



# ORGANISERING AF FÆLLES EJENDOMSDRIFT

# INDHOLDSFORTEGNELSE

<b>Introduktion</b>	<b>4</b>
Begrebsafklaring	5
Resumé af hovedpointer	6
<b>KAPITEL 1 // Organisering af fælles ejendomsdrift</b>	<b>7</b>
Tre modeller for administrativ organisering af ejendomsdrift	8
Variationsmuligheder for administrativ organisering af ejendomsdrift	9
Variationsmuligheder for operationel organisering af teknisk service	11
Sociale forudsætninger for ejendomsdrift	13
Sociale konsekvenser af fælles ejendomsdrift	14
<b>KAPITEL 2 // Fem emner der påvirkes af fælles ejendomsdrift</b>	<b>15</b>
Ledelsesrum	16
Fag-faglighed	17
Tværfaglighed	18
Kerneopgave	19
Arbejds miljø	20
<b>KAPITEL 3 // Fire cases om fælles ejendomsdrift</b>	<b>21</b>
Illustration af fire cases om fælles ejendomsdrift	22
Silkeborg kommune	23
Hillerød kommune	31
Odense kommune	39
Kolding kommune	47



---

# KAPITEL 1

## Introduktion

---



## Formål

Denne rapport er resultatet af et projekt under Fremfærd Bruger. Formålet med rapporten er at give et overblik over modeller for fælles ejendomsdrift i Danmark, samt hvilke muligheder og udfordringer der knytter sig til forskellige organiseringsformer.

Hovedfokus i projektet er på organisering og praktisk udførelse af teknisk service. Rapporten stiller herunder skarpt på fem temaer, der påvirkes af fælles ejendomsdrift:

- Hvordan påvirkes institutionslederens og teknisk servicepersonales [ledelsesrum](#)?
- Hvordan påvirkes det tekniske servicepersonales [fag-faglighed](#)?
- Hvordan påvirkes det tekniske servicepersonales [tværfaglighed](#)?
- Hvordan påvirkes den måde det tekniske servicepersonale bidrager til institutionernes [kerneopgave](#) på?
- Hvordan påvirkes det tekniske servicepersonales [arbejdsmiljø](#)?

## Fælles ejendomsdrift

Fælles ejendomsdrift er i kommunal sammenhæng en betegnelse for måder at organisere ejendomsdrift på, hvor ejerskab, strategisk styring og praktisk udførelse af ejendomsdriften i forskellig grad overføres fra den enkelte institution og fagforvaltning til centrale enheder i kommunen.

Det indebærer dermed en centralisering af ejendomsdriften, hvor bygninger drives på tværs af institutioner og forvaltninger.

På det administrative område fører det i mange kommuner til etablering af ejendomscentre, der ejer og driver bygningerne. For organisering af teknisk service fører fælles ejendomsdrift typisk til etablering af forskellige former for teamstruktur og central opgavekoordinering.

## Teknisk service

Med teknisk service menes den daglige vedligeholdelse af kommunens bygninger og installationer og de brugerrelaterede opgaver, der knytter sig hertil. Det er det tekniske servicepersonale, dets ledelse og dets samarbejde med den enkelte institution, som har været undersøgelsens primære fokus.

Dermed er der andre opgaveområder under kommunal ejendomsdrift, der ikke er blevet behandlet i dybden. Områder som administration samt organisering af rengøring, grønt vedligehold, affaldshåndtering, udvendigt bygningsvedligehold og byggeri bliver kun behandlet i overbliksmæssig forstand.

## Casestudier i fire kommuner

Rapporten bygger på en antropologisk undersøgelse af modeller for fælles ejendomsdrift i fire kommuner, nemlig Silkeborg, Kolding, Odense og Hillerød.

Gennem i alt 28 interviews med teknisk servicepersonale, institutionsledere og ledere af det tekniske område på kommunen samt besøg og rundvisning på 12 institutioner har en antropolog undersøgt konsekvenserne af forskellige måder at organisere fælles ejendomsdrift på.

Foreløbige cases og analyser er blevet præsenteret på en værkstedsdag, hvor 44 deltagere fra 19 kommuner samt parterne bag undersøgelsen har kvalificeret pointerne og bidraget med nye.

## Fire korte videoer

Under de antropologiske undersøgelser er der blevet optaget 4 videoer med observationer og udtalelser fra undersøgelsens deltagere. De findes på fremfaerd.dk.

## Litteraturstudie

Rapporten bygger desuden på en gennemgang af skriftlige kilder om fælles ejendomsdrift i Danmark. Litteraturoverblikket kan findes på fremfaerd.dk.





Fem begreber er centrale for rapporten og kræver en nærmere definition. Det skyldes, at de bruges på forskellig måde i forskellige sammenhænge, og at der ikke altid er konsensus om deres betydning. Derfor definerer vi her, hvordan de bruges i rapporten:



## Kerneopgaven

Den overordnede opgave en institution eller organisatorisk enhed har for at skabe værdi for borgerne. Teknisk servicepersonale har dermed samme kerneopgave som eksempelvis lærerne på en skole. De bidrager blot til kerneopgaven med en anden faglighed end lærerne og løser nogle andre delopgaver. Det tekniske servicepersonales delopgaver benævner vi som

- ejendomstekniske opgaver, der handler om bygningers drift og vedligehold, og
- understøttende opgaver – praktiske opgaver der støtter op om de aktiviteter, der forgår på en institution. De kan spænde fra fx udvikling af bedre læringsmiljøer i samarbejde med lærere til opstilling af borde og stole til arrangementer.

Teknisk servicepersonale er en aktiv medspiller i løsningen af kerneopgaven, når de udfører tekniske opgaver på en måde, der understøtter den fælles kerneopgave, der løses på en institution, fx børns læring og trivsel på en skole.



## Fag-faglighed

Den ejendomstekniske faglighed som kræves for at udføre teknisk service. Herunder findes også tekniske specialer som fx elektriker, tømrer og vvs'er. Fag-faglighed inkluderer i bred forstand også den tekniske ekspertise, der anvendes til at udføre understøttende opgaver på en institution.



## Tværfaglighed

Det tekniske servicepersonales forståelse for de ikke-tekniske faggrupper, der arbejder på en institution og deres evne til at bringe egen fag-faglighed i spil i et fælles samarbejde om kerneopgaven. Både ejendomstekniske opgaver og understøttende opgaver kan kræve en større eller mindre tværfaglighed.

Teknisk servicepersonales faglighed indbefatter både fag-faglighed og tværfaglighed. Man kan som teknisk servicepersonale have mere eller mindre af begge dele.



## Ledelsesrum

Betegner det råderum den enkelte har til at træffe selvstændige beslutninger om økonomi, prioritering og udførelse af opgaver. For teknisk service er ledelsesrummet fordelt mellem en institutionsleder, det tekniske servicepersonale og en eller flere administrative kommunale enheder.



## Arbejds miljø

De fysiske, psykiske og sociale arbejdsbetingelser der påvirker det tekniske servicepersonales trivsel.



# RESUMÉ AF HOVEDPUNKTER

## Kendte modeller for administrativ organisering

I litteraturen om kommunal ejendomsdrift beskrives tre overordnede modeller for administrativ organisering:

- I den **decentrale model** ejer og administrerer den enkelte fagforvaltning sine egne bygninger, og teknisk service ledes typisk af lederen på den enkelte institution.
- I **forvaltermodellen** ligger ejerskabet af bygningerne stadig hos den enkelte fagforvaltning, mens administration af bygninger og typisk også ledelse af teknisk service, i større eller mindre grad "forvaltes" af en central ejendomsenhed i kommunen.
- I den **centrale model** er ejerskab og alle opgaver knyttet til ejendomsdriften samlet i en central ejendomsenhed, der ofte omtales som et ejendomscenter.

## Et mere detaljeret skematisk overblik

De tre modeller er et godt overordnet billede at tage udgangspunkt i, men i praksis kan de ikke indfange den variation af organiseringsformer, der findes i kommunerne. Der er behov for en mere detaljeret og fleksibel måde at skabe overblik over og forståelse for, hvordan ejendomsdrift organiseres forskelligt i den enkelte kommune, og hvilke konsekvenser det har. Derfor giver rapporten på baggrund af de fire casestudier et bud på et skema med variationsmuligheder for, hvor de enkelte delopgaver under ejendomsdriften kan placeres i en kommunes organisation.

## Skellen mellem administration og udførelse

En given model for administrativ organisering medfører ikke nødvendigvis en bestemt model for udførelse af teknisk service. Derfor er det vigtigt at skelne mellem:

- **Det administrative niveau** handler om, hvordan ejerskab af bygninger, ledelse og styringsopgaver er organiseret mellem de forskellige forvaltninger, centre og afdelinger i kommunen.
- **Det operationelle niveau** handler om, hvordan den praktiske udførelse af teknisk service er organiseret i forhold til fx teamstruktur og daglig opgavekoordinering.

## Blik for konsekvenser af fælles ejendomsdrift

Fælles ejendomsdrift medfører både nye muligheder og nye udfordringer for teknisk servicepersonale og for institutionerne. Når kommuner centraliserer administrative funktioner og fx laver nye team-strukturer for teknisk service, er det afgørende at have blik for disse konsekvenser.

Rapporten beskriver de lokale modeller for fælles ejendomsdrift i Silkeborg, Kolding, Odense og Hillerød, samt hvilke styrker og svagheder, de lokale modeller hver især har.

Pointerne fra de fire casestudier samles i et tværgående afsnit, hvor muligheder og udfordringer som følge af fælles ejendomsdrift beskrives for projektets fem hovedtemaer. Hovedpointerne er her:

- **Ledelsesrum:** Når budgetter til bygningsvedligehold og ledelse af teknisk service flyttes fra den enkelte institution til en central ejendomsenhed, så reduceres ledelsesrummet for både institutionsledere og teknisk servicepersonale. Det giver både muligheder og udfordringer afhængig af hvilken ledelsesform, der vælges.
- **Fag-faglighed:** Fælles ejendomsdrift giver mulighed for styrke det teknisk servicepersonales ejendoms-tekniske fagmiljø. Indførelse af teamstruktur styrker indbyrdes vidensdeling og muligheder for afløsning ved fravær. Større administrative enheder har også bedre mulighed for at tilbyde skræddersyede kurser.
- **Kerneopgaven:** Fælles ejendomsdrift betyder ofte, at teknisk servicepersonale får større fokus på de ejendoms-tekniske opgaver og mindre tid til understøttende opgaver og tværfaglige opgaver. Det skyldes andre prioriteter i den nye ledelse og den effektiviseringsdagsorden, der typisk følger med fælles ejendomsdrift.
- **Tværfaglighed:** Forståelse for og samarbejde med andre faggrupper svækkes, når teknisk service-personale får mindre tid til tværfaglige opgaver, og skal servicere flere institutioner.
- **Arbejdsmiljø:** God implementering af teamstruktur styrker fysisk og psykisk arbejdsmiljø, mens ringere tilknytning til institutionerne kan forringe arbejdsglæden og engagementet.

---

# **KAPITEL 1**

## Organisering af fælles ejendomsdrift

---



# TRE MODELLER FOR ADMINISTRATIV ORGANISERING AF EJENDOMSDRIFT

Helt overordnet skelnes der i litteraturen ofte mellem tre modeller for, hvordan ejerskab og administration af bygninger organiseres i de danske kommuner:

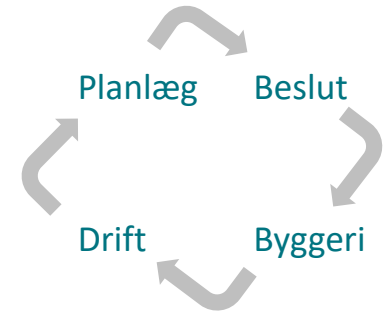
## CENTRAL MODEL (ca. 29% af danske kommuner\*)

Væsentligt ejerskab af bygninger, budget og strategiske beslutninger samt administration af byggeri, drift, vedligeholdelse og service er samlet i én central enhed. Kaldes også for selvstændig ejendomsenhed.

Medfører typisk teamorganisering af teknisk service på tværs af forvaltningsområder.

**Muligheder:** Mulighed for ensartet og effektiv styring af bygningsmassen på tværs af forvaltningsområder. Bedre mulighed for ejendoms teknisk fagmiljø og kompetenceudvikling af det tekniske personale. Medfører generelt en højere bygningsstandard.

**Udfordringer:** Institutionsledere og tekniske servicemedarbejdere kan opleve forringet råderum og fleksibilitet. Effektivisering og øget fokus på ejendoms tekniske opgaver kan påvirke det tekniske servicepersonales tværfaglige kompetencer negativt.

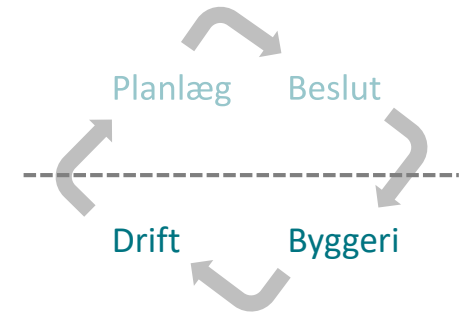


## FORVALTERMODEL (ca. 45% af danske kommuner\*)

En central enhed "forvalter" ejendomsdriften på vegne af forvaltningerne. Ejerskab, budget og strategiske beslutninger omkring ejendomsdrift ligger fortsat i den enkelte fagforvaltning. Omfanget af opgaver, der varetages af den centrale enhed, varierer fra servicering af tekniske installationer til byggeri, bygningsvedligehold og administration af teknisk service.

**Muligheder:** Mulighed for stordriftsfordele samtidig med at de specifikke behov i den enkelte forvaltning sikres en høj prioritet.

**Udfordringer:** Længere beslutningsprocesser, svært at definere ansvarsområder mellem forvaltninger og ejendomsenhed samt hæmning af strategisk udvikling af bygningsdriften som helhed.

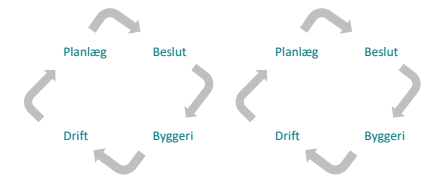


## DECENTRAL MODEL (ca. 26% af danske kommuner\*)

Hver fagforvaltning ejer, driver og vedligeholder sine bygninger selv. Der findes typisk et centralt rådgivende team inden for byggeri og andre tekniske områder.

**Muligheder:** Ejendomme drives med stort fokus på institutionernes kerneopgave. Kort afstand mellem administration og drift gør kommunikation enkel og direkte. Institutionsledere og teknisk servicepersonale har typisk et stort ledelsesrum.

**Udfordringer:** Ringe mulighed for effektiv udnyttelse af ressourcerne i forvaltningen af ejendomme. Der kan i mindre grad prioriteres på tværs af den samlede ejendomsportefølje i kommunen. Begrænset fagmiljø for teknisk servicepersonale.







# VARIATIONSMULIGHEDER FOR ADMINISTRATIV ORGANISERING AF EJENDOMSDRIFT

Her præsenteres et skema til at beskrive de variationer af administrative organiseringsformer, der praktiseres i danske kommuner. Det, der udgør en lokal model for ejendomsdrift, er, hvor de enkelte ansvars- opgaveområder (fx strategi/budget) inden for ejendomsdriften er administrativt placeret (fx ikke-teknisk fagforvaltning). Opgaverne kan enten placeres hos ledelsen på en enkelte institution, i den enkelte fagforvaltning, i en teknisk forvaltning med en specialiseret enhed, eller de kan placeres i et centralt ejendomscenter, typisk under økonomiudvalget og med sektionschefer for de enkelte opgaveområder. Derudover er områderne rengøring og grønt vedligehold i mange tilfælde placeret hos en ekstern leverandør.

I skemaet nedenfor er den decentrale model, forvaltermodellen og den centrale model illustreret med prikker for hvor, den enkelte opgave er placeret i hver model. I praksis er lokale modeller typisk en blanding af modellerne i skemaet, se casestudierne fra de fire kommuner. Der er i den enkelte kommune ofte forskel på, hvordan de forskellige institutionstyper er organiseret, således at en centralisering af opgaver fx ikke omfatter skoleområdet.

**D** Decentral model    **F** Forvaltermodel    **C** Central model

OPGAVER	PLACERING AF OPGAVER				
Politisk forankring	Fagudvalg		Teknisk udvalg		Økonomiudvalg
Ejerskab	Institution	Fagforvaltning (ikke teknisk)	Teknisk fagforvaltning		Ejendomscenter
Strategi/budgetansvar	Institution	Fagforvaltning (ikke teknisk)	Teknisk afdeling		Ejendomscenter
Udvendig bygningsvedligehold	Institution	Fagforvaltning (ikke teknisk)	Teknisk afdeling		Ejendomscenter
Tekniske installationer	Institution	Fagforvaltning (ikke teknisk)	Teknisk afdeling	Ejendomscenter	Ekstern leverandør
Grønt vedligehold	Institution	Fagforvaltning (ikke teknisk)	Teknisk afdeling	Ejendomscenter	Ekstern leverandør
Rengøring	Institution	Fagforvaltning (ikke teknisk)	Teknisk afdeling	Ejendomscenter	Ekstern leverandør
Teknisk service	Institution	Fagforvaltning (ikke teknisk)	Teknisk afdeling		Ejendomscenter
Teknisk serviceledelse	Institutionsleder	Teamleder (Institution)	Teamleder (Administration)		Sektionschef



OPGAVER	BETYDNING AF PLACERING AF OPGAVER
<b>Politisk forankring</b>	Det afgørende skel er, om det politiske ansvar for ejendomsdriften er placeret i det enkelte fagudvalg, eller om det er samlet i økonomiudvalget. Ikke-tekniske fagudvalg vil være tilbøjelige til at træffe beslutninger i tæt relation til deres respektive kerneopgaver, mens økonomiudvalget vil vægte beslutninger mere i forhold til kommunens overordnede prioriteringer, fx angående serviceniveauer.
<b>Ejerskab</b>	Ejerskab af bygninger har betydning for hvilke overordnede beslutninger, der kan tages om deres brug. Når ejerskab af bygninger fx overdrages til en centralt ejendomscenter, bliver det muligt at lave omprioriteringer af bygningsmassen på tværs af forvaltningsområder.
<b>Strategi/budgetansvar</b>	De strategiske beslutninger om, hvordan budgettet til ejendomsdrift skal lægges og bruges, tages typisk i samarbejde mellem mere decentrale enheder tæt på kerneopgaven og mere centrale teknisk orienterede enheder. Når beslutningskompetencer samles i et ejendomscenter, bliver det muligt at udvikle løsninger på tværs af forvaltningsområder og for en større samlet medarbejdergruppe.
<b>Udvendig bygningsvedligehold</b>	Udvendigt vedligehold og større planlagte indgreb i bygninger er en højt specialiseret opgave, som typisk er samlet i en teknisk afdeling – enten under en teknisk forvaltning eller i et ejendomscenter. Det er en fordel, at opgaven udføres i tæt samarbejde med teknisk service, så den specialiserede viden bliver suppleret af praktisk viden og lokalkendskab.
<b>Tekniske installationer</b>	Administration og servicering af anlæg som CTS, Varme- og ventilationssystemer samt Brand- og tyverialarmer er typisk samlet i en teknisk afdeling eller et ejendomscenter med en specialistgruppe. Det varierer hvilke driftsopgaver, der udlægges til teknisk service og hvilke, der varetages af ekstern leverandør. Tæt samarbejde mellem teknisk service og den administrative enhed er en stor styrke.
<b>Grønt vedligehold</b>	Pleje af grønne arealer er en opgave, som tidligere typisk blev varetaget af teknisk servicemedarbejdere, men som i stigende grad udliciteres. Ofte varetages det bygningsnære grønne vedligehold af en kommunal afdeling, mens de resterende områder er udliciteret. Tekniske servicemedarbejdere og institutionsledere er ofte utilfredse med kvalitet og fleksibilitet ved eksterne leverandører.
<b>Rengøring</b>	Rengøring er en opgave, der tidligere typisk blev administreret under den enkelte tekniske serviceleder. Ofte er opgaven i dag udliciteret, men der er også mange tilfælde, hvor den hjemtages i forbindelse med etablering af fælles ejendomsdrift. Samarbejde mellem rengøring og teknisk service er frugtbar, fx ved at rengøringspersonale er med til at indberette tekniske opgaver.
<b>Teknisk service</b>	Med fælles ejendomsdrift overdrages ansættelsen af teknisk servicepersonale fra en den enkelte institution til enten en fagforvaltning, en teknisk enhed eller et ejendomscenter.
<b>Teknisk serviceledelse</b>	Fælles ejendomsdrift medfører ofte teamstruktur for teknisk servicepersonale og deres ledelse overdrages fra den enkelte institutionsleder til en teamleder og/eller en mere overordnet sektionschef for teknisk service. Administrative mellemledere som teamledere kan sikre sammenhæng med ejendomsdriften overordnet set samt styrke faglig udvikling – særligt hvis de har teknisk baggrund. Institutionsledere som teamledere vil have bedre forståelse for kerneopgaven på institutionerne, men kan være svag i ledelse af teknisk service.



## VARIATIONSMULIGHEDER FOR OPERATIONEL ORGANISERING AF TEKNISK SERVICE

Etablering af fælles ejendomsdrift medfører typisk en ny og mere centraliseret organisering af, hvordan teknisk service udføres. Denne operationelle organisering kan udformes på mange måder og har stor betydning både for opgaveløsningens effektivitet og kvalitet og for det tekniske servicepersonales arbejdsforhold.

Det væsentligste parameter for det tekniske servicepersonales arbejdsforhold er, om der er etableret en teamstruktur blandt det tekniske servicepersonale, og hvordan denne praktisk er organiseret. Teamstrukturer kan både fungere under den decentrale model, den centrale model og forvaltermodellen, men den etableres eller udvikles typisk i forbindelse med etablering af et ejendomscenter.

Derudover har det betydning, hvor det tekniske servicepersonale møder ind og har base, og hvilke steder de servicerer i løbet af ugen. Det har betydning, hvordan og hvor ofte de mødes internt i teamet. Det har betydning om de selv koordinerer opgaver med institutionslederen, om et administrativt team fordeler opgaver. I sammenhæng hermed, har det også betydning, om bestilling af opgaver sker i løst strukturerede direkte kommunikationsformer, eller om det foregår gennem et digitalt FM-system med centralt definerede procedurer.

ORGANISERINGS-PARAMETER	ORGANISERINGSFORM					
Teamstruktur	Makkerpar	1 institutionstype, distriktsopdelt	Alle institutioner, distriktsopdelt	1 institutionstype, hele kommunen	Funktions-opdelt	Tværfagligt team
Indmødested	Egen institution		Teambase (institution)	Skiftende	Centralt	
Arbejdssteder	Fast på 1 institution		1 primær institution, flere sekundære	Lige fordeling på flere institutioner	Mobil specialist på alle institutioner	
Mødeform i team	Dagligt morgenmøde	Ugentligt driftsmøde	Månedligt teammøde	Ferieplanlægningsmøde	Ad-hoc	
Opgavekoordinering	Individuel	Plenum i team		Teamkoordinator	Administrativt fordelerteam	
Opgavebestilling	Mundtligt/telefon	Fysisk tavle	E-mail	Digital påmindelse om planlagte opgaver		Digitalt FM-system



ORGANISERINGS-PARAMETER	BETYDNING AF ORGANISERINGSFORM
<b>Teamstruktur</b>	<p>Makkerpar giver tæt forhold og høj grad af kendskab til hinandens institutioner men kan give udfordringer omkring afløsning. Distriktsopdelte teams har fordel af delt lokalkendskab og reduceret transport. Distriktsopdelte teams med blandede institutionstyper gør det sværere at opnå tværfaglighed men begrænser geografien og dermed transporten. Teams omkring én institutionstype styrker videndeling og tværfaglighed men udvider geografi. Funktionsopdelte teams, fx et håndværkerteam, styrker specialisering og fag-faglighed men svækker tværfaglighed. Tværfaglige teams styrker koordinering mellem teknisk service, rengøring og grønt vedligehold. De fleste kommuner har en blanding af forskellige team-modeller betinget af fx historik og fysiske forhold.</p>
<b>Indmødested</b>	<p>Base på egen institution giver ro i dagligdagen og styrker lokalkendskabet, dog i mindre grad hvis der også skal serviceres andre institutioner i løbet af ugen. Fælles mødested for teamet på en institution i området styrker teamfællesskab og koordinering, men svækker tilknytning til den enkelte institution. Det gælder i endnu højere grad for en fælles base centralt i kommunen. Hvis man ikke har en primær institution, og særligt hvis man er mobil specialist på mange institutioner, så svækkes tilknytning og lokalkendskab til den enkelte institution. Skiftende mødesteder er hårdt, og gør det sværere at udvikle høj tværfaglighed.</p>
<b>Mødeform i team</b>	<p>Nogle mødes ofte og fast i små del-teams, mens andre mødes sjældent i større teams og nogle teams mødes kun efter behov. Nogle laver daglig opgavekoordinering sammen, andre har dagsorden omkring trivsel og udvikling, mens andre kun mødes og planlægger ferieafløsning. Hyppigere og længere møder styrker teamfællesskab og videndeling, men øger transport og kan være svære at prioritere i en travl hverdag.</p>
<b>Opgavekoordinering</b>	<p>Den daglige opgavekoordinering kan enten ske direkte mellem den tekniske servicemedarbejder og institutionen, som en fælles plenumopgave i et team, gennem en teamkoordinator eller via et centralt administrativt fordelerteam på kommunen. Ofte vil små opgaver blive koordineret direkte på institutionen, mens større vil gå gennem en koordinerende funktion for teamet. En central koordinerende funktion sikrer bedst udnyttelse af ressourcer men kan mangle fleksibilitet.</p>
<b>Opgavebestilling</b>	<p>Institutioner med fast teknisk servicemedarbejder vil typisk bestille flere opgaver mundtligt eller gennem tavle, fordi det er let og fleksibelt for bestilleren. Ofte foretrækker tekniske servicemedarbejdere at få opgaver på mail eller lignende, fordi det letter deres opgavestyring. Opgavebestilling gennem digitalt FM-system letter styring og registrering af opgaver, særligt for større teams, men er også mindre fleksibelt, kræver ofte større indsats for brugerne og kan have svært ved at tage højde for lokale forhold.</p>



# SOCIALE FORUDSÆTNINGER FOR EJENDOMSDRIFT

Projektet har identificeret nogle grundlæggende sociale forhold, som har betydning for teknisk servicepersonale. Det er almenmenneskelige forhold, som ikke nødvendigvis knytter sig til den ene eller anden model for ejendomsdrift, men som er afgørende at være opmærksomme på, når kommuner iværksætter organisatoriske forandringer på ejendomsområdet.

## GODE RELATIONER FÅR DAGLIGDAGEN TIL AT FUNGERE

I de forskellige cases projektet har undersøgt, har der været eksempler på, at den samme organiseringsform kan fungere godt ét sted men dårligt et andet sted. I praksis har det vist sig, at dét, der er mest afgørende for, om en konkret organiseringsform fungerer, er karakteren af samarbejdsrelationen mellem de mennesker, der er involverede.

Det drejer sig typisk om samarbejdet mellem en tekniske servicemedarbejder, dennes team og teamleder, institutionslederen, brugerne og en ejendoms teknisk rådgiver i kommunens ejendomsenhed. Hvis samarbejdsrelationen er præget af tillid, gensidig forståelse og jævnlig kommunikation, så er man rustet til at afklare de spørgsmål og gråzoner, der præger den daglige opgaveløsning.

En afgørende forudsætning for en velfungerende model for fælles ejendomsdrift er derfor, om den formår at skabe gunstige vilkår for gode samarbejdsrelationer.

## TILKNYTNING TIL STEDER SKABER MOTIVATION

Tilknytning til "deres" institution er en central drivkraft i arbejdslivet for en stor gruppe af tekniske servicemedarbejdere. Det skaber engagement, motivation, arbejdsglæde og nidkærhed om arbejdet. Det handler om at føle sig som en del af fællesskabet på institutionen og føle et ejerskab for stedet, fordi det gør, at man behandler det som "sit eget". Ofte betyder det også, at man er villig til at gøre en ekstra indsats ud over ens formelle jobbeskrivelse.

Tilknytningen er opstået over tid gennem deltagelse i fællesskabet på institutionen, ved at have selvstændige ansvarsområder og ved at være involveret i centrale beslutninger, der bliver taget på stedet. Modeller for fælles ejendomsdrift med gunstige vilkår for tilknytning vil også skabe motiverede og engagerede medarbejdere.





## FÆLLES EJENDOMSDRIFT MEDFØRER EN NY ARBEJDSKULTUR

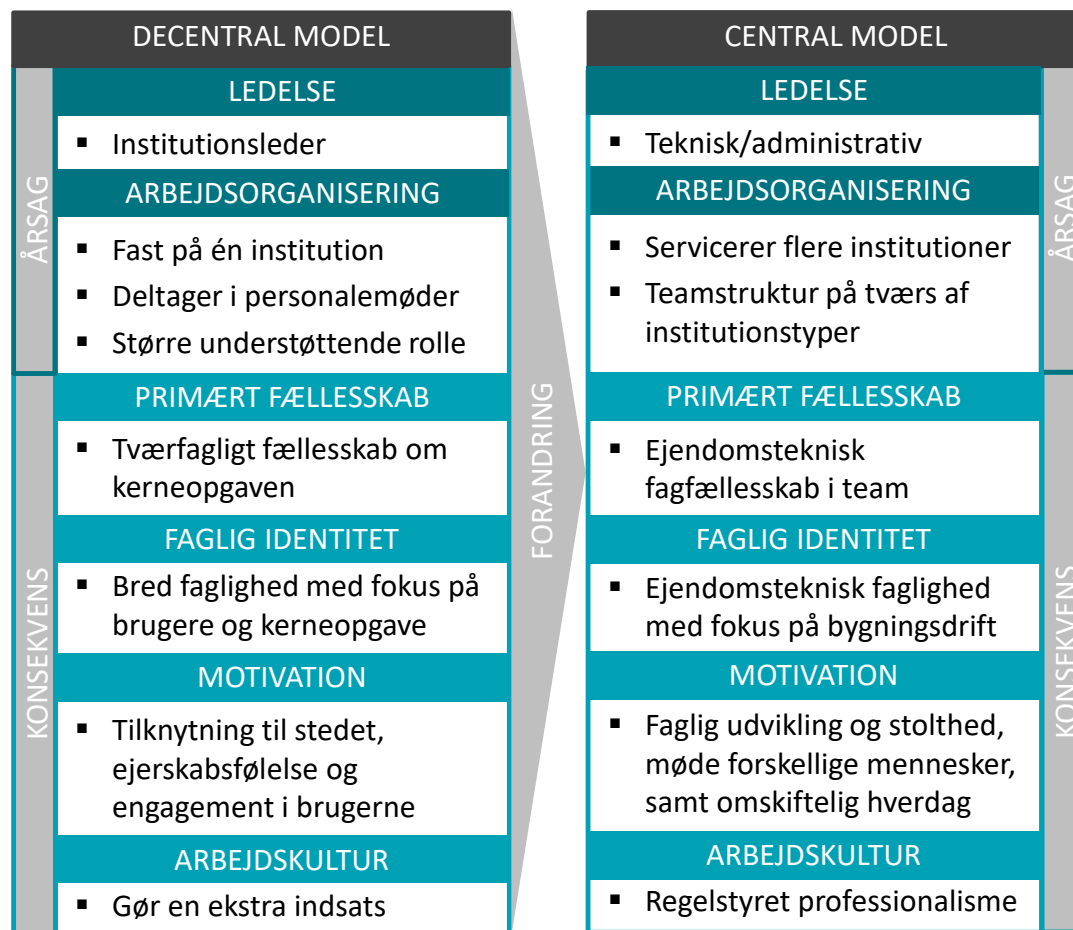
Overgang fra decentrale til centrale modeller for ejendomsdrift medfører en kulturel og identitetsmæssig forandringsproces for det tekniske servicepersonale. Den praktiske forandring handler om skiftet fra at være ansat på en enkelt institution og have den som ramme for sit arbejdsliv til siden at få en ny og fjernere ledelse i en større organisation, at blive en del af et team og at skulle forholde sig til nye og flere institutioner.

Den forandring medfører et skift i faglig identitet og arbejdskultur, hvor man tidligere var en del af et tværfagligt fællesskab om kerneopgaven på institutionen til i højere grad at blive en del af et ejendomsteknisk fagfællesskab i teamet. Det medfører også ofte, at tilknytningen til det enkelte sted bliver mindre vigtig for det tekniske servicepersonale, mens den ejendomstekniske fagidentitet og teamfællesskabet bliver vigtigere. Der sker samtidig en professionalisering af den ejendomstekniske faglighed med stigende krav til fx servicering af tekniske installationer. Samlet skaber det en ny medarbejdertype, der er mere fokuseret på den ejendomstekniske fagfaglighed men mindre fokuseret på og ofte også engageret i brugerne og kerneopgaven på den enkelte institution.

Forskellige typer medarbejdere passer til forskellige arbejdskulturer. Fx vil den traditionelle tekniske servicemedarbejder, der har gået på den samme institution i mange år, ofte prioritere det bredere tværfaglige fællesskab om kerneopgaven, mens en tidligere selvstændig håndværker, der bliver ansat som teknisk servicepersonale, typisk vil være mere orienteret mod det ejendomstekniske fagfællesskab og trives med skiftende arbejdspladser.

Modeller for fælles ejendomsdrift kan tage højde for dette forhold ved for det første at være opmærksomme på at matche personer med arbejdsfunktioner. Nogle vil trives med at være fast på en enkelt institution, mens andre vil trives i et tværgående serviceteam.

For det andet vil det være gunstigt at skabe rammer for, at det tekniske servicepersonale kan deltage både i det tværfaglige fællesskab på institutionerne og i det ejendomstekniske teamfællesskab. Dette er også praksis i de fleste kommuner i dag.





---

## **KAPITEL 2**

## Fem emner der påvirkes af fælles ejendomsdrift

---



## REDUCERET LEDELSESNUM ACCEPTERES UNDER TILLIDSBASERET ARBEJDSKULTUR

Fælles ejendomsdrift medfører en ændring af ledelsesrummet for både institutionsledere og teknisk servicepersonale. Den største forandring sker for institutionslederne, når budgetter og beslutningskompetencer for vedligehold og teknisk service overflyttes til teamledere, fagforvaltning eller ejendomscenter. Samtidig etableres der typisk også en Service Level Agreement, der yderligere sætter rammer for, hvad budgetter og tekniske servicemedarbejdes arbejdstid kan bruges til. Generelt har der været stor modstand blandt skoleledere, mens fx daginstitutionsledere har været mere parate til at afgive råderet over vedligeholdsbudgetter. Mange tekniske serviceledere har fået frataget deres ledelsesansvar, og generelt skal de med den nye struktur vænne sig til at følge retningslinjer fra en teamleder eller ejendomscentret fremfor fra deres institutionsleder.

### MULIGHEDER

- Ny faglig ledelse, teamstruktur og styrket faglighed giver teknisk servicepersonale mere autoritet og beslutningskraft i samarbejdet med institutionslederne.
- Nogle institutionsledere er glade for at afgive lederansvar på det tekniske område, så de kan fokusere på egen faglighed.
- En udbredt tillidsbaseret arbejdskultur giver mulighed for stort råderum i dagligdagen for institutionsledere og tekniske servicemedarbejdere på trods af centralisering af ledelse.
- Større transparens omkring ledelsesrummet giver mulighed for bedre beslutninger.

### UDFORDRINGER

- Institutionslederens ledelsesrum indskrænkes, og de kan ikke prioritere midler og teknisk servicepersonales arbejdsopgaver i forhold til institutionens specifikke behov.
- Manglende indsigt i det tekniske servicepersonales planlægning og prioritering af opgaver skaber frustration og unødigt tidsforbrug for institutionsledere.
- Mange tekniske serviceledere havde mere ansvar og selvbestemmelse, da de var ansat på den enkelte institution, og oplever indførsel af fælles ejendomsdrift som en markant reduktion af deres ledelsesrum.

### LÆRINGER

#### Samarbejde er modvægt til reduceret ledelsesrum for institutionsledere

En forudsætning for at institutionsledere oplever en velfungerende dagligdag, på trods af reduceret ledelsesrum, er et godt samarbejde med både teknisk servicepersonale, deres centrale leder og de bygningsfaglige rådgivere i administrationen. De skal opleve, at det er nemt at komme i kontakt, at der bliver lyttet, og at der bliver reageret konsekvent på deres henvendelser. Regelmæssige fælles møder understøtter gensidig tillid og forståelse.

#### Særlig udfordring for institutioner uden fast teknisk servicemedarbejder

De institutioner, der fortsat har en fast teknisk servicemedarbejder på fuld tid, har typisk et velfungerende samarbejde om de tekniske arbejdsopgaver, selvom de formelle ledelseskompetencer er overflyttet til en central teamleder. Men det kan være en udfordring for de institutioner, der kun har besøg af teknisk servicepersonale nogle timer om ugen, fx børnehaver. Med reduceret ledelsesrum og lavt gensidigt kendskab er der større risiko for uenigheder om fx prioritering af arbejdsopgaver.

#### Stort råderum og faglig koordinator

Tekniske servicemedarbejdere trives ofte godt med frihed under ansvar. Samarbejdet i teamet fungerer typisk godt, hvis der er stort råderum i dagligdagen, men samtidig en nærværende teamleder, der træder til, hvis der er udfordringer i samarbejdet med institutionslederne eller internt i teamet. Det fungerer godt, hvis der er en faglig koordinator i teamet med ansvar for daglig koordinering af opgaver og afløsning.



## STØRRE ORGANISATIONER OG TEAMSTRUKTUR UNDERSTØTTER HØJERE FAG-FAGLIGHED

Indførelse af fælles ejendomsdrift medfører gode muligheder for at styrke det tekniske servicepersonales ejendoms tekniske faglighed. På det administrative niveau så betyder en stor central ejendomsenhed, at der er ressourcer til at igangsætte uddannelsesinitiativer for det tekniske servicepersonale på tværs af kommunen. Det gælder både tilbud om uddannelsen som ejendomsservicetekniker og en lang række faglige kurser om alt fra tekniske systemer til demenssikring. På det operationelle niveau betyder indførelse af teamstruktur bedre mulighed for at finde afløsning ved fravær. Derudover betyder det kollegiale fællesskab i teams, at der sker en faglig sparring og videndeling, som løfter niveauet for alle. Fag-faglighed får generelt et større fokus i takt med, at fagfællesskabet i teamet får større betydning i forhold til det tværfaglige fællesskab på institutionerne.

### MULIGHEDER

- Central enhed kan styrke tilbud om uddannelse og etablere skræddersyede forløb.
- Teamstruktur giver bedre mulighed for afløsning ved fravær.
- Kollegialt fællesskab i teams giver bedre mulighed for sparring og videndeling.
- Fag-fagligt teamfællesskab styrker fag-faglig identitet.
- Mulighed for at sammensætte teams af tekniske fagligheder, der supplerer hinanden.
- Institutioner vil opleve teknisk servicepersonale med et højere fag-fagligt niveau.

### UDFORDRINGER

- Fokus på og prioritering af ejendoms teknisk fag-faglighed kan ske på bekostning af tværfagligheden på institutionen.

### LÆRINGER

#### Stærkere teams giver bedre faglig videndeling

Der er stor forskel på hvor meget teamfællesskabet fylder mellem de enkelte teams og kommuner. I nogle teams er der ikke faste møder og hele teamet samles sjældent. De teams, der fx har faste ugentlige møder for hele teamet med fast dagsorden, bliver bedre til at sparre og vidensdele med hele gruppen.

#### Teamledere kan facilitere sparring på tværs af teams

I nogle kommuner er der samarbejde mellem teamledere, som styrker deres evne til at trække på kompetencer på tværs af teams i kommunen.

#### Større teamstørrelse giver bedre mulighed for afløsning ved uddannelse

I teams med 4-5 mand kan det være svært at arrangere afløsning, hvis én skal på uddannelse. Større teams giver bedre mulighed for at afløse, uden at resten af teamet får en uheldig arbejdsbyrde. Samtidig kan det være nødvendigt, at ledelsen bidrager til at sikre afløsningsmuligheder samt at skabe en kultur for at prioritere uddannelse.

#### Specialisering eller alsidighed?

Samarbejde i teams giver mulighed for en koordineret specialisering, der højner det fælles kompetenceniveau. Der er dog også kommuner, der prioriterer, at alle medarbejdere skal kunne "det hele", fordi det styrker den enkelte fagligt og kræver mindre koordinering. Teams, der dækker flere institutionstyper, understøtter ligeledes faglig alsidighed.



## NYE OG FLERE TEKNISKE OPGAVER SVÆKKER TVÆRFAGLIGHED

Fælles ejendomsdrift påvirker det tværfaglige samarbejde mellem teknisk servicepersonale og de andre ikke-tekniske fagligheder, der arbejder på den enkelte institution. Tværfaglighed handler om at have forståelse for de forskellige fagligheder og kulturer, der er på en institution, og at kunne spille ind med egen faglighed i den fælles kerneopgave. Det handler fx om at kunne forstå plejepersonalets behov i forhold til demente på plejecentrene. Det handler om at kunne bidrage til gode læringsmiljøer på skolerne. Og det handler om at vide, hvordan man tackler udadreagerende børn. Udvikling af tværfaglighed kræver tid og samarbejde med det øvrige personale på institutionerne. Tværfaglighed hæmmes dermed også, når det tekniske servicepersonale ikke har tid til at deltage på personalemøder, får flere tekniske opgaver og skal servicere flere institutioner.

### MULIGHEDER

- Når det tekniske servicepersonale regelmæssigt servicerer flere institutionstyper, kan de også over tid udvikle en bredere tværfaglighed.
- Fælles ejendomsdrift kan skabe ressourcer til specialiserede kurser, der styrker tværfagligheden.

### UDFORDRINGER

- Mindre tid til samarbejde med personalet og deltagelse i opgaver i relation til kerneopgaven hæmmer det tekniske servicepersonales tværfaglighed.
- Svagere kendskab til den enkelte faglighed og fagperson på institutionerne gør det sværere at forstå deres behov, hvilket øger risikoen for misforståelser og andre uhensigtsmæssigheder i dagligdagen.
- Begrænset daglig kontakt med personalet gør det sværere at "uddanne" dem i bygningens tekniske forhold.

### LÆRINGER

#### Tværfaglighed kræver tid

Forudsætningen for en stærk tværfaglighed er, at den tekniske servicemedarbejder kommer regelmæssigt på institutionen og har tid til at samarbejde med det øvrige personale.

#### Tilknytning styrker tværfaglighed

Tværfaglighed kræver, at den tekniske servicemedarbejder er interesseret i de fagligheder, der arbejder på en institution. Den interesse og nysgerrighed styrkes af at være en del af huset og deltage i den kerneopgave, der løses der, og derfor har tilknytning og ejerskabsfølelse betydning for tværfagligheden.

#### Kendskab giver evne til at oversætte til personalet

Forskellige fagligheder har forskellige sprog. Tværfaglighed er nødvendig for at teknisk servicepersonale kan formidle tekniske problemstillinger til fx plejepersonale, og omvendt for at kunne forstå hvorfor en særlig opgave er vigtig for plejepersonalet.

#### Forskel på institutioner

Tværfaglighed er vigtigere på nogle institutioner end andre. Daginstitutioner er typisk mindre komplekse end skoler og specialinstitutioner. På daginstitutioner vil en ny teknisk servicemedarbejder relativt hurtigt kunne få tilstrækkeligt kendskab til stedet og brugerne til at kunne sikre en velfungerende daglig kontakt.



## MINDRE TID TIL UNDERSTØTTENDE OPGAVER MEN DAGLIGDAG FUNGERER STADIG

Fælles ejendomsdrift påvirker den måde det tekniske servicepersonale bidrager til kerneopgaven på den enkelte institution på. Det overordnede billede er, at der fra centralt hold bliver skåret væsentligt i den mængde af understøttende opgaver, som det tekniske servicepersonale kan udføre. Ofte bliver der introduceret besparelser sammen med fælles ejendomsdrift, og den enkelte medarbejder får nye og flere tekniske ansvarsområder. Det betyder, at der er mindre tid til at bidrage til opgaver på institutionerne, der ikke handler om bygningsdriften. Nogle kommuner advokerer for, at teknisk service bliver skarpt afgrænset til bygningsdrift, mens andre definerer opgaven bredere som at understøtte brugernes dagligdag gennem teknisk service. De fleste steder findes en balance, hvor der stadig er plads til understøttende opgaver og samarbejde med personale og brugere.

### MULIGHEDER

- Fælles ejendomsdrift kan understøtte en større klarhed om, hvordan teknisk service skal bidrage til kerneopgaven.
- Bedre vedligehold af bygningsmassen styrker kerneopgaven.

### UDFORDRINGER

- Mindre interaktion med brugere og mindre tid på det enkelte sted forringer forståelsen for stedets kerneopgave.
- Der er mindre tid til, at det tekniske servicepersonale kan udføre understøttende opgaver på den enkelte institution.
- Institutionsledere og ansatte må overtage opgaver, der tidligere blev løst af teknisk service. De har dermed mindre tid til fx pædagogiske opgaver.
- Institutioner, der ikke serviceres af fast teknisk servicepersonale regelmæssigt, føler ikke der er nok kendskab til at kunne imødekomme lokale behov.

### LÆRINGER

#### Fast tilknytning understøtter forståelse for og aktiv deltagelse i løsning af kerneopgave

Det der sikrer, at det tekniske servicepersonale kan bidrage aktivt til kerneopgaven, er, at de har fast tilknytning og regelmæssig tilstedeværelse på et begrænset antal institutioner. Der skal være tid til, at de lærer personalet, brugerne og kerneopgaven på institutionen at kende, hvilket også er tilfældet de fleste steder.

#### Forskellige mennesketyper passer til forskellige institutioner

Nogle personer er gode til at håndtere børn, nogle til unge, nogle til ældre og nogle til psykisk syge. Det understreger fordelene ved, at den rigtige medarbejder tilknyttes en institution i stedet for, at alle skal servicere alle institutioner på skift.

#### Lederkonstellationer påvirker prioritering af understøttende opgaver

Forskellige lederkonstruktioner har betydning for, hvilken rolle det tekniske servicepersonale kommer til at spille i forhold til kerneopgaven. Institutionsledere som teamledere, frem for administrative eller teknisk-faglige teamledere, vil typisk medføre, at aktiv inddragelse i kerneopgaven prioriteres højere.

#### Identifikation med forskellige fællesskaber påvirker engagement i kerneopgave

Tekniske servicemedarbejdere, der primært identificerer sig med det kollegiale fællesskab på institutionerne og føler sig "som en del af huset", er typisk også mere engagerede i forhold til kerneopgaven på stedet. I takt med at det fag-faglige fællesskab i teams bliver det primære, så bliver medarbejderne ofte også mindre engagerede i kerneopgaven på institutionen.



## TEAMORGANISERING STYRKER ARBEJDSMILJØET

Fælles ejendomsdrift styrker samlet set det tekniske servicepersonales arbejdsmiljø. Det skyldes primært, at teamorganisering skaber bedre mulighed for afløsning ved fravær og et fagligt fællesskab, der støtter både det fysiske og psykiske arbejdsmiljø. Det er også gunstigt med arbejdsmiljørepræsentanter inden for egen faglighed og et generelt stærkere fokus på arbejdsmiljø i de større ejendomsorganisationer. Der er dog også mange, der har oplevet et forværret arbejdsmiljø i forbindelse med overgangen til fælles ejendomsdrift. Nogle har ikke kunnet forene sig med ny ledelse, mindre selvbestemmelse, mindre tilknytning til "deres" institution, teamstruktur og særligt at skulle servicere nye og flere institutioner. Mange udfordringer har dog knyttet sig til selve overgangsfasen, og de fleste har vænnet sig til nye forhold, mens nogle som konsekvens har fratrukket deres stilling.

### MULIGHEDER

- Teamstruktur skaber bedre mulighed for afløsning ved fravær.
- Kollegialt fagfællesskab bidrager til mere samarbejde om større og tungere opgaver samt fælles løsning af problematikker.
- Generelt større fokus på arbejdsmiljø, udbud af sikkerhedskurser og ressourcer til opdatering af arbejdsredskaber.
- Teamledere med teknisk indsigt giver bedre forståelse for nogle typer udfordringer i arbejdet.
- Dedikerede teamledere kan understøtte et godt arbejdsmiljø og samarbejde i teamet.

### UDFORDRINGER

- Mange tekniske servicemedarbejdere har fået mere travlt, og nogle finder det stressende at skulle servicere flere institutioner. Det kan både skyldes ny organisering og økonomiske besparelser.
- Reduktion af tekniske servicelederes lederansvar og ny central ledelse kan medføre mindre tilknytning til den enkelte institution, hvilket for nogle påvirker arbejdsglæden negativt.
- Længere afstand til nærmeste leder og mere kompleks ledelsesstruktur kan medføre usikkerhed om arbejdsopgaver og ansvarsområder.

### LÆRINGER

#### Ledelse skal skabe klarhed om ansvarsområder og serviceniveau

Det er afgørende for arbejdsmiljøet, at der er en overensstemmelse mellem teamledere og institutionslederes forventninger til det tekniske servicepersonale under de nye rammer, som det tekniske servicepersonale arbejder indenfor. Nogle medarbejdere har fået flere arbejdsopgaver men føler fx over for institutionslederne, at de skal holde samme standard, på de områder de havde i forvejen. Generelt er det afgørende, at der fra politisk hold træffes klare beslutninger om, hvilket overordnet serviceniveau, der skal opretholdes.

#### Skiftende arbejdssteder kræver en særlig type medarbejder

Det er udfordrende at skulle servicere flere institutioner, bl.a. fordi det er svært at prioritere opgaver og behov mellem dem. Mange foretrækker ikke at skulle servicere mere end én institution per dag. Nogle typer medarbejdere, fx dem der tidligere har arbejdet som selvstændige håndværkere, er dog vant til og trives med at servicere mange typer brugere og steder.

#### Tilknytning skaber arbejdsglæde

For mange tekniske servicemedarbejdere er tilknytning og ejerskabsfølelse over for institutionen en central drivkraft i deres arbejde og en forudsætning for en stor del af deres arbejdsglæde. Den tilknytning kræver fast gang på institutionen, deltagelse i beslutninger på stedet samt ansvar og råderum til at tage selvstændige beslutninger.



---

## **KAPITEL 3**

### Fire cases om fælles ejendomsdrift

---



# ILLUSTRATION AF FIRE CASES OM FÆLLES EJENDOMSDRIFT

I dette afsnit præsenteres fire modeller for fælles ejendomsdrift. Silkeborg, Hillerød og Odense har alle etableret varianter af den centrale model for fælles ejendomsdrift, mens Kolding har en decentral model med elementer af forvaltermodellen. Forskellen i administrativ organisering af ejendomsdriften mellem de fire kommuner er illustreret i skemaet nedenfor.

I de følgende afsnit belyses hvordan ejendomsdriften er administrativt og operationelt organiseret i hver case, og hvad den lokale organisering betyder for de fem projekttemaer: Ledelsesrum, fag-faglighed, tværfaglighed, kerneopgave og arbejdsmiljø.

**K** Kolding   **O** Odense   **H** Hillerød   **S** Silkeborg

OPGAVER	PLACERING AF OPGAVER				
Politisk forankring	Fagudvalg <b>K</b>		Teknisk udvalg <b>O</b>		Økonomiudvalg <b>H S</b>
Ejerskab	Institution	Fagforvaltning (ikke teknisk) <b>K</b>	Teknisk fagforvaltning		Ejendomscenter <b>O H S</b>
Strategi/budgetansvar	Institution	Fagforvaltning (ikke teknisk) <b>K</b>	Teknisk afdeling <b>K</b>		Ejendomscenter <b>O H S</b>
Udvendig bygningsvedligehold	Institution	Fagforvaltning (ikke teknisk)	Teknisk afdeling <b>K</b>		Ejendomscenter <b>O H S</b>
Tekniske installationer	Institution	Fagforvaltning (ikke teknisk)	Teknisk afdeling <b>K</b>	Ejendomscenter <b>O H S</b>	Ekstern leverandør
Grønt vedligehold	Institution	Fagforvaltning (ikke teknisk)	Teknisk afdeling <b>K</b>	Ejendomscenter <b>O H</b>	Ekstern leverandør <b>O H S</b>
Rengøring	Institution	Fagforvaltning (ikke teknisk)	Teknisk afdeling <b>K</b>	Ejendomscenter <b>O H S</b>	Ekstern leverandør
Teknisk service	Institution	Fagforvaltning <b>K</b>	Teknisk afdeling		Ejendomscenter <b>O H S</b>
Teknisk serviceledelse	Institutionsleder	Teamleder (Institution) <b>K</b>	Teamleder (Administration) <b>O S</b>		Sektionschef <b>O H S</b>

# CASE 1 // FÆLLES EJENDOMSDRIFT I SILKEBORG KOMMUNE

Model // Central model





# SILKEBORG // INTRODUKTION

## Historik

I 2012 samlede Silkeborg kommune ejendomsdriften for hovedparten af kommunens bygninger i centret Ejendomme under Økonomi- og Erhvervsudvalget. Anledningen var en politisk beslutning om effektivisering af ejendomsdriften med et mål om besparelser på 3 mio. kroner samt løbende besparelser på 1 procent årligt.

## Fuld centralisering

Kernen i modellen er en fuld centralisering af ejendomsdriften, hvor ejerskab, økonomi og administration af bygninger samt ansættelse og ledelse af teknisk servicepersonale blev overdraget fra de enkelte institutioner og forvaltninger til ejendomscentret.

65 daginstitutioner, som ikke tidligere var blevet serviceret af fast kommunalt teknisk servicepersonale, blev også lagt ind under ejendomscentret.

Fle institutioner er siden starten lagt ind under ejendomscentret, og dermed er det i dag kun svømmehallerne, samt enkelte selvejende idrætshaller, der endnu ikke er en del af den fælles ejendomsdrift i kommunen.

Al pleje af kommunens grønne arealer blev fra starten overdraget til den kommunale virksomhed Entreprenørgården, og der blev udarbejdet standardiserede plejeplaner og serviceaftaler med ejendomscentret.



Maj 2010  
Politisk beslutning om effektivisering af ejendomsdrift, 3 mio. kr. besparelse

Jan 2011  
Opstart projektgruppe

August 2011  
Midlertidig MED og arbejdsgrupper

Jan 2012  
**Åbning af center**

2014  
Kantine, Rådhus og Udlejning lægges under ejendomscenter

Jan 16  
Opstart af Lean på ugentligt tavlemøde i teams

Maj-Nov 2010  
Arbejdsgruppe udarbejder forslag til organisering

Marts 2011  
Infomøder for berørte medarbejdere

2011  
Første hold ejendomsservice-teknikere uddannes

2014  
Handicap og psykiatri lægges under ejendomscenter

2015  
Omorganisering af teamstruktur. Indførelse af "baser".

Feb 2017  
Idrætshaller lægges under ejendomscenter



## Ny område- og teamstruktur

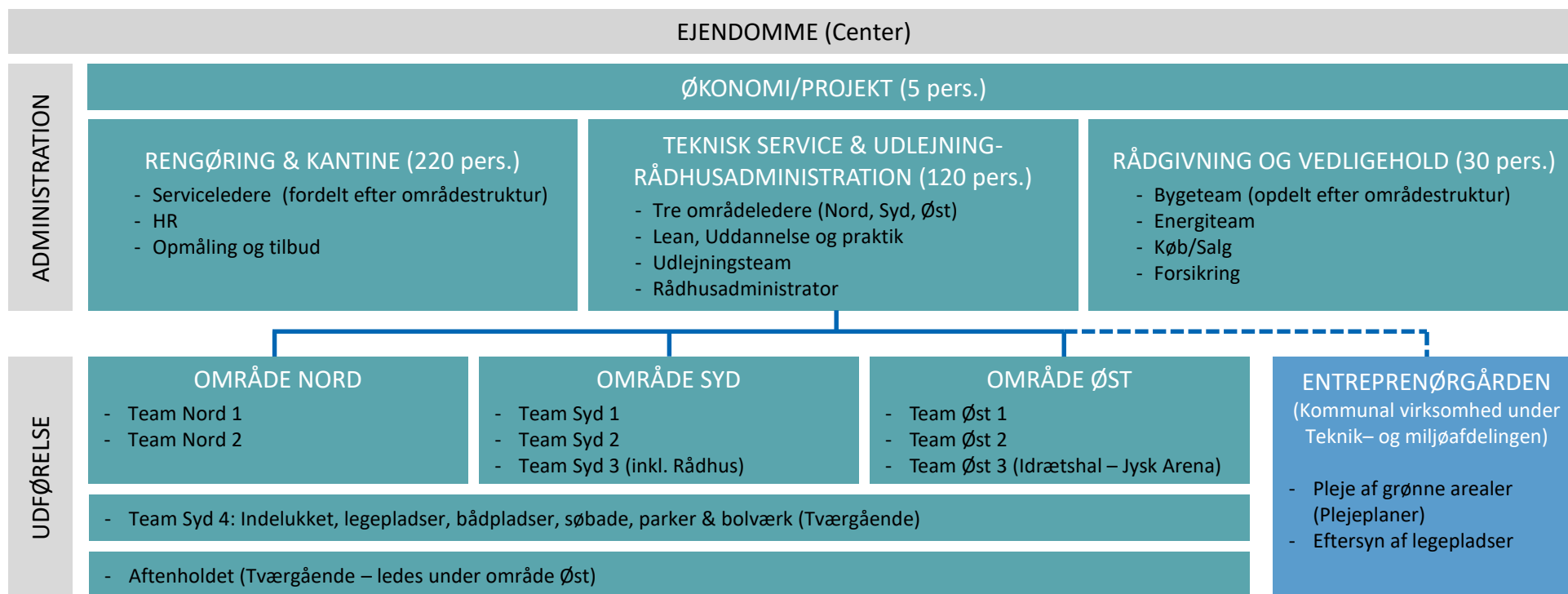
Den udførende del af ejendomsdriften er organiseret i tre geografiske områder, som ledes af områdeledere fra ejendomscentret. Hvert område dækkes af en række selvstændige teams, der hver består af 8 til 15 tekniske servicemedarbejdere eller ejendoms teknikere. Hvert team har en "base" på en institution, hvor hele eller dele af teamet møder ind om morgenen. Her har de også deres centrale værksted og værktøjslager og holder ugentlige drifts- og leanmøder med deltagelse af områdelederen. Hvert team har en koordinator, der tilrettelægger og fordeler de løbende arbejdsopgaver. Teamet servicerer alle institutionstyper inden for dets område bortset fra team Syd 4, der servicerer legepladser og andre udendørs installationer på tværs af områderne samt

aftenholdet, der også er tværgående.

Den enkelte institution har en primær og en sekundær teknisk servicemedarbejder tilknyttet med faste timer og værksted på stedet afhængigt af institutionsstørrelse og behov.

## Digitalisering og nye IT-systemer

Alle opgaver kommunikeres digitalt gennem en service request-ordning. Den enkelte institution opretter en opgaveanmodning, som modtages og fordeles af koordinatoren i hvert team. Alle medarbejdere har smartphones til formålet og registrerer arbejdstid på den enkelte opgave. Der arbejdes også med digitale bygningsdata (DBD).







Henning i Askehuset børnehave



Del af Team Syd 1 ved base på Frisholmskolen



Kim's værksted, Toftevang Plejecenter



Claus skifter termostat på Frisholmskolen





## ÆNDRET LEDELSESROM FOR INSTITUTIONSLEDERE OG TEKNISKE SERVICEPERSONALE

Fælles ejendomsdrift i Silkeborg har medført, at ledelsesansvaret for ejendomsdriften er overført fra den enkelte institutionsleder til områdelederne i ejendomscentret, og i nogen grad til koordinatorene og medarbejderne i de enkelte teams. Institutionslederne råder ikke over deres eget budget til bygningsdrift og vedligehold, og kan ikke selv definere det tekniske personales arbejdsopgaver. Der er lavet en Service Level Agreement mellem den enkelte institution og ejendomscentret. Inden for denne koordinerer institutionerne med deres primære tekniske medarbejder om daglige opgaver, og med koordinatoren eller områdelederen om større opgaver. Der er en gensidig forståelse omkring, hvilken størrelse udgifter det tekniske servicepersonale kan afholde uden at involvere områdelederen.

### STYRKER

- Tekniske servicemedarbejdere har fået større ledelsesrum og selvstændighed i samarbejdet med institutionslederen
- De har fået bedre mulighed for at træffe faglige beslutninger ang. bygningsdriften og afvise evt. uhensigtsmæssige ønsker fra institutionslederen
- En generelt højere faglighed styrker selvstændighed og evne til selvledelse
- Samarbejdet i teamet med en central koordinator udvider de tekniske servicemedarbejdes ledelsesrum i forhold til både institutionsledere og ledelsen i ejendomscentret

### SVAGHEDER

- Institutionsledere har ikke mulighed for selv at prioritere hvordan midler i vedligeholdelsesbudgettet bruges.
- Det betyder, at understøttende opgaver og tværfaglige aktiviteter kan blive nedprioriteret i forhold til ejendomstekniske opgaver – i forhold til hvad institutionsledere kunne ønske.
- Retningslinjer fra ejendomscentret og krav om teamsamarbejde opleves af nogle tekniske servicemedarbejdere som en indskrænkning af muligheder for selvbestemmelse.

#### MICHAEL, OMRÅDELEDER FOR OMRÅDE SYD

Har arbejdet med FE i Silkeborg siden 2011

” De tekniske servicemedarbejdere arbejder sammen i teams nu. Det styrker dem i at klare tingene selv, så de ikke altid behøver at spørge mig. Men jeg mødes med dem en gang om ugen og sikrer, at der er en god dynamik i teamet og at vi er enige om, hvordan tingene skal fungere. ”

” I det gamle system var vi ansat under skolelederen, som kunne bestemme vores opgaver og hvornår vi fx skulle hjælpe med transport eller deltage i emneuger. Det har ændret sig meget med fælles ejendomsdrift. Der vil nok være nogle skoleledere, som ikke synes, at de kan få løst de samme opgaver af os længere. ”

CLAUS, TEKNISK  
SERVICEMEDARBEJDER  
Arbejde på Frisholm  
Skole siden 1998

#### JANNE, SKOLELEDER

Leder af Frisholm Skole siden 2009

” Jeg var ikke interesseret i at dele Claus – han var jo ”vores”. Nu har han ansvaret for flere matrikler end bare os og refererer til hans leder i Ejendomme. Men jeg synes ikke det har ændret det store i praksis. Vi har et godt makkerskab og finder ud af tingene sammen. Jeg forsøger at tænke på, at mine ønsker også skal passe ind i Claus’ hverdag. ”



## ET MARKANT LØFT AF DET TEKNISKE SERVICEPERSONALES FAG-FAGLIGHED

Det er en central del af fælles ejendomsdrift i Silkeborg at styrke fag-fagligheden blandt de tekniske servicemedarbejdere. I den kommunale afdeling for teknisk service sidder en medarbejder med ansvar for uddannelse og praktik. Alle tekniske servicemedarbejdere tilbydes uddannelsen som ejendomsservicetekniker, og der er indtil nu uddannet to hold á 20 medarbejdere. Derudover tilbydes relevante faglige kurser, og det tilstræbes, at hvert enkelt team indeholder de forskellige relevante specialer. Der er fx én i hvert team der får løftet sine kompetencer inden for energi- og varmestyring. En central ramme, for faglig udvikling, er også de ugentlige drifts- og leanmøder hvor teamet diskuterer faglige emner, udvikler gode rutiner og generelt arbejder med at skabe en forbedringskultur.

### STYRKER

- Tilbud om uddannelse som ejendomsservicetekniker. Ledelse sørger for vikarer og hjælp fra teamet til at dække ind ved fravær.
- Tilbud om relevante faglige kurser. Størrelsen af organisationen gør det muligt at få leverandører til at skræddersy kurser.
- Ugentligt drifts- og leanmøde i teamet styrker faglig diskussion og praksis.
- Øget samarbejde mellem tekniske servicemedarbejdere styrker videndelingen mellem dem.

### SVAGHEDER

- En udfordring ved tilgangen med specialisering inden for teamet kan være, at den enkelte medarbejder bliver mindre alsidig.

#### MICHAEL, OMRÅDELEDER FOR OMRÅDE SYD

Har arbejdet med FE i Silkeborg siden 2011

” Vi fik lavet et kursus om tryghedsskabende adfærd for de medarbejdere, der har kontakt til psykiatriske patienter. Der kom en sygeplejerske fra psykiatrien og der var også en patient med. Det var de tekniske servicemedarbejdere meget glade for. Kurset fandtes ikke før, men det kunne vi skabe, fordi vi er så mange. ”

” Vi samles en gang om ugen, og det synes jeg er rigtig godt. Så snakker vi, om der er nogen, der har problemer eller faglige udfordringer. Nogle er gode til vvs, nogle er gode til el og én er tømrer og så kan man få hjælp, hvis der er noget man ikke kan finde ud af. Det lærer man også meget af. Vi tager også ud og hjælper på hinandens institutioner hvis det er nødvendigt. ”

#### HENNING, TEKNISK SERVICEMEDARBEJDER

Servicerer en skole, et plejecenter og to børnehaver

#### ANNETTE, LOKALLEDER FOR PLEJECENTER

Leder af Toftevang Plejecenter siden 2007

” Vi skulle lige vænne os til, at Kim ikke bare er her hele tiden. Men vi kan godt mærke, at tingene er blevet effektiviseret i forhold til ham, der var her før. Kim kan jo bare det hele og har en faglighed og effektivitet, så der har ikke været nedgang i service. ”



## TAGER AKTIVT DEL I INSTITUTIONERS KERNEOPGAVE – MEN I MINDRE GRAD END TIDLIGERE

Ledelsen af teknisk service i Silkeborg gør det klart, at der med fælles ejendomsdrift bliver skåret mange af de understøttende opgaver fra, som tidligere blev løst af det tekniske servicepersonale. Det bliver også indskærpet, at deltagelse i personalearrangementer på institutionerne må ske i fritiden. Samtidig er indstillingen, at der skal være tid til at snakke med kollegaer og brugere og til at udføre understøttende opgaver, når det er nødvendigt og meningsfuldt. Ved tvivlsspørgsmål inddrages områdelederen, men der udvises en høj grad af tillid til, at den enkelte institutionsleder og tekniske servicemedarbejder finder ud af det sammen. Organiseringen i små teams, hvor den enkelte medarbejder har primært ansvar for få bygninger, gør også, at de lærer personalet, opgaverne og brugerne på de enkelte institutioner godt nok at kende til at kunne tage højde for deres behov i dagligdagen.

### STYRKER

- Større skoler og plejecentre har stadig en primær teknisk servicemedarbejder som bruger det meste af sin tid på stedet. Han kender personalet og borgerne og bidrager aktivt til kerneopgaven på stedet.
- Også daginstitutioner og mindre institutioner har en primær teknisk servicemedarbejder, som de lærer at kende selvom han ikke kommer på stedet dagligt.
- Et system med rød-gul-grøn-opgaver hjælper med at afgøre hvilke opgaver tekniske service aldrig, under nogle omstændigheder og altid kan udføre.

### SVAGHEDER

- Det tekniske servicepersonale har ikke længere tid til at løse mange af de understøttende opgaver i relation til kerneopgaven, som de løste tidligere.
- Deltagelse i sociale arrangementer er skåret fra, og det medfører en lavere tilknytning til det enkelte sted.
- Når man som teknisk servicepersonale skal dele sin tid mellem flere institutioner, så lærer man hverken bygninger, personale eller kerneopgave så godt at kende, som hvis man kun skulle være ét sted.

#### POUL, SEKTIONSLEDER FOR TEKNISK SERVICE

Leder af teknisk service siden 2011

” Vi skal håndtere en større bygningsmasse, så vi blev nødt til at se på den opgaveportefølje, man historisk har løst. Vi skal ikke længere vaske op på lærerværelset eller levere mælk til de unge mennesker. Men der bliver jo stadig støttet op om at få institutionerne til at fungere. Det er stadig os, der sætter juletræ op ved juletid.

”

” Jeg hjalp engang med metalsløjde, men sådan er det ikke mere. Det kan jeg godt savne lidt. Men vi skal også være realistiske nu, hvor vi skal passe flere bygninger. Så risikerer man at komme bagud. Skolen her kender jeg som min egen bukselomme, og det er da ikke helt det samme de andre steder. Men jeg kender dem efterhånden godt nok til at kende deres behov.

”

CLAUS, TEKNISK SERVICEMEDARBEJDER  
Arbejde på Frisholm Skole siden 1998

#### JANNE, SKOLELEDER

Leder af Frisholm Skole siden 2009

” Når teknisk service fungerer, så frigør det ikke bare overskud til min kerneopgave, det gør min opgave endnu bedre. Claus er desværre ikke med til personalefester længere, men han er stadig min nære sparingspartner på at få bygninger og pædagogik til at gå op i en højere enhed. Han hjælper, når vi laver ny aktivitetsbane, og når bolde skal ned fra taget.

”



## FORBEDRING AF ARBEJDSMILJØ – MEN OVERGANGEN VAR HÅRD

Overgangen til fælles ejendomsdrift har været hård for mange, og en del medarbejdere er stoppet, bl.a. fordi de ikke kunne fungere i teamstruktur eller brød sig om at komme i flere og nye typer institutioner. En enkelt har også været sygemeldt med stres. Men overordnet oplever det tekniske servicepersonale i dag en markant forbedring af arbejdsmiljøet under fælles ejendomsdrift. Det skyldes primært team-strukturen, hvor medlemmer af teamet aflaster hinanden i højere grad end tidligere. Det gør det lettere at blive aflastet ved ferie og fravær, så man ikke kommer tilbage til en uoverskuelig mængde opgaver. Det er positivt for det fysiske arbejdsmiljø, hvor de hjælper hinanden med tunge opgaver, og det er positivt for det psykiske arbejdsmiljø, som forbedres af et stærkere fagligt fællesskab, hvor man kan få sparring på problemer – særligt på det ugentlige drifts- og leanmøde.

### STYRKER

- Teamstruktur giver bedre mulighed for afløsning ved ferie og andre typer fravær.
- Øget samarbejde gør det lettere at få hjælp til krævende opgaver.
- Tættere fællesskab med fagkollegaer giver godt psykisk arbejdsmiljø. Centralt fokus på teambuilding.
- På ugentligt teammøde diskuteres trivsel og emner som fx omgangstone og stres tages op
- Områdeleder fungerer som sikkerhedsleder og sørger sammen med arbejdsmiljørepræsentanter for at alle relevante sikkerhedskurser tilbydes og gennemføres.

### SVAGHEDER

- Overgangen til fælles ejendomsdrift var hård for mange.
- Det kan være en stressfaktor at skulle tage sig af flere forskellige institutioner.
- Nogle har det svært med at arbejde i børnehaver, hvor lydniveauet kan være højt.
- Det er svært at vurdere arbejdsmængden på den enkelte institution, og derfor kan nogle tekniske servicemedarbejdere blive udsat for større arbejdsbyrde end andre.

#### MICHAEL, OMRÅDELEDER FOR OMRÅDE SYD

Har arbejdet med FE i Silkeborg siden 2011

” Når man laver en voldsom ændring i dagligdagen, så kan det bestemt være hårdt for arbejdsglæden, og det har da været et pres at skulle starte op nye steder. Men vi har ikke presset citronen så meget, at folk bliver syge af det, og vi har taget den tid, der skulle til for at nå det. Vi ER tilbage med fornyet styrke på arbejdsglæde på trivselsmålinger. ”

” Før sad man med det hele selv, nu har vi jo kollegaer, der kan hjælpe hinanden. Det giver meget, at vi lige mødes og snakker sammen. Der bliver vendt meget på den time, det kan jeg love dig for. Både sjove historier, og hvis der er nogen, der er trætte af noget. Det er noget, jeg ser frem til.

HENNING, TEKNISK  
SERVICEMEDARBEJDER  
Servicerer en skole, et plejecenter og to børnehaver

#### CLAUS, TEKNISK SERVICEMEDARBEJDER

Arbejde på Frisholm Skole siden 1998

” Tidligere kunne man blive stresset over, at man havde for mange opgaver, og der var en ferie, og så ligger alle opgaverne, når man kommer tilbage fra ferie. Der er vi jo dækket ind nu ved, at der er én, der hjælper under eller lige efter ferien. Jeg synes bestemt, at arbejdsmiljøet er blevet meget bedre af det her. ”



## Case 2 // FÆLLES EJENDOMSDRIFT I HILLERØD KOMMUNE

Model // Central model







## Historik

Fælles ejendomsdrift i Hillerød blev introduceret i 2010, som følge af et politisk krav om besparelse på området. Ansættelse og ledelse af alt teknisk servicepersonale blev overdraget fra de enkelte institutioner til den kontraktstyrede kommunale virksomhed Drift og Service, der også varetog kommunens grønne områder.

Hovedparten af det tekniske servicepersonale forblev i det daglige på de institutioner, hvor de tidligere var ansat, men blev organiseret i teams og fik ansvaret for flere institutioner inden for deres geografiske område.

I 2012 blev håndværkerteamet oprettet med to udkørende håndværkere, der kunne løse mere specialiserede opgaver på tværs af kommunen, og dermed kunne reducere brug af eksterne håndværkere. To år efter blev de suppleret af flyverteamet med to udkørende tekniske servicemedarbejdere til at servicere alle daginstitutioner i kommunen. Det reducerede transport for de andre teams, der nu skulle dække færre institutioner.

I 2016 blev Drift og Service fysisk og administrativt samlet med kommunens ejendomsenhed i staben Ejendomme under økonomiudvalget. Det tekniske servicepersonale blev administrativt samlet under sektionen Decentral Drift, og samtidig blev en del af det grønne vedligehold udliciteret. Fusioneringen gav en væsentligt bedre sammenhæng og koordinering mellem teknisk service og ejendomsenheden Bygninger.



2010  
Centralisering af  
teknisk service under  
"Drift og service".

2012-13  
Indførsel af teamstruktur

2014  
Indførsel af  
koordinatrorolle i hvert  
distrikt

2015  
Aftenpedel afskaffes og  
overtages af tilkaldefunktion  
i håndværkerteam

2016  
Drift og Service bliver lagt  
sammen med Ejendomme  
og bliver til "Ejendomme".

2012  
Håndværkerteam  
oprettes (to mand)

2014  
Flyverteam oprettes (to  
mand – primært  
daginstitutioner)

2014  
Distriktsteams servicerer  
ikke længere  
daginstitutioner

2016  
Vej og Park bliver  
udliciteret til Hede  
Danmark

2017  
Rengøring indliciteres til  
Ejendomme





## Distriktsstruktur med tværgående håndværkerteam

Udførelsen af teknisk service i Hillerød er organiseret i fire teams. De tre geografisk definerede teams Distrikt Syd, Øst og Vest dækker skoleområdet samt større takstfinansierede institutioner, som plejecentre og udlejningsejendomme. Personalet møder ind i mindre grupper på de større institutioner og samles efter behov til teammøder for at koordinere opgaver og planlægge ferie. Dem, der servicere skoleområdet, mødes i de tre distrikter, mens medarbejdere på de takstfinansierede institutioner har en gruppe på tværs af kommunen.

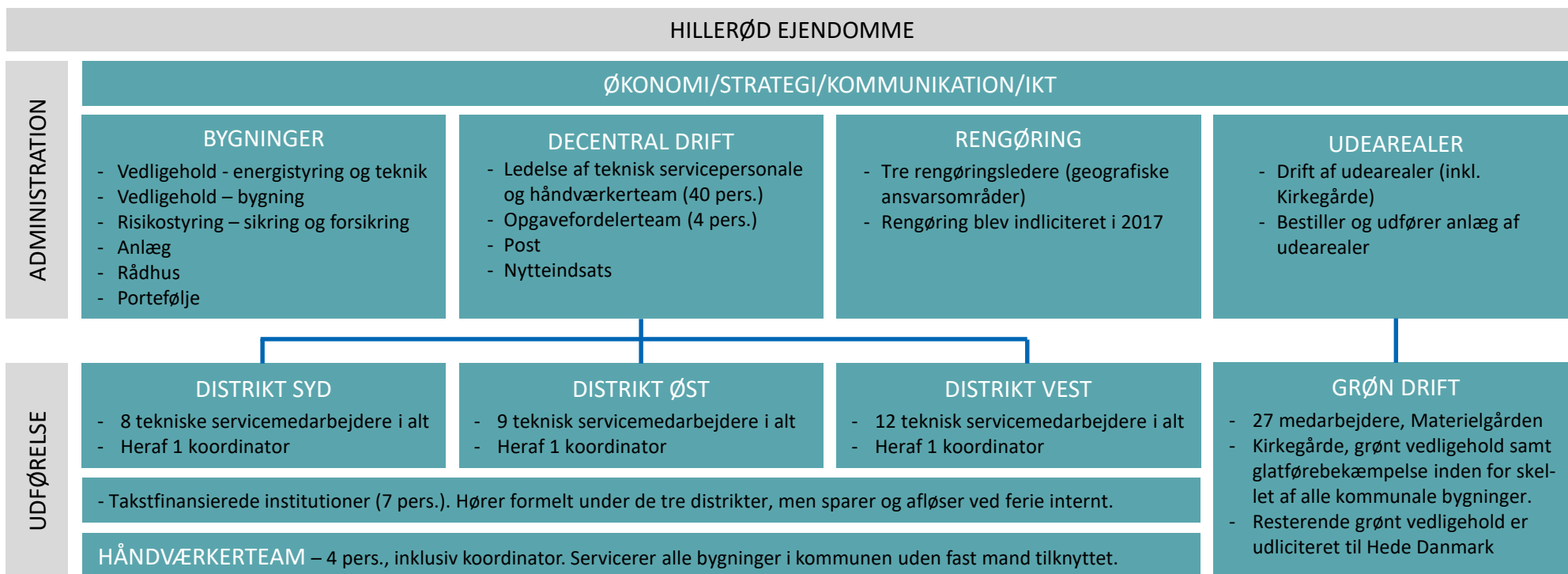
Håndværker/flyverteamet dækker alle bygninger på tværs af kommunen, der ikke serviceres af de tre distrikts teams – primært daginstitutioner. De møder ind og har base

på Materielgården, hvorfra de kører ud i fire biler. Håndværker/flyverteamet har også tilkaldevagt uden for normale åbningstider.

En fra hvert af de fire teams fungerer som koordinator i forhold til fx opgavefordeling og afløserplanlægning. Han står også for kommunikation mellem sektionslederen i Decentral Drift og teamet. Det enkelte team fastlægger selv mødestruktur- og frekvens.

## Digitalisering og nye IT-systemer

Opgaver meldes ind digitalt via QR-koder og fordeles af et administrativt team under Decentral Drift. På institutioner med fast teknisk servicepersonale håndteres opgaver ofte direkte med det lokale personale, mens større opgaver meldes digitalt. Der arbejdes med digitale bygningsdata.





Kim og resten af holdet på Hillerødsholmskolen



Karl-Erik laver sprinklertest på Sophienborgskolen



Kim tjekker ventilationssystemet på Hillerødsholmskolen



Karl-Erik med kolleger på Sophienborgskolen



## INSTITUTIONSLEDERE HAR FÅET ET MINDRE LEDELSERUM PÅ DET TEKNISKE OMRÅDE

Med overgangen til fælles ejendomsdrift er vedligeholdelsesbudgettet og ledelsen af det tekniske servicepersonale overgået fra den enkelte institutionsleder til Ejendomme. Større vedligeholdelsesopgaver aftales ved et årligt bygningsgennemsyn med en planlægger fra Ejendomme, der også foretager den overordnede prioritering. De daglige løbende vedligeholdelsesopgaver indberettes digitalt og prioriteres af den enkelte tekniske servicemedarbejder i forhold til den daglige arbejdsmængde. Institutioner med fast mand på stedet har god mulighed for at påvirke den daglige prioritering af opgaver, mens fx daginstitutionsledere har sværere ved at påvirke, hvordan håndværker/flyvteamet prioriterer opgaver. Den enkelte tekniske servicemedarbejder kan selv iværksætte opgaver op til en værdi af 5000 kr., mens større udgifter skal godkendes af den tilknyttede vedligeholdsplanlægger.

### STYRKER

- Det er et tillidsbaseret system, som i praksis giver et stort ledelsesrum til den enkelte tekniske servicemedarbejder.
- I samarbejde mellem den enkelte medarbejder, koordinatoren og institutionslederen findes en fælles forståelse for, hvordan de enkelte opgaver skal prioriteres.
- Den tekniske servicemedarbejder har position og opbakning til evt. at sige fra over for uhensigtsmæssige ønsker fra institutionslederne.

### SVAGHEDER

- Institutionsledere kan ikke selv prioritere hvilke opgaver det er vigtigst at lave først.
- Institutionsledere der serviceres af håndværker/flyvteamet ved ikke, hvordan opgaver prioriteres, og ved ikke, hvornår de bliver løst. Det besværliggør lokal planlægning og kan hæmme overbærenhed ved langsom opgaveløsning.
- Koordinatoren har ingen lederrolle, og dermed er der blevet længere til de tekniske servicemedarbejders nærmeste leder, som sidder i Ejendomme.

MADS, SEKTIONSLEDER FOR  
DECENTRAL DRIFT  
Leder i Hillerød kommune  
siden 2003

” I dag er der ikke noget ledelsesrum for den enkelte tekniske servicemedarbejder. Men det har ikke været noget problem. Og på opgavedelen er de meget selvstyrende. Jeg fordeler ressourcer men ikke opgaver. Det finder de ud af decentralt gennem koordinatoren. ”

” Hvis jeg fx af pædagogiske hensyn vil have en skillevæg sat op, så kan jeg ikke påvirke hvordan den opgave prioriteres. Og jeg ved ikke, hvornår de evt. har tænkt sig at gøre det. Det kan godt være frustrerende, og jeg skal jo nogle gange sørge for, at den rette medarbejder er på arbejde, når de kommer. Jeg føler, jeg bruger mere energi på det, end hvis jeg havde en mand gående. ”

MARIANNE, DAGLIG  
LEDER  
Leder af firkløverens  
børnehus siden 2014

SØREN, SKOLELEDER  
Leder af  
Hillerødsholmskolen siden  
1996

” Den store forskel er, at det tekniske servicepersonale ikke længere er ansat af mig, og jeg ikke kan bestemme, hvad de skal lave. Nu kræver det, at begge parter er indstillede på at samarbejde. Det kræver gensidig tillid og respekt, og det har vi. Jeg synes stadig overordnet, at jeg får lavet de opgaver jeg ønsker. ”





## FAG-FAGLIGHEDEN STYRKES

Fælles ejendomsdrift har medført et markant løft af fag-fagligheden blandt de tekniske servicemedarbejdere i Hillerød Kommune. Teamstrukturen har gjort det lettere at finde afløsning ved uddannelse, og ca. 2/3 af alle ansatte har nu gennemført uddannelsen som ejendomsservicetekniker. Der tilbydes en række kurser omkring fx sikkerhed, styring af varmeanlæg, specialredskaber osv. Koordinatoren i det enkelte team sørger for, at der findes afløsning ved fravær. Der findes også et fagligt fællesskab primært indenfor men også på tværs af de enkelte teams, selvom der fra centralt hold ikke er etableret faste rammer for kollegial sparring. Det skyldes især nogle engagerede koordinatore med godt kendskab til hele medarbejdergruppen, som sørger for, at de rette fagligheder byder ind, hvor der er behov.

### STYRKER

- Teamstruktur giver god mulighed for afløsning ved uddannelse.
- Ledelse lægger vægt på at uddannelse skal prioriteres.
- Krav om villighed til uddannelse som ejendomsservicetekniker ved ansættelse sikrer et generelt højt fagligt niveau.
- Relevante faglige kurser tilbydes
- Større kollegialt fællesskab gennem teamstrukturen har medført bedre faglig sparring.
- Specialister inden for fx brandsikring kan udbrede ny teknologi og viden til resten af teamet.

### SVAGHEDER

- Fravær af faste møder inden for teamet kan medføre begrænset kollegial sparring i nogle teams.
- Deltagelse i faglige kurser kræver at den enkelte stiller krav derom. Ledelsen opfordrer ikke aktivt til kurser.

**MADS, SEKTIONSLEDER FOR DECENTRAL DRIFT**  
Leder i Hillerød kommune siden 2003

” Der er meget mere kompetencedeling nu. De havde jo ikke noget fælles tidligere. Nu har vi en kæmpe kompetencebank. Alle ved godt, hvem der er god til kloakker. Og så kan vi jo sende folk på uddannelse til ejendomsservice-tekniker. Det ville aldrig ske tidligere. ”

” Tidligere kunne man godt have en skoleleder, der ikke syntes, at man skulle tage væk på uddannelse. Den slipper vi over nu. Selvom vi kører med mindre personale, så kan man altid få fat på en kollega, der kan dække ind. Så kan man tage noget efteruddannelse uden af føle, at man kommer bagud med det derhjemme. ”

**KIM, TEKNISK SERVICELEDER**  
Tillidsrepræsentant. Ansat 2007. På Hillerødsholmskolen siden 2014

**MARIANNE, DAGLIG LEDER**  
Leder af firkløverens børnehus siden 2014

” Jeg møder fire håndværkere som er faguddannede. Det må være positivt. Det er Michael når det er noget med el og det er Bjarne, når det er vand og varme. ”



## MINDRE TID TIL UNDERSTØTTENDE OPGAVER, MEN FORTSAT SAMSPIL OM INSTITUTIONERS KERNEOPGAVE

Fælles ejendomsdrift har medført, at den enkelte tekniske servicemedarbejder skal servicere flere kvm<sup>2</sup> og har mindre tid til understøttende opgaver på institutionen. På skoleområdet har man en fordelingsnøgle der hedder 80% til bygningsdrift og 20% til "skolestøtteopgaver". I praksis har man et stort frirum til, at institutionsledere og tekniske servicemedarbejdere finder en god balance mellem opgavetyper lokalt. Overgangsfasen til fælles ejendomsdrift var svær, og der var stor modstand på, at fx lærere nu skulle løse en del praktiske opgaver, de ikke skulle tidligere. I dag har både teknisk servicepersonale og ansatte på institutioner vænnet sig til den nye struktur. Særligt på større institutioner, der stadig har fast mand gående, er der stadig en høj grad af tværfaglighed og kendskab til kerneopgaven. For håndværker/flyverteamet, der servicerer små institutioner, er det sværere at opnå det kendskab.

### STYRKER

- Fast teknisk servicepersonale på skoler og større institutioner sikrer godt kendskab til institutionen, tværfaglighed og fleksibilitet i forhold til den daglige opgaveløsning.
- Høj grad af decentral opgavestyring giver god mulighed for at institutionsledere og tekniske servicemedarbejdere sammen finder en balance mellem opgavetyper, der sikrer fortsat bidrag til kerneopgaven.
- Høj grad af frihed i opgaveløsningen styrker ejerskabsfølelse og fortsat engagement i forhold til kerneopgaven på institutionen.

### SVAGHEDER

- Der er mindre tid til understøttende opgaver på institutionerne.
- Ansatte på institutionerne skal bruge mere tid på praktiske opgaver.
- Daginstitutionsledere føler, at håndværker/flyverteamet har et lavt kendskab til den enkelte institution og de fagligheder, der arbejder der.

MADS, SEKTIONSLEDER FOR DECENTRAL DRIFT

Leder i Hillerød kommune siden 2003

” Institutionslederne var ikke glade for det her, så dem har vi snakket meget med. De var glade for at have en fast mand gående, som lige kunne se efter nogle unger, hvis det var det, der skulle til. Det er der ikke tid til længere, og det finder de selv ud af derude. Jeg tror egentlig tilfredsheden med systemet er høj nu, særligt blandt nye institutionsledere. ”

” For institutionslederne ville det nok være rart at have en fast mand. Men for os, så lærer vi næsten alle krogene at kende. Jeg ved præcist, hvilke institutioner jeg først skal komme på kl. halv ni. Det kan være svært at følge med i udskiftning af personale, men vi lærer alle at kende hen ad vejen.

MICHAEL, HÅNDVÆRKER  
I Håndværkerteamet siden 2012

SØREN, SKOLELEDER

Leder af Hillerødsholmskolen siden 1996

” Det er også noget med tillid og synlighed. Eleverne passer på skolen, fordi de kender Kim og ser han går og reparerer de ting, der går i stykker. Det betyder meget for os, at der er en her, der kender bygninger ind og ud, og som hurtigt kan være der, hvis en rude eller en hane går i stykker. ”



## TEAMSTRUKTUR GIVER BEDRE ARBEJDSMILJØ

Fælles ejendomsdrift har overordnet set medført et bedre arbejdsmiljø for det tekniske servicepersonale. Det er særligt teamstrukturen, der har givet nogle store fordele. Hvor der tidligere ikke var nogen til at afløse ved sygdom, er der nu et team, der kender institutionen og kan dække ind, når det er nødvendigt ved fravær. Koordinatoren står som en central person, der sørger for, at den enkelte får den hjælp, man har brug for. Teamet samles ikke så ofte, men det er alligevel nok til, at der opstår et kollegialt fællesskab, der styrker det psykiske arbejdsmiljø. Det tværgående håndværker/flyvteamet servicere de fleste af de mindre institutioner på tværs af kommunen, og derfor skal de andre teams ikke dække så mange institutioner. Det giver mere ro til de andre, men til gengæld en hård opgave for håndværker/flyvteamet, der kræver en medarbejder, som trives med omskiftelighed.

### STYRKER

- Teamstrukturen har medført en markant forbedring af arbejdsmiljøet for det tekniske servicepersonale.
- Koordinatoren sørger for afløsning ved sygdom og andet fravær, så der ikke venter en uoverskuelig bunke opgaver, når man vender tilbage.
- Det kollegiale fællesskab gør, at man ikke står alene med faglige og andre problemer.
- Teamet understøtter, at alle får opgraderet værktøj og udstyr til bedre sikkerhedsstandard.

### SVAGHEDER

- Overgangen til fælles ejendomsdrift var svær, og en del medarbejdere kunne ikke vænne sig til den nye struktur.
- I perioden hvor ansatte på skoler også skulle dække daginstitutioner i området, var der en del der stoppede.
- Ansatte i håndværker/flyvteamet har en potentielt stressende hverdag. De rette typer trives dog med omskifteligheden.

MADS, SEKTIONSLEDER FOR  
DECENTRAL DRIFT

Leder i Hillerød kommune  
siden 2003

” Der var mange, der ikke ville det her, som ikke ville indgå i teams og slet ikke ville tage flere institutioner. En del stoppede i den første tid. Men i dag tror jeg ikke, der er nogen, der kunne forestille sig ikke at være organiseret sådan her. De kunne jo ikke holde ferie før. Nu kan de afløse hinanden. Det må give mindre stres. ”

” Der er stadig folk, der ønsker sig tilbage, men overordnet har arbejdsmiljøet i den grad fået et løft. Man går ikke længere alene med tingene, men kan snakke med kollegaer og koordinatoren. Folk er gode til at hjælpe hinanden. Og vi skal jo ikke arbejde mere. Hvis der er noget vi ikke kan klare, så bestiller vi en ekstern håndværker til at ordne det. ”

KIM, TEKNISK  
SERVICELEDER

Tillidsrepræsentant.  
Ansatt 2007. På  
Hillerødsholmskolen  
siden 2014

MICHAEL, HÅNDVÆRKER  
I Håndværkerteamet siden  
2012

” Jeg synes, at vi fire i teamet er gode til at hjælpe hinanden. Det kan da godt være stressende nogle gange, når det vælter ind med opgaver, men man kan jo også stresser sig selv op. Tingene behøver jo ikke altid være færdige med det samme. Og hvis man skal bruge hjælp, kan man jo ringe til en kollega. ”



# Case 3 // FÆLLES EJENDOMSDRIFT I ODENSE KOMMUNE

Model // Central model







## Historik

Odense kommune etablerede fælles ejendomsdrift i 2012 efter en byrådsbeslutning om økonomisk besparelse og et ønske om højere kvalitet og faglighed inden for teknisk service. 15 medarbejdere var allerede samlet under én leder i Ældre og Handikapforvaltningen, men nu blev det tekniske servicepersonale samt ejerskab over alle bygninger i kommunen samlet i enheden Ejendom under By- og Kulturforvaltningen.

Drift af kommunens offentlige grønne områder er samlet i enheden Park og Vej, der sammen med Ejendom ligger i afdelingen Drift og Anlæg. De kommunale ejendomsarealer er under Teknisk Service, og her er det meste grønt- og vintervedligehold udliciteret.

På grund af stor modstand, fra skoleledere og forældre, blev skoleområdet ikke inddraget i den fælles ejendomsdrift. Kommunens stadion er heller ikke inddraget, men derudover gælder den fælles ejendomsdrift alle kommunens bygninger.

## Distriktsstruktur

Ejendomsdriften er organiseret i fire geografiske distrikter. De administrative medarbejdere i de fire kontorer i Ejendom arbejder og sidder fysisk sammen i fire teams på tværs af kontorene, der dækker hver af de fire distrikter. Det sikrer en høj grad af tværfaglighed og sammenhæng mellem de forskellige fagligheder, der varetager driften af en bygning.



2012  
Centralisering af  
teknisk service i  
Ejendom

2014  
Service Level agreement  
mellem institutioner og  
Ejendom

2017  
Serviceafdeling  
etableres

2018  
Sikringsenheden  
etableres

2013  
Fra to til fire  
driftsledere

2016  
Teknisk service får  
egen chef

2017  
Viceværter samles i eget  
team under distrikt NØ



## TEAMSTRUKTUR I DISTRIKTERNE

Hvert af de fire distrikter ledes af en administrativ driftsleder fra kontoret Teknisk Service, der varetager den daglige ledelse af det tekniske servicepersonale, mødes med dem jævnlgt og bl.a. holder distriktsmøder for hele personalet to til fire gange årligt.

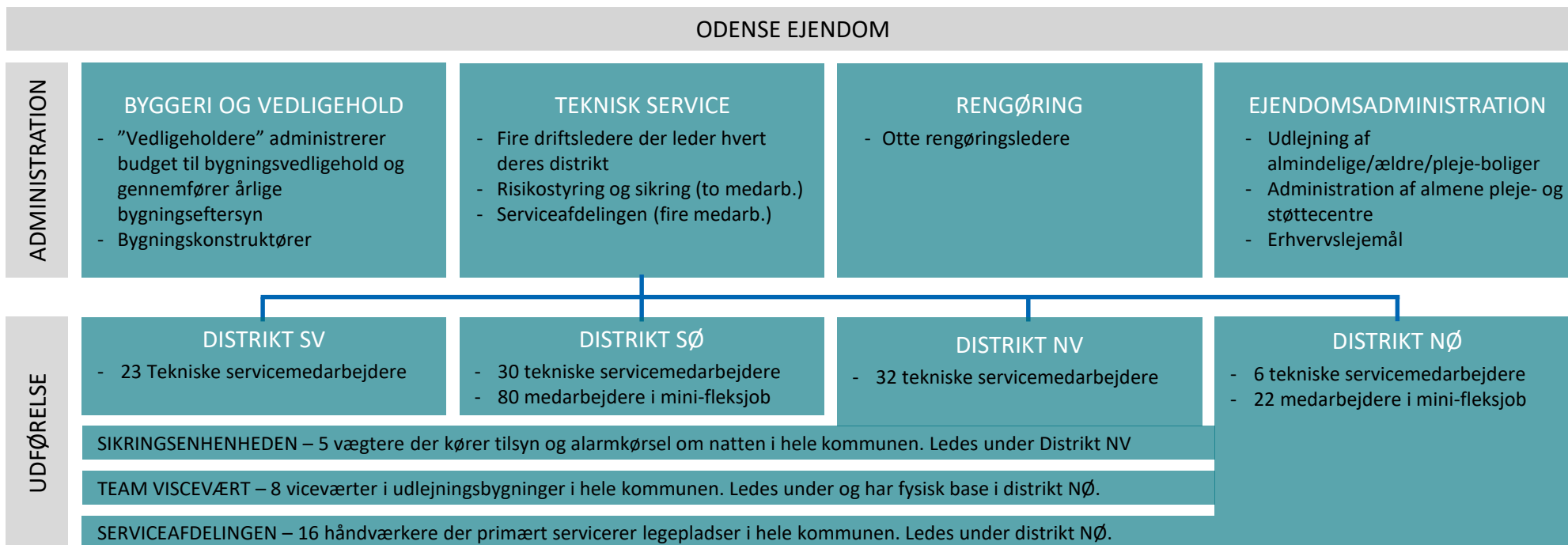
Inden for det enkelte distrikt er de tekniske servicemedarbejdere organiseret i teams á tre til fem medarbejdere, der mødes ca. en gang om måneden på skift hos hver enkelt for at sparre omkring opgaverne. Hver medarbejder har også en "buddy" som de mødes med på ugentlig basis for at sparre, hjælpe hinanden og aftale afløsning ved fravær. Til dagligt møder de tekniske servicemedarbejdere ind på hver deres større institution, hvor de har base, og de fleste har derudover en række mindre institutioner i nærområdet, typisk daginstitutioner, som de også servicerer i løbet af ugen.

I distrikt SØ møder de enkelte teams på ca. fem mand ind på samme adresse hver morgen, hvorfra de fordeler de daglige opgaver i deres fælles område. Opgaverne fordeles efter hvilken medarbejder, der er bedst til den pågældende opgave.

Der er også nogle funktionsbestemte teams, der løser opgaver på tværs af kommunen. Serviceafdelingen er en gruppe håndværkere, der primært servicerer legepladser. Viceværterne på kommunes udlejningsbygninger har også deres eget team. Begge har base i og ledes under distrikt NØ. Sikringsenheden servicerer alarmer og kører vagt.

## OPGAVEBESTILLING

Bestilling af opgaver hos det tekniske servicepersonale foregår over e-mail eller ved direkte mundtlig/skriftlig kontakt på de institutioner med en fast mand gående. Teams i Distrikt SØ har en fælles e-mailadresse, de modtager opgaver på. FM-system er på vej.







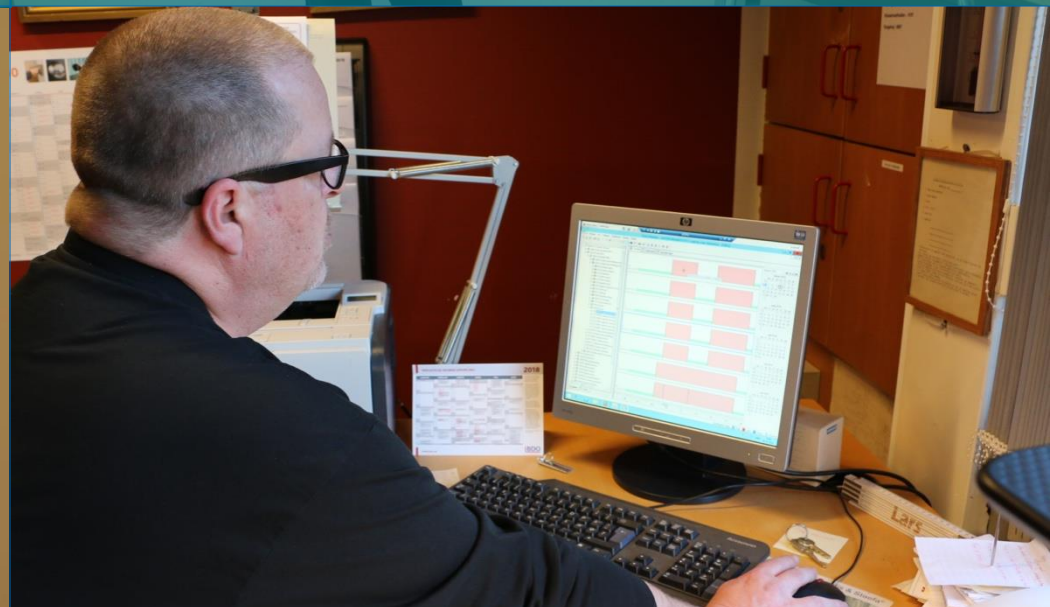
Jesper og lærling på værkstedet på Villestofte Plejecenter



Finn på værkstedet på Sanderum Plejecenter



Jesper har en tavle på døren, hvor personalet kan skrive opgaver



Lars tjekker varmesystemet på Bellinge Idrætscenter



## EN TILLIDSBASERET KULTUR MED FRIHED UNDER ANSVAR

Med fælles ejendomsdrift er den enkelte institutions vedligeholdsbudget overgået til Ejendom, og administreres af en "vedligeholder", der typisk er en ingeniør i Byggeri og Vedligehold. Ved et årligt bygningsgennemsyn besluttes det sammen med institutionslederen hvilke større opgaver, der kan laves på stedet. Institutionslederen kan altid tage fat i vedligeholderen for at få godkendt løbende udgifter. Den primære tekniske servicemedarbejder på stedet er normalt involveret i processen og har selv en tæt kontakt med vedligeholderen om løbende udgifter. Den tekniske servicemedarbejder er ansat i Ejendom og refererer til driftslederen i teknisk service. Denne blander sig kun ved behov, og i praksis er der en høj grad af frihed til selv at træffe daglige beslutninger. Han ved, hvornår en beslutning kræver, at han involverer enten vedligeholderen eller institutionslederen.

### STYRKER

- Der er lavet en overordnet samarbejdsaftale (SLAG), der klargør opgavefordeling.
- Driftslederen sørger for, at samarbejdet i de enkelte teams, og mellem tekniske servicemedarbejdere og institutionsledere fungerer godt.
- Det aktuelle samarbejde mellem vedligeholder, institutionsledere og teknisk servicepersonale er velfungerende.
- Der er en tillidsbaseret kultur, hvor det tekniske servicepersonale har stort råderum til at tage beslutninger både om daglig samarbejdsform og ang. opgavefordeling.

### SVAGHEDER

- Institutionsledere kan ikke træffe selvstændige beslutninger på det tekniske område.
- Vedligeholder kan pga. manglende tid blive flaskehals når institutionsleder og teknisk servicemedarbejder skal have godkendelse af udgifter.
- Hvis samarbejdet mellem institutionslederen og den tekniske servicemedarbejder er dårligt, skal institutionslederen gå igennem driftslederen for at få løst udfordringen.
- Institutioner uden fast mand gående, har svært ved at påvirke den tilknyttede tekniske servicemedarbejders opgaveløsning.

#### JAN, CHEF FOR TEKNISK SERVICE

Driftsleder fra 2013. Chef for teknisk service fra 2016.

” Vi har en forventningsafstemning, når vi ansætter en teknisk servicemedarbejder. Derudover har han et stort ledelsesrum. Han har ansvaret for bygningerne og kan udføre opgaverne i den rækkefølge, som han har lyst til. Vi har så en driftsleder til at understøtte ham, og følge op på trivsel og om opgaverne bliver løst. ”

” Jeg savner, da vi havde mere magt selv til bare at sige: Det gør vi! Nu skal chefen ind over, når det bliver et par tusind kroner, og man kan godt komme til at vente lang tid. De har jo travlt. Og nogle gange er det altså bureaukrati af værste skuffe. Jeg har heller ikke overblik over budgettet længere. Jeg ved ikke hvad vi har at gøre med. ”

LARS, EJENDOMS-SERVICETEKNIKER  
På Bellinge Idrætscenter siden 2000

#### MARIANNE, LEDER AF DAGINSTITUTION

Leder af børnehuset Stjernen siden 2009

” Man ville gerne have institutionslederne væk fra ejendomsdriften – for det har de ikke forstand på. Men jeg bruger rigtig meget krudt på det her, fordi jeg ved ikke, hvornår de kommer og løser en opgave. Og så kommer der et nyt køleskab, men det passer ikke i størrelsen, fordi de kender ikke vores stuer. ”



## ALLE SKAL VÆRE SPECIALISTER

Den fælles ejendomsdrift i Odense kommune muliggør et markant løft af det tekniske servicepersonales ejendoms-tekniske faglighed. Ledelsen har stort fokus på de stigende tekniske krav i faget, og man tilstræber at efteruddanne de enkelte medarbejdere, i stedet for at skulle hyre private til fx servicering af alarmsystemer. Der har været lav interesse i uddannelsen som ejendomsservicetekniker blandt personalet, men nu er en større gruppe i gang, og nogle er allerede uddannet. Der er et bevidst fokus på, at der ikke skal være nogle få specialister inden for de enkelte områder, men at alle skal kunne betjene bredden af tekniske systemer. Teamstrukturen giver også god mulighed for faglig videndeling. Eftersom mødefrekvensen er lav i teamet og distriktet, er videndelingen begrænset her, men høj blandt buddy'er.

### STYRKER

- Ledelsen i ejendom har stort fokus på uddannelse, og tilbyder alle relevante kurser.
- De er i gang med at uddanne alle til ejendomsserviceteknikere.
- Dem der har behov tilbydes kursus i dansk og matematik.
- Størrelsen af organisationen gør, at de kan få kursusvirksomheder til at tilrettelægge de rette forløb til dem.
- Man har et fokus på, at alle skal være "specialister".
- Teamstrukturen skaber god mulighed for faglig videndeling mellem det tekniske servicepersonale.

### SVAGHEDER

- En barriere for at tage på kursus kan være, at man ved at ens "buddy" skal løbe hurtigere mens man er væk.
- Der kan være så travlt i teamet, at man ikke føler man kan tillade sig at tage på kursus.

#### JAN, CHEF FOR TEKNISK SERVICE

Driftsleder fra 2013. Chef for teknisk service fra 2016.

*" Før sad de jo alene uden mulighed for at komme på kursus. Nu har vi et stort fokus på at løfte fagligheden. Der kommer jo så meget teknik ind i bygningerne i dag, så det er nødvendigt. Vi mener, at de alle sammen skal specialuddannes. De skal alle kunne styre varme anlægget. "*

*" Jeg har da været på kursus, men jeg kommer ikke så meget afsted, som jeg gerne ville. Min makker har jo nok at se til, og han afløser kun på akutte ting, så jeg får travlt når jeg kommer tilbage. Det hæmmer mig i at komme afsted. "*

#### JESPER, EJENDOMSSERVICETEKNIKER

På Villestoftes plejecenter siden 2014

#### HELLE, REHABILITERINGSLEDER

Villestoftes plejecenter siden 2016. I kommunen siden 2009.

*" Vi har jo en fagligt dygtig mand, og så skal han altså heller ikke bruge sin tid på at lægge tøj sammen. Han har nogle specialiserede opgaver omkring demenssikring fx. Og så styrer han jo vores brandanlæg og kan instruere alle medarbejderne. Det er meget værd for os. "*





## ”VORES KERNEOPGAVE ER BRUGERNE”

Teknisk Service har lavet en samarbejdsaftale (SLAG) med kommunens institutioner, der gør det klart, hvilke opgaver de kan forvente, at det tekniske servicepersonale løser. Det har givet en klarhed i det daglige samarbejde. Samtidig udtrykker ledelsen klart, at det tekniske servicepersonales kerneopgave er at støtte op om brugernes dagligdag. I praksis understøtter det en kultur for, at man kan hjælpe med meningsfulde understøttende opgaver, i det omfang der er tid. Der er også mulighed for fleksible modeller, hvor et plejecenter fx køber 8 timer af den fuldtidsansatte tekniske servicemedarbejder på stedet, til at lave opgaver i relation til velfærdsopgaven. Den største udfordring er på de mindre institutioner, der ikke har dagligt besøg af en fast teknisk servicemedarbejder. Her kan der godt mangle det kendskab og den tværfaglighed, der er nødvendigt for optimalt bidrag til kerneopgaven.

### STYRKER

- Ledelsen er tydelig omkring, at det tekniske servicepersonales kerneopgave er at støtte op om brugernes dagligdag – ikke bygningerne i sig selv.
- Større institutioner har en fast teknisk servicemedarbejder med base på stedet, så han lærer kerneopgaven og personalet godt nok at kende, til at kunne imødekomme deres specifikke behov.
- Der er en generel kultur for at ”dagligdagen skal fungere”, så hvis brugere har særlige behov, der ikke er strengt ejendomstekniske, så kan den tekniske servicemedarbejder godt træde til alligevel.

### SVAGHEDER

- Det tekniske servicepersonale har fået mindre tid til understøttende opgaver og daglig kontakt med brugere og borgere.
- Teknisk servicepersonale, der skal dække flere institutioner, har begrænset kendskab til kerneopgave og personale på de institutioner, hvor de ikke kommer dagligt – typisk daginstitutioner.

#### JAN, CHEF FOR TEKNISK SERVICE

Driftsleder fra 2013. Chef for teknisk service fra 2016.

” Vi har italesat meget, at vi ser os som et firma, der skal betjene vores kunder. Vi har så drejet den til, at vores kerneopgave er vores brugere. Medarbejderne skal sørge for, at dagligdagen i huset fungerer. Man kan misforstå det og tro, at man også skal hente pakker for dem. Men det er altså driften af bygningen, at den er god at være i. ”

” Det er jo en gråzone, hvad vi kan hjælpe med. Når Pouls PH lampe over skrivebordet er gået i stykker, så er det jo ikke mig, der skal hjælpe med at ordne private lamper. Men når han nu er så glad for at læse, og jeg lige går forbi med min stige. Så bliver det altså ikke på min vagt, at den pære ikke bliver skiftet. ”

#### FINN, EJENDOMS-SERVICETEKNIKER

Teknisk servicemedarbejder siden 2013. På Sanderum plejecenter siden 2017

#### LONE, SOSU ASSISTENT

Villestofter plejecenter

” Det er dejligt at Jesper kender os og beboerne så godt. Han kan godt komme lidt hurtigere for at lave et rullegardin, fordi han ved, at det er vigtigt for lige netop dén demente beboer. Det er vigtigt, at han har den forståelse, for det letter vores dagligdag. Og vi stoler på, at hvis han ikke kommer hurtigt, så er det fordi han har travlt. ”



## FÆLLES EJENDOMSDRIFT STYRKER ARBEJDSMILJØET – HVIS DER IKKE BLIVER FOR TRAVLT

Overordnet set har fælles ejendomsdrift i Odense styrket det tekniske servicepersonales arbejdsmiljø. Det er primært teamstrukturen, der gør den positive forskel, idet der nu er et fagligt fællesskab, der støtter op om den enkelte. Det gør det lettere at få afløsning ved sygdom, ferie og kurser og det gør, at der er både fysisk og psykisk opbakning i dagligdagen. Udfordringen er størst for de medarbejdere, der skal servicere flere institutioner. Det giver for nogle en større arbejdsbyrde, end de har haft tidligere, og det gør, at der er mindre tid til den kontakt med brugere og personale, som skaber tilknytning til den enkelte institution. For mange er tilknytning og ejerskabsfølelse for den enkelte institution en vigtigt kilde til arbejdsglæde.

### STYRKER

- De tekniske servicemedarbejdere har stadig mulighed for at bevare tilknytning og ejerskab i forhold til en primær institution, og det er for mange vigtigt for arbejdsglæden.
- Det faglige fællesskab med både buddy og team skaber et godt psykisk arbejdsmiljø..
- Fællesskabet gør det også lettere at få hjælp til fysisk krævende opgaver.
- Ledelsen understøtter en bedre sikkerhed gennem kurser og udstyr.
- Nogle synes det er spændende med nye opgaver og ansvarsområder.

### SVAGHEDER

- Det tekniske servicepersonale har fået flere opgaver og ansvarsområder med fælles ejendomsdrift, og der er en bekymring for, at det på et tidspunkt bliver for meget.
- I takt med at de får flere opgaver og skal dække flere institutioner bliver tilknytning til den enkelte mindre. Det påvirker arbejdsglæden negativt.

#### JAN, CHEF FOR TEKNISK SERVICE

Driftsleder fra 2013. Chef for teknisk service fra 2016.

” Frygten fra medarbejderne var værre end processen. De så hurtigt, at det gav værdi for dem selv. De fandt ud af, at der var andre gutter, der lavede det samme, de fik nogen at snakke med. Der er ikke en eneste der er røget i svinget. Hvis du spørger rundt, så tror jeg 98% er glade for forandringen. ”

” *Det er det bedste arbejdsmiljø, jeg har oplevet. Der er aldrig bøvl, hvis jeg skal bruge noget sikkerhedsudstyr. Og vi har jo en god gruppe, så man er godt tilpas. Jeg er også glad for de ansatte her, jeg er jo en del af huset. Det betyder meget for mig, at jeg føler, at det er mit sted.*

#### JESPER, EJENDOMS-SERVICETEKNIKER

På Villestoftes plejecenter siden 2014

”

#### LARS, EJENDOMS-SERVICETEKNIKER

På Bellinge Idrætscenter siden 2000

” *Den største udfordring er de nye opgaver, der hele tiden kommer på. De gamle forsvinder jo ikke. Det kan jeg se kan gå hen og blive hårdt, hvis de lægger flere enheder på, end vi har nu. Så tror jeg man mister mange folk hen ad vejen. Folk brænder ud. Det kunne jeg godt frygte lidt.*

”



## Case 4 // FÆLLES EJENDOMSDRIFT I KOLDING KOMMUNE

Model // Decentral model





## Historik

Kolding kommune har valgt en decentral model for fælles ejendomsdrift, hvor de tekniske servicemedarbejdere er samlet i teams under de enkelte fagforvaltninger, der har separate budgetter for daglig og akut ejendomsdrift.

Første skridt blev taget i 2010, hvor teknisk service på seniorområdet blev samlet i to teams under ledelse af to plejecenterledere. På baggrund af en rapport fra Rambøll blev det i 2016 politisk besluttet at etablere fælles ejendomsdrift i alle forvaltninger efter modellen fra seniorområdet. Budgettet til teknisk service blev samtidig reduceret.

## Ledelses- og teamstruktur

Hver forvaltning fik ansvar for at implementere modellen på egne præmisser. I Børne og Uddannelsesforvaltningen lavede man otte teams under ledelse af skoleledere, der dækker skoler og daginstitutioner i deres områder. På socialområdet lavede man ét team under ledelse af en leder af et beskæftigelsestilbud. En del af sundhedsområdet blev lagt ind under et af de eksisterende teams på seniorområdet. Endeligt blev tekniske servicemedarbejdere på administrations og kulturinstitutioner samlet i ét team under ledelse af rådhusforvalteren i Centraladministrationen.

Enheden Kommunale Ejendomme under By- og Udviklingsforvaltningen står for planlagt bygningsvedligehold, og bidrager med teknisk sparring til teknisk service. De har bl.a. udarbejdet en fælles Service Level Agreement på området og skal på sigt bidrage til fælles kompetenceudvikling.



Børne- og Uddannelsesforvaltningen.

2010  
Teamstruktur på  
seniorområdet (to  
teams)

Juli 2016  
Politisk beslutning om  
etablering af fælles  
ejendomsdrift

Marts 2017  
Opstart af  
teamstruktur

August 2017  
Opstart af teamstruktur i  
Børne- og Uddannelses-  
forvaltningen

Maj 2016  
Rambøll analyserapport  
om organisering af  
teknisk service

Dec. 2016  
Etablering af  
teamledere og  
processtart

Forår 2017  
Udlicitering af grønt  
vedligehold

Efterår 2017  
Service Level  
Agreements og  
implementering af app



## Forskellige decentrale organiseringsformer

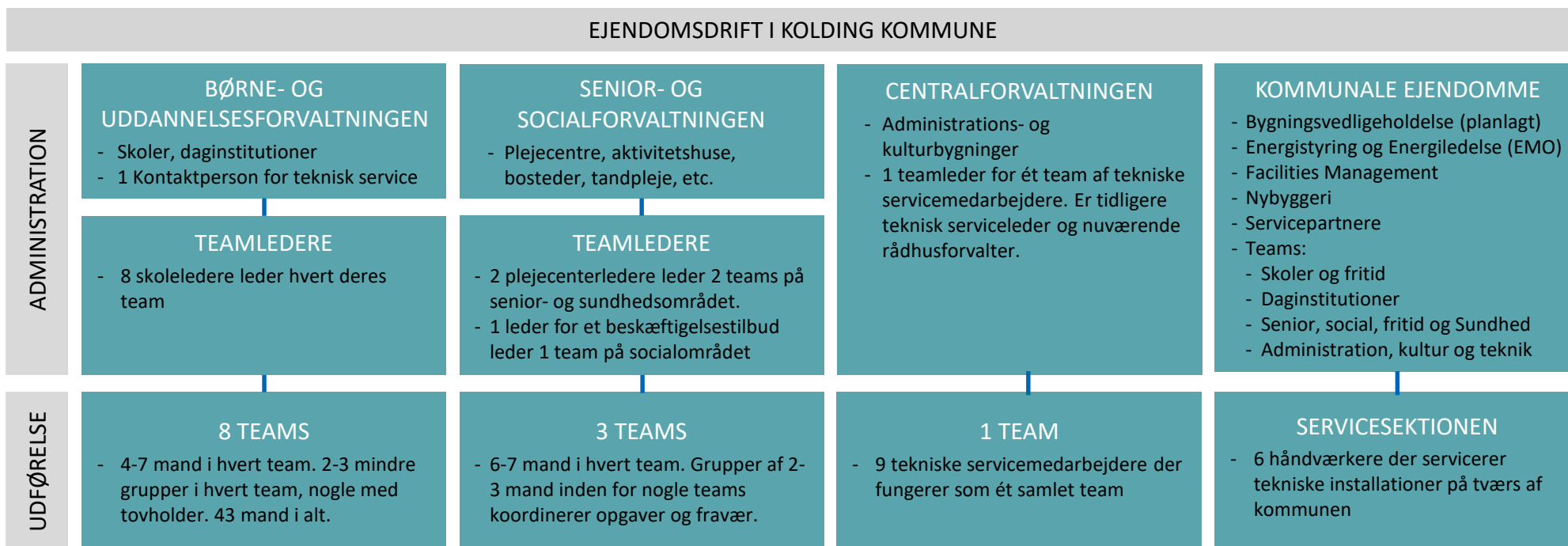
På grund af den decentrale ledelsesstruktur, er den praktiske organisering af de tekniske servicemedarbejdere blevet meget forskellig i de 12 teams. Alle medarbejdere møder fortsat ind på den samme institution, som de var tilknyttet før omorganiseringen, men har nu fået flere institutioner, de skal servicere. De enkelte teams består af 4-9 tekniske servicemedarbejdere. I de fleste er der grupper af 2-3 medarbejdere, der koordinerer opgaver og afløser ved fravær indbyrdes. De mødes så ca. en gang om måneden i teamet og diskuterer emner, der vedrører alle, samt evt. større opgaver der kræver fælles indsats. Teamet på socialområdet og teamet under centralforvaltningen koordinerer indbyrdes, som samlet team. I nogle teams er der udpeget en eller flere koordinatore eller tovholdere, der står for koordinering af opgaver og afløsning og aflønnes herefter.

## Opgavebestilling og digitale løsninger

Institutionernes bestilling af opgaver foregår som hovedregel per e-mail direkte til den relevante tekniske servicemedarbejder og i mange tilfælde også mundtligt. Større opgaver koordineres gennem teamlederen.

Til planlagte og cykliske opgaver er der fra Kommunale Ejendomme etableret en app, som alle medarbejdere har adgang til på deres arbejdstelefon. Her bliver de for den enkelte bygning mindet om rutinemæssige opgaver, som rensning af tagrender og aflæsning af målertal, og kan afkrydse opgaver, efterhånden som de løses. Nogle tekniske servicemedarbejdere finder den endnu ikke brugbar, fordi den ikke er tilpasset nok til den enkelte institution, og fordi de føler de har styr på cykliske opgaver i forvejen.

Der er aktuelt ikke planer om egentligt FM-system med digital opgavebestilling.







Frank tager vandprøve fra Marielundskolens svømmehal



Martin aflæser målere på Daginstitution Drejens



Frank tjekker sikringskabet i fysiklokalet

Teknisk Team 4  
Kontaktoplysninger

<b>LYSHØJSKOLEN</b>	Anders Svendsen	Skoleleder
	Annette Hartoft	Viceskoleleder
Lyshøj Nord	-	-
Lyshøjhallen	-	-
Daginstitution Drejens	Bente Rasmussen	Leder
	Gitte Larsen	Souschef
Børnehaven Strandhuse	Jytte Buch Petersen	Leder
	Harry Christensen	Souschef ( <b>kontaktperson</b> )
Daginstitutionen Petersbjerggård	Anne Sofie Søgaard-Olesen	Konst. Leder (souschef)
	Jane Bødskov Petersen	Leder

**Teknisk Service**

		
<b>Martin Hygum</b> (Lyshøjskolen) 2030 1709	<b>Jan Nielsen</b> (Lyshøjskolen) 2343 3501	<b>Rune Rasmussen</b> (Institutionerne i område Lyshøj) 2491 7746

Kontaktoplysninger på team 4 for Daginstitution Drejens



## UDFORDRENDE BÅDE AT VÆRE INSTITUTIONSLEDER OG TEAMLEDER FOR TEKNISK SERVICE

Den nye struktur har givet et stort ledelsesrum til de institutionsledere, der er blevet teamledere. Andre institutionsledere må nu gå gennem teamlederen eller kontaktpersonen i forvaltningen, hvis der er beslutninger omkring teknisk service, de vil påvirke. De tidligere tekniske serviceledere har for de flestes vedkommende overgivet budgetter og råderum til de nye teamledere. Dem, der før var tilknyttet institutioner, og hvis leder blev teamleder, har oplevet minimal forandring, mens forandringen har været større for de resterende. De tidligere tekniske serviceledere har beholdt deres titel og løn, men ikke deres ansvar. I nogle teams har én eller flere medarbejdere fået en koordinerende rolle og honoreres derefter. Kommunale Ejendomme giver gennem en Service Level Agreement retningslinjer for opgavefordeling mellem teknisk service og Kommunale Ejendomme.

### STYRKER

- Institutionsledere som teamledere bidrager til samspil mellem teknisk service og kerneopgaven.
- Tekniske servicemedarbejdere har en teamleder med forståelse for de særlige krav der kan være til teknisk service på de enkelte fagområder.
- Institutionsledere har i forvejen erfaring med ledelse af teknisk service.
- Decentral ledelse gør det lettere at tilpasse teamstruktur til lokale forhold.

### SVAGHEDER

- Institutionsledere har ikke fået ekstra tid til teamlederrollen og har derfor svært ved at være nærværende som ledere.
- Skoleledere som teamledere har ofte ringe kontakt med de medarbejdere i teamet, der ikke arbejder på deres egen institution.
- Fravær af koordinator i flere teams gør, at nogle ufrivilligt får uformel koordinerende rolle.
- Teamleder har ikke fagteknisk indsigt.
- Decentral ledelse uden centrale retningslinjer giver uens vilkår for tekniske servicemedarbejdere i forskellige teams.

#### JAN, KONSULENT

I Børne- og uddannelsesforvaltningen siden 2017.  
Kontaktperson for teamlederne

” Skolelederne leder på meget forskellig måde. Nogle er meget inde over de praktiske beslutninger, og nogle har haft tekniske serviceledere, der styrede det hele. Der er nok nogle tekniske serviceledere, der har oplevet det her som en detronisering. Andre har oplevet, at det er rart at slippe for ledelsesansvar. ”

” Når folkene i mit team er spredt på forskellige institutioner, så er det svært at have den daglige kontakt. De daglige opgaver blander jeg mig ikke i. Det tager de med den enkelte institutionsleder. Jeg har jo rollen her oven i min rolle som skoleleder. Jeg tror nok, at de fleste teamledere er blevet overrasket over mængden af arbejde i det. ”

JAN, SKOLELEDER OG  
TEAMLEDER  
På Aalykkeskolen siden  
2008

#### MARTIN, TEKNISK SERVICELEDER

På Lyshøjskolen siden 2006

” Det er en udfordring, at vi ikke har nogen faglig leder i teamet. Vi har jo aftalt, at alle er lige. Men jeg har været her i længst tid, og jeg føler mig presset til at tage rollen. 75% af min dag går på kontoret, men jeg føler ikke, det er legalt, at jeg sidder der. Jeg synes det er ærgerligt, at der ikke er blevet taget stilling til det her på forhånd. ”





## DECENTRAL STYRING GIVER SVÆRE BETINGELSER FOR FÆLLES FAGLIG UDVIKLING

Eftersom fælles ejendomsdrift i Kolding kommune er nyetableret, er der endnu ikke igangsat centrale initiativer for faglig udvikling blandt det tekniske servicepersonale. Den enkelte teamleder har et budget til uddannelse, og det er som udgangspunkt op til den enkelte leder, hvordan budgettet forvaltes. Det skaber stor forskel på mulighederne i de enkelte teams. Teamstrukturen giver mulighed for bedre faglig videndeling. Men de enkelte teams har endnu ikke haft nok med hinanden at gøre til at få fagligt udbytte af det.

### STYRKER

- Den enkelte institution får med teamstrukturen adgang til en bredere faglighed samlet set.
- Teamstrukturen giver bedre mulighed for faglig videndeling.
- Der er bedre mulighed for at lave fælles uddannelsesinitiativer og sikre afløsning, end før teamstrukturen blev indført.

### SVAGHEDER

- Fraværet af en central ledelse af det tekniske servicepersonale gør det svært at igangsætte fælles initiativer omkring uddannelse.
- Placering af budget til uddannelse hos den enkelte teamleder skaber stor forskel på praksis i det enkelte team.
- Relativt små teamstørrelser gør det svært at sikre afløsning ved fravær til uddannelse.
- Uklarhed omkring hvor ansvar for uddannelse er placeret
- Flere steder var der i forvejen god faglig sparring mellem tekniske servicemedarbejdere i samme område.

**MICHAEL, LEDER AF KOMMUNALE EJENDOMME**  
Ansæt siden 2007

” *Kompetenceniveauet blandt de tekniske servicemedarbejdere er meget forskelligt. Der er behov for uddannelse. På sigt kan man lave strukturerede forløb for alle. Men det er ikke helt afklaret endnu, om det skal komme her fra Kommunale Ejendomme, fra HR eller fra fagforvaltningerne.* ”

” *Det her med uddannelse, det er de enkelte teamledere, der har hoved og halsret over hvem, de gerne vil have afsted. De har en pose penge til det. Det afhænger meget af hvem man har som leder. Min teamleder er meget lydør. Men det er ikke sådan, at alle mine kollegaer mener der er sket en revolution på området.* ”

**FRANK, TEKNISK SERVICELEDER**  
På Marielundskolen siden 2009. Teknisk service siden 1997. Tillidsmand.

**KENNETH, TEKNISK SERVICELEDER**  
På Ødis skole siden 2009. Arbejdsmiljørepræsentant for team 6

” *Jeg har søgt om at blive ejendomsservicetekniker inde ved Børne og Uddannelsesforvaltningen, men de har svært ved at svare på noget som helst. De famler i blinde derinde. Det er som om, der er blevet langt ind til kommunen. Men vi har også svært ved at dække ind for hinanden, når vores teams er så små.* ”



## INSTITUTIONSLEDERE OG TEKNISKE SERVICEMEDARBEJDERE FINDER BALANCE I OPGAVEFORDELING SAMMEN

Formelt set er fordelingen af det tekniske servicepersonales arbejdsopgaver defineret i den Service Level Agreement, der er udarbejdet af Kommunale Ejendomme. Den beskriver, hvilke opgaver der hører under budget og ansvar hos hhv. teknisk service og Kommunale Ejendomme. Så længe disse opgaver varetages, kan overskydende tid bruges til understøttende opgaver i relation til institutionens kerneopgave. I praksis har dokumentet ikke fået betydning endnu. De tekniske servicemedarbejdere finder fortsat en balance i arbejdsopgaverne sammen med institutionslederne. I den nye struktur skal flere institutioner serviceres og teamlederne bidrage, om end i forskellig grad, til at sætte et mere stramt fokus på bygningsdriften. Det tekniske servicepersonale har dog stadig tid og kendskab nok til at kunne bidrage aktivt til institutionernes kerneopgave.

### STYRKER

- Praksisnære teamledere understøtter, at det tekniske servicepersonale fortsat spiller en aktiv rolle i forhold til kerneopgaven.
- Der er stort spillerum til, at institutionsledere og tekniske servicepersonale finder en opgavefordeling, hvor der stadig er plads til relevante understøttende opgaver.
- Fast teknisk servicepersonale på stort set alle institutioner understøtter tværfaglighed og et godt kendskab til kerneopgaven.
- Den nye struktur har ikke medført stor forandring i de fleste medarbejders hverdag.

### SVAGHEDER

- Når den enkelte tekniske servicemedarbejder skal varetage flere kvm<sup>2</sup>, er der mindre tid til understøttende opgaver og kontakt til personalet. Det påvirker tværfaglighed og bidrag til kerneopgaven negativt.

#### JAN, KONSULENT

I Børne- og uddannelsesforvaltningen siden 2017.  
Kontaktperson for teamlederne

” Vi lavede en afdækning af de tekniske servicelederes arbejde, og blev overrasket over, hvor meget de bløde støtteopgaver fylder i forhold til bygningsdriften. Den rette snitflade mellem arbejdsopgaverne er svær at finde. Før var man en familie og gjorde bare, hvad der skulle til, også ud, over arbejdstid. Nu bliver der mere klare linjer.

” Den gamle pedel stod for skolemælkordningen og passede høns. Nu har tilsyn af bygninger første prioritet. Men den enkelte tekniske servicemedarbejder finder ud af det med sin institutionsleder. Der er nogle retningslinjer på kommuneniveau, men hvis der er noget vigtigt, så finder vi ud af det. Det skal flyde til alles tilfredshed.

#### JAN, SKOLELEDER OG TEAMLEDER

På Aalykkeskolen siden 2008

#### FRANK, TEKNISK SERVICELEDER

På Marielundskolen siden 2009. Teknisk service siden 1997. Tillidsmand.

” Det her er en specialskele med meget vanskelig børn. Derfor betyder tværfagligheden rigtig meget for mig. For at fungere i hverdagen er jeg nødt til at spare med lærerne, fordi de børn kan finde på hvad som helst. Der skal en helt særligt type til at lave teknisk service her.



## EN UDFORDRENDE OVERGANGSFASE

Fælles ejendomsdrift i Kolding er så nyetableret, at modellen endnu ikke har påvirket arbejdsmiljøet i nævneværdig grad. Stemningen blandt det tekniske servicepersonale er præget af, at det har været - og er - en hård overgangsfase. Der har været stor usikkerhed, og man føler ikke, at tingene har været planlagt godt nok. Fordi hvert enkelt team har kørt sin egen proces, er der også stor forskel på, hvor godt de enkelte medarbejdere føler, det er gået. Nogle føler ikke, at der er sket den store forandring i deres hverdag, mens andre reagerer negativt på at miste ledelsesansvar og tilknytning til institutionerne. Der er endnu ikke etableret meget fagligt fællesskab i de nye teams, men der er positiv forventning om, at det vil komme og påvirke både fysisk og psykisk arbejdsmiljø positivt.

### STYRKER

- Det styrker både fysisk og psykisk arbejdsmiljø at blive en del af et fagligt team. Det giver mere socialt samvær og gør det lettere at hjælpe hinanden med arbejdsopgaver og afløsning.
- Nogle tekniske servicemedarbejdere er glade for at have institutionsledere som teamledere, fordi de kender den dagligdag, de befinder sig i.
- Teamleder kan understøtte, at teamet hjælpes ad indbyrdes.

### SVAGHEDER

- Tekniske servicemedarbejdere, der må afgive lederansvar og får ny leder på anden institution, kan føle, at de mister tilknytning til det sted, de har været. Det kan påvirke arbejdsglæde negativt.
- Nogle tekniske servicemedarbejdere bliver stressede over at få nye opgaver, mens de stadig føler, at de skal holde samme standard som før.
- Manglende retningslinjer for opgavefordeling presser nogle tekniske servicemedarbejdere.
- Travle teamledere gør, at nogle føler større afstand til chefen og følgende usikkerhed.

#### JAN, KONSULENT

I Børne- og uddannelsesforvaltningen siden 2017.  
Kontaktperson for teamlederne

” Nu oplever jeg, at medarbejderne har en god tilfredshed. Det er også noget, de skal lære at leve med. Hvem er ham den nye leder? Hvordan gør vi med sygdom i den nye organisering? Hvordan kan vi bruge hinanden? Jeg tror de er glade for den decentrale ordning, hvor de stadig har tilknytning til institutionerne. ”

” Det er underligt ikke at være ansat samme sted som før. Og jeg er heller ikke med til ledelsesmøderne mere, man mister lidt forbindelsen. Jeg har været en del af skolen, og var med til at tage beslutninger. Det var derfor jeg valgte jobbet. Nu bliver man lidt mere som vicevært, og det synes jeg er ærgerligt. Det går ud over mit engagement. ”

#### MARTIN, TEKNISK SERVICELEDER

På Lyshøjskolen siden 2006

#### FRANK, TEKNISK SERVICELEDER

På Marielundskolen siden 2009. Teknisk service siden 1997. Tillidsmand.

” Det var meget svært for nogle kollegaer, et par stykker måtte stoppe. Én havde 40 års jubilæum sidste år, hvis man kan lave om på ham, kan man lave om på tyngdeloven. Jeg har det fint med det. Min skoleleder er med på, at når vi skal passe flere kvm2, så må vi også sænke baren på andre områder. ”

~~Fremfærd  
Bruger~~

actant