældende distrikter. De tidligere tekniske serviceledere blev genansat som tekniske servicemedarbejdere, men de beholdt deres gamle løn- og ansættelsesvilkår.
- **Reduktion af medarbejderstaben:** Ved indførelsen af teamstrukturen i 2010 blev de tekniske servicemedarbejdere reduceret med ca. 20 procent, primært på grund af at aftenvagten på skolerne blev nedlagt. Desuden er antallet af driftsledere siden 2008 ændret fra otte til tre.
- **Øget brugerbetjening:** I forbindelse med nedlæggelse af aftenvagten har der været fokus på nye låsesystemer samt øget brugerbetjening.

STRUKTUR OG ORGANISERING

Gentofte Ejendomme varetager alt fra nybyggeri, renoveringsopgaver og ejendomsadministration til teknisk service og bygningsvedligehold på kommunens ejendomme og institutioner (herunder administrationsbygninger, skoler, plejehjem, daginstitutioner, kulturinstitutioner m.m.). Idrætsfaciliteter og sportshaller serviceres også af ejendomscentret, men ledelsesmæssigt ligger ansvaret for disse stadig i et andet opgaveområde. Gentofte Ejendomme varetager ikke rengøringsopgaven, som fortsat er et institutionsanliggende, og for langt størstedelen af institutionernes vedkommende er udliciteret til private virksomheder.

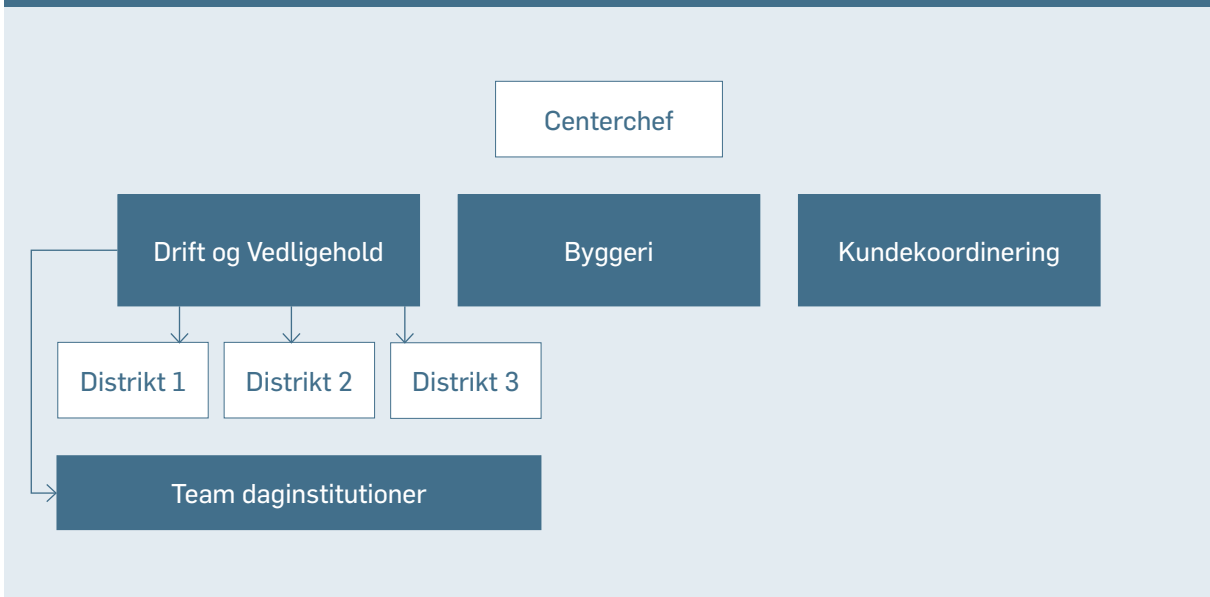
Gentofte Ejendomme beskæftiger i dag lidt over 100 medarbejdere: Ca. 60 tekniske servicemedarbejdere, som betjener kommunens institutioner rundt omkring i kommunen, ca. 10 ansatte til service og kantinedrift på rådhuset og ca. 40 ansatte på rådhuset, som varetager opgaveløsning indenfor vedligehold, ny- og ombygninger, energirenovering, samt drift af CTS og tekniske installationer. Endelig har driftslederne kontorarbejdsplads på rådhuset.

De tekniske servicemedarbejdere er opdelt i 3 distrikter med ca. 20 tekniske servicemedarbejdere i hvert. Hvert distrikt ledes af en af centrets i alt 3 driftsledere, og medarbejderne i de enkelte distrikter arbejder sammen som teams, assisterer hinanden og dækker ind under sygdom, uddannelse og andet fravær.

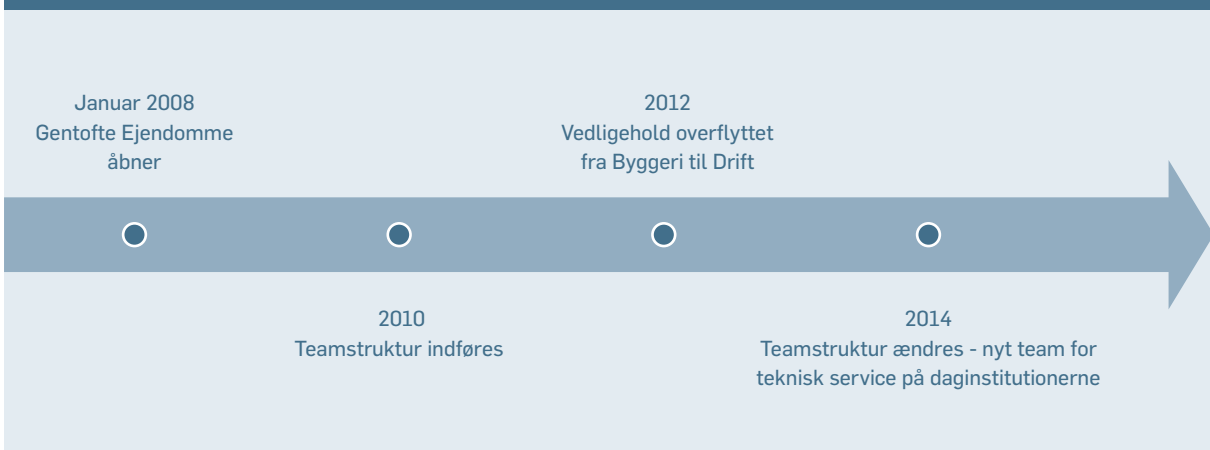
I 2014 oprettede ejendomscentret endvidere et nyt tværgående team, som servicerer daginstitutionsområdet. Teamet har tre tekniske servicemedarbejdere, som til daglig kører rundt med hver deres servicebil mellem kommunens daginstitutioner på tværs af de tre distrikter. Før 2014 indgik daginstitutionerne i den øvrige teamstruktur og blev serviceret af det tekniske servicepersonale fra nærliggende skoler og plejehjem m.m.

Både drifts- og vedligeholdelsesøkonomien og ejerskabet over de enkelte kommunale bygninger er i praksis centraliseret til ejendomscentret, selvom de enkelte opgaveområder formelt set stadig står som ejer af de enkelte bygninger.

Figur 3: Organisationsdiagram Gentofte Ejendomme



Figur 4: Procesdiagram



DET SIGER DRIFTSCEFEN

En meget væsentlig forudsætning for en vellykket centerdannelse på det kommunale ejendomsområde er, at der på ledelsesniveau er bred enighed i kommunen. En centerdannelse er en vanskelig proces, som uundgåeligt vil møde modstand undervejs. "Det bliver ofte hug en hæl og klip en tå", siger driftschef i Gentofte Ejendomme Lotte Poulsen, som fortæller, at der var så mange arbejdsområder og ansvarsfordelinger, der blev omorganiseret ved etablering af Gentofte Ejendomme, at det var helt afgørende med direktionens samlede opbakning.

Navnlig var kommunens skoleledere ikke udelt begejstrede over centerdannelsen. Efterhånden som de gamle historier om, hvordan det var i gamle dage, ebber ud, er det kun småting, der kan være lidt uenigheder om. Dog er der til stadighed opgaver, som ikke har en logisk forankring hverken hos de enkelte institutioner eller i Gentofte Ejendomme.

Netop derfor er kommunikation, forventningsafstemning og åbenhed særdeles vigtigt. De involverede parter skal hele tiden informeres og inddrages, fortæller Lotte Poulsen, så det er en opgave, der fortsat er meget fokus på.



Det vigtigste er at tale, tale og tale – Kommunikere og dyrke relationer!

Lotte Poulsen, driftschef Gentofte Ejendomme

Derfor har Gentofte Ejendomme på det seneste arbejdet meget for at styrke samarbejdsrelationerne og kommunikationen mellem ejendomscentret og brugerne. Som et nyt initiativ i den forbindelse nævner driftschefen, at alle de tekniske servicemedarbejdere i Gentofte Ejendomme for nyligt har været på et service- og kommunikationskursus, som skulle styrke medarbejdernes samarbejds- og kommunikations-evner. Efter centerdannelsen er de tekniske servicemedarbejdere reelt blevet Gentofte Ejendommens ansigt udadtil, og med det følger et nyt og større ansvar for kontakten til brugerne, siger Lotte Poulsen.

Ligeledes har centret med inspiration fra Slots- og Ejendomsstyrelsen oprettet særlige kundekoordinatører, som hver især varetager kontakten inden for deres respektive specialer på for eksempel skoleområdet, socialområdet, fritidsområdet.

DET SIGER MEDARBEJDEREN

En teknisk servicemedarbejder fra Gentofte Ejendomme fortæller, at han er godt tilfreds med den måde, hans arbejde har ændret sig på som følge af omstruktureringerne. Arbejdet er blevet mere professionaliseret, og det trives han godt med.



Det positive er, at vores arbejde er blevet mere bygningsdrift og vedligeholdelse og ikke så meget service. Så på den måde er det jo blevet et andet arbejde. Man kan ikke bare lægge hovedet. (...) Rent fagligt bliver der stillet større krav til os, og det er kun godt. Det er altid rart at blive udfordret lidt.

Teknisk servicemedarbejder, Gentofte Ejendomme

Og ifølge den tekniske servicemedarbejder er det ikke kun medarbejderne, der har haft glæde af forandringerne. Det har bygningerne også. Tidligere var det ikke alle kommunens institutionsledere, der prioriterede

bygningsvedligeholdelsen lige højt, og det kunne ses på bygningerne. Efter Gentofte Ejendomme har overtaget ansvaret, er der dog kommet meget mere styr på opgaven, fortæller den tekniske servicemedarbejder, og det har bygningerne haft godt af.

Det, der til gengæld har været vanskeligt efter centerdannelsen set fra et medarbejderperspektiv, er, at nogle institutionsledere fortsat har haft en forventning om, at det tekniske servicepersonale løser alle de samme serviceopgaver, som de gjorde tidligere. Det er der imidlertid ikke tid til nu, hvor personalet er blevet reduceret og bygningerne flere, og det kan godt give nogle uoverensstemmelser og "klager" fra utilfredse institutionsledere, fortæller den interviewede tekniske servicemedarbejder.

Derfor er det vigtigt at forventningsafstemme og udvikle gode samarbejdsaftaler, som jævnligt gennemgås med institutionsledelsen og Gentofte Ejendomme, så der er klarhed over, hvad institutionerne kan forvente.

Ligeledes har mange tekniske servicemedarbejdere haft glæde af det kommunikations- og konflikthåndteringskursus, som alle de tekniske servicemedarbejdere i Gentofte Ejendomme for nyligt har været igennem. Sådanne forløb kan absolut anbefales.

Endelig er det vigtigt, at de enkelte teams ikke gøres større og mere uoverskuelige, end at medarbejderne kan magte det. Overskuelige enheder gør det lettere for de enkelte teams at samarbejde og hjælpe hinanden, siger den tekniske servicemedarbejder, som i øvrigt vil anbefale andre kommuner at udvikle såkaldte servicemapper eller manualer for de enkelte institutioner, som gør det lettere for kollegerne, når de skal dække ind for hinanden under fravær og sygdom.

Hvad størrelsen på de enkelte distrikter angår, er man efter den seneste ændring fra 2014, hvor antallet af distrikter og driftsledere indskrænkedes til tre, nok ved at nå smertegrænsen, siger den interviewede tekniske servicemedarbejder. Det er derfor vigtigt, at driftslederne anvender meget af deres tid ude ved deres medarbejdere, så det kun er den fysiske afstand, der opleves leder og medarbejder imellem, og ikke den ledelsesmæssige afstand.

DET SIGER SKOLELEDEREN

En skoleleder fra Gentofte Kommune fortæller, at samarbejdet om den tekniske service på skolerne er blevet klart bedre i forhold til, hvordan det var i begyndelsen af Gentofte Ejendommens levetid.

Men derfor savner skolen dog stadig "de gode gamle dage, hvor det tekniske servicepersonale var vores," siger skolelederen. Det var simpelthen nemmere dengang, hvor personalet udgjorde en samlet enhed, "hvor alle havde deres fokus på skolen og kunne snakke om tingene uden hele tiden at skulle se den anden vej samtidig".

Ikke desto mindre er det hele blevet meget bedre med tiden. Selvfølgelig tager det tid, før tingene falder på plads, men alle parter har gjort sig umage for at få tingene til at glide, og det kan mærkes på hele organisationen og dens måde at samarbejde på.

Et nyt initiativ fra 2014, som skolelederen hilser meget velkomment, er, at institutionslederne og ledere fra Gentofte Ejendomme mødes løbende, så parterne får drøftet, det der er svært, og hvordan det kan løses.

I bund og grund handler en stor del af løsningen om at sikre en god og åben dialog mellem parterne, om hvordan opgaverne løses, så det fungerer bedst muligt for alle parter, siger skolelederen.



Jeg vil sige, at det er blevet meget bedre. Det er hele organisationen og vores måde at samarbejde på. Det er ved at have den åbne dialog, om hvordan vi får det gjort, så det fungerer for begge parter. Begge parter gør sig jo umage. Vi vil jo gerne have det til at glide.

Skoleleder Gentofte kommune

FAKTA GENTOFTE KOMMUNE

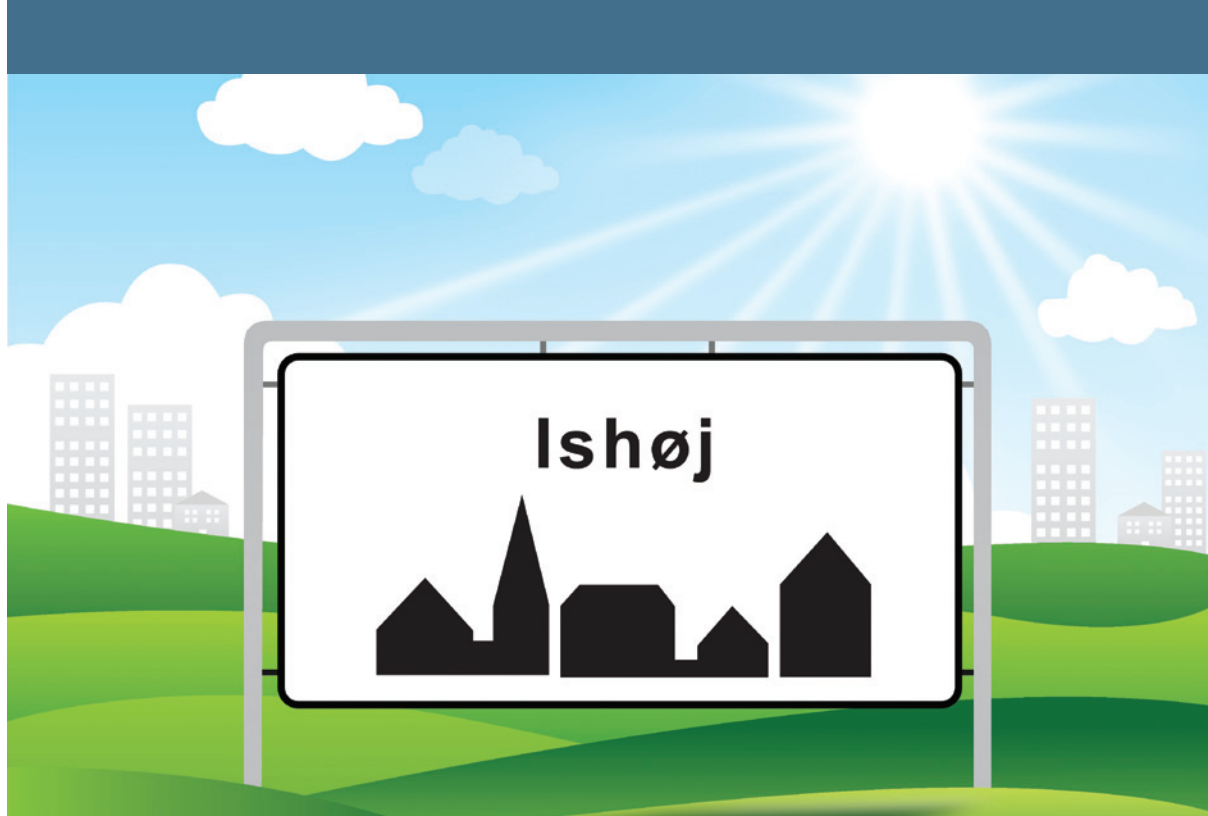
Antal bygninger: 878

Bygningsmasse: 399.238 m²

Antal indbyggere: 74.644

Areal kommune: 25,6 km²

Danmarks Statistik



ISHØJ KOMMUNE

– KOMMUNALE EJENDOMME

Ishøj Kommune gik i gang med at omstrukturere kommunens ejendomscenter i sommeren 2014. Omstruktureringen betød blandt andet, at teknisk service på kommunens daginstitutioner blev centraliseret under ejendomscentret. Ligeledes blev ejendomscentrets tidligere organiseringsform afløst af mere fleksible arbejdsfællesskaber, som i højere grad løser opgaverne på tværs af enheder med de konkrete arbejdsopgaver og kunder i fokus.

Formålet med omstruktureringerne har været at styrke kvaliteten og serviceniveauet overfor kommunens institutioner og borgere. Omstruktureringerne er ikke sat i værk med umiddelbare økonomiske besparelser for øje. Filosofien bag den nye organisering er at tænke i helhedsløsninger og at "sætte kunden i centrum", fortæller centerchef Morten Clausen.

Det har man søgt realiseret ved følgende forandringer:

Ejendomsservice på daginstitutioner: I 2014 lancerede ejendomscentret teknisk service og indvendigt vedligehold på kommunens daginstitutioner. Før havde de enkelte institutioner selv ansvaret for opgaven, som primært blev løst af eksterne leverandører. Teknisk service på kommunens øvrige ejendomme (herunder skole-, ældre- og fritidsområdet) ligger fortsat decentralt på de enkelte institutioner.

- **Kundekonsulenter:** Ejendomscentret har indført faste "kundekonsulenter" for hver enkelt af de institutioner, som serviceres af Ejendomscentret. Kundekonsulenterne har det primære kommunikations-, rådgivnings- og opgaveansvar overfor de enkelte institutioner. De besøger institutionerne 1-2 gange årligt. Det skal sikre institutionerne en nem og kontinuerlig kontakt til ejendomscentret.
- **Nye opgavefællesskaber:** Hvor ejendomscentret tidligere havde fasttømrede og afgrænsede fagenheder, har arbejdspladsen i dag mere fleksible tværfaglige opgavefællesskaber, som understøtter, at medarbejderne og lederne kan tænke i helhedsløsninger og have kunden og opgaven i fokus.

- **Ny teknikvagt:** En teknisk døgnvagt overvåger nu kommunens tekniske installationer. Teknikvagten administreres af ejendomscentret men bemandes primært af teknisk servicepersonale ansat på de enkelte skoler og øvrige kommunale institutioner.
- **Mere selvledelse:** Som et led i den nye organisering er ledelsen blevet mere tilbagetrukket både fysisk og funktionelt, og der arbejdes generelt for en mere tillidsbaseret ledelse, hvor medarbejderne i højere grad bruger hinanden og selv træffer beslutninger. Det skal i højere grad være medarbejderne, der har den faglige kompetence og beslutningskraft, mens lederne skaber rammerne.
- **Forandringsråd:** For at styrke medarbejderinddragelse og organisationsudvikling er der oprettet et forandringsråd, hvor 3 medarbejdere og 2 ledere på skift sidder for 3 måneder ad gangen. Forandringsrådet udgør et forum for ideudvikling og problemløsning på tværs af medarbejdere og ledelse.

OPGAVER OG ORGANISERING

Center for Kommunale Ejendomme i Ishøj beskæftiger ca. 100 medarbejdere, heraf 80 ansatte i den nye serviceenhed, 13 ansatte i Kørselsafdelingen og 9 ansatte på Ishøj Varmeværk. Ingen medarbejdere er blevet afskediget i forbindelse med omstruktureringerne.

Centret er organiseret i 3 hovedområder: Ejendomsserviceområdet, Byggeteknisk Serviceområde og Administrativt Serviceområde. Hertil kommer driftsstederne Ishøj Varmeværk og Kørselsafdelingen. Derudover er centret inddelt i 16 arbejdsfællesskaber, der går på tværs af hovedområderne blandt andet: Ejendomsservice, Teknisk drift, Energioptimering, Sikringsgruppen, Leje og udlejning og Administration. De tværgående arbejdsfællesskaber kaldes programmer og ledes af programledere og koordinatore. De fleste medarbejdere er med i flere arbejdsfællesskaber.

Ejendomscentret varetager i dag følgende opgaver i kommunen: Teknisk service og indvendigt vedligehold på rådhuset og i kommunens daginstitutioner, alt udvendigt vedligehold på alle kommunens bygninger, ejendomsadministration og administration af ældreboliger, lejekontrakter, forsikringer m.m., bygge-, teknik- og anlægsopgaver herunder el, VVS og ventilation, rådhuservice og post, kommunale kørselsopgaver, varmekærk, teknisk vagtfunktion og overvågning (ikke forsikringsalarmer).

Ejendomscentret dækker også rengøringen for 70-75 procent af kommunens ejendomme, mens den øvrige del (primært to store skoler, plejehjemmene og idrætscentret) selv varetager rengøringen.

Ejerskabet over kommunens bygninger ligger formelt i Økonomi- og Planudvalget, men er administrativt uddelegeret til Ejendomscentret. Institutionerne betaler ikke husleje for brug af ejendommene.

Figur 5: Organisationsdiagram for Center for Kommunale Ejendomme efterår 2014



Figur 6: Procesdiagram



DET SIGER CENTERCHEFEN

Centerchef Morten Clausen lægger ikke skjul på, at han personligt gerne havde set en mere omfattende centralisering af kommunens ejendomsdrift. Navnlig ville det give nogle stordriftsfordele, hvis skoleområdet kom ind under ejendomscentret, mener han, men det har der ikke været politisk vilje til. To gange har forvaltningen afsøgt mulighederne, og to gange er det blevet fejlet af bordet. Det har fået Morten Clausen til at ændre strategi.



Er der ikke politisk vilje til større centraliseringer af ejendomsområdet i kommunen, må man gå andre veje. Så må man gøre Ejendomscentret til det mest attraktive valg, så ønsket om centralisering kommer nedefra fra de enkelte institutioner og medarbejdere”.

Morten Clausen, Center for Kommunale Ejendomme

I Ishøj har man derfor ændret den interne organisering af ejendomscentret og blandt andet indført kundekonsulenter og nye arbejdsfællesskaber, fortæller Morten Clausen. Målsætningen med de nye omstruktureringer er således at gøre servicen over for brugerne så god og medarbejdervilkårene så attraktive, at ønsket om at blive en del af Center for Kommunale Ejendomme med tiden ikke er til at komme uden om. Morten Clausen vil i den forbindelse ikke afvise en model, hvor kommunens institutioner individuelt selv kan vælge ejendomscentret til, hvis der lokalt er ønske og opbakning til det.

En meget vigtig del af de seneste forandringer har været et øget fokus på tillidsbaseret ledelse og medarbejdertrivsel. Morten Clausen vil meget gerne fremme en virksomhedskultur, hvor man ikke blot taler om værdier som tillid og respekt, men hvor man også forsøger at udleve dem i praksis:



Vi har flyttet ledelsen væk rent fysisk, for at medarbejderne i højere grad spørger hinanden i stedet for en leder. Det er medarbejderne, der skal være de faglige spydspidser og ikke lederne. (...) Det har jeg fuld tillid til, at medarbejderne kan. Måske vil det skabe lidt forvirring i starten, og nogen vil måske blive lidt nervøse. Men langt de fleste vil synes, det er federe at gå på arbejde, når de selv kan bestemme, hvordan de vil lave deres opgaver og hvornår.

Morten Clausen, Center for Kommunale Ejendomme

DET SIGER MEDARBEJDERNE

De interviewede medarbejderrepræsentanter (to medarbejdere fra Rådhuservice og en medarbejder fra Teknisk Drift) ser generelt positivt på de gennemførte forandringer. Nok er tingene endnu ikke faldet helt på plads og de nye rutiner ikke fuldt indarbejdet. Det skaber af og til lidt kaos, men på sigt tror de interviewede medarbejdere på, at ændringerne vil være af det gode.

Den forandring, de interviewede medarbejdere tydeligst mærker i dagligdagen, er, at de har fået flere arbejdsopgaver ud af huset, fordi ejendomscentret nu i højere grad servicerer kommunale institutioner uden for rådhuset. Det giver noget ekstra arbejde, men også mere afvekslende opgaver, fortæller de interviewede.

Medarbejderne har også bemærket, at ledelsen ikke blander sig så meget i det daglige arbejde som tidligere, og det synes de er positivt.

Når det er sagt, er der også mange områder, hvor arbejdet i ejendomscentret fortsættes som hidtil. Generelt har ledelsen været gode til ikke at ændre for meget på ting, der fungerede godt i forvejen. De har også været opmærksomme på, at det øgede fokus ud ad huset ikke medfører, at servicen lokalt i rådhuset forringes. Begge dele er noget, som har været vigtigt for de interviewede medarbejdere.

De interviewede medarbejdere oplever, at inddragelsesprocessen i forbindelse med centerdannelsen har været god. Der er blevet lyttet til medarbejderne undervejs. Og de er blevet fint informeret, fortæller de. Det har været meget afgørende for at modvirke modstand og bekymring blandt medarbejderne.

DET SIGER DAGINSTITUTIONSLEDEREN

En leder af en daginstitution i Ishøj synes som udgangspunkt godt om intentionerne bag forandringerne, blandt andet at institutionen får tilknyttet en fast kontaktperson i ejendomscentret og en fast teknisk servicemedarbejder. Men hun har indtil nu ikke bemærket det store til dem i praksis. Det er ændringerne for nye og uprøvede til.

Indtil videre har institutionen kun haft besøg en gang af en kundekonsulent fra Kommunale Ejendomme i december 2014. Institutionen har også fået en fast teknisk servicemedarbejder tilknyttet, som har været forbi og ordne noget to gange.

De typiske opgaver, hvor institutionen benytter sig af den kommunale tekniske service er opgaver som at sætte hylder eller sæbedispensere op, ordne en ødelagt dørpumpe eller rullebord, affaldshåndtering m.m.

FAKTA OM ISHØJ

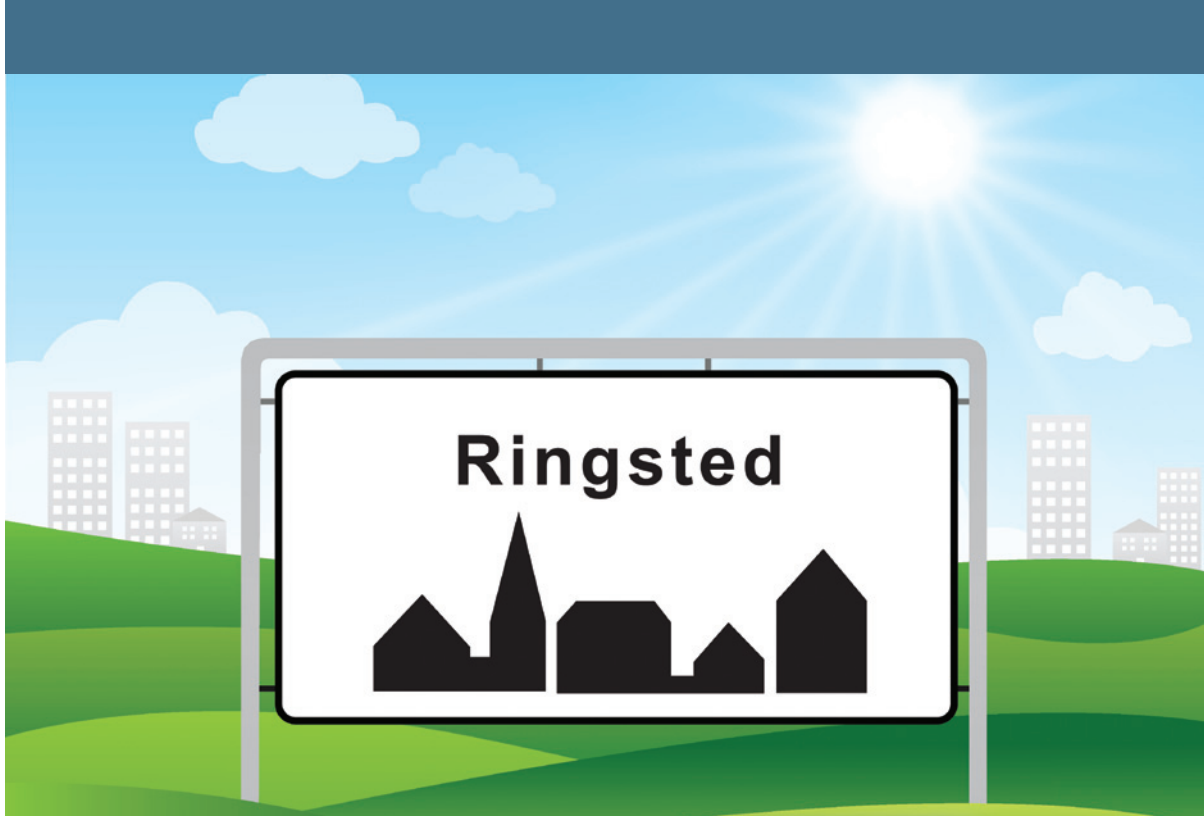
Antal bygninger: 285

Bygningsmasse: 130.319 m²

Antal indbyggere: 21.761

Areal kommune: 26,5 km²

Danmarks Statistik



RINGSTED KOMMUNE – VEJ OG EJENDOMSCENTRET

I 2011 samlede Ringsted Kommune sit tekniske servicepersonale i en fælles ejendomsstab, og i 2014 videreførtes denne centralisering med en egentlig centerdannelse. Hermed sammenlagdes det tidligere Kommunale Ejendomme med det tidligere Vej og Park i et samlet kommunalt center med fokus på drift, rådgivning og udførelse af alle kommunale anlægs- og byggeopgaver.

De primære formål med centraliseringen var at opnå effektiviseringer, forbedringer og besparelser på driften og vedligeholdet af kommunens ejendomme. Inden Ejendomsstaben blev etableret, havde Ringsted Kommune i en længere periode haft efterslæb på driftsbudgetterne. Kommunen kunne også konstatere, at de decentrale vedligeholdelsesmidler ikke altid blev brugt optimalt og efter hensigten. Centraliseringen skulle give effektiviseringer gennem øget koordinering og samarbejde mellem beslægtede arbejdsopgaver.

Omorganiseringen har blandt andet medført følgende forandringer:

- **Centralisering af teknisk service:** Ved Ejendomsstabens oprettelse i 2011 blev kommunens tekniske servicepersonale på skoleområdet samlet i en fælles kommunal Ejendomsstab med ansvar for service og drift af kommunens skoler, daginstitutioner og administrative bygninger.
- **Teknisk service på daginstitutioner:** 41 daginstitutioner blev lagt ind under ordningen.
- **Indførelse af teamstruktur:** En teamstruktur blev implementeret blandt det tekniske servicepersonale.
- **Centralisering af økonomi:** Alle lønmidler og midler til udvendigt vedligehold blev overflyttet til Ejendomsstaben, mens midler til indvendigt vedligehold fortsat ligger decentralt på skolerne og institutionerne.

- **Centralisering af ejerskab:** Det formelle ejerskab over kommunens ejendomme er overflyttet fra fagforvaltningerne til det nye Vej- og Ejendomscenter.
- **Indgåelse af serviceaftaler:** Da Ejendomsstaben blev oprettet, blev der indgået serviceaftaler med alle institutioner. Aftalerne er netop blevet genforhandlet og justeret.
- **Ingen ændringer i løn og ansættelsesvilkår:** Det tekniske servicepersonale har beholdt deres løn- og ansættelsesvilkår. Der skete ingen opsigelser blandt det tekniske servicepersonale. Tværtimod blev daginstitutionernes havemandstimer konverteret til et par enkelte nyansættelser.

ORGANISERING OG OPGAVER

Vej- og Ejendomscentret står for køb, salg og leje af bygninger og grunde, økonomistyring og koordinering af udbud, bygningsdrift, vedligehold, energioptimering, bygherrerådgivning ved byggeri og bygningsændringer samt drift af veje og grønne områder, anlæg af parker, veje og broer og glatførebekæmpelse.

Rengøringsopgaven ligger centralt i Vej- og Ejendomscentret og er udliciteret på 70 procent af institutionerne. Resten af opgaven ligger på kommunens enkelte institutioner.

Det formelle ejerskab over kommunens ejendomme er flyttet fra fagforvaltningerne til Vej- og Ejendomscentret. Driftsmidler, lønmidler og midler til udvendigt vedligehold er også blevet centraliseret. Dog ligger økonomien til indvendigt vedligehold fortsat decentralt på skolerne og institutionerne.

Centrets administrative del er opdelt i 3 teams: Team Administration, Team Ejendomme og Team Veje og Parker. Hertil kommer to udførende enheder, henholdsvis Vej og Park og Ejendomsstaben. Vej og Park beskæftiger ca. 30 medarbejdere og udfører opgaver som anlæg, ren- og vedligeholdelse af veje, stier, pladser og grønne områder. Ejendomsstaben beskæftiger ca. 37 medarbejdere, som står for drift og service af kommunens skoler og institutioner. Ejendomsstaben er opdelt i 5 teams på to hovedområder. Der er to teams i område syd og tre teams i område nord.

Figur 7: Organisationsdiagram Vej- og Ejendomscentret Ringsted Kommune



Figur 8: Procesdiagram



DET SIGER DRIFTSLEDEREN

God planlægning er alfa og omega, når man skal centralisere den kommunale ejendomsdrift, fortæller driftsleder Lars Kristian Rasmussen fra Ringsted Kommune. Sørg for at driftsbudgetterne er realistiske, og at økonomien er tænkt ordentlig igennem fra start. Det var den ikke helt i Ringsted Kommune. Da Ejendomsstaben blev oprettet i 2011 havde man i første omgang kun overflyttet teknik og servicepersonalets rene lønmidler. Der var ikke tænkt på udgifter til for eksempel vikarer, uddannelse, værktøj og biler. Det er

der med tiden rettet op på, men først efter en længere periode hvor driften ikke hang sammen, og Ejendomscentret måtte hente pengene fra vedligeholdelseskontoen.

Til gengæld er driftslederen godt tilfreds med, at det lykkedes at få udformet konkrete serviceaftaler med samtlige institutioner, allerede inden Ejendomsstaben trådte i funktion. "Det var godt set", reflekterer driftslederen i dag, som dog vedgår, at kendskabet til de konkrete aftaler ikke var godt nok udbredt blandt institutionslederne og det tekniske servicepersonale. Medarbejderne kendte simpelthen ikke aftalerne og var nok heller ikke blevet inddraget godt nok i aftalernes udformning, fortæller driftslederen. Heri ligger formentlig en vigtig lektie for andre kommuner, siger han.



Der har været noget politisk sus om det i MED-organisationen, fordi der har været nogle misforståelser. De troede ikke engang, at vi havde nogen aftaler, men det har vi jo haft på alle institutioner siden starten.

Lars Kristian Rasmussen, driftsleder Vej- og Ejendomscentret

Når driftslederen tænker tilbage på de seneste års begivenheder, er han mest af alt stolt over, at det er lykkedes at etablere en velfungerende ejendomsstab. Til gengæld har den seneste del af processen – selve centerdannelsen og sammenlægningen med Vej og Park – været mere op ad bakke. Centerdannelsen har været udfordret af mange skiftende chefer, og i praksis har det ligeledes vist sig vanskeligt at sammentømre tidligere selvstændige enheder, som tilmed stadig ligger spredt på flere adresser.

At få det samarbejde til at fungere optimalt er da også noget af det, som Vej- og Ejendomscentret for tiden arbejder rigtig meget med. Og forhåbentligt vil det i fremtiden udmønte sig i en række konkrete effektiviseringer og synergieffekter navnlig i forhold til samarbejdet om de grønne områder, udtaler driftslederen, som dog samtidig tilføjer, at sammenlægningen med Vej og Park har skabt usikkerhed blandt nogle af de tekniske servicemedarbejdere, fordi de frygter, at deres job i fremtiden vil blive ændret eller overtaget af Vej og Park.

I forbindelse med dannelsen af Ejendomsstaben har kommunen generelt haft gode erfaringer med at bruge eksterne konsulenter og hente inspiration i andre kommuner.

DET SIGER EN MEDARBEJDER

For de medarbejdere, der arbejder ude på omegnsskolerne, har sammenlægningen ikke medført så store forandringer. Men de medarbejdere, der arbejder på byskolerne, er blevet kastet meget rundt, fortæller en teknisk servicemedarbejder fra Ringsted Kommune.

Personligt er den interviewede medarbejder dog glad for forandringerne. Han oplever, at jobbet er blevet mere spændende, og han ser nogle spændende fremtidsperspektiver med mere uddannelse og faglig specialisering. Medarbejderen arbejder selv på en af byskolerne og vurderer, at ca. halvdelen af hans kolleger på byskolerne tænker lige som ham. Den anden halvdel er ikke så begejstrede.

Blandt kommunens skoler og institutioner har der også været skepsis og modstand. Både skoleledere og daginstitutionsledere var glade for deres gamle ordninger, så omstruktureringerne forløb ikke uden sværdslag og slåskampe i begyndelsen. Efterhånden som de nye aftaler og samarbejder er blevet mere indarbejdet, går det dog bedre. Men det har krævet en målrettet indsats.

Et godt råd til andre kommuner er at indgå serviceaftalerne med de konkrete institutioner inden centraliseringen træder i kraft. For Ringsteds vedkommende har der været for mange tvivlsspørgsmål og uklarheder om serviceaftalerne, fortæller den interviewede tekniske servicemedarbejder. Det har skabt usikkerhed om opgaver og ansvar.



Vi har en generel serviceaftale, og så er der alligevel en masse gråzoneområder, og det er så der, vi bokser. (...) Og alt det, der ikke er skrevet ned, det må vi bare finde ud af, for vi skal jo være fleksible.

Teknisk servicemedarbejder, Vej- og Ejendomscentret

Ligeledes er det en klar anbefaling fra den tekniske servicemedarbejder, at medarbejdernes hidtidige lønninger ikke blot videreføres efter en større centralisering, men derimod genforhandles og justeres, så de nye lønninger svarer til medarbejdernes reelle opgaver og kompetencer. Dette valgte man ikke at gøre Ringsted Kommune:



Så får du to kolleger, der går sammen, og der kan måske være 6.000 kr. i forskel om måneden for to mænd, der går og laver nøjagtigt det samme arbejde lige ved siden af hinanden. Det skaber eddermame fnidder.

Teknisk servicemedarbejder, Vej- og Ejendomscentret

Endelig anbefaler den tekniske servicemedarbejder, at man centraliserer alle vedligeholdelsesmidler til ejendomscentret og ikke kun midlerne til udvendigt vedligehold. At skolerne i Ringsted Kommune i dag selv råder over de indvendige vedligeholdelsesmidler giver nemlig en række konkrete udfordringer for fordelingen af opgaver og udgifter. For eksempel står skolerne stadig selv for vedligeholdelsen af døre og låsetøj indvendigt, men når noget går i stykker, er det i praksis alligevel det tekniske servicepersonale, som skal vurdere opgaven, tage kontakt til den relevante håndværker, tilse arbejdet og få regningen sendt til skolen. Havde vi selv haft midlerne til indvendigt vedligehold, var døren eller låsen jo bare blevet repareret af os med det samme, fortæller den tekniske servicemedarbejder, som tilføjer, at det så også ville være lettere at holde styr på de regninger, der bliver udsendt fra eksterne firmaer.

DET SIGER EN DAGINSTITUTIONSLEDER

En børnehaveleder fra Ringsted Kommune fortæller, at diskussionen om ejendomscentret har fyldt rigtig meget blandt kommunens daginstitutionsledere. For et års tid siden var diskussionen på sit højeste, og spørgsmålet blev hyppigt diskuteret i diverse ledelsesfora, hvor holdningerne var meget delte. Nogle institutionsledere bakkede op om projektet, mens andre var mere kritiske. Efterhånden fylder diskussionen ikke så meget længere, men personligt er den interviewede institutionsleder stadig ikke begejstret for ordningen, fortæller hun.

Ofte kommer servicen ikke hurtigt nok, og hjælpen kan føles langt væk i det daglige arbejde. Geografisk er den daginstitution, hun er leder for, placeret relativt langt fra kommunens øvrige institutioner, og det ikke altid, at det tekniske servicepersonale har biler nok til rådighed eller for den sags skyld har tid til at lægge vejen forbi. Ofte må institutionslederen vente flere dage på servicen, og tit har hun måttet kontakte Vej- og Ejendomscentret og rykke efter hjælpen.

Ud fra en mere kvantitativ betragtning oplever den interviewede leder heller ikke, at institutionen får så meget service ud af den nye ordning, som den ville have fået under den gamle. Havde ordningen været som før, ville institutionen have haft fem havemandstimer til rådighed om ugen og så mange timers service vurderer lederen ikke, at institutionen modtager fra ejendomscentret i dag. Gennemsnitligt får institutionen hjælp til noget ca. to gange om måneden, typisk til at lappe et hul i hegnet, reparere møbler eller måske lave et toilet eller en vandhane, der løber.

FAKTA OM RINGSTED KOMMUNE

Antal bygninger: 393

Bygningsmasse: 180.745 m²

Antal indbyggere: 33.516

Areal kommune: 294,6 km²

Danmarks Statistik



SILKEBORG EJENDOMME

Silkeborg Ejendomme åbnede 1. januar 2012. Hermed samledes ejerskabet af alle kommunens bygninger samt al kommunal ejendomsdrift og bygningsvedligehold i et centralt ejendomscenter. Et bærende princip bag centraliseringen af teknisk service-sektionen har været mottoet: "Flyt dig eller fremtiden kommer efter dig."

Hovedincitamentet bag centraliseringen var et overordnet kommunalt sparekrav på området. I projektet var indregnet en umiddelbar besparelse på 3 mio. kr. samt løbende besparelser på 1 procent årligt. Centerdannelsens primære formål har altså været et ønske om effektiviseringer og driftsoptimering.

Dette er blandt andet blevet realiseret gennem følgende konkrete forandringer:

- **Centralisering af alt kommunal ejendomsdrift:** Ejerskab, økonomi, drift og service af alle kommunens ejendomme, herunder skoler, daginstitutioner, plejehjem, idrætsfaciliteter og administrationsbygninger m.m., blev samlet i et centralt ejendomscenter.
- **Teknisk service på daginstitutioner:** 65 daginstitutioner, som tidligere ikke var blevet serviceret af fast kommunalt teknisk servicepersonale, blev lagt ind under ejendomscentret.
- **En ny teamstruktur:** Det udførende tekniske servicepersonale blev inddelt i ni geografisk definerede teams, som har ansvaret for kommunens ejendomme i deres pågældende områder.
- **Aftenhold:** Der blev oprettet et aftenhold, som udfører lukkerundering på skoler og tilser og dækker kommunens ejendomme uden for de faste medarbejderes normale arbejdstider.
- **Uddannelse af personale:** I forbindelse med centerdannelsen har alle medarbejdere gennemført et 3-dags teambuildingforløb, og alle tekniske servicemedarbejdere er blevet tilbudt uddannelse som Ejendomsserviceteknikker. Uddannelsen blev gennemført som to jobrotationsprojekter, og ca. 40 medarbejdere har benyttet sig af muligheden.

- **Digitalisering og nye IT-systemer:** Alle tekniske servicemedarbejdere er blevet udstyret med iPhones, der er blevet udviklet en APP, alle opgaver kommunikerer via en service request-ordning, og der arbejdes med digitale bygningsdata (DBD-system). Centret overvejer endvidere at anskaffe et nyt FM-system, som kan håndtere tidsregistrering af opgavetyper på institutionerne og dermed sikre en korrekt data til at udregne den rigtige takstfinansiering på institutionerne.
- **"Service level agreements":** Der er udarbejdet serviceaftaler med de enkelte driftsafdelinger i kommunen.

ORGANISERING OG OPGAVER

I dag beskæftiger Silkeborg Ejendomme ca. 40 medarbejdere i "backoffice", 68 ordinært ansatte tekniske servicemedarbejdere (plus fleks- og seniorjobbere) og ca. 230 rengøringsassistenter. I forbindelse med centerdannelsen i 2012 skete der ingen umiddelbare afskedigelser. Dog er 6 stillinger blevet nedlagt i 2014 heraf 3 ved naturlig afgang.

Centrets kerneopgaver er udvendigt vedligehold (klimaskærm), indvendigt vedligehold, tilsyn og overvågning med bygninger, energistyring og tekniske installationer, udenomsarealer, rengøring, service, forsikring og risikostyring, køb/salg, bygge- og anlægsopgaver og ud- og indleje.

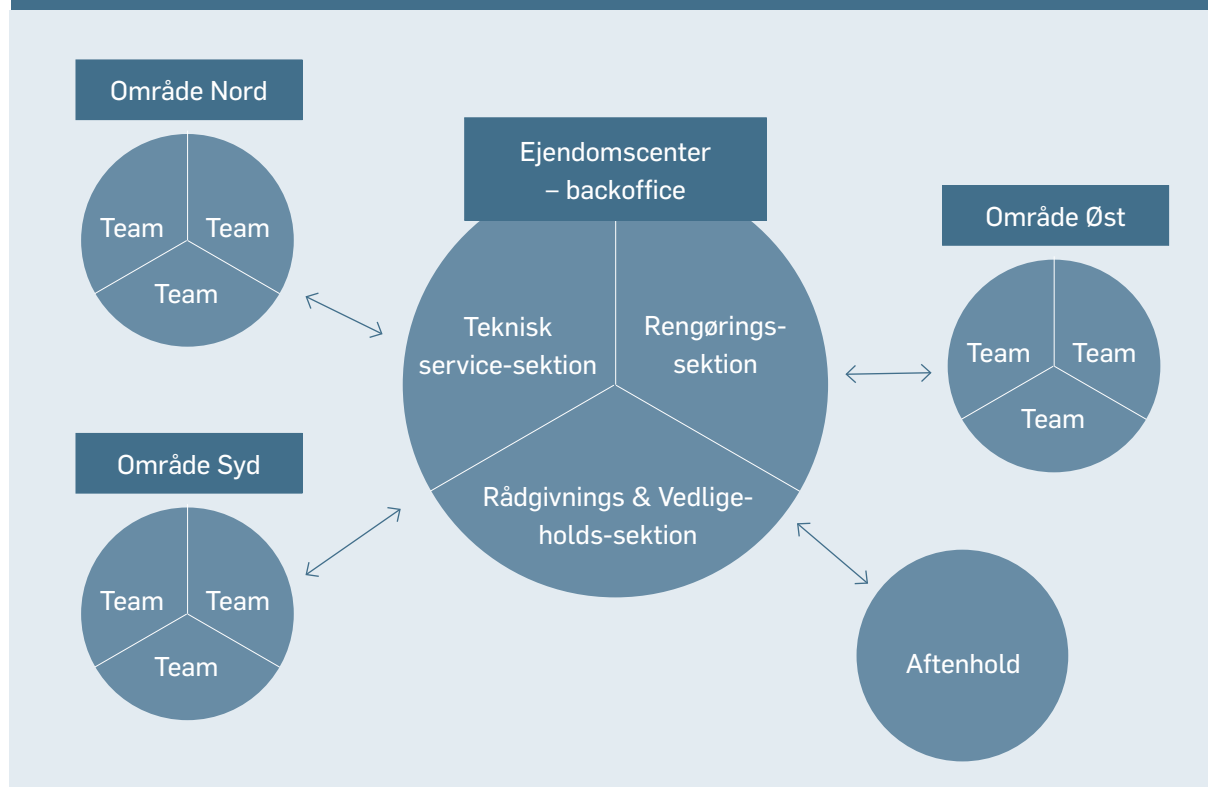
Ejendomscentret er organiseret som en geografisk inddelt driftsorganisation. Centrets administrative, rådgivende og ledende funktioner er placeret centralt og tilbagetrukket ved Rådhuset i Silkeborg, mens centrets udførende funktioner (teknisk service og rengøring) til dagligt arbejder og fungerer decentralt på kommunens enkelte institutioner og bygninger.

Ejendomscentrets centrale del (backoffice) er organisatorisk opdelt i hhv. en teknisk servicesektion, en rengøringssektion og en rådgivning & vedligeholdssektion.

Centrets decentrale driftsfunktioner er overordnet opdelt i tre geografisk definerede områder, hhv. Område Nord, Område Syd og Område Øst. Hvert område ledes af en områdeleder, som til daglig er placeret centralt i ejendomscentret ved Rådhuset. Hvert af de tre områder er yderligere opdelt i tre teams, som hver i sær har ansvaret for alle typer ejendomme i deres pågældende områder (fx skoler, daginstitutioner, plejehjem, idrætsinstitutioner osv.). Hertil kommer et aftenhold, der dækker alle kommunens ejendomme på tværs uden for medarbejdernes normale arbejdstid. Hvert enkelt team er organiseret omkring en teamkoordinator, som arbejder og til dagligt er lokaliseret decentralt på kommunens institutioner og ejendomme.

De enkelte teams afholder teammøde hver 3. uge, hvor de fordeler og bemander opgaver, ferie osv. Medarbejderne i de enkelte teams dækker ind for hinanden ved fravær (ved længerevarende fravær indkaldes vikarer).

Figur 9: Organisationsdiagram Silkeborg Ejendomme



Figur 10: Procesdiagram



DET SIGER DRIFTSCEFEN

Ifølge Poul Rey, driftschef i Silkeborg Ejendomme, er kommunikation og inddragelse helt afgørende, hvis en centerdannelse skal lykkes. Efter at beslutningen om centerdannelsen blev truffet i maj 2011 og frem

til centeråbningen afholdt kommunen en række informationsmøder (*roadshow*) og udsendte månedlige nyhedsbreve. Driftschefen beskriver inddragelsesprocessen som utrolig vigtig men vanskelig.

Navnlig var der modstand mod centraliseringen blandt flere af kommunens skoleledere, som oplevede forandringerne som et tab af økonomisk råderum og ledelseskompetence, siger driftschefen. Også blandt kommunens tekniske servicepersonale har der været skepsis og modstand. Til gengæld var daginstitutionerne positive over for forandringerne.

En særdeles klog beslutning var ifølge driftschefen at videreføre det tekniske servicepersonales hidtidige løn- og ansættelsesvilkår. Ved centerdannelsen overgik de tekniske serviceledere til at være tekniske servicemedarbejdere, men de beholdt deres løn- og ansættelsesvilkår. Var disse blevet forringet, ville dette have skabt yderlige modstand og støj om centerdannelsen, vurderer driftschefen.



Den er altså svær at danse med, hvis der er nogen, der skal gå ned løn, samtidig med at man skal igennem en forandringsproces. Ja, der kan selvfølgelig også være nogen, der ville blive hævet i løn, men jeg tror, at de andre ville overdøve.

Poul Rey, sektionsleder for Drift og Service, Silkeborg Ejendomme

En anden væsentlig udfordring har været, at få samarbejdet i de nye teams til at fungere i praksis. Har man først gået som "*ensom ulv* på en skole i 15 år", kan det nemlig være vanskeligt pludselig at skulle være holdspiller, fortæller driftschefen. Derfor har Silkeborg Ejendomme fokuseret meget på dannelsen af nye værdifællesskaber gennem teambuildingkurser, fælles arbejdstøj, '*code of conducts*', personalegoder og fælles personaleuddannelse.

Netop den fælles personaleuddannelse, hvor godt 40 tekniske servicemedarbejdere er begyndt på Ejendomsteknikkeruddannelsen, ser driftschefen som en af de helt store succeser ved centerdannelsen.



Alle medarbejdere er i løbet af de første 3 år blevet kompetenceudviklet på forskellige niveauer, og dette kan kun lade sig gøre ved hjælp af de "*store tals love*". Altså kunne det ikke lade sig gøre, da alle medarbejderne var ansat f.eks. på en skole og ikke arbejdede sammen på tværs om opgaveløsningen i kommunen.

Poul Rey, sektionsleder for Drift og Service, Silkeborg Ejendomme

Endelig understreger driftschefen, at det er vigtigt ikke at implementere store forandringer hurtigere end, at medarbejderne og organisationen kan følge med. Da det nye Silkeborg Ejendomme slog dørene op den første januar 2012, var det, som driftschefen udtrykker det, helt afgørende, at ejendomscentret stadig ud-

gjorde en duelig og funktionel enhed. Massive forandringer kan i praksis ikke gennemføres over en nat, men må indføres gradvist: "Vi havde et stort fokus på sikker drift."

DET SIGER MEDARBEJDERNE

Også de to interviewede tekniske servicemedarbejdere fra Silkeborg Ejendomme beretter om skepsis og modstand blandt det tekniske servicepersonale. Navnlig har der blandt de tidligere skolepedeller, som traditionelt har været meget tæt knyttet til deres arbejdspladser og brugere, været utilfredshed med forandringerne, mens plejehjemsmedellerne i højere grad var vant til arbejde i teams og derfor ikke mærkede så meget til forandringerne.



Der er kommet 65 ekstra bygninger til (daginstitutionerne), uden der er ansat yderligere personale. Det er klart, at det giver meget travlhed.

Teknisk servicemedarbejder, Silkeborg Kommune

Som de primære negative følger af centerdannelsen nævner de to medarbejdere, at deres tilknytning og ejerskabsfølelse til institutioner og brugere er blevet mindre. Samtidig har det tekniske servicepersonale fået mere travlt. Serviceniveauet overfor brugerne er blevet forringet, og flere af de "bløde serviceopgaver" udføres ikke længere. Endelig savner de interviewede medarbejdere fleksibilitet og lokalt råderum, eftersom alle beslutninger nu skal ind over områdelederne i ejendomscentret.



Vi er blevet hard core driftsfolk. Vi kunne lige så godt være et helt fremmed firma, som står på sidelinjen. Vi deltager ikke i noget. Det er træls. Jeg tog ikke dette job for at komme tilbage og sidde i en skurvogn.

Teknisk servicemedarbejder, Silkeborg Kommune

På trods er disse forbehold er der dog også ting, som er blevet forbedret af centerdannelsen. Fx har centerdannelsen givet et bedre kollegasammenhold og fællesskab blandt det tekniske servicepersonale på tværs af deres arbejdspladser, og arbejdsmiljø og uddannelse er væsentligt højere prioriteret nu, end det var før. Også MED-systemet, fagforeningsengagementet og organiseringen blandt kollegerne er blevet styrket, fortæller de to interviewede medarbejdere, som i øvrigt understreger, at kemien mellem ledelse og medarbejdere er rigtig god, hvilket er meget afgørende.

DET SIGER EN SKOLELEDER

En administrativ skoleleder fra en skole i Silkeborg Kommune fortæller, at ændringerne har medført en stor omvæltning. Navnlig er samarbejdet med det tekniske servicepersonale blevet mindre fleksibelt. Tidligere

henvendte lærerne og brugerne sig direkte til pedellerne, når de havde brug for hjælp. Nu skal der udfyldes en "service request" og afgives en formel bestilling. Det opleves ofte som mere besværligt og langsomt. På den anden side giver den øgede skriftlighed større klarhed og præcision i aftalerne.

Alt i alt fungerer samarbejdet med skolens tekniske servicepersonale og rengøring da også stadig godt, fortæller skolelederen. I det store hele har der været kontinuitet i personalet på trods af centraliseringen, og skolen har stadig tre tekniske servicemedarbejdere gående, fordi skolen fungerer som base for det tekniske servicepersonale. Det tekniske servicepersonale deltager også fortsat ved skolens kontormøder, så samarbejdsrelationerne holdes vedlige.

I forhold til bygningsvedligeholdet er skolelederen bekymret for, at standarden på skolen vil falde, fordi andre og mere nedslidte bygninger og institutioner i kommunen fremover vil blive prioriteret højere.

FAKTA OM SILKEBORG KOMMUNE

Antal bygninger: 1299

Bygningsmasse: 488.175 m²

Antal indbyggere: 89.950

Areal kommune: 850,3 km²

Danmarks Statistik



SVENDBORG KOMMUNE – CENTER FOR EJENDOMME OG TEKNISK SERVICE

1. januar 2014 åbnede Svendborg Kommunes nye ejendomscenter, Center for Ejendomme og Teknisk Service. To gange tidligere havde kommunen forsøgt en centralisering af ejendomsområdet, uden at det blev til noget. Men i 2013 var der politisk opbakning, og beslutningen blev truffet. Centerdannelsen i Svendborg Kommune udgør en af landets vel nok mest omfattende centraliseringsprocesser på det kommunale ejendomsområde til dato.

Omlægningerne handlede i høj grad om at opnå effektiviseringer og besparelser på ejendomsdriften gennem stordrift og bedre prioritering og brug af kommunens vedligeholdelsesmidler. I opdraget til ejendomscentret lå en besparelse på ca. 3 mio. kr. for 2014 og en yderligere besparelse på 2 procent i 2016 og 5 procent i 2018 i forhold til 2014-budgettet. Denne målsætning er indtil nu blevet indfriet. Opdraget har også en målsætning om effektiviseringer gennem bedre arealdisponering.

Centerdannelsen i Svendborg har blandt andet medført:

- **Centralisering af alt ejendomsdrift:** Alt kommunal ejendomsdrift og ejendomsforvaltning, samt beredskab, trafik, infrastruktur, havn og færgedrift er blevet samlet i det nye ejendomscenter under økonomidirektøren. Teknisk Forvaltning er blevet nedlagt.
- **Centralisering af ejerskab:** Ejerskabet over kommunens ejendomme er samlet i centret.
- **Centralisering af økonomien:** Alle budgetter til udvendigt og indvendigt vedligehold samt løn- og driftsmidler ligger nu i ejendomscentret.

- **Teknisk service på daginstitutioner:** Kommunens daginstitutioner, som tidligere ikke blev serviceret af fast kommunalt teknisk servicepersonale, blev lagt ind under ejendomscentret.
- **Indførelse af teamstruktur:** En teamstruktur for det tekniske servicepersonale og rengøringspersonalet er blevet implementeret.
- **Udformning af serviceaftaler:** Der er udformet et ydelseskatalog og indgået serviceaftaler med samtlige kommunale institutioner.

OPGAVER OG ORGANISERING

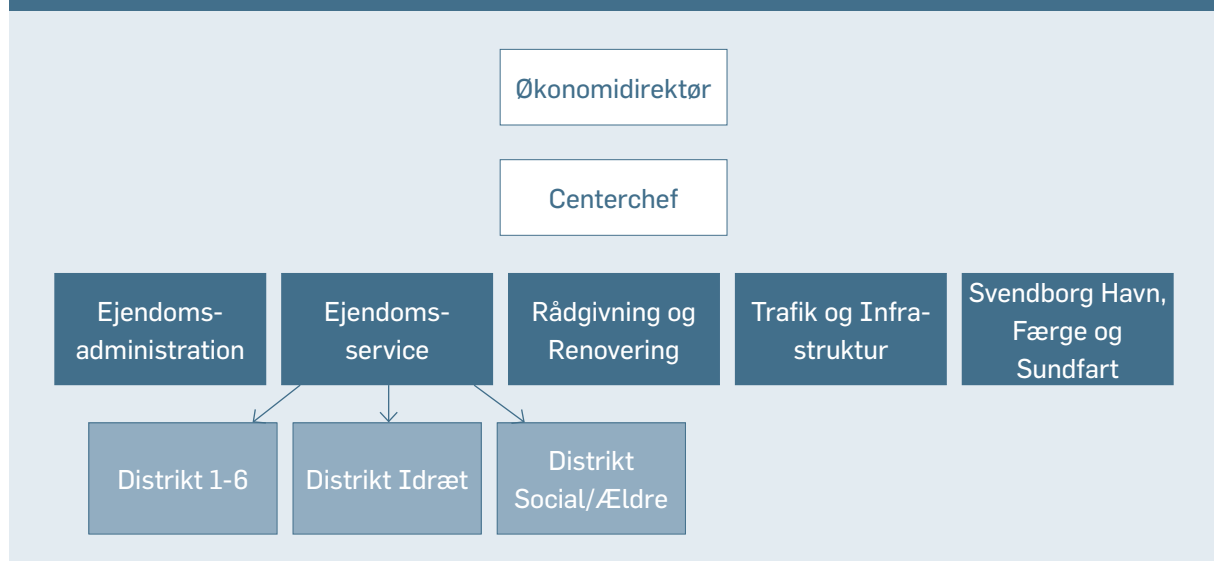
Opgaverne i centret spænder over ejendomsadministration, beredskab, teknisk service, rengøring, rådgivning og renovering, trafik og infrastruktur og grønne områder og drift af Svendborg Havn, færger og Sundfart.

Centret beskæftiger ca. 350 medarbejdere: 38 medarbejdere i Ejendomsadministrationen, 231 i Ejendoms-service, 16 i Rådgivning og Renovering, 20 i Trafik og Infrastruktur, og 25-45 i Svendborg Havn, Færge og Sundfart.

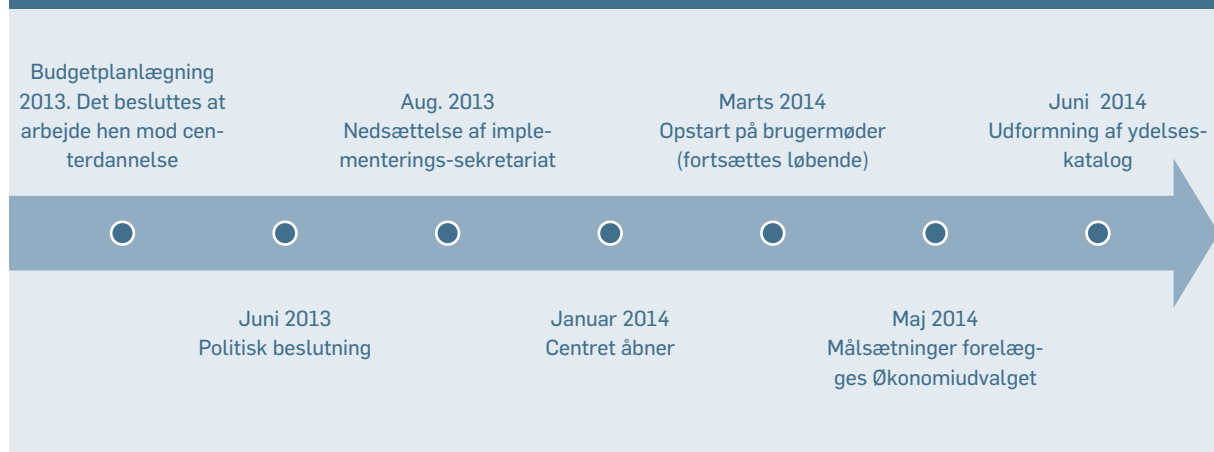
Enheden Ejendomsservice er opdelt i 6 geografiske distrikter, som varetager skoler, daginstitutioner, administrationsbygninger m.m. Hertil kommer Distrikt Idræt og Distrikt Social/Ældre, som står for ejendoms-servicen på henholdsvis idrætsområdet og social- og ældreområdet på tværs af hele kommunen.

Ejerskabet til kommunens bygninger er efter centerdannelsen flyttet fra de enkelte kommunale direktør-områder over til ejendomscentret med undtagelse af visse selvejende idrætsinstitutioner og haller.

Figur 11: Organisationsdiagram Center for Ejendomme og Teknisk Service



Figur 12: Procesdiagram



DET SIGER CENTERLEDERNE

Ifølge centerchef Kjeld Bussborg Johansen og afdelingsleder for Ejendomsservice Jan Damgaard er der ingen tvivl om, at det er en meget ambitiøs forandring af hele kommunens ejendomsområde, som Svendborg Kommune har kastet sig ud i. Både hvad volumen og hastighed angår, har Svendborg Kommune kørt i et noget højere tempo end mange andre kommuner.



Det er en stor mundfuld, vi har taget her i Svendborg, for det er rigtig meget, vi har smidt ind i ejendomscentret med det samme. Andre kommuner har brugt meget mere tid på at bygge det op, inden de startede, og andre er gået lidt mere forsigtigt til den. Men direktionen var meget indstillet på at gå ind med det hele.

Centerchef Kjeld Bussborg Johansen

Det høje tempo har selvfølgelig givet nogle særlige udfordringer. Derfor var det vigtigt gennem centrets første år at opbygge et fundament, som ejendomscentret kunne hvile på fremover. Og den fase befinder Ejendomscentret sig for så vidt stadig i, fortæller centerchef Kjeld Bussborg Johansen.

Først og fremmest har det handlet om at få den overordnede organisering og de personale- og ledelsesmæssige aspekter på plads. Dernæst har det drejet sig om at få overblik over økonomien. På den front var ejendomscentret bestemt ikke på plads inden åbningen den 1. januar 2014, fortæller Kjeld Bussborg Johansen, så det har meget af det første år handlet om at få styr på. Ligeledes har der ligget (og ligger fortsat) en væsentlig opgave i at skabe overblik over kommunens samlede bygningsmasse og vedligeholdelsesstandard, så centret kan prioritere og udvikle strategier.

Et andet vigtigt mål for det første år har været at udvikle et ydelseskatalog, så brugerne kan se, hvad de kan forvente at få leveret, og hvad de selv skal løse. Det skal næsten have førsteprioritet at få udviklet sådan et tidligt i forløbet og meget gerne inden selve centeråbningen, siger leder af Ejendomsservice Jan Damgaard, for det gav virkelig ro, da centret fik udviklet ydelseskataloget godt et halvt år inde i forløbet.

Også kommunikationsopgaven har været et højt prioriteret indsatsområde, og navnlig i forhold til kommunens skoler har ejendomscentret lavet en målrettet indsats. Ejendomscentret har været på besøg på samtlige institutioner og drøftet samarbejde og kerneopgaver. En vellykket kommunikationsindsats kan være intet mindre end det, der gør forskellen på, hvorvidt det lykkes eller ej, vurderer centerchef Kjeld Bussborg Johansen. Derfor har ejendomscentret også ansat sin egen kommunikationsmedarbejder, som på fuld tid arbejder med at understøtte organisationen, brugerne og centrets eksterne interessenter. Et særligt fremadrettet fokus i den forbindelse skal handle om at skabe en større forståelse og accept af ejendomscentrets prioriteringer blandt institutionerne og brugerne i kommunen.



Hvordan får vi dem ude i organisationen til at tage et større helhedsperspektiv på deres opgaveløsning, sådan at vi også får dem med på, at de måske ikke får noget i år, fordi de har en kollega på en anden institution, der har noget, der er vigtigere at få løst?

Centerchef Kjeld Bussborg Johansen

Endelig må man ifølge centerchef Kjeld Bussborg Johansen ikke underkende betydningen af, at der er fastsat realistiske og målbare målsætninger både på kort og langt sigt. Et ejendomscenter er ikke noget, der færdiggøres over en nat, men det kan der være politikere, der glemmer, og så er det vigtigt, at centret kan demonstrere fremdrift og synlige resultater.

DET SIGER MEDARBEJDERNE

To tekniske servicemedarbejdere fra Svendborg Kommune giver i et interview udtryk for, at de trives godt med deres nye arbejdsvilkår som ansatte i ejendomscentret. I det store hele har deres arbejdsdag ikke ændret sig ret meget, og alle medarbejdere er fortsat på deres gamle løn- og ansættelsesvilkår, fortæller de.

Der hvor medarbejderne tydeligst kan mærke forskellen fra før til nu er, at de i deres daglige arbejde ikke længere har så meget direkte samarbejde med skolelederne, og at de ikke længere skal udføre så mange bløde serviceopgaver. Nu er der kommet mere fokus på bygningerne og ikke så meget på service, og det synes begge medarbejdere godt om.

Bygningerne har uden tvivl også godt af det, fortæller de to medarbejdere. Der er meget store forskelle på vedligeholdelsesstandarden på kommunens bygninger, og det er ikke nogen hemmelighed, at mange institutionsledere i høj grad har forsømt at holde bygningerne og har brugt pengene på andre formål i stedet, siger de to medarbejdere. Men det er slut nu, efter at ejendomscentret har overtaget styringen med økonomien.

Alt i alt er de to medarbejdere efter knap et års ansættelse i Center for Ejendomme og Teknisk Service ganske fortrøstningsfulde og tilfredse, selvom de medgiver, at der til tider har været mange bolde luften, og at forandringerne er gået stærkt.

Således er de to interviewede medarbejderes bedste råd til andre kommuner da også at bruge meget mere tid på planlægningen og at sørge for en væsentlig bedre inddragelse af personalet, end Svendborg Kommune gjorde.

Da centeråbningen nærmede sig den 1. januar 2014 vidste personalet stort set ikke, hvad der ville komme til at ske. Der gik både rygter om, at halvdelen af medarbejderne skulle fyres, og at alle medarbejdere fremover skulle møde ind samlet et sted i byen i stedet for at være fast tilknyttet deres vante arbejdspladser. De tekniske serviceledere vidste heller ikke, om de ville blive degraderet til tekniske servicemedarbejdere før kort tid inden centeråbningen. Det skabte alt sammen uro og dårlig stemning blandt medarbejderne.



Man skal være mere åben og fortælle personalet, hvad det er, der skal foregå. Folk her snakkede jo om, at nu bliver halvdelen af os fyret, og de tekniske serviceledere viste jo heller ikke, om de blev degraderet til tekniske servicemedarbejdere. Stemningen var meget negativ.

Teknisk servicemedarbejder Svendborg Kommune

DET SIGER EN SKOLELEDER

Ifølge en skoleleder fra Svendborg Kommune har der blandt kommunens skoleledere været udbredt modstand mod omorganiseringerne af den tekniske service på skoleområdet. Forandringerne har betydet, at skolelederne har mistet indflydelse og ledelseskompetence.



De største forandringer er, at man ikke længere har ledelseskompetencen overfor det personale, som skal varetage opgaven på skolen. Det betyder også, at du ikke har indflydelse på de disponeringer og prioriteringer, der foretages.

Skoleleder, Svendborg Kommune

Forandringerne har også kompliceret beslutningsprocessen og sagsgangen om opgaveløsningen, fordi beslutningskompetencen ikke længere ligger lokalt men centralt i ejendomscentret.



Der kommer meget mere administration ind omkring det. (...) Man har taget de penge, der lå decentralt på skolerne både til rengøring og vedligeholdelse af bygningsmassen, og det betyder jo også, at man løbende skal være i dialog (med ejendomscentret, red.), hvis der er noget, der skal bringes i orden, i stedet for at beslutningen kan blive truffet på stedet.

Skoleleder, Svendborg Kommune

Videre fortæller skolelederen, at forandringerne har skabt uklarhed om en række økonomiske forpligtigelser og ansvarsområder. Skal der for eksempel sættes nye gardiner op, hvem skal så betale? Og hvad med køleskabet til børnenes madpakker? Hører sådan noget med til bygningerne, eller er det skolens budget til undervisningsbrug, der skal dække det? Der er en række uafklarede snitflader, som vil blive diskuteret fremover og skabe yderligere frustrationer, forudser skolelederen. Hvis man endelig beslutter sig for at gennemføre et så omfattende projekt, bør man tænke sådanne ting igennem inden, siger skolelederen, som også savner mere fastlagte kvalitetsmål og standarder for de ydelser, man gerne vil opnå.



Det er ikke altid godt at bygge skibet, mens man sejler.

Skoleleder, Svendborg Kommune

FAKTA OM SVENDBORG KOMMUNE

Antal bygninger: 777

Bygningsmasse: 263.202 m²

Antal indbyggere: 57.978

Areal kommune: 415,4 km²

Danmarks Statistik

Bilag 1: Antal kommunale bygninger

Kommune	Antal bygninger	Boliger (120, 130, 140, 150)	Døgn- institutioner (160)	El-, gas-, vand- eller varme- værk, forbrænn- ingsanstalt m.v. (230)	Bygning til kontor, handel, lager, herunder offentlig admini- stration (320)	Bygning til biograf, teater, erhvervsmæs- sig udstilling, bibliotek, museum, kirke o. lign. (410)	Bygning til undervisning og forskning. (420)	Bygning til hospital, sygehus, fødeklinik o. lign. (430)	Bygning til daginstitution (440)	Bygning i forbindelse med idrætsud- øvelse (klubhus, idrætsshal, svømmehal o. lign.) (530)	Øvrigt (110, 190, 210, 220, 290, 310, 330, 390, 490, 520, 540, 590, 910, 920, 930)
Albertslund	301	6	11	7	30	1	65	4	55	13	109
Allerød	385	32	1	12	11	5	55	1	57	16	195
Assens	416	31	22	17	33	12	34	3	48	14	202
Ballerup	361	5	7	5	18	18	65	0	52	25	166
Billund	297	13	5	6	14	17	30	1	30	14	167
Bornholm	1043	100	18	52	85	41	148	6	60	17	516
Brøndby	342	4	13	0	18	4	35	1	43	29	195
Brønderslev	408	3	12	3	19	11	69	0	51	6	234
Dragør	170	0	6	2	19	3	34	0	22	10	74
Egedal	421	27	3	21	12	6	17	0	56	22	257
Esbjerg	1340	138	38	25	86	38	201	7	111	47	649
Fanø	54	1	0	0	5	3	4	0	5	3	33
Favrskov	495	57	4	6	18	6	47	2	56	32	267
Faxe	398	20	17	3	17	7	82	1	49	13	189
Fredensborg	315	22	6	2	6	8	54	0	56	24	137
Fredericia	508	41	10	2	33	18	93	1	86	16	208
Frederiksborg	430	27	5	16	23	10	54	4	63	7	221
Frederikshavn	722	39	5	53	53	33	142	3	53	18	323
Frederikssund	627	42	11	9	41	15	87	4	82	31	305
Furesø	342	9	8	17	18	16	46	1	62	39	126
Faaborg-Midtfyn	591	27	9	5	35	19	97	5	59	13	322
Gentofte	878	73	55	8	41	17	61	3	92	48	480
Glebsø	551	23	27	7	19	7	73	9	94	23	269
Glostrup	287	15	6	6	19	5	51	1	48	22	114
Greve	322	18	23	5	16	11	40	0	40	38	131
Gribskov	426	76	12	9	16	8	33	7	45	19	201
Guldborgsund	833	54	46	37	97	23	118	2	49	30	377
Haderslev	636	33	12	6	35	12	132	0	59	53	294
Halsnæs	410	15	9	11	14	15	82	0	35	22	207
Hedensted	466	15	7	2	13	7	100	52	52	15	203
Helsingør	540	41	8	39	29	14	83	0	62	34	230
Hertev	268	10	1	0	6	6	52	1	38	18	136
Herning	957	70	32	8	43	23	127	9	78	27	540
Hillerød	617	29	8	35	21	15	121	6	85	45	252
Hjørring	911	42	16	15	39	19	178	3	104	45	450
Holbæk	790	55	26	6	51	25	165	5	81	51	325
Holstebro	649	50	20	14	42	21	75	3	70	28	326
Horsens	705	51	18	24	19	8	124	4	78	43	336
Hvidovre	530	14	1	16	24	10	79	1	44	27	314
Høje-Taastrup	512	21	16	6	19	9	68	1	83	37	252
Hørsholm	156	24	1	2	13	5	27	1	14	9	60
Ikast-Brande	444	33	6	11	20	13	76	0	59	12	214
Ishøj	285	14	5	10	12	2	47	0	37	21	137
Jammerbugt	487	44	7	15	23	13	91	5	51	14	224

Kalundborg	722	35	25	29	41	6	72	3	59	41	411
Kerteminde	362	47	11	3	25	15	60	1	32	28	140
Kolding	960	18	27	41	60	11	174	1	90	39	499
København	2579	85	45	48	183	63	437	27	347	122	1222
Køge	625	46	28	13	34	14	76	1	71	37	305
Langeland	223	28	3	11	16	14	21	0	15	8	107
Lejre	485	97	17	8	10	10	75	1	46	27	194
Lemvig	361	63	15	16	24	8	54	2	29	2	148
Lolland	790	120	7	30	49	12	85	8	38	35	406
Lynghy-Taarbæk	519	74	12	7	25	15	53	2	81	33	217
Læsø	94	10	0	0	6	2	10	2	2	0	62
Mariagerfjord	469	57	34	22	45	10	91	1	47	7	155
Middelfart	550	42	15	9	29	12	112	4	34	30	263
Morsø	311	51	25	1	11	2	27	0	12	5	177
Norddjurs	581	64	31	20	29	22	84	4	38	22	267
Nordfyns	361	19	15	25	33	6	55	2	29	31	146
Nyborg	349	8	4	7	22	7	55	1	37	28	180
Næstved	1038	104	50	41	51	16	131	3	113	43	486
Odder	242	21	4	2	18	12	34	8	30	12	101
Odense	2205	215	29	130	102	87	197	1	190	116	1138
Odsherred	517	40	12	8	38	6	63	14	37	22	277
Randers	1042	125	77	19	44	12	123	1	82	53	506
Rebild	279	16	14	3	15	8	39	3	25	6	150
Ringkøbing-Skjern	748	81	1	45	51	18	130	7	58	23	334
Ringsted	393	35	22	18	17	7	67	0	39	24	164
Roskilde	1011	56	31	20	59	26	106	1	163	58	491
Rudersdal	541	39	52	13	22	22	45	2	71	24	251
Rødovre	210	4	3	5	17	8	34	0	36	15	88
Samsø	91	0	5	0	19	4	11	0	5	3	44
Silkeborg	1299	91	18	46	51	32	184	1	149	67	660
Skanderborg	746	48	34	12	32	27	110	3	101	34	345
Skive	624	22	32	8	26	23	95	1	66	46	305
Slagelse	916	50	37	40	58	21	124	8	87	35	456
Solrød	145	8	2	2	4	2	26	0	32	6	63
Sorø	296	12	11	7	22	4	58	11	28	21	122
Stevns	237	25	14	6	17	5	34	1	21	9	105
Struer	345	75	17	5	20	5	37	1	18	13	154
Svendborg	777	68	10	31	52	17	113	5	80	35	366
Syddjurs	454	51	5	10	24	9	60	5	55	10	225
Sønderborg	1246	42	19	25	64	33	112	3	77	42	829
Thisted	843	92	53	13	42	22	165	1	41	26	388
Tønder	590	46	16	7	52	35	90	5	40	21	278
Tårnby	409	19	7	11	27	7	58	1	66	26	187
Vallensbæk	130	3	8	2	13	1	14	1	23	14	51
Varde	630	48	30	49	19	17	87	2	52	40	286
Vejen	582	40	14	10	31	9	97	2	45	24	310
Vejle	1636	154	36	65	76	34	234	5	173	86	773
Vesthimmerlands	570	29	26	21	34	32	88	2	40	30	268
Viborg	1335	139	44	16	78	39	182	4	124	46	663
Vordingborg	557	52	15	6	45	23	59	12	35	17	293
Ærø	181	4	0	3	26	6	15	0	8	4	115
Aabenraa	716	69	13	7	50	14	126	8	55	26	348
Aalborg	2090	74	68	126	113	127	412	5	196	117	852
Århus	2825	289	55	112	154	45	476	4	313	82	1295
Alle kommuner	61463	4614	1771	1789	3450	1623	9039	348	6335	2861	29633

Bilag 2: Areal kommunale bygninger											
Kommune	Samlet etage-areal (m²)	Boliger (120, 130, 140, 150)	Døgn-institutioner (160)	El-, gas-, vand- eller varmeværk, forbrændingsanstalt m.v. (230)	Bygning til kontor, handel, lager, herunder offentlig administration (320)	Bygning til biograf, teater, erhvervsmaessig udstilling, bibliotek, museum, kirke o. lign. (410)	Bygning til undervisning og forskning. (420)	Bygning til hospital, sygehus, fødeklinik o. lign. (430)	Bygning til daginstitution (440)	Bygning i forbindelse med idrætsudøvelse (klubhus, idrætshal, svømmehal o. lign.) (530)	Øvrigt (110, 190, 210, 220, 290, 310, 330, 390, 490, 520, 540, 590, 910, 920, 930)
Albertslund	190137	7483	4831	2478	36111	806	88007	2800	26560	8772	12289
Allerød	138499	7820	5042	3139	12620	3586	59941	60	18336	17196	10759
Assens	141450	11132	24820	729	13999	3666	45993	1896	18931	2377	17907
Ballerup	247305	3257	15137	1997	21652	9716	115952	0	19186	30589	29819
Billund	149007	3479	11328	1163	7308	7453	57501	736	13915	28744	17380
Bornholm	282904	31980	28410	5863	32756	18380	81896	3328	18095	13202	48994
Brøndby	202421	1399	29668	0	15096	6962	95731	526	16014	20539	16486
Brønderslev	155701	426	22135	220	14642	3998	70784	0	20729	3128	19639
Dragør	62309	0	9665	104	7927	823	22864	0	8896	5747	6283
Egedal	116625	4739	3368	1504	8200	4003	27084	0	24945	14247	28535
Esbjerg	671613	66732	52332	1354	64017	34961	267726	8032	43040	36853	96566
Fanø	21506	429	0	0	3652	1074	7892	0	1464	1580	5415
Favrskov	214349	19384	3964	548	15134	2762	95655	681	24949	18588	32684
Faxe	177370	8837	18948	205	13077	8280	79776	746	17392	10386	19723
Fredensborg	151871	3246	6906	1004	2994	4024	81601	0	25080	11496	15520
Fredericia	268776	27548	18072	54	22847	11264	98616	15	21035	22284	47041
Frederiksberg	273324	56493	17574	1140	38296	4902	89903	3189	29511	10753	21563
Frederikshavn	322281	11340	1330	5482	37219	17929	152976	3423	22302	24845	45435
Frederikssund	256195	14709	22243	4188	22418	9364	97994	1673	29744	20331	33531
Furesø	188736	2539	4385	1349	16707	13408	73067	135	20910	43658	12578
Faaborg-Midtfyn	215939	6947	14123	455	19629	11097	98043	1675	21063	2303	40604
Gentofte	399238	55362	75147	2109	29658	12330	83838	5628	42623	51458	41085
Gladssø	384456	13110	46899	845	32006	10365	154144	15124	36327	35923	39713
Glostrup	117871	8396	18452	943	9727	2578	34894	57	15750	20886	6188
Greve	233821	18663	11324	597	14002	10414	113654	0	19158	28845	17164
Gribskov	173072	22732	9621	1579	10039	3247	80142	7737	15991	9253	12731
Guldborgsund	353941	21579	28619	4976	48207	15710	118208	1031	21101	32114	62396
Haderslev	306429	17083	16194	156	24435	11727	129260	0	17187	50335	40052
Halsnæs	157608	3284	24382	866	9186	9454	65763	0	20731	10836	13106
Hedensted	178079	6890	2509	53	9852	3523	100221	3456	21230	6426	23919
Helsingør	280884	7914	9422	7510	24518	18538	124745	0	26202	25943	36092
Hertev	114104	2542	1623	0	8274	4762	47424	263	14530	22506	12180
Herning	472468	41341	52285	1579	32146	28488	197227	6200	31061	15959	66182
Hillerød	266101	9871	7052	4090	16608	10808	103276	8934	31099	31650	42713
Hjørring	344396	28621	25877	342	19978	8600	136975	1054	34839	32653	55457
Holbæk	343420	25199	31390	513	33001	11490	141529	1915	37146	25859	35378
Holstebro	341324	42998	11004	5985	46089	21271	106851	2523	28060	39709	36834
Horsens	379623	18251	24396	786	39001	5186	154736	2408	37964	35880	61015
Hvidovre	226767	6258	3632	497	25770	13863	97381	1712	18549	27828	31277
Høje-Taastrup	249844	2906	30698	284	20143	3952	119156	1819	31678	14139	25069
Hørsholm	94386	5777	2304	65	18474	1065	39963	232	7314	11227	7965
Ikast-Brande	205804	14723	9095	737	10072	9563	84965	0	19655	17576	39418
Ishøj	130319	7056	7053	2469	2640	642	52322	0	13221	21703	23213
Jammerbugt	196453	16755	10160	854	18344	5245	93239	1463	15518	13030	21845

Kalundborg	264554	12646	22635	1785	17576	5516	101667		2717	25677	28619	45716
Kerteminde	146632	11539	21318	11	12750	6134	55254		124	11062	18369	10071
Kolding	412027	6754	34654	4864	45501	9105	173429		365	37472	32262	67621
København	1773103	102871	154528	10168	287432	61112	550572		42259	206038	174966	183157
Køge	296263	23472	38917	1656	23180	8859	101211		244	32979	17383	48362
Langeland	66685	13191	708	1663	7347	4623	21906		0	4861	1059	11327
Lejre	150982	15866	17690	194	8273	5726	57002		230	13132	19085	13784
Lemvig	133236	15309	19680	2156	12739	3683	53000		1653	13243	888	10885
Lolland	331906	53333	4395	1731	35246	9117	88335		13286	18905	30178	77380
Lynghy-Taarbæk	246906	32715	26083	205	11919	9373	75072		3958	31340	29089	27152
Læsø	24971	5557	0	0	1495	330	7447		463	1379	0	8300
Mariagerfjord	215141	12686	37946	4212	22363	6180	86342		2252	15319	524	27317
Middelfart	210423	23726	15865	309	15565	8718	74533		3304	15469	14659	38275
Morsø	106816	5480	24137	1	10508	216	10168		0	5010	2848	48448
Norddjurs	269279	25804	43282	3514	18208	14071	98007		2234	11829	16694	35636
Nordfyns	142696	7659	14103	1712	13724	4080	62301		452	11824	10677	16164
Nyborg	145672	4102	2313	594	15266	3213	58456		124	16816	23426	21362
Næstved	485550	58789	40109	11135	39428	6040	175360		5612	49571	16716	82790
Odder	106433	9482	4187	633	9576	4219	43625		11268	11689	3901	7853
Odense	788166	33600	34402	2670	94214	37918	327209		2236	78766	70616	106535
Odsherred	173969	13561	4152	1262	18277	5095	55702		12894	13046	21555	28425
Randers	508790	23973	102977	931	50476	24891	185774		100	26707	28233	64728
Rebild	133520	3982	22035	36	10729	5601	57843		803	13463	952	18076
Ringkøbing-Skjern	324765	63442	525	6361	25054	6886	135660		7277	22437	15205	41918
Ringsted	180745	13573	11324	11135	21332	5283	65962		0	17379	16068	18689
Roskilde	454136	19623	45569	343	38778	18742	168572		1134	61213	31152	69010
Rudersdal	327957	13584	61948	1077	27379	12451	118126		3346	34392	34488	21166
Rødovre	157615	476	8985	285	10426	7386	70527		0	20549	25096	13885
Samsø	24533	0	3435	0	5857	986	6326		0	1278	2283	4368
Silkeborg	488175	55415	18456	832	47051	19810	172882		229	55813	43213	74474
Skanderborg	279901	10805	33329	1370	20026	8126	111021		596	33286	24865	36477
Skive	272856	3850	43304	3165	22294	7704	100760		138	25080	32773	33788
Slagelse	381487	16851	45040	5005	40362	15796	124238		4793	39444	34541	55417
Solrød	93789	8563	536	72	5405	8008	34105		0	14292	13330	9478
Sorø	161902	15455	11656	765	22160	3373	56514		2079	15657	14486	19757
Stevns	113040	5749	15007	488	12535	3192	41690		1457	11307	14446	7169
Struer	173967	5701	36920	434	8441	2619	46905		48	7957	6003	22939
Svendborg	263202	30120	9566	1471	20893	9506	107424		2154	27260	22318	32490
Syddjurs	189491	19587	10874	318	18383	4194	77898		3455	20171	7631	26980
Sønderborg	422386	25892	50597	1984	43817	14033	142522		1378	38296	32827	71040
Thisted	303709	17378	68259	1389	25726	8873	119996		1693	14846	6864	38685
Tønder	260012	30526	15967	584	27133	9112	95157		2943	12807	24303	41480
Tårnby	226830	4987	21070	2680	26493	7442	72397		1747	29512	28169	32333
Vallensbæk	83068	1448	9402	130	9629	864	35130		318	8379	13510	4258
Varde	290811	7329	42962	5884	15365	12020	127121		1147	18791	22265	37927
Vejen	222798	14020	18338	603	14513	4376	93276		4311	17420	23808	32133
Vejle	673086	90501	29748	13625	55498	30466	213391		2053	57093	64028	116883
Vesthimmerlands	259993	15874	40364	981	24337	16792	82074		1451	14547	15982	47591
Viborg	513381	22407	54058	688	44181	20235	201427		2629	46022	36557	85177
Vordingborg	253637	29807	14405	227	27386	13037	84399		10825	16701	8124	48726
Ærø	42548	2076	0	517	6594	1436	16525		0	1805	3497	10098
Aabenraa	301980	26516	14337	194	50282	6164	129078		3103	18361	18682	35263
Aalborg	943899	28701	81407	19600	79011	58461	346460		3023	83495	111985	131756
Århus	1429277	107943	62413	47124	179148	78507	465371		2078	154410	99319	232964
Alle kommuner	27611422	1911526	2339336	251584	2685752	1060979	10372064		262454	2604628	2339873	3783226

