

# EJENDOMSSTRATEGI I GREVE KOMMUNE

## BAGGRUND, PROCES, ORGANISERING OG ERFARINGER

Efter en intensiv strategiudviklingsperiode er Greve Kommune i fuld gang med at implementere sin ejendomsstrategi. Denne artikel giver et indblik i arbejdet med at udvikle og implementere strategien og de resultater, der er allerede opnået.



### LIDT BAGGRUND

Greve Kommunes Ejendomscenter blev etableret i 2007 som del af en større organisationsændring i kommunen, der havde til hensigt at trimme organisationen til fremtiden efter kommunalreformen. Målet med Ejendomscentret var at sikre en bedre udnyttelse og mere effektiv drift af kommunens ejendomme bl.a. gennem stordriftsfordele. De næste år blev flere ejendomme og en lang række opgaver med tilhørende budget og personale, samlet i Ejendomscentret. Det drejer sig bl.a. om teknisk service, rengøring, forsikring og risikostyring, indvendigt vedligehold og vedligehold af udearealer. Fra 2015 er ansvar for anlæg, drift og vedligehold af alle kommunens ejendomme nu éntydigt samlet i Ejendomscentret.

I 2014 besluttede kommunen at udarbejde en ejendomsstrategi for, **hvordan Greve Kommune kan sikre færre, bedre og dermed billigere kvadratmeter.**

Om baggrunden for strategien siger borgmester Pernille Beckmann:

”Ejendomscentret arbejdede allerede fra starten efter principperne i Facilities Management (FM). Vi ønskede én samlet administrativ funktion, der sikrer, at vi udnytter og driver kommunens ejendomme og faciliteter så effektivt som muligt. Stordriftsfordele er et nøgleord for os og med et Ejendomscenter, der tager sig af bygningerne, vil vi give kommunens medarbejdere med kontakt til borgere og erhvervsliv ro til at koncentrere sig om deres kerneopgaver. Vi manglede dog stadig de sidste skridt til at få ansvaret for anlæg, drift og vedligehold éntydigt samlet i Ejendomscentret – også budgetmæssigt – og få tilpasset det politiske styringsansvar på ejendomsområdet.

Samtidig har vi en række større udfordringer med vores ejendomme, som vi vurderede bedst kan løses gennem en samlet ejendomsstrategi. Vi er nødt til at genoprette nedslidte bygninger og udnytte dem mere optimalt, så vi også bedre kan spare på bygningsdriften.

Da vi planlagde strategien, havde vi stort fokus på at sikre en bred brugerinddragelse, så det blev hele kommunens strategi. Vi lægger vægt på, at der i arbejdet med bygningerne er en god sammenhæng og balance mellem brugernes behov og de lokaler og faciliteter, vi stiller til rådighed. Når vi reducerer m<sup>2</sup>, skal vi så vidt muligt sørge for, at få en højere kvalitet og bedre understøttelse af kerneopgaverne i de resterende m<sup>2</sup>.

Nu, hvor vi er godt i gang med at gennemføre ejendomsstrategien, kan vi se, at det var en rigtig beslutning, at få et samlet strategisk fokus på området”.

Strategien indeholder to overordnede strategiske mål:

1. Skabe balance mellem udbud og efterspørgsel på lokaler/ejendomme
2. Optimere anvendelse og drift af de lokaler/ejendomme kommunen har gennem udnyttelse af stordriftsfordele

### EJENDOMSSTRATEGIEN HAR SOM FORMÅL AT:

- Skabe klare ansvarsforhold på ejendomsområdet
- Styrke Byrådets mulighed for at prioritere indsats og budget til ejendomsområdet i en helhed på tværs af behov på kerneområderne
- Professionalisere, optimere og hente besparelser på kort og langt sigt
- Sikre at materielle værdier bevares
- Sikre medindflydelse og høj brugertilfredshed



AF BIRGITTE JACOBSEN,  
chefkonsulent Center for  
Teknik og Miljø,  
Greve Kommune og  
BIRGITTE DYRVIG  
CARLSSON,  
DyrvigConsult

## HVOR SKAL GREVE KOMMUNE HEN?

FRA	→ TIL
Lav udnyttelsesgrad af arealer	Høj udnyttelsesgrad af arealer
Lokaler og bygninger indrettet til begrænsede formål/funktioner	Multifunktionelle bygninger og rum – hvor det giver mening
Fokus på den enkelte bygning ved opfyldelse af behov	Fokus på bygninger i lokalområdet og på tværs heraf ved opfyldelse af behov
Nye behov dækkes primært ved til- eller nybygning	Nye behov dækkes ved bedre udnyttelse af eksisterende kvadratmetre
Flere kvadratmetre	Færre, bedre og billigere kvadratmetre
Fokus på enkeltarbejder og projekter ved brug af budgetter til vedligehold og anlæg	Budgetterne disponeres på baggrund af helhedsorienteret tilpasning, vedligehold og udvikling af bygninger og lokaler
Adskilte økonomier til anlæg, drift, køb, salg, leje m.v.	Totaløkonomiske beregninger som grundlag for beslutninger om disponering af budgettet

Ovenstående skema giver et indblik i hvilke forandringer på ejendomsområdet, som strategien skal adressere.

### STRATEGIENS TILBLIVELSE – DET FÆLLES TRÆK IGennem EN OMFATTENDE PROCES

Arbejdet med ejendomsstrategien blev gennemført efter Greve Kommunes projektmodel og med stor inddragelse af interessenter på alle niveauer: politikere, direktion, chefgruppen, fagcentre, institutionsledere, medarbejdere og andre brugere. Hele projektet har fra starten været ledet af en projektleder fra Teknik & Miljø, i tæt samarbejde med ejendomschefen.

Der blev ved projektstart udarbejdet en grundig projektbeskrivelse, der fastlagde projektets formål, mål, succeskriterier, milepæle og tidsplaner, interessenter, risici, økonomi – og ikke mindst projektets organisering og udpegning af deltagere på alle niveauer. Projektbeskrivelsen blev godkendt i chefgruppe og direktion og der har således været fuld ledelsesmæssig opbakning og ansvar igennem hele forløbet – også i forhold til at sikre ressourcer til projektet i form af nøglemedarbejdere med tilhørende timer.

Projektets administrative styregruppe består af chefgruppen dvs. cheferne for samtlige centre i administrationen. Dette har givet et stort helhedsorienteret fokus og fælles ledelsesmæssigt ejerskab. I strategiuudviklingsfasen var der nedsat en tværgående/tværfaglig projektgruppe, hvis opgave det var at udarbejde et forslag til ejendomsstrategien og tilhørende implementeringsplan. Et vigtigt led heri har været, at projektdeltagerne har sikret faglige input, data, ønsker og behov fra sit center og har været bindeled mellem projektet og sit centers daglige ledelse og

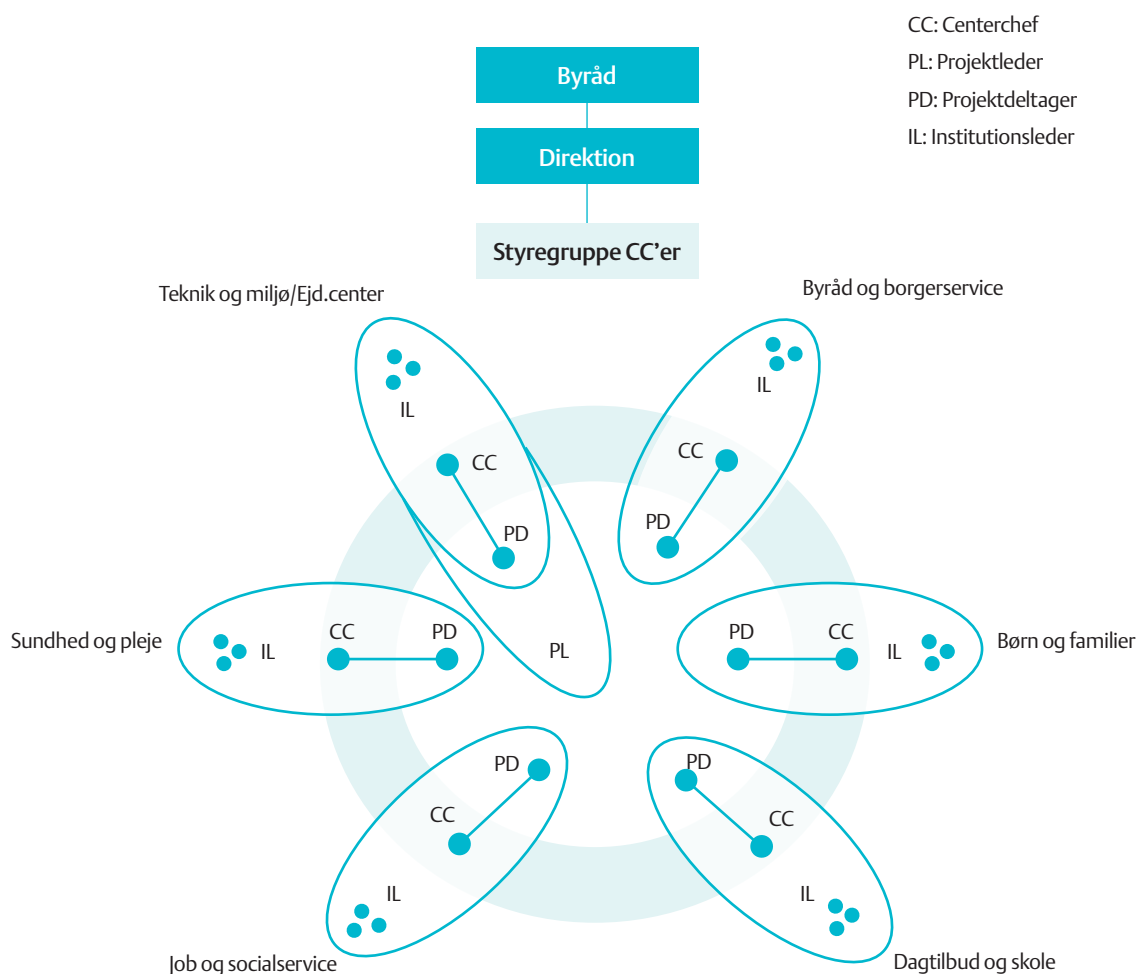
interessenter/brugere. I arbejdet med ejendomsstrategien har der været nedsat mindre ad hoc arbejdsgrupper, der har arbejdet med hvert sit tema, eksempelvis brugerperspektivet, det tekniske perspektiv mv. Projektgruppen har refereret til styregruppen. I den igangværende implementeringsfase er styregruppen uændret, mens projektgruppen er erstattet af en tværgående følgegruppe. Følgegruppen kommer med input til de forskellige implementeringsaktiviteter, for at sikre forankringen i hele organisationen, helt ud til brugerniveau.

For at sikre størst mulig inddragelse og opmærksomhed på projektet bredt i organisationen, blev det kickstartet med et temamøde om ”kloge m<sup>2</sup> og lokalefællesskaber” i kommunens lederforum (inkl. institutionsledere). På dette møde blev der arbejdet med visioner for fremtidens udnyttelse af kommunens lokaler og ønsker til et større lokalefællesskab. Flere institutionsledere delte ud af deres allerede gode erfaringer med at udnytte lokaler mere intensivt og oplevelsen af faglige synergier ved lokalefællesskaber. Temamødet havde stor betydning for det videre arbejde med strategien fordi, der her blev skabt en fælles opfattelse af, at bygningerne er et fælles gode og et fælles ansvar. Der var stor forståelse for, at udfordringerne med kommunens bygninger skal håndteres og at det kan være til alles bedste at udnytte lokaler og faciliteter mere effektivt. Input fra mødet blev bragt direkte ind i projektgruppens arbejde med et forslag til ejendomsstrategi.

Den solide ledelsesmæssige forankring og opbakning og det fælles træk på tværs af organisationen har en stor del af æren for, at Greve Kommune er kommet så godt i mål med en brugbar ejendomsstrategi.

## FORANDRING AF PROJEKT EJENDOMSSTRATEGI

Figuren viser strukturen i samarbejdet.



### KOMPETENCELØFT OG FÆLLES SPROG

Det var helt centralt for arbejdet med ejendomsstrategien, at medarbejderne fra Ejendomscentret fik en fælles forståelse af hvilket potentiale, der kunne være ved at arbejde mere helhedsorienteret med ejendomsporteføljen efter principperne i FM. Parallelt med opstart af projektførelsen blev der derfor etableret et kompetenceudviklingsforløb for Ejendomscentret. Det blev prioriteret at gøre forløbet anvendelsesorienteret. Det betyder, at der blev arbejdet med begreberne i FM, samtidig med at medarbejderne arbejdede med at omsætte disse til praksis i form af første oplæg til de kommende fælles redskaber, styringsværktøjer, samarbejds- og procesbeskrivelser m.v. Der blev arbejdet med serviceleveranceaftaler med brugerne, årshjul for bygningsdrift, proces for porteføljeoptimering og model for nøgletal. Undervejs har der været stormøder i Ejendomscentret med deltagelse af teknisk service – om status på og betydningen af strategiarbejdet. Processen har medvirket til, at medarbejderne er blevet mere klar til de daglige forandringer i udførelse af arbejdet, der følger med at implementere ejendomsstrategiens mål i hverdagen.

### STYRING, SAMARBEJDE OG KOMMUNIKATION

For at sikre, at alle involverede hele tiden var ajour med hvor langt ejendomsstrategien var og hvad næste step var, blev der udarbejdet en milepælsplan, der hele tiden blev opdateret. Noget af det, der er særligt vigtigt for de involverede er at vide, hvad man kan og skal bidrage med hvornår og hvornår der træffes beslutninger af direktion, politikere m.fl. Milepælsplanen har derfor været et vigtigt kommunikationsredskab til og mellem de forskellige interessenter og bidragsydere.

I arbejdet med ejendomsstrategien har der som sagt været lagt vægt på at skabe en fælles vilje til i hele organisationen at samarbejde om at se på mulighederne for at skabe færre og bedre m<sup>2</sup>. Der har derfor været arbejdet meget på at skabe tillid og ligeværdighed mellem Ejendomscentret og fagcentre/brugere i forbindelse med beskrivelse af strategien og nye processer for samarbejdet, nu hvor ansvaret for ejendommene i fuld skala skulle skifte fra fagcentre og fagudvalg til Ejendomscenter og Teknik og Miljøud-

Valhallen – en multi idræts- og kulturarena, hvor der er skabt plads til et innovativt miljø, via den unikke måde, man har indrettet den indvendige arena på. Hallen er fra 2010 og er, som det fremgår, indrettet, så den kan bruges til rigtig mange forskellige formål/aktiviteter og brugere – også på samme tid. Foto: Jens Jensen.



valget. Der er blevet lagt vægt på, at selvom ansvaret er ændret, har fagcentre og fagudvalg stadig en vigtig indflydelse. Dette er formuleret helt præcist i de procesbeskrivelser og byggestyringsregler, som har været en del af implementeringen.

### HØRING OG ENDELIG GODKENDELSE

Ejendomsstrategien blev sendt i høring helt ud i institutioner, brugerbestyrelser m.fl. i slutningen af 2014 og der kom en række høringsvar, der afspejlede en meget konstruktiv vurdering af fordele og ulemper ved ejendomsstrategien. Projektgruppen behandlede alle spørgsmål og kommentarer og kom med forslag til høringsvar som indgik i den endelige politiske godkendelse af ejendomsstrategien.

I løbet af høringsperioden gik arbejdet med at forberede implementering af strategien i gang. Her startede et større planlægningsarbejde, hvor strategien blev omsat til en implementeringsplan. Planen skulle fremlægges samtidig med høringsvarene og den reviderede ejendomsstrategi.

I marts 2015 blev strategien og implementeringsplanen endeligt vedtaget og implementeringen kunne gå i gang.

### IMPLEMENTERING

Implementeringsplanen kom til at indeholde 13 konkrete indsatser, der skal gennemføres inden for en 2-årig periode. Det er vigtigt, at der er tid nok i organisationen til at løse implementeringsopgaven. De konkrete indsatser er derfor prioriteret således, at de tiltag, som handler om styringsgrundlag, dialog og samarbejde og om at skabe de første resultater til budgetlægningen for 2016-2019, er prioriteret højest. Af konkrete indsatser kan nævnes rapporterings- og procesbeskrivelser, byggestyringsregler, servicelevelanceaftaler, konkrete prioriteringsværktøjer og kvalitetsstyringsmodeller.

For at sikre et fortsat fælles ejerskab til og samarbejde om at virkeliggøre strategien, blev det besluttet at vi

dereføre en projektorganisering af implementeringsopgaverne. Hovedindsatsen i implementeringen ligger naturligt nok i ejendomscentret.

### FØRSTE RESULTATER AF SAMARBEJDET OM PORTEFØLJEOPTIMERING HAR VIST SIG

Organisationens evne til at samarbejde om at skabe de store økonomiske resultater ved effektivisering og optimering af ejendomsområdet, har for alvor stået sin prøve i forbindelse med budgetlægning 2016-19.

En af hjørnestenene i porteføljeoptimeringen er en række fast tilbagevendende dialogmøder mellem Ejendomscentret og alle fagcentre om kort- og langsigtede behov for lokaler og mulighederne for at bruge lokalerne smartere. Formålet med dialogmøderne er, at administrationen ved budgetopstart kan præsentere Byrådet for en årlig porteføljerapportering med status, data, nøgletal m.v. for ejendommene og forslag til scenarier for optimering af anvendelsen. De første dialogmøder efter vedtagelse af ejendomsstrategien blev gennemført i april 2015. Grundlaget for den konkrete dialog var dels en række oplysninger og data om de bygninger, de enkelte centre anvendte, dels en gennemgang af en række emner, som var drøftet med repræsentanter for brugerne, før møderne skulle afholdes. Ejendomscentret havde inviteret centrene til udviklingsmøder om ”den gode dagsorden for dialogmøderne”, for at sikre så stort udbytte af møderne som muligt og at der blev taget udgangspunkt i det, der var vigtigt – set fra alle sider af bordet.

På dialogmøderne blev der blandt andet drøftet:

Arealanvendelse, herunder nuværende (og uindfriede behov for m<sup>2</sup>), overskud af m<sup>2</sup> og forslag til reduktion af m<sup>2</sup> og ønsker til andre m<sup>2</sup>, blandt andet baseret på:

- Den demografiske udvikling (udvikling af befolkningssammensætning i de enkelte distrikter)
- Forventninger til den faglige og teknologiske udvikling, som kunne have betydning for fremtidig arealbehov

Nyindrettet lærerarbejdspladsrum (Krearium) på Holmeagerskolen. Eksisterende m<sup>2</sup> på skolen er konverteret til lærerarbejdspladser som led i implementering af skolereformen. Foto: Jens Jensen.



- Politiske budgetbemærkninger og målsætninger på kort og lang sigt og betydningen for arealanvendelsen og nye behov til bygningerne.

Derudover blev de overordnede forventninger til samarbejdet og serviceniveau for drift og vedligehold drøftet.

På baggrund af dialogmøderne blev der efterfølgende arbejdet med forskellige scenarier for optimering af ejendomsporteføljen. Ejendomsliste med data og nøgletal for alle kommunens ejendomme blev fremlagt for Byrådet i august 2015 sammen med en rapport med forslag til scenarier for optimering af porteføljen inkl. businesscases på alle scenarier. Scenarierne indeholdt forslag til at arbejde videre med nedbringelse af det vedligeholdsmæssige efterslæb ved frasalg og nedlæggelse af ejendomme og derved optimere de resterende bygninger med hensyn til vedligehold og energiforbedringer. Byrådet godkendte en række større tiltag, herunder nedlæggelse af en folkeskole. Beslutningen om skolelukning er i høring p.t. med henblik på en endelig politisk behandling heraf i december 2015.

Konsekvenserne af Byrådets beslutning om porteføljioptimeringerne er indarbejdet i budget 2016-19. Ejendomscentret er i fuld gang med – i samarbejde med brugerne – at planlægge gennemførelse af de store ejendomssager, der følger af ejendomsstrategien og de politiske beslutninger om styring og prioritering af budgettet på området de kommende år.

De næste dialogmøder mellem Ejendomscentret og fagcentrene er også planlagt og gennemføres i løbet af november.

### OG HVAD HAR VI SÅ LÆRT AF PROCESSEN?

At det stadig gælder, at godt begyndt er halvt fuldt og at man ikke kommer sovende til et godt resultat!

At udarbejde og implementere en ejendomsstrategi kræver politisk og ledelsesmæssig vilje til forandrin-

ger og til at investere de nødvendige medarbejderressourcer. Investeringen giver til gengæld et meget klarere beslutnings- og styringsgrundlag og dermed på sigt en mere effektiv udnyttelse af ressourcer og økonomi.

Tillid mellem parterne i et så omfattende strategiarbejde, hvor også omplacering af ansvar for bygningerne er i spil, er helt nødvendigt. Det er vigtigt, at der kontinuerligt arbejdes med at fastholde respekten for de forskellige interessenter og deres input. Medarbejdere fra Ejendomscentret skal have en forståelse for, at m<sup>2</sup> skal understøtte de funktioner, der skal foregå i bygningerne og at input fra fagcentrene er nødvendige. Fagcentre skal have endnu bedre forståelse for processerne omkring tværgående prioritering.

Når dialogen tages tidligt med brugernes repræsentanter, bliver det muligt at prioritere helhedsorienteret på tværs. Har man et samlet overblik over bygninger, arealer og fremtidige behov, forhindrer det, at en del af organisationen kommer til at igangsætte opgaver på ejendomme, der f.eks. skal sælges. Vedligeholdet kan prioriteres på de ejendomme, der sættes på.

Inddragelsesprocessen har været afgørende for, at brugerrepræsentanterne tillidsfuldt har budt ind med lokaler, de ikke mere skal bruge eller med funktioner, der kan placeres bedre i andre lokaler og har ikke mindst været afgørende for, at scenarier for porteføljioptimering er "kommet hele vejen rundt".

Den særlige opbakning fra politisk og administrativ ledelse har også bidraget til at processerne har forløbet godt. De udfordringer der har vist sig, kan primært henføres til manglende ressourcer hos de involverede.

At ejendomsstrategien er kommet så godt i gang, skyldes også, at den tvingende nødvendighed i at prioritere for at forbedre tilstanden af de bygninger, der skal anvendes, har stået klart for de fleste. Mange af bygningerne har så stort et efterslæb, at de i løbet af nogle år ikke kan anvendes, medmindre der gøres



noget. Det er vigtigt at historien om, hvorfor det her projekt er så vigtigt, bliver skåret i neon.

Greve Kommune valgte at antage ekstern konsulentbistand til at bistå undervejs i projekt- og kompetenceudviklingsforløbet og til at udarbejde den første porteføljerapportering til Byrådet med scenarier for bedre udnyttelse af ejendommene.

”Samarbejdet med eksterne konsulenter fra projektopstart til den indledende implementering har været en god støtte for projektledelsen og har hjulpet vores organisation godt på vej i forhold til at give medarbejderne en fælles forståelse for begreber og værktøjer til at arbejde i en FM organisation og med mulighederne for at opstille scenarier og businesscases for optimering af porteføljen”, udtaler projektleder Birgitte Jacobsen.

Det er nødvendigt med ressourcer til en stærk projektledelse, der er klædt godt på til at fastholde og formidle overblik, have et kontinuerligt fokus på processen og kommunikation med alle aktørerne, sikre fremdrift og holde den røde tråd i hele forløbet.

Overgangen fra ejendomsstrategi til konkret implementering – ”fra papir til praksis” – er en særlig udfordring. Som al erfaring viser, er det først her arbejdet for alvor starter. Det har derfor været en stor fordel, at ledelsen har valgt at fastholde en projektorganisering med styregruppe, projektledelse og deltagerressourcer i hele implementeringsforløbet.

Et godt eksempel på medarbejdernes gåpåmod i forhold til udfordringerne er, at teknisk service personale tidligt i strategiprocesen begyndte at arbejde med samarbejds- og serviceleveranceaftaler med brugerne. Dette gjorde de samtidig med, at der blev foretaget en analyse af 3 modeller for konkurrenceudsættelse af deres område. Løbende konkurrenceudsættelse af FM ydelserne er en del af ejendomsstrategien. Analysen viste, at der var et pænt potentiale ved at konkurrenceudsætte, men at en del af potentialet også kunne findes i eget regi, hvis der blev arbejdet med prioritering af opgaverne og optimering af ar-

bejds gange. Ejendomsstrategien giver dermed gode pejlemærker for at optimere opgaveløsningen.

Via MED-strukturen blev der etableret et forslag til effektivisering i eget regi inkl. den samme besparelse, som kunne opnås i eksternt regi. Denne model blev godkendt af Byrådet og er nu ved at blive forberedt.

Om den ledelsesmæssige udfordring i at implementere ejendomsstrategien siger ejendomschef Niels Minor Borre:

”Medarbejderne har generelt taget godt imod ejendomsstrategien og begynder at kunne se effekten af deres bidrag. Man skal selvfølgelig ikke underkende, at det er svært i en presset hverdag, at skulle udvikle og indarbejde nye rutiner, værktøjer, samarbejdsprocesser m.v. Dette kræver ledelsesmæssig støtte og balancering mellem at fastholde implementeringen efter den tidsplan Byrådet har godkendt, under hensyn til, hvad der er muligt i hverdagen. Vi må også arbejde med hele tiden at udfordre ”plejer” – det er ikke altid så nemt at ændre hverdagens rutiner og metoder.

Lige nu har vi stadig til gode konkret at gennemføre de ejendomsrokader, lukning af bygninger m.v. der er en følge af ejendomsstrategien. Hvem ved, hvor klar organisationen reelt er til at stå sammen, når projekterne skal gennemføres og hvordan f.eks. børn, forældre og personale på skolerne vil reagere. Vi forbereder os bl.a. ved at lægge kommunikationsplaner sammen med brugerne og glæder os meget til at gøre erfaringer med, hvordan det hele virker i praksis.

Mine samlede forventninger til fremtiden med ejendomsstrategien er store. Det er en stor styrke, at Byrådet nu har sat en klar kurs på ejendomsområdet og i løbet af efteråret har godkendt hele det styringsmæssige grundlag for arbejdet med og samarbejdet om ”kloge m<sup>2</sup>”. Jeg er overbevist om, at det kommer til at betyde mere effektive arbejds gange, et forbedret politisk beslutningsgrundlag, en bedre kommunikation med brugerne – og ikke mindst forventer vi at vores ejendomme på sigt får et kvalitativt løft”, afslutter Niels Borre.

#### FAKTA

Greve Kommune har 49.000 indbyggere, 138 ejendomme, ca. 256.000 m<sup>2</sup> bygningsareal til en samlet værdi af ca. 5 mia. Kr.

Birgitte Jacobsen, chefkonsulent Center for Teknik og Miljø ansvarlig projektleder for etablering af ejendomsstrategien og opstart af implementeringen.

Birgitte Dyrvig, rådgiver i forbindelse med planlægning og opstart af implementering af ejendomsstrategien, herunder konkrete, procesbeskrivelser for samarbejde og beslutningsgrundlag. Derudover gennemført analyse af modeller for konkurrenceudsættelse og scenarier for optimering af arealer i tæt samarbejde med projektleder og øvrige organisation.