

Centralisering af ejendomsområdet i Mariagerfjord kommune



Gruppe: Jan Bagger Severinsen
Julian Sebastian Rytke
René Lundgren Larsen

Vejleder: Morten Munkgaard Møller

Dato: 22. november 2018

Email: jsever17@student.aau.dk
jrytke17@student.aau.dk
rlarse17@student.aau.dk

0. Executive summary

In this master thesis, the subject matter is a forthcoming implementation of a new strategy for the facility management in the Danish municipality of Mariagerfjord (Mariagerfjord Kommune).

The thesis was originally driven by a suspicion and a critical view of the strategic choices, or lack thereof, in the material presented to the management in the municipality. The strategy has its origins in a survey conducted by the accounting firm Ernst & Young, on behalf of the Danish government. The survey set out to prove that substantial financial gains were to be had, by assessing the “maturity” of the 98 Danish municipalities in regard to developing optimizations strategies. The municipality of Mariagerfjord asked the council consultants (Kommunernes Landsforenings konsulenter) to develop a strategy for its facility management.

The strategy proposed a centralization of the facility management, with hopes to achieve a financial advance by alleviating the individual institutions (schools, day care, nursing homes etc.) of the day to day management of the locally employed cleaning and janitorial workforce and by gaining better resource management from a central administrative unit.

When the municipality received the strategy and then came to the attention of one of the authors, being privy to this information by his employment in the municipal administration, an interest was sparked.

To all the authors the strategy initially seemed well defined with well defined economical gains that would easily carry the implementation towards its goals by centralizing the previously decentralized facility management. But when giving it further thought something did not seem to add up, and it was agreed by the authors to do a formal examination.

The authors then set out to do a case study and thorough analyses guided by the overlying question “How can this strategy be understood and managed towards a successful implementation?”.

The thesis was initiated by a description of the current stage describing the key factors of the Municipality and the reigning management concept of New Public Management. Analysing the strategy material and a row of self-conducted semi-structured interviews with key players within the municipality, the thesis took shape. Moving from a macro perspective to a micro perspective the use of the PESTEL framework gave the preliminary direction towards “Ecosystems” (Adner, 2012), then

diving into an analysis of the empirical findings from interviews using the “Kaleidoscope” (Balogun et al., 2016). Aforementioned leading on to an analysis using the SWOT model followed by a deeper look into risks and mitigations. At this point, with a strong grasp on the factors of the macro and meso levels, it seemed prudent to classify the type of change that would inevitably occur as a result of the implementation. This, on top of the previous findings, lead to a change in perspective to the micro-level. It had become clear that what was missing, was a broader “sense of meaning” to the strategy and an understanding of the implications on the affected employees and managers. All interviewed respondents accepted the premises for the strategy and its financial goals but had strong doubts about its viability because of this shortcoming. Primarily based on the analysis of the interviews the focus from here on was to extrude a meaningful set of concepts that would allow a strengthening of the strategy towards successful implementation by lessening this shortcoming. This with the help of the concepts of the “golden circle” (Sinek, 2013) and the dual terms of “sense giving” and “sense making” (Gioia & Chittipeddi, 1991).

The final conclusions of the thesis states, that a revised version of the strategy would have a higher chance of success. Based on the analytical findings the authors suggest that a strategy that will allow for the insertion of “meaning” and “sense” to all affected by the changes brought on by the implementation of the strategy will have a better chance to succeed and fulfil its goals. This, by side-stepping the most predominant challenges seen from a management and employee perspective, i.e. lack of motivation, lower quality of work, low performance etc. on account of the lack of a broader meaning.

This feat would be facilitated by a revision of structural elements in the strategy and thus elevate the most troublesome aspects of “loss of meaning”. The construction of an alternative partly decentralized structure for the facility management employees, based upon the similarities of individual institutions and their core tasks, whilst still adhering to the need to centralize the resource management aspect, to obtain the financial gains.

0. Executive summary	1
1. Indledning	5
2. Problemstilling.....	6
3. Problemformulering.....	7
4. Afgrænsning	8
5. Metode	9
6. Frembringelsen af empiri.....	10
6.1 At interviewe	11
6.2 Tematisering.....	12
6.3 Design.....	14
6.4 Interview.....	15
6.5 Transskribering.....	15
6.6 Analysemetode	16
6.7 Verificering	16
6.8 Rapportering.....	17
7. Kildekritik.....	17
8. Forfatternes forforståelser.....	18
9. New Public Management – En kontekst beskrivelse.....	20
10. Mariagerfjord Kommunes nuværende situation	23
11. Omverdens analyse, set fra Mariagerfjord Kommune	26
11.1 Politiske forhold	28
11.2 Økonomiske forhold.....	30
11.3 Sociale- og kulturelle forhold.....	32
11.4 Teknologiske forhold	36
11.5 Miljømæssige forhold.....	38
11.6 Lovgivningsmæssige forhold	38
11.7 Delkonklusion	39
12. Fremtiden for organisationen	41
12.1 Skoleområdet.....	45
12.2 Sundheds- og Ældreområdet	45
12.3 Dagtilbud	46
12.4 Administrationen	46

12.5 Forandringens karakter.....	47
12.6 SWOT analyse.....	60
12.7 Risikoanalyse & afbødninger	64
12.8 Delkonklusion	72
13.0 Strategien set i et forandrings- og meningsperspektiv	74
13.1 Strategisk forandring	74
13.2 Strategien set i et meningsskabende perspektiv	80
14. Konklusion	90
15. Litteraturliste.....	92
Bilag	95

1. Indledning

Dette projekt vil undersøge en ny strategi for ejendomsområdet i Mariager Fjord Kommune. Strategien for ejendomsområdet er udviklet i et samarbejde mellem Mariagerfjord kommune og Kommunernes Landsforenings Konsulenter, og forventes implementeret i løbet af 2019. Undersøgelsen vil være kritisk overfor strategien og afsøge evt. uforudsete, eller ubehandlede udfordringer. Dette, blandt andet, med afsæt i, at antallet af succesfulde forandringer i organisationer, er påvist så lavt som 2,5 % (Gallup, 2012). Perspektivet vil være en analyse af den omverden Mariagerfjord Kommune befinder sig i, samt en dybdegående analyse af enkelte institutioner.

Den offentlige sektor i Danmark har siden 1980'erne været under kraftig udvikling. Det startede med moderniseringsprogrammet, og hvert årti har medført nye reformer, ændringer i den offentlige sektors organisering og virkemåde. Mantraet har gennem årene været ”mere for mindre”, hvilket har været søgt gennem et fokus på besparelser, og en kontinuerlig professionalisering. Dette er teoretisk begrebsliggjort ved New Public Management (NPM). NPM er en samlebetegnelse for de nye tanker og reformer, der prægede den offentlige sektor, primært i perioden 1980-2000. (Hildebrandt, et al., 2015).

Som den øvrige offentlige sektor, er ejendomsområdet i de danske kommuner i hastig forandring. Dette ses tydeligst ved den kontinuerlige dannelse af ejendomscentre, der i varierende grad, har ansvaret for kommunernes bygninger, og i enkelte tilfælde, også det samlede driftsområde i kommunen, altså bygningsvedligehold, bygningsservice, herunder rengøring, park og vej området.

Denne udvikling er faciliteret af et stigende fokus på, hvor mange penge kommunerne har bundet i deres bygninger, samt de penge der bruges på drift og vedligehold. Dette fokus har bevirket, at der er opstået et ønske om, at frigøre så mange af disse ”bygningsspenge”, som muligt, til kommunal service, altså varme hænder. Det understøtter ligeledes mere for mindre princippet, hvor kommunerne bedre kan effektuere løbende besparelser, uden at reducere den borgernære service.

Ovenstående udvikling har sin oprindelse i 2007/08, hvor kommunalreformen gav anledning til nytænkning, og mulighed for stordrift. I årene 2008-2017 har der af flere forskellige aktører (KORA, KL, DTU m.fl.)¹, været produceret diverse rapporter, der på hver sin måde, forsøgte at tegne et billede af, at der er mange penge at spare, ved at håndtere driften af bygninger mere centralt, og mere professionelt. I denne sammenhæng skal professionelt ses i en NPM tankegang, og dermed

¹ KORA er Kommunernes og Regionernes Analyseinstitut, KL er Kommunernes Landsforening, DTU er Danmarks Tekniske Universitet

bliver målet, at området skal nærme sig karakteristika, der normalt kendetegner private virksomheder. (Hildebrandt, et al., 2015)

Op til økonomiforhandlingerne mellem Regeringen og Kommunernes Landsforening i 2017, blev der af revisionsfirmaet Ernst & Young, produceret en rapport der analyserede potentialet ved, at håndtere det samlede ejendomsområde i Danmark, mere professionelt. Denne rapport påviste en potentiel besparelse på kr. 1,7 mia., inden for en tidshorisont på 2 år, ved at modne ejendomsområdet. Stigende til 3,4 mia. over en periode på 4-6 år.

Rapporten fokuserer på, at der blandt kommunerne, er et varierende politisk fokus på facility management, og at centralisering er svaret på at opnå en mere formaliseret styring af ejendomsområdet. De fremhæver en formaliseret, databaseret styring, herunder benchmarking, som væsentlig. Hvis der igen skeles til NPM teorien, så ses følgende:

”New Public Management handler altså kort sagt om måling, dokumentation, konkurrence, sammenligning, kontrol, effektivitet, produktivitet – i den offentlige sektor.”

(Hildebrandt, et al., 2015, s.316)

Med afsæt i ovenstående citat, tegner der sig et billede af, at NPM ikke er et afsluttet kapitel, men fortsat lever i bedste velgående i 2018.

Med afsæt i Mariagerfjord Kommunes Ejendomsstrategi, vil dette projekt fokusere på, hvorledes denne strategi, kan kritiseres, og eventuelt kan håndteres anderledes fremadrettet, for at kunne realisere det mulige økonomiske rationale, der er påvist på ejendomsområdet af Ernst og Young. Et rationale der er skabt ud af en NPM tankegang, et teoretisk paradigme, der ifølge visse teoretikere, er på retræte. (Hildebrandt, et al., 2015)

2. Problemstilling

Som så mange andre kommuner så skal Mariagerfjord Kommune også spare, og for år 2019, er den økonomiske udfordring for at skabe balance i budgettet, 123 mio. kr. (bilag 2).

Med udgangspunkt i Ernst & Youngs rapport, fra en landsdækkende dataindsamling omkring kortlægning af facility management i 87 af landets kommuner, bestilt af Regeringen, til økonomiforhandlingerne med Kommunerne i 2017, besluttede Mariagerfjord Kommunes Økonomiudvalg i efteråret 2017, at modenhedsniveauet² for ejendomsdriften i Mariagerfjord Kommune skulle kort-

² Begrebet modenhed henviser til Kommunens styringsmodenhed på Ejendomsområdet. Altså et indblik i, hvor professionelt og effektivt Kommunen håndterer området.

lægges. Der skulle ligeledes udarbejdes et oplæg til en strategi for, hvordan kommunen kan hæve modenhedsniveauet, og dermed forventeligt bidrage til, at ejendomsområdet bliver mere økonomisk effektivt.

Som facilitator, og til udarbejdelse af ovenstående analyse med dertilhørende strategiplæg, blev der entreret med Kommunernes Landsforenings konsulenter (bilag 8). Udarbejdelsen af modenhedsanalysen, og strategiplægget, blev lavet på baggrund af interviews med tre fagenheder og en stabsenhed, for samlet at placere ejendomsområdet på en modenhedsskala. En specifik modenheds-vurdering af ejendomsområdet blev ligeledes udarbejdet af medarbejdere i Ejendomscentret, gennem afholdelsen af en workshop, samt interviews.

Dette blev herefter samlet, og konkretiseret, i en ejendomsstrategi (bilag 8), der er betegnet som en modenhedsanalyse, med oplæg til en strategi, indeholdende 5 organiseringsmodeller.

Kommunernes Landsforenings konsulenter har, som de var hyret til, udformet en konkret strategi for Mariagerfjord Kommunes ejendomsområde, en strategi der har indgået i den videre politiske og administrative dialog. Med afsæt i, at Kommunernes Landsforenings konsulenter ikke har et indgående kendskab til Mariagerfjord Kommunes, er det interessant at forholde sig til, hvorledes strategiplægget passer ind i konteksten Mariagerfjord Kommunes. Samt hvilken påvirkning den vil have på organisationen, hvilken forandring den vil afstedkomme, og ikke mindst, hvorledes den vil give mening, set i forhold til den kontekst den skal passe ind i.

Det skal påpeges, at det er relevant at forholde sig til, at Kommunernes Landsforenings konsulenter oplæg til strategi, anser samling af ensartede driftsopgaver, i en samlet driftsenhed, for værende den eneste mulighed, der kan imødegå bedre styring af ejendomsområdet, og at målet for området netop er bedre styring.

3. Problemformulering

Hvordan kan den formulerede strategi for Mariagerfjord Kommunes ejendomsområde, med et udtalt fokus på fuld centralisering, forstås og håndteres hensigtsmæssigt, i forhold til en endelig implementering?

Dette ved at afdække:

- Hvilke eksterne faktorer skaber rammerne for den kontekst strategien skal ses i forhold til?
- Hvilke interne forhold skal strategien tage højde for?

- Hvilke risici er der forbundet med at opnå de forventede resultater, og hvorledes kan disse håndteres?
- Hvilke udfordringer, i et forandrings- og meningsperspektiv, skal strategien tage højde for?
- Hvordan kan strategien justeres, til at tage højde for identificerede udfordringer?

4. Afgrænsning

Dette projekt fokuserer på hvorledes strategien udarbejdet af Kommunernes Landsforenings konsulenter kan kritiseres, med afsæt i Mariagerfjord Kommune. Det er således med afsæt i denne organisation, at konklusionerne frembringes. Det er i projektets indledende faser forsøgt at finde frem til en kommune, der allerede havde gennemført en implementering af, en strategi udarbejdet på baggrund af rapporten fra Ernst & Young. Dette for at afklare om der kunne laves en komparativ analyse, både i forhold til, hvordan forskellige kommuner har brugt rapporten, og hvilke strategier de kunne have udledt heraf. Det har ikke været muligt at finde sådanne kommuner at drage empiri fra.

Projektets empiri er frembragt via analyserapporterne af Ernst & Young, og Kommunernes Landsforenings konsulenter, samt ved at interviewe dele af organisationen, nærmere bestemt skole og dagtilbudsområdet, ved 5 konkrete interviews. Til interviewene er der valgt 5 ledere fra hver deres institution i Mariagerfjord kommune. Disse er beskrevet yderligere under metodeafsnittet. Af to årsager, er det fravalgt at inddrage medarbejdere fra de respektive institutioner. Indledningsvist blev det vurderet, at medarbejderstaben under ledelsesniveauet, ikke ville have den fornødne viden omkring modellerne, til at bidrage med indsigt og solid data. Dernæst af den begrænsede tidsramme for projektets tilblivelse. Organisering, afholdelse, meningskondensering og analyse af interviews er en ressourcetung affære, og ressourceforbruget syntes ikke, at stå i mål med udbyttet.

Projektet forholder sig til den af Kommunernes Landsforenings konsulenter fremsatte ejendomsstrategi, indeholdende 5 forskellige modeller, hvoraf to er bragt i spil til beslutning i Mariagerfjord Kommune. Dette ved at forholde sig kritisk til, hvorledes denne strategi matcher Mariagerfjord Kommunes behov, samt vurdere hvilke elementer den eventuelt ikke tager højde for. Der vil således ikke blive fokuseret på, hvorledes strategien skal implementeres, men udelukkende, med et kritisk analytisk fokus, blive vurderet på strategiens egnethed til Mariagerfjord Kommune.

De fremsatte modeller fra Kommunernes Landsforenings konsulenter, som er baseret på rapporten fra Ernst & Young anfægtes heller ikke. Hvorledes disse modeller korresponderer med de konklusioner, der er gjort i Ernst & Youngs rapport, er således blot beskrevet, men ikke problematiseret i

dette projekt. Det synes ikke at være relevant for besvarelsen af problemstillingen, men snarere en præmis for dens opståen.

5. Metode

For at kunne besvare nærværende opgaves problemformulering, er det valgt at frembringe empiri i form af interviews med 5 institutionsledere i Mariagerfjord Kommune. Interviewene vil blive struktureret efter Kvale og Brinkmanns teori (Kvale og Brinkmann, 2009), og de metodiske overvejelser præsenteres i afsnit 6, "Frembringelse af empiri".

For at kunne bringe opgavens empiri i spil med de udvalgte teoretiske perspektiver, opbygges opgaven således, at der først beskrives den nuværende situation for Mariagerfjord Kommune, i kraft af deres omverden. Dette ved at udarbejde en PESTEL analyse, der belyser Ejendomscentrets omverden set i et makroperspektiv.

Dernæst beskrives den fremtidige situation for Ejendomscentret, altså hvad det er for en fremtid der tegner sig, i form af den foreslåede ejendomsstrategi, og de to foreslåede modeller. Til at belyse dette anvendes Adners (2012) tanker om økosystemer, således at det fremtidige scenarie belyses både fra et leverandør-, og kunde perspektiv. Dette ses i relation til Mariagerfjord Kommunes interne økosystem, hvorfor forandringen kortlægges med afsæt i empirien. I denne analyse, på tværs af interviewene, vil "kalejdoskopet" blive anvendt som analyseramme, til at fremhæve hvilke elementer der er særligt relevante at fokusere på. (Balogun, et al. 2016)

Efterfølgende udarbejdes der en SWOT og risikoanalyse af den foreslåede strategi, på baggrund af den indsamlede empiri. Alt med det formål, at trykprøve, og identificere eventuelle mangler, ved den fremsatte strategi.

Ovenstående bliver afsættet for, at klassificere typen af forandring strategien medfører, på baggrund af den frembragte, og anvendte, empiri. I tillæg hertil, vil opgaven fokusere på, hvorledes der kan arbejdes med strategien i et meningsskabende perspektiv, og hvorledes der i denne sammenhæng, kan arbejdes med frembringelsen af mening, ved hjælp af sensemaking, sensegiving (Gioia og Chitipeddi, 1991) og golden circle modellen (Sinek, 2013).

Analyserne vil gennemgående antage et kritisk perspektiv på den fremsatte strategi, og i sammenhæng med ovenstående, vil opgaven antage en eklektisk tilgang til inddragelsen af teori og empiri, og dette anvendes i uddrag hvor det kan medvirke til at fremme forståelsen af, eller anbefalingen til løsning af eventuelt identificerede problemstillinger.

Casestudier

Undersøgelsesdesignet for dette projekt er baseret på et casestudie af Mariagerfjord Kommune. Casestudiet har til formål at undersøge mulige udfordringer, og udfald, af implementering af en ny strategi for ejendomsområdet. Der er ikke opstillet en formel hypotese, om det ene eller andet udfald, eller om strategien kan leve op til de forventede rationaler, men kan alligevel bedst betegnes som hypotesetestende, ud fra den betragtning, at der forventes at være udfordringer i sigte (de Vaus, 2001).

Der anvendes en eksplorativ tilgang, hvor der undersøges, ud fra et bredt udgangspunkt. Løbende indsnævres undersøgelsesområdet, som undersøgelsen tager form, og besvarer den overordnede problemformulering i delelementer. Processen for projektets frembringelse er en løbende vekselvirkning, mellem undersøgelse, delkonklusioner og undersøgelse igen. Perspektivet starter bredt, hvor omverdenen undersøges, hvorefter enkelte delelementer bliver undersøgt i dybden, det kan således betegnes som en holistisk nomotetisk undersøgelse (de Vaus, 2001). Det holistiske element er Mariagerfjord Kommune i relation til den Danske stat, og det nomotetiske element, de forhold der er fundet særligt væsentlige at undersøge i dybden på baggrund heraf.

Det er ikke formålet at komme frem til en generaliserbar konklusion, der kunne sige noget om implementering af strategier i det offentlige, eller optimering af ejendomsområdet i andre kommuner. Det sagt, så forventes det dog at der vil fremkomme viden om forhold, der kan være sammenlignelige for andre kommuner, og deres strategi implementeringer. Skulle der gennem casestudier opnås en generaliserbarhed, ville det fra et metodologisk perspektiv, kræve flere cases, og en komparativ analyse af dem (de Vaus, 2001).

6. Frembringelsen af empiri

I dette projekt vil empirien bestå af modenhedsanalysen Kommunernes Landsforenings konsulenter har frembragt for, og med, Mariagerfjord Kommune, samt interviews med institutionsledere i Mariagerfjord Kommune, der i denne sammenhæng er aftagerne af den ydelse Ejendomscentret skal levere, i relation til driften og udviklingen af ejendomsområdet.

Den empiri projektet selv frembringer, gennem interviews, vil dette afsnit omhandle frembringelsen af, og hvorledes dette er blevet håndteret.

6.1 At interviewe

Et interviewe kan foregå på forskellige måder. Enten ansigt til ansigt, via telefon, web surveys eller e-mail. Et ansigt til ansigt interview, uden alt for stram styring, tillader som regel, at interviewpersonerne bedre kan fortælle deres historie, og opponere mod interviewerens spørgsmål eller fortolkninger. (Brinkmann og Tanggaard, 2010).

I forhold til anvendelse af Mariagerfjord kommune som undersøgelsesemne, og interview som undersøgelsesform i denne opgave, er det forsøgt at skabe et så neutralt grundlag for undersøgelsen som muligt, i både udarbejdelse af spørgsmål, fortolkning af respondenternes svar og i den videre analyse. Dette ved at lade en teori stå som ramme for udarbejdelse af interviewguide og analyse. Ydermere er den ene forfatter til denne opgave ansat som leder i kommunens ejedomscenter, hvilket har øget risikoen for, at forfatterne ikke har forholdt sig objektivt og fordomsfrit til kilden. Der har derfor været opmærksomhed på risikoen for forudindtagne personlige holdninger m.v., og alle kilder er blevet behandlet kritisk. Validiteten af undersøgelsen, altså om metoden undersøger det, som den har til formål at undersøge, handler i vid udstrækning om, hvorvidt observationerne afspejler de fænomener, som undersøgelsen interesserer sig for. Det er forsøgt at styrke validiteten i projektet gennem brug af forskellige typer data, og ved triangulering af disse når muligt.

I et kvalitativt forskningsinterview produceres viden socialt i et samspil mellem interviewer og interviewperson. (Kvale og Brinkmann, 2009).

Når der anvendes interview, er det typisk for at få adgang til at høre om interviewpersonernes oplevelser af forskellige fænomener i deres livsverden. (Brinkmann og Tanggaard, 2010).

Det at interviewe et menneske, eller en gruppe, kan ikke udelukkende foregå ved hjælp af stringent overholdelse af regler, og rigide interviewguider. Resultatet af interviewet er i stor grad afhængigt af interviewerens færdigheder, og skøn, i forhold til den måde spørgsmålene stilles på. (Brinkmann og Tanggaard, 2010).

Det er ikke uvæsentligt hvordan intervieweren formulerer sig, hvor god denne er til at stille opfølgende spørgsmål, og hvor stor interviewerens viden om området er.

”Jo mere struktureret en guide er, og jo mindre åben samfundsforskeren er overfor at opnå en indsigt, der ligger ud over interviewguiden, des snævrere bliver synsvinklen”

(Kristiansen og Krogstrup, 1999, s. 48)

Ingen forskningsinterviews er dog fuldstændig ustrukturerede, idet de altid afholdes på baggrund af forskerens ønske om at opnå viden om noget. (Brinkmann og Tanggaard, 2010).

I dette projekt, har vi valgt at tage udgangspunkt i et semistruktureret interview, hvor der på forhånd er udformet en række spørgsmål. Disse spørgsmål skal bruges til at starte interviewet, og efterfølgende stille opfølgende spørgsmål, hvis det vurderes, at spørgsmålets genstandsområde ikke er tilstrækkeligt afdækket. Spørgsmålene er opstillet i en interviewguide, og fremgår af bilag 1.

Det at interviewe anses for værende et intellektuelt håndværk (Brinkmann og Tanggaard, 2010), hvorfor det optimalt kræver omfattende træning. Dette har dog, indenfor rammerne af denne opgave, ikke været muligt, og det er derfor valgt at opbygge interviewprocessen omkring Steinar Kvaless syv stadier i interviewundersøgelser, som er tematisering, design, interview, transskribering, analysemetode, verificering og rapportering. De syv stadier sætter interviewforskeren i stand til at træffe velovervejede valg om metode. (Brinkmann og Tanggaard, 2010)

6.2 Tematisering

Formålet med interviewene er, at opnå viden om, hvordan institutionslederne i Mariagerfjord Kommune, oplever funktionen af ejendomsområdet, hvorledes de forholder sig til en ny strategi på området, og hvordan de ser den konstruktivt formuleret, bl.a. i et forandringsperspektiv.

Spørgsmålene til interviewguiden, tematiseres ud fra den teoretiske model kalejdoskopet (Balogun, et al., 2016). Kalejdoskopets forskellige 8 aspekter, præsenteres i det følgende. De fungerer således som spørgeramme, men også som analyseramme, som det er præsenteret i den horisontale analyse.

Indledende spørgsmål

Denne spørgsmålsklynge har to hovedformål. For det første ønskes det at sætte en ramme, hvor respondenteren tager udgangspunkt i egen oplevelse. Dernæst ønskes det afdækket på lavpraktisk niveau, hvordan forarbejdet til formuleringen af strategien, og model 3 og 4, er præsenteret for de respektive respondenter. Derudover er formålet at afklare hvilken model respondenteren forestiller sig at hendes/hans organisation skal implementere, og derfor hvilken forandringsproces denne skal gennemgå. Dette vil have betydning for hvilke elementer af de efterfølgende spørgsmålsklynger, der har mere eller mindre relevans for besvarelsen.

6.2.2 Kalejdoskopet som ramme

Kalejdoskopet beskriver 8 forskellige aspekter i en forandringsproces. I modellen, og i teorien, beskrives og behandles de i et omfang hver for sig, men kan ofte være svære at adskille i praksis, og

de forskellige aspekter vil ofte have indflydelse på hinanden. I det nedenstående forsøges de beskrevet adskilt ligesom interviewguiden, der dannes på baggrund heraf, også søger at indfange forståelsen herom adskilt.

1) Tidsperspektivet er et overordnet og væsentligt element i en planlagt forandringsproces. Den tidshorisont som er til rådighed, for de udøvende aktører, kan sætte væsentlige begrænsninger for, og understrege vigtigheden af tilgangen til processen.

I forhold til den konkrete opgave som Mariagerfjord Kommune står overfor, så er tidsrammen bestemt politisk, og ikke udelukkende af de udøvende aktører. Derfor synes det væsentligt at undersøge hvordan dette element behandles af de aktører der skal forestå implementeringen, og om de oplever at have en indflydelse.

2) Omfanget af den forestående forandring, er givet ud af Kommunernes Landsforenings konsulenters rapport. Som det tidligere er beskrevet, er der to modeller i spil for Mariagerfjord Kommune. De konkrete tiltag der skal udføres er nok givet, men det synes alligevel relevant at undersøge, hvordan omfanget opleves, og ikke mindst, hvordan omfanget fortolkes, eller oversættes, til den daglige drift af organisationens i forhold til dens formål/virke, og de involverede aktører.

3) Fastholdelse: I en forandringsproces vil det ofte ske at eksisterende rutiner, arbejdsgange og kulturelle elementer ændres, henimod at opnå forandringens mål. Det er givet at nogle elementer skal ændres for at nå i mål, men en væsentlig del af at styre en forandringsproces til et positivt resultat, er at identificere eksisterende elementer, som dels er positive for organisationen, og som kan understøtte målet for forandringen. Derfor undersøges det også om der er, og i givet fald hvilke, elementer der er værd at fastholde.

4) Diversitet, forstået som diversitet i medarbejdergruppen, behandles også gennem kalejdoskopet. Det er ydermere en del af forfatterens forforståelse af dette projekts implikationer, at der bliver ændret ved den interne diversitet, eller med andre ord, den kulturelle diversitet i medarbejderstaben. Diversitet i medarbejderstaben kan have både positive og negative implikationer, alt efter hvordan disse identificeres, forstås og håndteres.

5) Evner: Endnu et grundlæggende element i en styret forandringsproces, er at vurdere organisationens evne til at frembringe forandringen. Her tænkes der på de ledere og mellemledere, som skal igangsætte, og implementere, i dagligdagen, men også de medarbejdere som måske står uden for direkte indflydelse, som alligevel også bærer en del af ansvaret for en succesfuld og meningsfuld implementering, eller det modsatte. Det er givet, at der dels skal være aktive kræfter tilstede, der

arbejder for forandringen, ligesom det er nødvendigt at identificere eventuelle modstandere, eller for eksempel ledere, der ikke er i stand til at løfte deres del af byrden.

Organisationers evner til at forestå forandring er afgørende for, at implementeringen lykkes, og tingene ikke forbliver som de er, eller efterlader organisationen i et stadie af usikkerhed omkring, hvordan og hvorledes opgaver skal løses.

6) Kapacitet: Organisationens kapacitet i forhold til en forandringsproces indebærer flere områder. Det handler om væsentlige elementer som økonomi, tid og menneskelige resurser. Da tillid til projektgennemførelse også er blevet rejst, som en forforståelse fra forfatterens side knyttes dette aspekt også til den samlede vurdering af organisationens kapacitet. Respondenterne bedes derfor forholde sig til alle 4 elementer.

7) Parathed: Dette element af kalejdoskopet omhandler organisationens parathed overfor forandring. Det er et væsentligt aspekt at forholde sig til, og i kontekst af dette projekt, at undersøge, da det kan være afgørende for hvordan tilgangen bør være. Paratheden til forandring kan komme af flere veje, men ikke alle bibringer den samme motivation, eller for forståelse for de implicerede.

8) Magtforhold: Som et sidste element i kalejdoskopet ønskes det undersøgt, hvordan magtforhold, og strukturer, påvirker implementering af forandringen. Det er væsentligt for at afdække om de enkelte ledere og aktører, ser sig selv som værende magthavende i forhold til at påvirke implementeringen. Magt er sjældent alene givet ud fra formelle strukturer og titler, og det kan også være nødvendigt at forholde sig til uformelle magtstrukturer.

6.3 Design

De overordnede aspekter ved design af en interviewundersøgelse, er for eksempel interviewtyper, antal interviewpersoner, samt tid og ressourcer til rådighed for undersøgelsen. Det nødvendige antal interviewpersoner afhænger implicit af undersøgelsens formål.

I dette projekt, ønskes en dyberegående indsigt i interviewpersonernes oplevelser, og ikke udbredelsen af disse. Hvorfor det er vurderet, at interview af 5 institutionsledere er tilstrækkeligt. Disse er udvalgt på to områder, der omfatter halvdelen af de kommunale bygningsmæssige kvadratmeter, skole og dagtilbudsområderne.

I et forsøg på at sikre oprigtigheden, og detaljegraden i interviewene, er interviewpersonerne anonymiseret. Interviewpersonernes baggrund beskrives i bilag 11.

Alle interviews er optaget på diktafon, gennemlyttet, og på den baggrund meningskondenseret, og de væsentligste passager nedskrevet. Meningskondenseringerne er struktureret efter interviewguiden, samtidigt med at anden væsentlig indsamlet information, som blev frembragt uden fortsæt, også blev fremhævet i processen med meningskondensering. Respondenterne blev informeret via mødeindkaldelse, med en kort beskrivelse af interviewets formål, samt givet en mundtlig information om undersøgelsens formål ved opstart af interview.

6.4 Interview

Interviewene bliver som tidligere beskrevet, udført på baggrund af en semistruktureret interviewguide. (Bilag 1). Observationer fra interviewet vil udelukkende blive benyttet, hvis der skulle opstå tvivl om et udsagns værdi, eller ved diskrepans mellem interviewpersonernes verbale og nonverbale sprog.

Inden interviewet vil interviewpersonerne få en briefing omkring interviewet, hvor det vil blive tydeliggjort, at deres udsagn er fortrolige, og at de til enhver tid vil kunne stoppe interviewet, eller undlade at besvare et spørgsmål. Efter interviewet vil der ligeledes være en debriefing, hvor de interviewede vil få mulighed for at få besvaret evt. uddybende spørgsmål.

Kvale beskriver hvorledes den emotionelle menneskelige interaktion har stor betydning i interview-situationen (Kvale og Brinkmann, 2009). Denne interaktion vil være et opmærksomhedspunkt, og interviewerne er opmærksomme på, hvorledes deres kropssprog, intonation og selve spørgeguiden, vil kunne påvirke interviewpersonernes lyst til at involvere sig i interviewet, hvilket er afgørende for et frugtbart interview. I tilfælde af at interviewet forekommer som en flydende dialog, uden væsentlig behov for spørgsmål, vil interviewguiden dog blive brugt som styreredskab, for at kunne vende tilbage til eventuelt ubesvarede spørgsmål. Hvert interview vil vare mellem 60 og 90 minutter.

6.5 Transskribering

Transskribering er i dette projekt fravalgt. Dette af både tidsmæssige hensyn, men også fordi at det ikke er vurderet væsentligt, om interviewene er transskriberede, eller gennemlyttede og meningskondenserede, med henblik på at udfylde rammerne af modellen kalejdoskopet.

Både ved transskription og meningskondensering, dvs. når tale skal omsættes til tekst, skal man være opmærksom på, at der altid finder en fortolkning sted (Kvale og Brinkmann, 2009).

Dette bevirker, at forfatterne skal være bevidste om, hvorledes de tænker om det emnet, og fænomenet der undersøges. Dette gøres ved at inddrage forfatterens forforståelser.

6.6 Analysemetode

Analysen vil bestå af en kombination af forskellige analysemetoder. Først og fremmest vil de meningskondenserede interviews blive læst igennem, for at danne et helhedsindtryk af interviewene. Meningskondensering er valgt, for at reducere den empiriske datamængde, og for at skabe overblik over materialet. Kondenseringen vil blive foretaget på baggrund af den interviewedes selvforståelse, således at der ikke bliver draget tvivl om de interviewedes udsagn. Meningskondensering kan derfor anses som en fænomenologisk metode, hvor interviewpersonernes ytringer bliver taget for pålydende (Kvale og Brinkmann, 2009). For at undgå et uhensigtsmæssigt bias, er det bevidst valgt, ikke at lade den forfatter der arbejder i organisationen udføre meningskondenseringen.

Meningskondensering kan ikke stå alene som analysemetode, derfor er der valgt en hermeneutisk tilgang til undersøgelsen, som indbefatter arbejdet med at frembringe fortolkerens forforståelse af de undersøgte temaer.

Teoretisk fortolkning kan beskrives som en metode, hvor der analyseres og fortolkes mening ud fra interviewene, på baggrund af teorier (Kvale og Brinkmann, 2009). I analysen vil der blive inddraget citater fra interviewene for at validere fundene.

6.7 Verificering

Gennem verificering fastslås generaliserbarhed, reliabilitet og validiteten af interviewresultaterne (Kvale og Brinkmann, 2009). I forhold til nærværende undersøgelse skal det vurderes, om fundene kan benyttes i en ledelsespraksis, omkring arbejdet med at implementere en strategi. I forhold til reliabiliteten skal det sikres, at temaerne kan genfindes i meningskondenseringen af interviewene. Validiteten vurderes i forhold til, om spørgsmål i interviewene afspejler oplevelserne hos interviewpersonerne.

Ved alle undersøgelser bør det være et væsentligt spørgsmål, om resultaterne kan generaliseres. Samtidig kan der være tale om teoretisk baseret argumentation for generalisering (Kvale og Brinkmann, 2009). Generalisering er ikke vurderet relevant i dette projekt, da der udføres et konkret case-studie, med henblik på at udlede erfaringer. Nogle aspekter vil givetvis kunne generaliseres, men det er ikke opgavens hensigt, at udlede generaliserbarhed, eller teste hverken teori eller hypoteser.

Opgavens afsæt er induktivt, da der tages udgangspunkt i en case, hvoraf der kan udledes noget generelt, der dog ikke påstås at kunne gælde i alle tilfælde.

Validiteten omhandler forskningsmetodens velegnethed til at undersøge, det den har til formål at undersøge. Dvs. om interviewet faktisk afspejler de fænomener som projektet interesserer sig for (Kvale og Brinkmann, 2009).

6.8 Rapportering

Dette projekt er at betragte som rapporteringen af de væsentlige aspekter fra interviewene.

7. Kildekritik

Det følgende afsnit vil forholde sig kritisk til de forskellige kilder der anvendes i projektet. Kildekritikken er væsentlig for projektet i et som metodologisk henseende. Kritikken af kilderne skal derfor til, for at underbygge validiteten af den frembragte viden.

Et af hovedelementerne af empirien for dette projekt er kvalitativ dataindsamling, i form af interviews. Dette er behandlet særskilt, og i grundighed, i forbindelse med beskrivelse af den metodiske fremgangsmåde, hvorfor den kritiske stillingtagen anses som værende udtømt og behandles derfor ikke i dette afsnit.

Eksterne rapporter

Der er henvist til to eksterne rapporter for empiri for projektet. Første rapport er fra Ernst & Young, som danner grundlag for rapporten fra Kommunernes Landsforenings konsulenter specifikt til Mariagerfjord Kommune (Bilag 8). Ernst & Youngs rapport bliver ikke behandlet som sådan, men da den danner grundlag for rapporten fra Kommunernes Landsforenings konsulenter, synes den relevant at nævne. Den danske stat er indkøber af rapporten og bl.a. af denne grund vurderes den til at have en høj troværdighed. Dernæst er dens kildemateriale særdeles grundigt, og Ernst & Young anses for at være en troværdig afsender. Rapporten fra Kommunernes Landsforenings konsulenter der beskriver de egentlige modeller, synes ligeledes at være af høj troværdighed. Dens grundighed i sin reference til Ernst & Young rapporten, samt dens brug af kvalitative data, i form af interviews med repræsentanter fra Mariagerfjord Kommune, der udgør grundlaget for de specifikke anbefalinger, syntes at have en sund troværdighed mod formålet.

Økonomi i Mariagerfjord Kommune

Det økonomiske grundlag for dels Kommunernes Landsforenings konsulenters modeller og dels Mariagerfjord Kommunes forventede rationaler, bliver bekræftet ved gennemgang af de økonomi-oversigter, som forfatterne har adgang til, via den ene forfatters ansættelse ved Mariagerfjord Kommune. De økonomiske tal vurderes til at være reelle og retvisende, da de er underlagt ekstern revision, og deres grundlag for dataindsamling er et rigtigt og gennemtestet system, som har fungeret i Mariagerfjord Kommune og andre kommuner i en årrække. Anvendt budgetmateriale bygger på samme økonomiske model og anses derfor også for at være af høj troværdighed.

Online kilder

I projektet er brugt en række kilder fra online medier. Det være sig Danmarks statistik, Finanstilsynet, Retsinformation, Kommunernes Landsforening, Finansministeriet, Regeringen og Folketinget. De vurderes alle til at være højt troværdige kilder, inden for deres respektive områder. Der er også anvendt en video, udgivet af Hans Reitzels forlag.

8. Forfatternes forforståelser

René Larsen

Inden opstart af projektet, var min forforståelse at Mariagerfjord kommune, som så mange andre kommuner, kontinuerligt skal spare, hvorfor ledelsen i Mariagerfjord kommune bl.a. har igangsat en undersøgelse omkring mulige besparelser ved centralisering af ejendomsservice, vedligehold og rengøring, styret af ejendomscentret. Alternativt skulle Mariagerfjord kommune privatisere delområder deraf.

Jeg fandt vinklen til forandringsprocessen, og mulig implementering af ny strategi spændende, da mit generelle syn på det kommunale inden projektopstart, var et meget bureaukratisk system, langsomme i beslutninger og begrænset ejerskab.

Julian S. Rytke

Det har hovedsageligt drejet sig om tanker omkring ”det offentlige”. Det har tidligere været et til dels ubekendt emne. Omkring offentlige arbejdspladser, har der været en forforståelse af, eller ligefrem fordom om, træghed, suboptimering og lav gennemførelsesrate af div. projekter. Man kunne sige at netop træghed og suboptimering kan være grundlag for en lav rate for gennemførelse, eller for en lav kvalitet af gennemførelse for diverse projekter i den offentlige sektor.

Jeg forstiller mig, at træghed udspringer af dels et tungt bureaukrati, og dels en lav forandringsparathed. I et samspil mellem de to opstår en virkelighed, hvor nye tiltag, på strukturelt og institutionsniveau, møder løbende modstand.

Suboptimering forestilles at komme i spil, i situationer, hvor de enkelte udøvende aktører, modarbejder de overordnede strategier. Strategier der kan være givet af politisk vej, fra staten eller fra lokalt hold. I et sådant scenarie synes der at være rigeligt plads til, at udøvende lokale aktører, for eksempel i en kommune, kan suboptimere en strategi, eller given proces, med det formål, at holde et status quo, eller ligefrem forsøge at ændre på magtforhold, ved at positionere sig selv i modstand.

På den mere positive side, har jeg også haft en forforståelse om, offentligt ansatte som brænder for deres kerneopgave, er loyale overfor de borgere de servicerer, og yder hvad de kan for at lykkedes med deres opgaver, i et nogle gange trægt og tungt system. Et system, som det er beskrevet ovenfor, måske ikke altid skaber de bedste rammer for succes.

Jan Severinsen

Da jeg er ansat i Mariagerfjord Kommunes Ejendomscenter, og har været bestiller af rapporten fra Kommunernes Landsforenings konsulenter, har jeg haft god til at danne mig en forestilling om, hvorledes denne strategi vil blive modtaget af organisationen.

Min opfattelse var, at kun model 3 ville have en chance for at være spiselig, hvorfor dette også var min anbefaling til Økonomiudvalget (Bilag 6). Derfor er det kommet bag på mig, at politikerne selv har foreslået model 4.

Jeg er overbevist om, baseret på erfaringer fra andre kommuner, at specielt skolelederne vil være modstandere af en centralisering af både rengørings- og det tekniske serviceområde. Dog med den forskel, at der på baggrund af at større styregruppearbejde, er foreslået netop en samling af rengøringspersonalet, i en central enhed. Derfor antager jeg, at samling af rengøringsområdet vil være spiseligt.

Generelt når der skal implementeres nye tiltag i Mariagerfjord Kommune, kræver det væsentlig politisk, og direktionsmæssig opbakning. Vi er en meget decentralt forankret Kommune, med et fladt hierarki. Hvilket betyder, at der er meget kort vej, fra borger/medarbejder/erhvervsdrivende, til det politiske system, og det er ofte set, at enkeltsager kan afføde væsentlig politisk opmærksomhed. Derfor bør en strategi på ejendomsområdet, være politisk forankret, da den berører hele organisationen.

Slutteligt har jeg en væsentlig undren med ind i dette projekt, fra mine kolleger i andre Ejendomscentre, der har centraliseret den tekniske service, hører jeg, at der er væsentlig kritik og modstand, mod netop denne centralisering, i ca. 3 år. Min undren går på, om det er fordi at så begynder den nye serviceenhed at virke, eller er det fordi, at så giver organisationen op, og holder op med at brokke sig.

9. New Public Management – En kontekst beskrivelse

Som en væsentlig del af, at forstå Mariagerfjord Kommune som organisation, er også at forstå i hvilken forståelsesramme, en offentlige organisation skal betragtes i. Derfor præsenteres her en beskrivelse af New Public Management.

New Public Management (NPM) er et ledelsessystem, som i Danmark, indenfor offentlige forvaltninger, har været benyttet siden starten af 1980'erne med det formål at effektivisere den offentlige sektor (Kristiansen, 2014). New Public Management blev først rigtig beskrevet i 1991 af den Engelske forsker Christopher Hood og efterfølgende i 1992 af Osborne & Gaebler under navnet "Re-inventing government" (Grøn & Hansen, 2014).

New public management er et bredt og meget komplekst reformprogram og der er mange kritikere af New Public Management, som mener, at systemet i virkeligheden skaber stress, teknokrati og overvejende fungerer som et bidrag til en global neoliberal tendens. New Public Management er mest udbredt i vesten, og ifølge kritikerne skyldes systemets succesfulde korstog i den vestlige verden, fortalernes evne til at fremstille effektivitet, som vigtigere end grundlæggende demokratiske rettigheder, og det kollegiale sammenhold.

New Public Management understøttes ikke af en officiel teori, og er derfor mere et empirisk fænomen, der opsamler ledelsesreformer i den offentlige sektor. New Public Management har 2 afgreninger, som bygger på new institutional economics og ledelsesteorien, hvilke langt fra er enige omkring ledelsesprincipper (Caroline H. Grøn, 2015).

New institutional economics bygger på rational- & publicchoise teorien, og deler tankegang med principal agentteorien, hvor hvert individ betragtes som egennyttemaksimerende, hvorfor ledelse derfor er en nødvendighed. Lederen styrer bedst ved incitamenter og kontrolsystemer, hvor hver medarbejder får belønning ud fra den ydelse som der leveres, nemlig løn og metaforisk som ved et akkordarbejde. (Caroline H. Grøn, 2015).

Ledelsesteorien bygger på den grundtanke der findes i den private kontekst, og som med fordel kan trækkes over i det offentlige system. Historisk trækker ledelsesteorien på de inspirationer der kom-

mer fra humanressource teorien, hvor lederne skal have muligheden for at lede efter ”stok eller gulerods” princippet, og lederen skal ikke være bundet op af stramme overenskomster, gørende det umuligt at afskedige ikke fungerende medarbejdere. Lederen er den frie leder, som skal have mulighed for at belønne, og anerkende, medarbejdere for deres kompetencer, uden det er anciennitet der bestemmer.

Forskellen imellem hvordan man leder bedst er ret forskellig fra new institutional economics og ledelsesteorien, hvor new institutional economics kan betragtes som styringspessimisme, hvor ledelsesteorien ses som værende styringsoptimistisk, og baseret på de mere bløde HR-principper. Forskellen imellem de 2 ledelsesprincipper kan illustreres som i nedenstående skema:

	New Public Management	
	New institutional economics	Ledelsesteorien
Indvidsyn	Egennyttemaksimerende	Teori x + y
Styring	Incitamenter og kontrakter	Incitamenter og kontrakter, samt anerkendelse og selvrealisering
Lederne	Få dem til at lede	Lad dem lede

Illustration af forskellen mellem de 2 New Public Management ledelsesformer

Ledelsesteorien har et mere komplekst syn på hvert individ, hvor f.eks. New Institutional Economics arbejder ud fra at individet er egennyttigmaksimerende, rationelle og motiveres i form af belønning og straf. I ledelsesteorien ses der også på et individ som motiveres af både straf og belønninger, men også for muligheden for at realisere sig selv, og af anerkendelse.

Teori x + y bruges ofte i ledelsesteorier til at definere forskellen mellem den klassiske- og den moderne ledelse, hvor X-teorien beskriver mennesket som en maskine, og som må behandles som en maskine. Y-teorien og den moderne teori modsat på at hvert individ kan tage ansvar for egne handlinger.

Det gør også at teorierne ser forskelligt på hvordan man styrer, hvor New Institutional Economics vil pege på principper som incitamenter og kontrakter, og hvor ledelsesteorien udover incitamenter og kontrakter også vil styre efter anerkendelse og selvrealisering.

Forskellen på de 2 ledertyper er at en New Institutional Economics leder skal styres hårdere og der skal opsættes kontrakter for at sikre at lederne leder derhen, hvor politikkerne, eller topledelsen vil have dem til at lede hen imod. Ledelsesteorien bygger på at sætte lederne ”fri” og derved tage ejerskab af deres institution, kontor, osv.

Forskellen gør at New Public Management både kan præges af skepsis og mistillid i forhold til medarbejderne og effektiviteten af styringsværktøjerne (Grøn & Hansen, 2014). Begrebet kan virke lidt rodet og forståelsen fortolkes oftest forskelligt, hvorfor New Public Management lettest kan få en negativ klang, og hvor upopulærere reformer, med forskellige udgangspunkter, oftest bliver klassificeret som New Public Management.

Siden slutningen af 2000'erne har der fra videnskabelig side, og i den offentlige administration, været tiltagende modstand mod brugen af New Public Management. Den stigende modstand skyldes ikke mindst den erfaring, at man på mange arbejdspladser mister sammenhængskraft som følge af New Public Management modellernes måleredskaber og incitament strukturer. Det gælder f.eks. i hjemmeplejen, hvor New Public Management-modellerne ifølge kritikerne forhindrer god pleje, da der blandt borgerne vurderes at være mere fokus på tiden, fremfor god service.

Ifølge en vurdering af forskerne Christopher Hood og Ruth Dixon, 2015, baseret på en statistisk analyse af konsekvenserne af indførelse af New Public Management reformer i Storbritannien, så har New Public Management givet lavere kvalitet og mindre effektiv offentlig forvaltning (Hood og Dixon, 2015).

Man kan ikke generelt antage, at New Public Management ikke virker indenfor det offentlige, da det ligesom en hvilken som anden strategi over tid, vil indeholde både gode, og ikke så gode elementer. Man kan f.eks. argumentere for at New Public Management:

- Kan skabe konkurrence
- Kan sikrer klare udmeldinger om mål, kvalitet og pris
- Kan sikrer borgerne frit forbrugsvalg – valgfrihed
- At brugerbetaling sikrer et ansvarligt forbrug
- At en retfærdig løn og belønning af særlig indsats sikrer motivation blandt medarbejderne
- At decentrale og fleksibelt anvendelige midler sikrer et større og strategisk ledelsesmæssigt råderum

Modsat kunne argumenter imod New Public Management bl.a. være:

- At NPM ikke tager højde for det, som er specifikt for den offentlige kontekst

- At NPM glemmer, at virkeligheden er politisk/ideologisk inficeret (og ikke logisk/rationel)
- At der er tale om pseudovalg- & markeder

Formålet med denne generelle New Public Management beskrivelse, er at give læseren en kort indsigt i New Public Management, dens kompleksitet, og forskellige vinkler, for senere og bedre at kunne forbinde, og forstå, Mariagerfjord kommunes udfordringer i form af en centralisering af ejendomscentrets ledelse og service. New Public Management vil udover denne beskrivelse ikke særskilt blive behandlet mere i denne rapport, men fungerer dermed som kontekstskabende for rapportens observationer og konklusioner.

10. Mariagerfjord Kommunes nuværende situation

Fakta vedrørende Mariagerfjord Kommunes ejendomsområde (Bilag 5):

Antal ejendomme	164
Antal bygninger ³	450
Det samlede bygningsareal	222.000 m ²
Gennemsnitlig omkostning pr. m ²	500 kr./år

Fakta om Mariagerfjord Kommunes ejendomsområde.

Med afsæt i ovenstående, ses det at ejendomsområdet bærer omkostninger for mere end 100 mio. kr., og med afsæt i denne driftsudgift, samt en rapporten fra Ernst & Young, der påviser et muligt effektiviseringsrationale på ca. 11 %, har Mariagerfjord Kommune bestilt Kommunernes Landsforenings Konsulenter, til at udarbejde et oplæg til en strategi for ejendomsområdet, i Mariagerfjord Kommune.

Ernst & Youngs rapport er lavet ud fra en bred dataindsamling fra 87 af Danmarks kommuner, hvor der er lavet en case baseret kortlægning af 11 repræsentativt udvalgte kommuner. Ernst & Young pointerer i øvrigt at effektiviseringsrationalerne er antaget på baggrund af en konservativ tilgang, grundet diversiteten mellem de forskellige kommuner.

Rapporten vurderer at der på landsbasis indenfor ejendomsområdet, er et effektiviseringspotentiale på ca. 1,7 milliarder, hvor den største besparelse implicit er at finde i de kommuner med de nuværende laveste modenhedsniveauer.

³ En ejendom er afgrænset af en matrikel, der kan forekommer flere bygninger på samme matrikel, derfor er der flere bygninger end ejendomme.

Der er to grundlæggende perspektiver bag Ernst & Youngs analyse:

- Rendyrket facility management
- Samling af facility management relateret drift, i en samlet driftsenhed. (Centralisering)

De store besparelsesdrivere vurderes hovedsageligt at ligge indenfor optimering af:

- Centraliseret governance indenfor dataopsamling, budget, service, vedligehold, indkøb, osv.
- Facility management
- Areal- (kloge kvm.) & Procesoptimering
- Reduktion af kvadratmeter

En ejendomsporteføljestrategi⁴, kan ud fra Ernst & Young rapport også være en god potentiel mulighed, for at samle flere institutioner, og tilbud, under samme tag, og dermed kostoptimere i form af arealfleksibilitet. De tæt befolkende kommuner må dog vurderes at have en klar fordel imod en sådan strategi, da bygningsmæssige kvadratmeter, her oftest ses som værende en investering, i form af at frie kvadratmeter er lettere at sælge, og dermed kan fungere som medinvestering for evt. nye optimerende projekter.

Ovenstående vil ofte af Mariagerfjord Kommune, og andre udkantskommuner, blive set som umulige at indfri, da overskydende kvadratmeter, ofte vil medføre en omkostning, i form af nedrivning og bortskaffelse af bygninger, da der ofte ikke er et marked for disse, og de dermed ikke kan sælges.

Kommunernes Landsforenings konsulenter blev hyret, til at omsætte perspektiverne fra Ernst & Young rapporten, til Mariagerfjord Kommunes kontekst. Produktet der skulle leveres, var en vurdering af modenhedsniveauet i Mariagerfjord Kommune, på ejendomsområdet, og et oplæg til en strategi for området, med henblik på at øge modenheden, og realisere et besparelspotentiale.

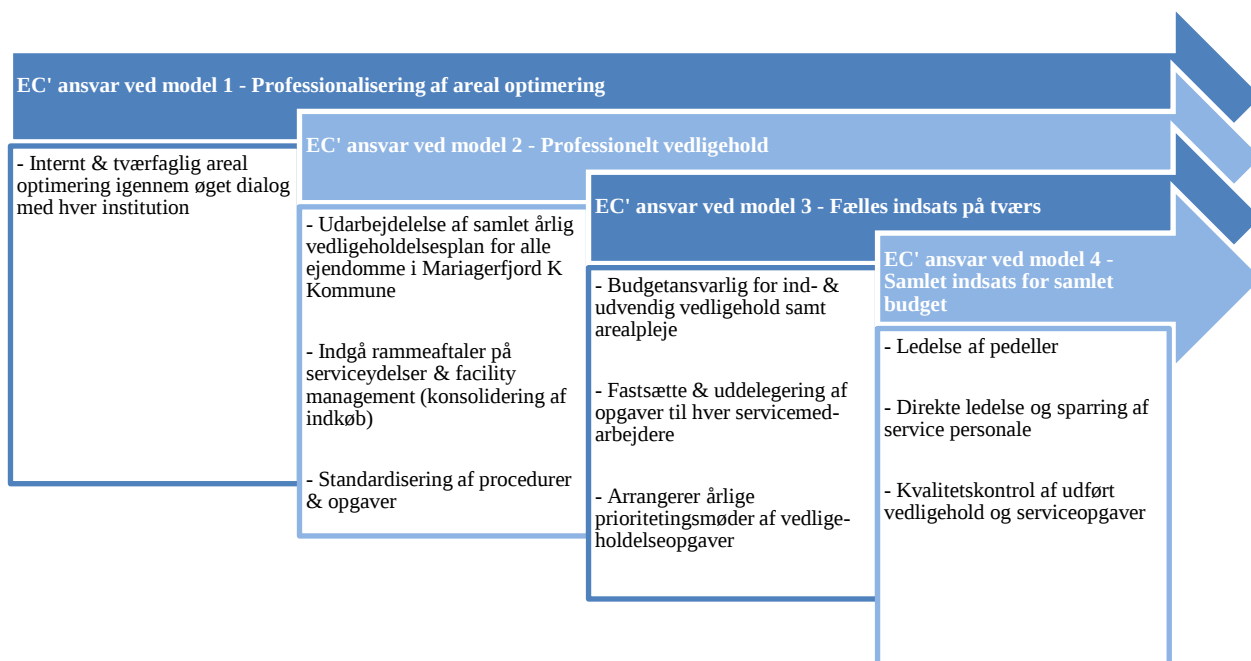
Helt konkret har Kommunernes Landsforenings konsulenter, udarbejdet et oplæg der kaldes en modenhedsanalyse (Bilag 8). Denne analyse indeholder 5 modeller til organisering af ejendomsområdet, disse modeller er evolutionære, hvilket indebærer at de bygger ovenpå hinanden. Model 5 indbefatter således alle de tidligere modeller.

Økonomiudvalget i Mariagerfjord Kommune blev præsenteret for et oplæg (Bilag 6), der omfattede en anbefaling af implementering af model 3, der således var den foreslåede strategi for området. Økonomiudvalget ønskede af egen drift, at få belyst konsekvenserne af model 4, ved at sende denne i høring i medarbejdersystemet. Det er således politisk tilkendegivet, at man ønsker at arbejde vide-

⁴ En ejendomsporteføljestrategi, omhandler optimering af bygningsarealer, så de passer til de aktuelle behov.

re med model 3 og 4. Hvorfor den fremsatte strategi for Mariagerfjord kommune, er at implementere disse modeller, jævnfør Kommunernes Landsforenings konsulenters oplæg.

Modellerne kan visuelt præsenteres således:



Hovedoverskrifter i Ejendomscentrets ansvarsområder ved hver KLK-model

Strategioplægget fra Kommunernes Landsforenings konsulenter, bygger som tidligere nævnt på Ernst & Youngs paradigme, for vurdering af ejendomsområdet, og antager derfor ligeledes et facility management og centraliserings perspektiv, dog med den forskel, at førstnævnte tager afsæt i interview af ledelsen i Mariagerfjord Kommune, og ikke flere kommuner på et aggregeret niveau.

Det er ud fra Kommunernes Landsforenings konsulenters rapport, positivt at Mariagerfjord Kommunes ejendomscenter, med nuværende arbejdsopgaver, scorer forholdsvis højt på arealstyring, governance, dataindsamling og på kompetencer, da disse segmenter vil blive påvirket, og stresset, yderligere ved implementering af de foreslåede modeller for organisering, som strategien indeholder.

Ligegyldigt om model 3 eller 4 bliver valgt, så vil det, jf. modenhedsanalysen (Bilag 8), kræve en del strategiske, teknologiske og organisatoriske forandringer, samt nye tiltag, med ejendomscentret som omdrejningspunkt, og driver for succesfuld implementering af forandringsprocesserne. De vigtigste strategiske punkter i denne proces vurderes at være:

- Politisk beslutning(er)- og udmeldelse af model og et fælles niveau for den fremtidige standard for vedligeholdelse
- Driftsstyring af alle områder placeres i ejendomscentret
- Tættere tværfagligt samarbejde (fleksibilitet og bedre forståelse)
- Optimering af informationsniveauet på flere niveauer
- Fælles rammeaftale(r) og forbedring af styring af renovation, serviceaftaler, forbrugsafgifter og varekøb
- Forbedring af datamanagement
- HR & Kompetence management
- Budget(ter)
- Kvalitetskontrol funktion

11. Omverdens analyse, set fra Mariagerfjord Kommune

Mariagerfjord Kommunes Ejendomscenter er i dag forankret politisk under Økonomiudvalget. Økonomiudvalget er et stående udvalg, der behandler sager der har med Kommunens økonomiske ramme at gøre. Økonomiudvalget kan dermed handle indenfor hele Kommunens ressortområde. Dette giver i forhold til Kommunens ejendomme, rigtig god mening, da ejendommene kan betragtes som en fælles ressource, og suboptimering på de enkelte udvalgs/fagområder kan i større grad undgås. Administrativt er Ejendomscentret forankret under Økonomidirektøren, og en del af et stabscenter der kaldes Administrationscentret.

Ansvarsfordelingen for det samlede ejendomsområde i Mariagerfjord Kommune, er fordelt mellem Ejendomscentret og institutionerne i Kommunen. Ejendomscentret har ansvaret for vedligeholdelse af bygningernes klimaskærm, tekniske installationer, energioptimeringer og befæstede arealer. Herudover er det Ejendomscentrets ansvar, at sørge for om- til- og nybyggeri, hvad angår alle Kommunens bygninger. Institutionerne har ansvaret for den indvendige vedligeholdelse, teknisk service, rengøring, pasning/renholdelse af udearealer samt bygningernes energiforbrug. Dette, er med undtagelse af de administrative bygninger, hvor Ejendomscentret har det fulde ansvar for bygningerne, og deres drift.

Med henblik på at skabe et nuanceret billede af Mariagerfjord Kommunes omverden, med fokus på ejendomsområdet, og forhold heri, der kan have betydning for strategiprocessen, vil der i det efterfølgende blive udført en PESTEL analyse.

En PESTEL analyse kategoriserer omgivelserne i følgende faktorer, set i et makroperspektiv: politiske, økonomiske, sociale og kulturelle, teknologiske, miljømæssige og lovgivningsmæssige. (Johnson et al., 2009). Dermed de forhold, der omgiver, og påvirker, en organisation, og kan have væsentlig indflydelse på udarbejdelsen af organisationens strategi.

De forhold en PESTEL analyse berører, er:

Politiske forhold	Økonomiske forhold	Sociale og kulturelle forhold
Skatte- og afgiftspolitik Erhvervspolitik Arbejdsmarkedspolitik Offentlig regulering Offentlige tilskud	Bruttonationalprodukt Konjunkturer Økonomisk vækst Inflation Renteniveau Lønniveau Valutaforhold	Demografi Uddannelsesniveau Indkomstfordeling Mobilitet på arbejdsmarkedet Livsstil og værdier
Teknologiske forhold	Miljømæssige forhold	Lovmæssige forhold
Den teknologiske udvikling Nye patenter og produkter på markedet Forskningsaktiviteter på bl.a. universiteter Offentlig støtte til forskning Konkurrenternes forsknings- og udviklingsaktiviteter	Affald fra virksomheden Energiforbrug i virksomheden Virksomhedens forurening Økologi Grønne regnskaber CSR	Konkurrence- og monopollovgivning Lovgivning om arbejdsmarkedsforhold Lovgivning om produktansvar og produktsikkerhed Eksport- og importreguleringer

(Frit efter Johnson, et al., 2009)

Da ovennævnte tilgang til PESTEL analysen er baseret på private virksomheder, og bredt funderet, vil der i dette projektet blive fokuseret på følgende områder, der er søgt tilpasset en offentlig virksomhed.

Politiske forhold	Økonomiske forhold	Sociale og kulturelle forhold
Arbejdsmarkedspolitik Offentlig regulering Offentlige tilskud Finanspolitik Kommunalpolitik	Bruttonationalprodukt Konjunkturer Økonomisk vækst Lønniveau	Demografi Uddannelsesniveau Mobilitet på arbejdsmarkedet
Teknologiske forhold	Miljømæssige forhold	Lovmæssige forhold
Den teknologiske udvikling Konkurrenternes forsknings- og udviklingsaktiviteter	Energiforbrug Virksomhedens forurening Grønne regnskaber	Lovgivning om arbejdsmarkedsforhold Kommunalfuldmagten Byggeriets lovgrundlag

Herunder fremstilles PESTEL analysen for Mariagerfjord Kommunes Ejendomsområde. Analysen tager afsæt i, at fokusere på ændringer under de forskellige områder, der peger på muligheder for Ejendomscentret som implementerende part, i forbindelse med en ny strategi.

11.1 Politiske forhold

Ved opslag på Folketingets hjemmeside(www.ft.dk), ses det, at der i det seneste år er fremsat 15 lovforslag på beskæftigelsesområdet, 10 under Finansministeriet og 11 under Økonomi- og Indenrigsministeriet, der er de 3 ministerområder der er relevante for de politiske forhold der berører Ejendomscentrets fremtid.

På beskæftigelsesområdet findes 2 relevante lovforslag, L21(Ft1), der er udmøntet i lov nr. 1543, og omhandler en styrkelse af ordningen med arbejdsmiljøcertifikater, og herunder skærpede kompetencer ved Arbejdstilsynet, til håndtering af det psykiske arbejdsmiljø. Da Ejendomscentret i dag har et rigtig godt arbejdsmiljø, vil det være oplagt at styrke dette fokus yderligere, for herved at kunne differentiere sig som facility management organisation, ved at kunne leve op til, og måske endda overgå, de fremtidige skærpede krav til psykisk arbejdsmiljø på de danske arbejdspladser.

Lovforslag L181(Ft1), udmøntet i lov nr. 700, er det andet relevante indenfor beskæftigelsesområdet, det omhandler ligeledes det psykiske arbejdsmiljø, hvor arbejdstilsynet bemyndiges til at foretage samtaler med en virksomheds medarbejdere, uden repræsentation fra virksomhedens ledelse, alene eller i grupper.

Sidstnævnte lovforslag tjener til en styrkelse af førstnævnte, og understreger et behov for at sikre et godt arbejdsmiljø, herunder i særdeleshed det psykiske arbejdsmiljø. Som nævnt kan dette tjene som middel til en differentiering af Ejendomscentret, men det skal påpeges at det skal være et fokuspunkt i en fremtidig strategi, uagtet det ikke vælges som differentieringsparameter.

Hvad angår lovforslagene under Finansministeriet, er følgende relevante L1, L3, L242 og L243, de omhandler alle fastsættelsen af kommunernes udgiftsloft, for årene 2018-2022. Sidstnævnte er ikke behandlet i skrivende stund, men ud fra de allerede behandlede forslag, ses det er udgiftslofterne er som følger:

2018:	246,1 mia. kr.
2020:	245,1 mia. kr.

2019:	245,6 mia. kr.
2021:	244,6 mia. kr.

Ovennævnte påviser, at kommunerne som helhed skal spare 0,2 % om året, de kommende år. For den enkelte kommune kan dette dog svinge meget, alt efter hvorledes kommunen udvikler sig, og der hvorledes bloktilskuddet udvikler sig jf. tildelingsmodellen.

De konkrete økonomiske forhold for Mariagerfjord Kommune, behandles under punktet økonomi.

Under Økonomi- og Indenrigsministeriet, er der fremsat to relevante lovforslag. Det er lovforslag L78, der udvider kommunernes muligheder for at indgå tværkommunale samarbejder, i det samarbejder der opfylder revisorlovens § 1a, stk. 1, nr. 4, ikke længere skal godkendes af Ankestyrelsen, lovteksten lyder:

Små virksomheder: Virksomheder, som i to på hinanden følgende regnskabsår på balancetidspunktet ikke overskrider to af følgende størrelsesgrænser:

- a) En balancesum på 44 mio. kr.
- b) En nettoomsætning på 89 mio. kr.
- c) Et gennemsnitligt antal heltidsbeskæftigede i løbet af regnskabsåret på 50.

(Retsinformation.dk)

Mariagerfjord Kommune kan overveje, om der på et, eller flere områder, kan være mulighed for at etablere et tværkommunalt samarbejde, hvis dette findes meningsfuldt.

Et andet væsentligt område på den nationalpolitiske dagsorden, er konkurrenceudsættelse i den offentlige sektor. Dette ses blandt andet i det nuværende regeringsgrundlag. (Regeringen, 2016) Her anføres det, at regeringen både forventer at se flere opgaver konkurrenceudsat, men også vil lave en decideret plan for, hvorledes konkurrenceudsættelsen i det offentlige øges.

I tidligere regeringsgrundlag, på tværs af partiskel, har konkurrenceudsættelse været på dagsordenen, dog ses der en tendens til, at blå partier er mere tilbøjelige til at fremme konkurrenceudsættelse, end røde partier.

Samme tendens anes også i kommunalpolitik, hvor den dog er væsentligt sløret af den lokalpolitiske dagsorden, der ofte får politikere, der kæmper for samme lokalområde, til at stå sammen på tværs af partiskel.

I Mariagerfjord Kommune har det politiske klima altid været præget af en stor grad af konsensus, og budgetterne for alle årene er stor set vedtaget enstemmigt. Dog blev der i et valgår som 2017, trukket skarpere grænser op mellem partierne.

Et af de væsentligste parametre, der påvirker Mariagerfjord Kommunes økonomi, er regeringsaftalen der, hvert år, indgås mellem Regeringen og Kommunernes Landsforening, vedrørende kommunernes økonomi for det kommende år.

Samtidigt er det, for Mariagerfjord Kommunes vedkommende, et krav at der generes en besparelse på minimum 1 %⁵ pr. år, og i 2019 er det 5 %. Dette skyldes at kommunens serviceramme, der angiver hvor mange penge kommunen må bruge på drift, er forholdsvis statisk. Alle nye tiltag, og eventuelt merforbrug i organisationen, skal således finansieres ved at opnå besparelser andet steds.

I Mariagerfjord Kommune er det en væsentlig parameter, at sikre et godt samarbejde med de faglige organisationer. Mariagerfjord Kommune er kendetegnet ved en forholdsvis flad struktur, med let adgang til Borgmesteren, og det øvrige politiske system. Politikkerne er meget lydhør overfor de faglige organisationer, og i det fag/medarbejderpolitiske ”MED” system, der er en sammenføjning af samarbejdsudvalgssystemet, og arbejdsmiljøsystemet, sker udpegning til medarbejdernes pladser, i de to øverste niveauer, af de faglige organisationer. ”MED” systemet er etableret for at skabe medinddragelse og medindflydelse blandt medarbejderne.

Med afsæt i ovenstående, konkluderes at de faglige organisationer har en, ikke uvæsentlig, stemme, når der træffes beslutninger, og specielt omkring ændringer der har væsentlig indflydelse på medarbejderforholdene.

11.2 Økonomiske forhold

For Ejendomscentrets vedkommende, er det væsentligt, at Danmark for nuværende er i en højkonjunktur, og der afledt heraf, er et højt aktivitetsniveau i byggebranchen. Af makroøkonomiske hensyn, i forhold til finanspolitikken, reducerer Regeringen ofte anlægsbudgetterne, i et forsøg på at undgå en overophedning af økonomien. Det kan overvejes om kommunerne burde gøre det samme af egen drift.

Et højt aktivitetsniveau i byggebranchen, afleder højere priser for byggeopgaver, og dermed mindre byggeri for de økonomiske ressourcer der er tilgængelige til anlægsprojekterne.

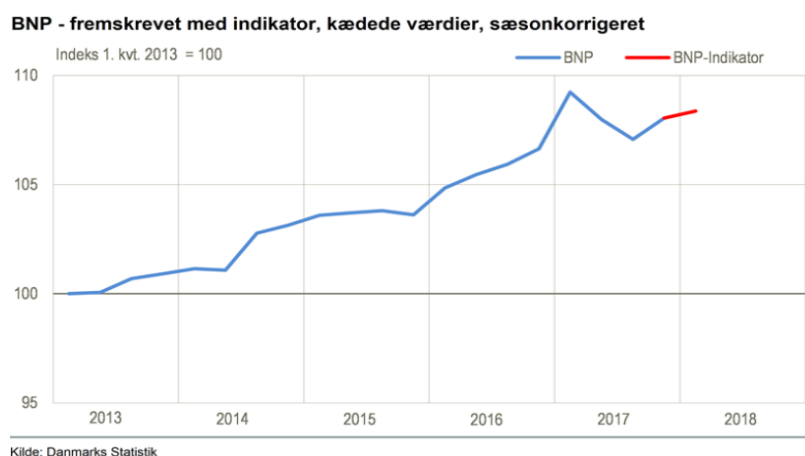
For at underbygge påstanden om at vi befinder os i en højkonjunktur, der er kendetegnet ved en stigning i realproduktionen, beskæftigelsen, og kapacitetsudnyttelsen⁶, peges der på at Danmarks

⁵ Oplyst af Jan B. Severinsen

⁶ Se

http://denstoredanske.dk/Samfund,_jura_og_politik/%C3%98konomi/Konjunkturteori_og_inflation/h%C3%B8jkonjunktur

Bruttonationalprodukt (BNP), siden 2013, er steget fra indeks 100 til 108. Se nedenstående, der også indeholder en prognose for 4. kvartal 2017.



(Kilde: DST1, 2018)

Ovenstående graf indeholder en forventning om stigning i BNP, og dette antages som en indikator for, at vi endnu ikke er på vej ind i en lavkonjunktur. Den reelle udvikling kan ses af nedenstående.



(Kilde: DST2, 2018)

Som det ses, steg BNP i 4 kvartal 2017, og der er fortsat en forventning om stigning i 1. kvartal 2018. I skrivende stund er der ikke offentliggjort en opgørelse af den reelle udvikling i 1. kvartal, hvorfor yderligere dokumentation ikke er medtaget. Det påpeges ligeledes, at prognosen for 4. kvartal 2017 blev en realitet, hvorfor prognosen for 1. kvartal 2018 forventes valid.

Denne konklusion underbygges af Finansministeriet, der i maj 2018, udsendte en pressemeddelelse, der påpeger at dansk økonomi står stærkt, beskæftigelsen er stigende og velstanden aldrig har været højere. (Finansministeriet, 2018).

Konjunkturindikatoren (DST3, 2018) viser at konjunktoren i byggeriet har ligget stabilt de sidste 1,5 år. Samtidig er der for første gang siden 2016, en positiv forventning til konjunktorens udvikling, fra byggeriets side. Samtidig er beskæftigelsen faldet mere end forventet, og ca. 20 % af virksomhederne i byggeriet, angiver mangel på arbejdskraft. Dermed er der udslag på alle 3 indikatorer for en højkonjunktur.

Specifikt for Mariagerfjord Kommunes økonomi, har ændrede takster for udligning, og stigende befolkningstal, betydet at kommunen står overfor at skulle spare 123 mio. kr. på driftsbudgettet. (Se bilag 2) Det betyder at alle enheder i organisationen, har skullet endevende deres budgetter, og fremstille alle tænkelige former for besparelser. Herunder en effektivisering, og rationalisering, af ejendomsområdet. Denne situation kan fremme beslutningen om implementering af en ny strategi for ejendomsområdet, en beslutning der dog skal ses i lyset af, at alle fagområder skal spare 2 % på deres drift, hvorfor evnen, og viljen, til at være en aktiv medspiller i implementering kan være hæmmet.

Den foreslåede strategi for ejendomsområdet i Mariagerfjord Kommune, har delvist til formål, at være medvirkende til, at kunne realisere et driftsbudget der er reduceret med 123 mio. kr. i forhold til budgettet i 2018. I denne sammenhæng, skal det påpeges, at der altid bør tages højde for de risici der er forbundet med at jagte et rationale, i form af billigere drift, eller øget profitabilitet. Det er ikke givet at det er forbundet med samme risici, at reducere driftsbudgettet med 2 % på alle områder, det vil, ud fra en risikovurdering, kunne være fordelagtigt at øge besparelsen på mindre risikofyldte områder.

Risiciene forbundet med at realisere det foreslåede rationale i ejendomsstrategien, behandles ikke nærmere her, men der henvises til afsnit 12.7 der behandler strategien ud fra en organisatorisk vinkel, og ikke som her, et makroperspektiv.

11.3 Sociale- og kulturelle forhold

Som tidligere beskrevet, er de væsentligste forhold under dette punkt, demografi, uddannelsesniveau og mobilitet på arbejdsmarkedet. Dette skyldes, at ændringer i befolkningens sammensætning, får stor betydning for hvilke typer institutioner, og dermed bygninger, der bliver behov for i fremtiden i Mariagerfjord Kommune. Mobiliteten i forhold til arbejdsmarkedet har betydning i forhold til, hvor den største erhvervsudvikling sker, og hvordan Mariagerfjord Kommunes byer ligger i forhold

der til, hvilket har indflydelse på, i hvor stor grad Mariagerfjord Kommune kan tiltrække borgere der arbejder i de førnævnte områder, og ligeledes tiltrække kvalificeret arbejdskraft, der bor udenfor Mariagerfjord Kommune.

Uddannelsesniveaet har betydning set i forhold til mobiliteten på arbejdsmarkedet, idet Ejendomscentret er afhængig af at kunne tiltrække kvalificeret arbejdskraft, for at kunne realisere en ny strategi, og hvis mobiliteten gør, at der udelukkende kan tiltrækkes medarbejdere fra egen, eller nabo-kommunerne, bliver uddannelsesniveaet for disse mennesker relevant.

Slutteligt er kulturen i Mariagerfjord Kommune relevant for hvorledes en ny strategi kan implementeres. Dette er dog ikke undersøgt gennem denne analyse, men derimod et element der søges perspektiveret gennem indhentningen af empiri, og organiseret gennem analyse af det empiriske materiale.

Hvad angår befolkningstilvæksten i Mariagerfjord Kommune, set over de sidste 2 år, ser billedet således ud:

Befolkningens udvikling (foreløbig opgørelse) efter bevægelsesart, område, køn og tid

	2016K3	2016K4	2017K1	2017K2	2017K3	2017K4	2018K1	2018K2
Befolkningstilvækst								
Mariagerfjord								
Mænd	-26	-28	-14	15	11	39	8	25
Kvinder	-22	10	3	22	-15	-2	-47	66

Antal fødte i 4. kvartal 2017 er rettet med 23 flere fødte den 21. februar 2018. Hele tidsserien er den 11. maj 2016 revideret i forhold til tidligere offentliggjorte tal. Se mere på <http://dst.dk/doku/flytninger-til-og-fra-udlandet>

(Kilde: Danmarks Statistik)

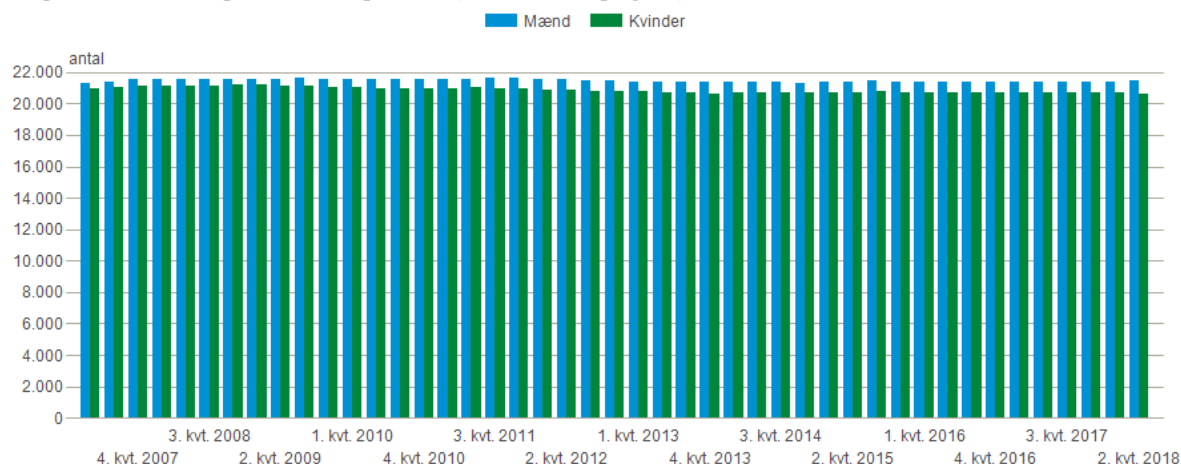
Befolkningens udvikling (foreløbig opgørelse) efter bevægelsesart, område, tid og køn

	Mænd	Kvinder
Befolkningen ultimo forrige kvartal		
Mariagerfjord		
2018K2	21 432	20 654

Antal fødte i 4. kvartal 2017 er rettet med 23 flere fødte den 21. februar 2018. Hele tidsserien er den 11. maj 2016 revideret i forhold til tidligere offentliggjorte tal. Se mere på <http://dst.dk/doku/flytninger-til-og-fra-udlandet>

(Kilde: Danmarks Statistik)

Statistikken viser en netto befolkningstilvækst på 45 personer, hvilket skal ses i forhold til en befolkning på 42.086, altså en stigning på 0,17 %, hvilket antages for værende status quo, en påstand der underbygges af grafen nedenfor, der opgør befolkningstallet i Mariagerfjord Kommune, siden 4. kvartal 2007.

Befolkningens udvikling (foreløbig opgørelse)Bevægelsesart: **Befolkningen ultimo forrige kvartal** | Område: **Mariagerfjord** | Køn:

Kilde: Danmarks Statistik

Med udgangspunkt i en stabil befolkning i Mariagerfjord Kommune, bliver det væsentligste emne, udviklingen internt i befolkningsgruppen, og hvordan alderssammensætningen udvikler sig. Dette vil få afgørende betydning for, om der i fremtiden bliver behov for at flytte de bygningsmæssige udgifter fra børne- og ungeområdet, til ældreområdet.

Andelen af personer over 65, var i 2002, 15,8 % i Mariagerfjord Kommune, og 10 år senere, i 2011, var dette tal steget til 18,1 %. (DST3, 2018) Sammenholdes dette med, at Danmarks Statistik, i forbindelse med by opgørelsen fra januar 2018 (DST4, 2018), påviser at gennemsnitsalderen i en kommune med byer af den størrelse der findes i Mariagerfjord Kommune (byer op til 12.000 indbyggere), er steget med mellem 2 og 3,5 år, alt efter bebyggelsens størrelse.

Sammenholdes ovenstående med udviklingen i Mariagerfjord Kommune det seneste år, ses det at en del af den nuværende økonomiske udfordring, skyldes et fald i børnetallet med 221 personer, i alderen 0-16, fra 2018 til 2019. (Bilag 2, s. 11).

Næste relevante område, er mobiliteten på arbejdsmarkedet. Mariagerfjord Kommune ligger centralt placeret mellem Aarhus(syd) og Aalborg(nord), med Viborg(vest) som de største byer, og med Kattegat mod øst. Mellem Aarhus og Mariagerfjord, ligger Randers, der med sin størrelse også er relevant i tiltræknings øjemed. Hvorfor fokus har været afgrænset til disse byer.

Mariagerfjord Kommune har 4 hovedbyer, Hobro, Arden, Mariager og Hadsund, afstanden mellem disse byer, og Viborg, Aalborg, Randers og Aarhus, er vist i nedenstående tabel:

	Aalborg	Viborg	Randers	Aarhus
Hobro	65	40	28	68
Arden	50	64	51	97
Mariager	80	47	22	67
Hadsund	51	64	28	72

(Kilde: Krak.dk, afstand i hele km.)

Sammenholdes disse afstande, med den gennemsnitlige pendlingsafstand, blandt de beskæftigede i de byer der er oplagte at tiltrække arbejdskraft fra, ses det at statistisk set, er det kun Randers der er relevant at fokusere på, når det handler om tiltrækning af arbejdskraft, med bopæl udenfor Mariagerfjord Kommune. Fra Randers, er der en stor statistisk sandsynlighed, for at kunne tiltrække arbejdskraft, til alle andre byer end Arden.

Gennemsnitlig pendlingsafstand (ultimo november) efter socioøkonomisk status, tid, bopælsområde og køn

	I alt	Mænd	Kvinder
Beskæftigede i alt			
2016			
Randers	23,9	28,7	18,7
Aarhus	20,9	23,6	18,2
Viborg	23,7	27,9	19,0
Aalborg	24,7	28,9	20,1

Enhed : km

(Kilde: Danmarks Statistik)

Ovenstående efterlader et fokus på uddannelsesniveaue i Mariagerfjord Kommune, og hvorvidt befolkningen er tilstrækkelig diversificeret uddannet, til at kunne varetage de forskellige funktioner i et Ejendomscenter.

På de primære uddannelsesområder, der er relevante for Ejendomscentrets funktionsområder, ser fordelingen af borgere således ud:

Befolkningens højeste fuldførte uddannelse (15-69 år) efter køn, alder, herkomst, bopælsområde, højeste fuldførte uddannelse og tid

	2018
I alt	
Alder i alt	
I alt	
Mariagerfjord	
H30 Erhvervsfaglige uddannelser	10 995
H3015 Kontor, handel og forretningsservice (KHF)	3 497
H3035 Byggeriområdet (TBT)	1 251
H3040 Teknologiområdet, strøm og elektronik mv. (TBT)	543
H4038 Samfundsfaglig, Økonomisk-Merkantil, KVV	370
H4058 Teknisk, KVV	449
H5058 Teknisk, MVU	268
H5059 Teknisk videnskab, MVU	138
H6059 Teknisk videnskab, BACH	10
H7039 Samfundsvidenskab, LVU	288
H7059 Teknisk videnskab, LVU	199
H8059 Teknisk videnskab, Ph.d.	14

Befolkningen mellem 15 og 69 år er opgjort pr. 1. jan. det pågældende år. Den højst fuldførte uddannelse er opgjort pr. 1. okt. året før. For dokumentation af tabellerne se: <http://dst.dk/ext/uddannelse/Uddannelsesstabeller>. Uddannelserne grupperes efter Disced-15. Læs mere på www.dst.dk/da/Statistik/dokumentation/nomenklaturer/disced-15--hovedomraade--fuldforte-uddannelser.

(Kilde: Danmarks Statistik)

Set ud fra ovenstående tal, vurderes det sandsynligt, at der er basis for at kunne tiltrække kvalificeret arbejdskraft, fra Mariagerfjord Kommune. Hvorvidt det er muligt, vil afhænge af flere faktorer. Først og fremmest Mariagerfjord Kommunes image som arbejdsgiver. Er der oparbejdet, eller fokus på at oparbejde, et image der skaber et billede af en attraktiv arbejdsplads? En arbejdsplads der kan konkurrere med de private arbejdsgivere? Selvfølgelig med den undtagelse, at Mariagerfjord Kommune er en politisk ledet organisation, et vilkår der skal kunne accepteres af kommende medarbejdere.

Slutteligt skal det påpeges, at arbejdet med de sociale- og kulturelle forhold, har henledt opmærksomheden på, at den fremsatte strategi for ejendomsområdet, behandler Mariagerfjord Kommune som en homogen enhed, ved at antage, at bedre styring af ejendomsområdet, i alle dele af organisationen, opnås bedst ved centralisering. I forbindelse med denne omverdens analyse, er dette ikke belyst yderligere, men blot fremhævet som et opmærksomhedspunkt, der skal belyses yderligere senere i opgaven, hvor strategien bliver vurderet i en organisatorisk kontekst.

11.4 Teknologiske forhold

De teknologiske forhold der omgiver Ejendomscentret betragtes i denne sammenhæng ud fra 2 overordnede kategorier: teknologiske fremskridt der letter den daglige opgaveudførelse, og teknologiske fremskridt der letter planlægningen af arbejdets udførelse.

Under førstnævnte hører eksempelvis robotteknologi til gulvvask, og selvrensende vinduer, produkter der allerede er på markedet, men lignende produkter kommer løbende til, og området bør følges, så der kan udarbejdes businesscases, der belyser rentabiliteten af produkterne.

Mariagerfjord Kommune har vedtaget, at de ikke ønsker at være first movere, indenfor anvendelsen af ny teknologi i bygningsmæssig sammenhæng⁷, dette for at reducere risikoprofilen på de investeringer der foretages. Derfor vil en løbende opfølgning på udviklingen være mest relevant, ligesom der bør udarbejdes et paradigme for, hvorledes nye teknologiske fremskridt skal evalueres, og hvornår et produkt er afprøvet nok, til at indgå i Mariagerfjord Kommunes byggerier.

Det andet fokusområde, planlægningen af arbejdets udførelse, er et område der kunne omfatte helt, eller delvist, automatisk generede bygningstegninger, der på baggrund af forud definerede parametre, såsom arealdisponering, materialevalg, indretning af tekniske installationer, kunne overflødiggøre en stor del af projekteringen, i forbindelse med et byggeri, og dermed kunne tilbyde politikkerne en billigere byggeproces. Ejendomscentret kunne måske endda tillige, begynde selv at projektere de bygninger der skal opføres.

Et andet stort område inden for planlægningen af arbejdets udførelse, er et stigende fokus på data, datahåndtering og visualisering af data. Senest har Kommunernes Landsforening, udgivet et nyhedsbrev, der bringer yderligere fokus på ejendomsområdets muligheder, for at effektivisere ved hjælp af data. (KL1, 2018).

Kommunernes Landsforening fremhæver, at anvendelsen af data kan medføre en effektivisering af bygningsvedligeholdelsen, ved at digitalisere både akutte og planlagte vedligeholdelsesopgaver, i form af registrering af både opståen og udførelse af opgaven, hvilket kan medvirke til at booke rette medarbejder i rette tid, og ligeledes skabe et overblik over hvor mange opgaver der findes af samme art, således disse kan udbydes samlet, og derved realisere en mængdebesparelse på enhedspriserne.

Kommunernes Landsforening understreger afslutningsvist, at mange af kommunernes leverandører, har en lav digitaliseringsgrad, hvorfor en tæt dialog, og i nogen grad også hjælp, er nødvendig, for at komme godt i gang med udmøntningen af en digitalisering af Ejendomsområdet.

Al teknologisk fremdrift, både imellem kommunerne, og hos private aktører bør observeres. Ejendomscentret er ikke i direkte konkurrence med det private erhvervsliv, men skulle de private aktører overgå Ejendomscentret væsentlig i deres præstationer, kan det for Ejendomscentret betyde, at politikkerne vælger af udlicitere opgaven, og dermed enten lukker, eller kraftigt reducerer Ejendomscentret.

Private drifts- og bygherrer er ofte mere drevet af hvad der indebærer en god businesscase, end det offentlige, der også har politiske hensyn at forholde sig til, og derfor kan der være god inspiration at

⁷ Oplyst af lederen af Ejendomscentret, Jan Severinsen

hente, ved at skele til hvad der i den private sektor, indarbejdes af planlægnings- og driftsteknologi, for så vidt angår drifts- og bygherrer.

11.5 Miljømæssige forhold

Bæredygtighed i byggeriet bliver i stigende grad sat på dagsordenen. Dettens skyldes blandt andet, at der er et stigende fokus på, at byggeriet i europæisk sammenhæng, tegner sig for 10 % af BNP, 7 % af arbejdsstyrken og 42 % af energiforbruget (Birgisdottir, et al, 2013), ligeledes stammer 20-35 % af de væsentligste skader på miljøet, fra byggesektoren.

Afledt af ovenstående, og at vi lever i en ressourceknap verden, og flere dermed har et stigende fokus på, at alt der udføres, bør have så lille en negativ indflydelse på miljøet som muligt, bør Ejendomscentret, som en del af en offentlig organisation, forholde sig til hvorledes ydelser, både de der produceres selv, og købes ved eksterne rådgivere/entreprenører, skal formes i fremtiden. I dag afspejler de en mere konventionel tilgang til byggeri og bygningsdrift.

Med afsæt i ovenstående, vurderes det væsentligt for Ejendomscentret, at en fremtidig strategi forholder sig tydeligt til bygningernes energiforbrug, den afledte forurening afledt af både drift og byggeopgaver, og det er en mulighed at overveje, hvorvidt det skal udarbejdes såkaldte grønne regnskaber, der synliggør bygningernes miljømæssige fodaftryk.

11.6 Lovgivningsmæssige forhold

Samarbejdet mellem de forskellige parter i bygge- og anlægssektoren, har i mange år været præget af gode samarbejdsrelationer. Dog har der siden udvidelserne af EU, i 2004 og 2007, været en del debat om udenlandsk arbejdskraft fra de nye EU medlemslande, med fokus på underbetaling og unfair konkurrence. (Arnholtz og Andersen, 2015).

Denne debat gør udstationeringsloven til en af de væsentligste arbejdslovgivninger, der vedrører Ejendomscentret. Udstationeringsloven er fremkommet på baggrund af EUs udstationeringsdirektiv, og indeholder krav om, at både danskere der hyrer udenlandsk arbejdskraft, og udenlandske virksomheder, har pligt til at anmelde en række oplysninger til Register for Udenlandske Tjenesteydere (RUT). (LBK366, 2017). Dette giver myndighederne mulighed for at sikre, at udenlandsk arbejdskraft arbejder under ordnede forhold.

Herudover findes der en række lovgivninger, indenfor hvilke Ejendomscentrets aktiviteter falder, det er bygningsreglementet, byggeloven, udbudslovgivningen, arbejdsmiljøloven, almenboligloven,

lejeloven samt elforsyningsloven. Disse skal der tages højde for i udarbejdelsen af en strategi for Ejendomscentret.

Ovenstående lovgivning tager ligeledes højde for mange af de miljømæssige aspekter af byggeriet, der blev fremhævet i forrige afsnit.

I forhold til god forvaltningsskik, skal det påpeges, at så længe Ejendomscentret er en kommunal organisation, gælder kravet om saglighed og økonomisk forsvarlighed, i alle de beslutninger der træffes.

Dette leder videre til kommunalfuldmagten, der præciserer, at kommuner ikke må bedrive erhvervsvirksomhed, uden lovhjemmel. Det betyder at eksempelvis udlejning af ejendomme, kun må foregå med ejendomme kommunen har fået tilovers, enten i forbindelse med nedlæggelse af institutioner, eller fordi der er fulgt en bygning med en ejendom, der er erhvervet til andet formål. (se bilag 3).

11.7 Delkonklusion

Ejendomscentret er en stabsfunktion forankret under Økonomiudvalget i Mariagerfjord Kommune, det er organisationens opgave, at varetage de bygningsmæssige opgaver, under hensyn til, hvad der er i Kommunens interesse som helhed. De nuværende snitflader bevirker, at Ejendomscentret sørger for bygningernes ydre skal, og de tekniske installationer. Der er dermed ikke stor berøring med institutionernes daglige drift.

Der er fremsat et oplæg til en ny strategi for ejendomsområdet i Mariagerfjord Kommune, som både Ejendomscentret, og den øvrige del af Mariagerfjord Kommune, skal være medvirkende til at realisere. Gennem PESTEL analysen, er der rettet fokus på flere elementer, som den fremsatte strategi ikke forholder sig til, eller ikke tydeligt nok, har forholdt sig til. Dette er:

- Håndteringen af arbejdsmiljøet.
- Branding som attraktiv arbejdsplads.
- Konkurrenceudsættelse, og håndteringen heraf.
- Digitalisering/automatisering.
- Kultur
- Risici
- Miljøprofil

Begrundet i:

Der mangler en tydelig angivelse af, hvorledes strategien forholder sig til at opretholde, og fremme, et godt arbejdsmiljø, herunder især det psykiske arbejdsmiljø. Da arbejdstilsynet, gennem lovgivningen, er tildelt skærpede muligheder, for at sanktionere et dårligt arbejdsmiljø i Danmark.

Opbygningen af et godt arbejdsmiljø er ligeledes en faktor der underbygger, at Ejendomscentret er en attraktiv arbejdsplads, hvilket er væsentligt i forhold til, at der fortrinsvist skal tiltrækkes arbejdskraft fra egen kommune, og dermed konkurreres med de private virksomheder, der ofte kan være foran på en parameter som aflønning. Sidstnævnte bør ikke nødvendigvis være en del af strategien, men i forbindelse med implementeringen af strategien, bør det overvejes, om de nye krav der stilles på ejendomsområdet, står mål med de ressourcer der er afsat, til at aflønne tilstrækkeligt kompetente medarbejdere. Herunder selvfølgelig også, et fokus på, hvorledes de nuværende medarbejdere løbende uddannes og opkvalificeres, til at indfri kravene i den nye strategi.

Det påpeges ligeledes i analysen, at konkurrenceudsættelse af kommunale opgaver, er et fokusområde fra Regeringens side i de kommende år. Med afsæt i dette faktum, burde ejendomsstrategien forholde sig til dette, og fokusere på, hvorledes der fremadrettet kan skabes organisatoriske enheder, der evner at beskrive de samlede opgaveområder på ejendomsområdet, samt afgive kontrolbud, i forbindelse med en konkurrenceudsættelse.

I forbindelse med præsentationen af ejendomsstrategien for Økonomiudvalget i Mariagerfjord Kommune, er det væsentligt at påpege, at udelukkende model 3 er præsenteret. Dette bevirker, at der i strategien er for lidt fokus på arealoptimering, der i strategien nævnt, at der fremover skal være fokus på at forholde sig til, hvor meget man ønsker at reducere det bygningsmæssige areal, og hvor stor en besparelse det kan medføre. Dette underbygges af, at der gennem PESTEL analysen er påvist, at der i fremtiden vil ske aldersmæssige forskydninger i befolkningen, og at der bliver flere ældre og færre børn og unge. Dermed opstår der et behov for, at forholde sig til, hvorledes de bygningsmæssige ressourcer kan flyttes fra børne- og ungeområdet til ældreområdet. I tillæg hertil, kan der henvises til, at der for nuværende er højkonjunktur i Danmark, og det dermed er dyrt at bygge. Derfor kan man med fordel aktivt arbejde med, at udnytte de bygninger man allerede har bedre, frem for at skulle bygge nyt. Ikke mindst set i lyset af, at Mariagerfjord Kommune skal spare 123 mio. på deres budget i årene fremover.

Det er gennem PESTEL analysen blevet tydeligt, at den fremsatte strategi, ikke forholder sig til hvorledes digitalisering/automatisering af arbejdet på ejendomsområdet, skal håndteres i fremtiden, ligesom den ikke forholder sig til ambitioner i forhold til bæredygtighed.

Set i forhold til de økonomiske udfordringer Mariagerfjord Kommune står overfor, bliver det i fremtiden væsentligt at kunne præstere mere for mindre. Derfor skal der være et skarpt fokus på den teknologiske udvikling, både hvad angår driften, og planlægningen af denne. Alle opgaver der kan digitaliseres og automatiseres skal identificeres. Dette omfatter i høj grad også skabelsen af et validt og dækkende datagrundlag, for bygningernes drift og anvendelse, der kan skabe muligheder for at identificere mulige optimeringspotentialer.

Afslutningsvist skal det påpeges, at den fremsatte strategi, ikke har fokus på kulturen den skal implementeres i, da den antager, at centralisering er en løsning der passer ind, i alle dele af Mariagerfjord Kommunes kultur, hvorfor dette er væsentligt at afklare yderligere, inden implementering. Herudover mangler den fremsatte strategi, ligeledes et fokus på risikoprofilen, ved at implementere en centralisering af ejendomsområdet. Der mangler en belysning af, hvor stor risikoen er ved en centralisering, set i forhold til det rationale det forventeligt kan realiseres.

12.Fremtiden for organisationen

Indtil år 2007, hvor kommunalreformen trådte i kraft, og samlede 271 kommuner til 98 større kommuner, var der ikke noget der hed Mariagerfjord Kommune. Det betyder at mange ledere, og ansatte, over en 11-årig periode har været med i en større transformation af 4 mindre kommuner (Arden, Hadsund, Hobro og Mariager), til den nuværende Mariagerfjord Kommune. En periode som naturligt har budt på flere større forandringsprocesser, på mange forskellige niveauer i organisationen. En forandringsproces som for nogle, både ledere og ansatte, sandsynligvis har været spændende og logisk, mens den for andre været mere udfordrende og måske ulogisk.

Med det i tankerne, og med udgangspunkt i de politiske krav omkring besparelser, og Kommunernes Landsforenings konsulenters rapport, som oplæg til ny strategi, ses der nu nærmere på de muligheder, forandringer-, og de eventuelle risici, Mariagerfjord Kommune skal være opmærksom på ved centralisering af ejendomsområdet.

Interviews fra de 5 respondenter vil udover førnævnte rapport, også blive inddraget løbende igennem dette afsnit.

Visionen for Mariagerfjord kommune er, at det skal være et godt sted at bo, leve og arbejde. Fremtiden generelt peger i retning af færre i den arbejdsdygtige alder og flere ældre (DST5, 2007), for at imødegå dette og sikre en fremtid med fortsat vækst og velfærd, har direktionen i Mariagerfjord Kommune udvalgt 4 strategiske pejlemærker, som er:

- Værdiskabelse
- Kloge investeringer
- Samproduktion med civilsamfundet
- Smidigt samarbejde på tværs af organisationen.

Pejlemærkerne, skal sammen med en kontinuerlig evaluering, prioritering af opgaver og udfordring af værdiskabelse, være med til at skabe en fælles arbejdskultur for derigennem økonomisk, og bedst muligt, realisere kommunes vision.

Mariagerfjord Kommune har per 3. september 2018 udsendt et nyt budgetmateriale i høring for budget 2019-22 (MFK1, 2018), hvor kommunen samlet set over de næste 4 år, skal slanke kommunens samlede balance med knap en halv milliard kroner, og hvor målet for år 2019 er en besparelse på kr. 123 mio. En besparelse som selvfølgelig også vil involvere ejendomsområdet, som for 2018 har et samlet budget ekskl. funktionærer på godt 100 mio. for ind- og udvendig vedligeholdelse, rengøring, tomgangsleje, el, vand og varme, samt lønninger for teknisk service af godt 160 institutioner i kommunen. (Bilag 9). Ejendomscentrets driftsbudget for 2018 udgør ca. 4 % af det samlede nettodriftsudgifter, som for 2018 er budgetteret til 2,5 milliarder kroner (Bilag 7).

Model 3, som bygger på en fælles indsats på tværs imellem institutionerne og ejendomscentret, hvor ejendomscentret bliver budget ansvarlig og overtager ansvaret for det ind- og udvendige vedligehold, samt rengøring. Serviceteknikkere (tidl. ”pedeller”) forbliver ansat og ledet af hver enkelt institution.

Model 4, bygger på samme principper, dog med den væsentlige forskel, at ledelsesansvaret for serviceteknikkerne bliver overført til ejendomscentret.

Ud fra modenhedsanalysen fra Kommunernes Landsforenings konsulenter vurderes følgende at være de væsentlige resultatkrav og succeskriterier for model 3 og 4:

- Serviceopgaver kan løses i bedre kvalitet og mere strategisk
- Bedre udnyttelse af ressourcer og øget robusthed i opgaveløsning
- Professionalisere, kompetenceudvikling og faglig sparring med ejendomscentret og servicemedarbejderne på tværs
- Ejendomspersonalet vil opnå direkte ledelse og sparring
- Bedre kvalitet og standardisering af ydelserne – beslutninger ud fra faglig ekspertise, udbud på tværs af institutioner
- Mere effektiv indhentning af efterslæb på vedligehold - mere/billigere

- Indblik i enkeltejendommens driftsomkostninger – totaløkonomi
- Potentielt øget kvalitet ift. ledelse af kerneopgaven
- Reduktion af de samlede arealer (drift- & vedligeholdelsesbesparelse)
- Professionalisering af indkøb & vedligehold
- Højere og mere ensartede standarder

Begge modeller bygger på at ejendomscentret overtager ansvaret, og budgettet, for rengøring, den indvendige og udvendige vedligeholdelse, samt arealpleje.

Det skal nævnes at Mariagerfjord Kommune skal være opmærksom på, at både Ernst & Young og Kommunernes Landsforenings Konsulents rapport, kun belyser styringsprocesserne ved implementering af evt. ny strategi, hvor selve ledelsesdelen skal overvejes særskilt, og er mindst lige så vigtig for succesfuld implementering af ny strategi og udløsning af den langsigtede og forventede besparelse.

Centralisering af service og vedligehold igennem ejendomscentret, vil implicit medføre ændringer i organisering, og ledelsen skal være opmærksom på ”principal-agent” forholdet. Med Ejendomscentret som principal, så vil en succesfuld forandringsproces afhænge af, at institutionslederne, som agent byder ind og tager ejerskab i processen, for herefter af føre ”principal-agent” problematikken videre til de ansatte i hver institution, og igen derfra videre til brugerne af hver institution. ”Agent” rollerne bliver essentielle, da alle skal se og forstå meningen med den nye strategi, for at undgå at der tænkes i egne rækker og fordele først.

Væsentlige forandringer i nuværende organisering vil kræve:

- Synlighed og klare udmeldinger fra Mariagerfjord Kommunes direktion
- Klarere formuleringer af målsætninger, vedligeholdelsesniveau, tværgående prioriteringer, osv.
- Løbende og tætte dialoger og revurderinger imellem Ejendomscentret, institutionslederne og brugerne
- Tættere samarbejde imellem rådgivere, Ejendomscentret og institutionerne
- Øget kvalitetskontrol fra Ejendomscentret

Besparelsespotentialer i et centraliseret tværfagligt facility management set-up, vurderes politisk, og blandt kommunens ledelse, efter en 3 års strategiperiode, at kunne realisere en årlig rationaliseringsgevinst på ca. 3 mio. kr. (MFK1, 2018). samlet set på rengørings-, service- og vedligeholdelsesområdet. År 2019 forventes ikke at afkaste besparelser, afledt af model 3, der dog vil give 1,5 mio. i 2019, og 3 mio. i 2020 i varig driftsbesparelse. Model 4 forventes at give et rationalt på kr. 2 mio. i 2020.

Ud af en samlede besparelse på 123 mio. bidrager ejendomsområdet med centralisering, og ved model 3 eller 4, med ca. 1,5 % besparelse og ca. 2,5 % efter endt strategiimplementering år 4, hvilket kan virke lavt sammenholdt imod de potentielle udfordringer der kan ligge i at realisere potentialer, uden kvaliteten i kommunens kerneopgaver forringes.

Dels er der stor geografisk spredning af bygninger, aktiviteter og brugergrupper, som logistisk udfordres af en fjord der deler kommunen. Endvidere vil den generelle tilstand af bygninger og vedligehold, samt det eventuelle efterslæb deraf, også have stor betydning for det samlede regnestykke, og det politisk forventede optimeringspotentiale af kommunens, og ejendoms-områdets, fremadrettede budgetter. Af allerede kendt efterslæb på udvendigt vedligehold skal der kompenseres for 25 mio. kr. (Bilag 9), hvortil evt. indvendigt vedligehold skal tillægges fra de institutioner, som selv har haft det budget.

Ud fra Kommunernes Landsforenings konsulenters analyse, og ud fra nuværende ansvarsområde, så vurderes ejendomscentret at ligge på et gennemsnitligt styringsmodenhedsniveau på 3,2, hvor et øget ansvarsområde, samt en større udvidelse af antal ansatte under ejendomscentret, alt andet end lige må forventes at trække nuværende modenhedsniveauet ned, før en fælles optimering kan realiseres.

Da hver bruger har forskellige kerneopgaver, vil der helt naturligt også være forskellige behov indenfor den ønskede service. Brugernes vurderinger kan her ses indenfor hvert område holdt op imod den samlede vurdering af ejendomscentret, efter afholdt workshop.

Modenhedsområder	Ejendomscentret	Skoler	Dagtilbud	Sundhed & ældre	Administration
Arealstyring	3,8	3,0	1,0	3,0	1,0
Driftstyring	2,8	2,0	3,8	3,1	3,8
Governance & Brugerdiallog	3,5	2,2	3,5	2,8	2,7
Kompetencer	3,6	4,9	3,0	4,8	4,4
Leverandørstyring	2,7	2,3	1,2	2,3	3,4
Strategi & kommunikation	3	3,0	3,0	2,9	3,1
Støtteprocesser	2,9	1,9	2,0	2,2	3,2
Systemer & data	3,8	4,6	3,8	4,1	1,7
Ydelser & processtyring	3	2,7	2,5	3,8	2,7
Gennemsnit	3,2	3,0	2,7	3,2	2,9

Skemaet viser den samlede modenhedsvurdering ved Ejendomscentret og de 4 væsentlige brugere (egen tilvirkning)

Forskelligheden indenfor hvert område, og fra hver bruger, skal som nævnt ses i at hver bruger, har forskellige behov og ønsker til brugen af Ejendomscentrets serviceydelser, hvor de væsentligste er:

12.1 Skoleområdet

Har egen servicetekniker og ansvaret for den indvendige vedligeholdelse, hvor Ejendomscentret står for det udvendige vedligehold. Generelt vurderes det fra skoleområdet, at der er en god dialog med ejendomscentret

Særlige ønsker omkring forbedringer:

- Årlige møder omkring systematisk vedligeholdelse (årshjul)
- Tættere sparring omkring bygningsdrift og de kloge kvadratmeter
- Byggeprojekter tager for lang tid og skal optimeres yderligt

Respondenterne fra skoleområdet påpegede næsten entydigt, at man nødtigt ville undvære fleksibiliteten ved at råde og lede egne serviceteknikere og man ville miste meget akkumuleret viden. Man påtalte, at flere akutte opgaver rent fagforeningsmæssigt ikke kunne udføres, uden at have serviceteknikere tilknyttet. Rengøringsdelen blev af alle respondenter vurderet som værende det segment, der ville være den letteste del at centralisere.

12.2 Sundheds- og Ældreområdet

Institutionerne har egne serviceteknikere og man har selv ansvaret for den indvendige vedligeholdelse, hvor Ejendomscentret står for det udvendige vedligehold og laver vedligeholdelsesplaner⁸,

⁸ Alle institutioner, undtaget Sundhed og ældre samt handicap, som ønsker ejendomscentrets ressource til udarbejdelse af ud- og indvendige vedligeholdelsesplaner betaler kr. 4,53 pr. m2. (bilag 8)

som efter aftale igangsættes eksternt, af den lokale serviceteknikker. Generelt føler man at der er en god dialog og samarbejde.

Sundheds og ældreområdet var ligesom skoleområdet mere modtagelig overfor en centralisering af rengøringsområdet, og så gerne at man beholdte råderetten over egne serviceteknikkere, men åben overfor at låne serviceteknikkere ud til andre nærliggende institutioner, hvis det kunne gøre at de beholdt deres nuværende serviceteknikker og service set-up.

12.3 Dagtilbud

Institutionerne har ansvaret for den indvendige vedligeholdelse, hvor Ejendomscentret står for det udvendige vedligehold og den generelle vedligeholdelsesplan for både ind- og udvendigvedligeholdelse. Dagtilbud finder den daglige dialog god, men man har svært ved at vurdere om får nok værdi for den årlige 4,53 kr. betaling per m2 (Bilag 8). Institutionerne bestiller selv eksterne håndværkere.

Særlige ønsker omkring forbedringer:

- Systematisk opsamling af læringserfaringer, så gentagne fejl ikke sker ved flytninger
- Øget hastighed på byggeprojekter, da forsinkelser koster penge ift. tabt indtjening
- EC skal tage ansvar for vedligeholdelsesplaner frem for økonomiudvalget

Respondent 5 (Dagtilbud) var modsat skoleområdet og ældreområdet ikke meget for en centralisering af rengøringsområdet, da synlig rengøring (rengøring i dagtimerne) ikke var optimalt, pga. små børn kravlende på gulvet. For dagtilbud var man ikke så fokuseret på det udvendige vedligehold som det indvendige vedligehold, man havde serviceteknikker ansat til det indvendige vedligehold, hvor størstedelen drejede sig om maling af indvendige vægge. Ved respondent 5 fra dagtilbuddene var der en holdning om, at en forsat høj egenrådighed over økonomi og struktur, vil give et bedre produkt. Omvendt kunne drastiske ændringer medføre frustration i den pædagogiske medarbejderstab.

12.4 Administrationen

Ejendomscentret står for alt ind- og udvendig vedligeholdelse, samt facility service og man er godt tilfreds med samarbejdet

Grundet manglende respondenter fra administrationen, i dette undersøgelsesdesign, har vi ikke kunnet udlede mere end det, som har været nævnt i Kommunernes Landsforenings Konsulenter rapport, sammen med den interne viden fra forfatter Jan Severinsen og derfor kommenteres der ikke yderligere på dette område, da det ikke vurderes særligt væsentligt og data herom er mangelfulde.

Generelt vurderes det, at rengøringsområdet vil være langt det letteste område at centralisere, supporteret af alle respondenter, undtagen respondent 5 fra børnepasningsordningen, der udtrykker bekymring for at miste sin rengøring uden for normal arbejdstid, hvorfor der skal arbejdes på at finde et fælles kompromis. Den generelle holdning er, at man gerne vil fralægge sig ansvaret for rengøringen, da man ikke mener det er del af kerneopgaven.

12.5 Forandringens karakter

12.5.1 Økosystemet

Når man snakker økosystemer i en virksomhed, så kan man betragte virksomheden som bestående af et netværk af indbyrdes forbundne virksomheder, som dynamisk interagerer med hinanden. Et økosystem omfatter leverandører, distributører, forbrugere, regeringer, processer, produkter og konkurrenter. Når et økosystem trives, betyder det, at deltagerne har udviklet adfærdsmønstre, som strømliner strømmen af ideer, talent og kapital i hele systemet (Adner, 2012).

Mariagerfjord kommune er også en virksomhed, hvis slutprodukt overordnet er levering af service, som hænger sammen af mange dellerleverancer og afgreninger af service. I denne sammenhæng, anvendes teorien om økosystemer, internt i Mariagerfjord Kommune, da der her opstår et leverandør/kunde og slutbrugerforhold, mellem Ejendomscentret og institutionerne, henholdsvis borgerne, ved en centralisering af ejendomsområdet

Det bliver derfor vigtigt for direktionen og for ejendomscentret, som facilitator af implementeringen, at man har styr på ledelsesrollen i sit økosystem, for derigennem at identificere alle parterne, deres roller og fokus på hvordan alle bliver gjort til ”vindere” i strategiimplementeringen og den fremtidige drift deraf.



Simplificeret økosystem af Mariagerfjord Kommune

For at projektet skal blive en succes, så kræver det at majoriteten i alle led i økosystemet kan se meningen med projektet, og specielt de ansatte i ejendomscentret, de forskellige fagenheder og

selvfølgelig i sidste ende borgerne, som vil være den endelige ”dommer” af et offentligt projekt. (Adner, 2012).

Hvis det modsatte viser sig at være tilfældet, så vil effekten med stor risiko kunne afspejle sig bagud i sit økosystem, dvs. risiko for dalende medarbejdermotivation i ejendomscentret og i fagenhederne, dårlig omtale blandt borgerne og dermed lyst til forandring, som i sidste ende vil influere politikerne, ved et evt. valg, og den vej videre til byrådet, samt potentielt også direktionen i Mariagerfjord kommune.

Det gælder derfor om at få lavet et godt blueprint og en fælles vision, få identificeret de risikoområder for manglende teknologi(er) og kompetencer internt, som eksternt (Adner, 2012). Samtidigt skal Mariagerfjord kommune have identificeret de eventuelle risici imod implementeringen og adfærdsforandringer for den fremtidige implementeringsproces (Adner, 2012).

Det skal afklares, hvor værdierne er for hver led og få bestemt hvordan rollerne skal fordeles, med hvilken hastighed implementeringen skal ske og hvem som har det naturlige lederskab for hver proces, for på den måde at få medspillere frem for modspillere. I denne sammenhæng, bliver det interessant, hvorledes forandringen afledt af den nye strategi, påvirker økosystemet i Mariagerfjord Kommune, hvorfor der nu foretages en analyse af empirien, for at afklare dette.

12.5.2 Horisontal analyse

Følgende afsnit er en analytisk gennemgang af projektets interview empiri, eller rettere meningskondenseringer af empirien. Meningskondenseringer af de enkelte interviews kan findes i bilag 4. Analysen har til formål at frembringe den viden der er indsamlet i en teoretisk kontekst. Det gennemgående teoriapparat er som tidligere beskrevet ”kalejdoskopet” af Balogun, J. et al., 2016. Teoriapparatet har således fungeret som en fokusering af videns indsamling, udformning af interviewguide og nu som analytisk ramme.

Når begrebet ”horisontal analyse” anvendes i denne kontekst, skal det forstås som et udtryk for den måde, hvorpå den frembragte viden fra empirien aggregeres på tværs af de enkelte respondenter. På samme vis konkluderes der på tværs af respondenternes udsagn. Dette i modsætning til en vertikal analyse, hvor den analytiske tilgang vil tage udgangspunkt i de enkelte respondenter.

Den metodologiske begrundelse for dette valg af analysetilgang beskrives nærmere i metodeafsnittet.

I interviewrækken af de 5 respondenter, blev der foretaget en ”indflyvning” med en række generelle spørgsmål primært i forhold til respondenternes viden om Kommunernes Landsforenings konsulenter modeller. Denne del af empirien kunne i visse tilfælde knyttes til nogle af kalejdoskopets elementer, og de vil blive præsenteret i sammenhæng hermed. Andre elementer synes ikke at falde under den teoretiske analyseramme, men i dette afsnit samles der op på det, med henblik på at vise forskelle i den oplevede situation, samt til brug i andre analyseafsnit.

Analysens resultater vil i det efterfølgende afsnit bruges til at klassificere den forandringsproces, som det i forfatterens perspektiv, beskriver en implementering af strategiens modeller. Klassificeringen vil blive brugt til at problematisere eventuelle diskrepanser, mellem den tiltænkte procesgang og respondenternes forventede, og til dels oplevede procesgang.

12.5.3 Om Modellerne

Respondenternes vidensniveau om modellerne viste sig at være dels meget forskellige, dels på et lavere niveau end forventet forud for undersøgelse, under konstruering af interviewguide.

Det er muligvis et udtryk for en bias der ligger i forfatterens indgående kendskab og forudgående arbejde med modellerne, samt et udtryk for, at den centrale ledelses forventning om udbredelse og engagement i modellerne, ikke stemmer overens med den virkelighed, og de aktører, de er præsenteret for. En respondent siger:

”Altså, jeg er bekendt med, at det er model 3 eller 4 der kan være på tale, men meget mere ved jeg ikke om det.”

(Respondent 2)

12.5.4 Erfaringer med lignende rationaliseringsprojekter

Et væsentligt element som fremgik af den ustrukturerede empiri indsamling, var institutionsledernes divergerende tillid til nye strategier, rationaliseringsprojekter og dets lige. Helt overordnet var de tydeligvis et fænomen alle lederne var bekendte med, og havde gode som dårlige erfaringer med. De udtrykte alle en loyalitet overfor den kommunale og politiske ledelse, og ville ikke udtale en direkte modstand mod implementering, men udtrykte sig kritisk.

”vi klapper hælene i, og siger ja tak”

Også fra samme respondent:

”mit fag er rigtig god til at få alting til at lykkedes, men de sidste par år har vi virkeligt betalt prisen for det, for der er ikke noget vi siger nej til at gøre. Det koster sygdommeldinger og folk der går af arbejdsmarkedet, fordi de ikke kan holde til det.”

(Respondent 5)

Respondent nr. 1 fortalte blandt andet om et centraliseringsprojekt, som i daglig tale blev døbt ”de grønne områder”. Projektet var på mange måder, lig de forestående foreslåede modeller inden for rengøring og teknisk service. I dette projekt handlede det om pasning af grønne arealer i kommunen. Rationalet var tydeligt for alle involverede, men den praktiske implementering var ringe gennemført (respondentens vurdering), hvilket forsagede både kvantitativ og kvalitativ forringelse. I forhold til kvantiteten af opgaver der blev løst, var det en stor hindring, at de ansatte inden for området, var bundet af en central arbejdsplads og mødested. Det betød, at der, for eksempel i forbindelse med frokostpauser, blev brugt uforholdsmæssigt meget tid på kørsel rundt i kommunen, mellem de ansattes formelle arbejdsadresse, og de adresser hvor det praktiske arbejde skulle løses. I forhold til kvaliteten blev dette også påvirket negativt, som en konsekvens af dels manglende tid til at løse kerneopgaven, dels de ansattes forhold til de adresser de servicerede. Det bliver beskrevet, hvordan den manglende nærhed og relation mellem div. institutioner og de tekniske medarbejdere med ansvar for de grønne områder, havde en direkte påvirkning på det ansvar de tog på sig for opgaven, og den faglige stolthed der blev lagt i arbejdet. Der var således ikke nogen at dele hverken glæder eller sorger med, ingen ros og ingen ris. Arbejdet blev mindre meningsfuldt. Respondenten lægger ikke skjul på sin manglende begejstring og siger:

”[om tidl. implementeret centraliserings projekt] Den første den viste sig at den holdte ikke, der blev alt udvendigt af de grønne arealer lagt sammen teknikområdet, med ”de grønne” som vi kaldte det. Det viste sig faktisk at være noget bras. Fordi det ikke var organiseret ordentligt.”

(Respondent 1)

12.5.5 Økonomisk værdi af implementering

Der bliver af flere af respondenterne stillet spørgsmål ved, dels ved hvor realistisk det økonomiske rationale er, ved implementering af strategien, og dels om det kan opnås på andre måder, med mindre omfattende ændringer, og flytning af ansvar fra institutioner til Ejendomscentret. Nogle respondenter foreslår, at en rammebesparelse givet til institutionen også kunne være en løsning, mens mindre institutioners ledere er stærkt afvisende overfor rammebesparelse. Dette hænger unægtelig

sammen med forskellen på, om for eksempel serviceteknikkere findes på lønningslisten, eller om det købes ude.

To respondenter, 2 og 3, foreslår en distriktsopdeling, og tilknytning af serviceteknikkerne og rengøringspersonel, som en mellemvej, med potentiale for samme besparelsesmål som fremlægges i strategimodellerne (model 4). Disse forhold bliver behandlet i dybden i andre afsnit, hvorfor det blot nævnes her i korthed.

12.5.6 Kalejdoskop

De følgende underafsnit er behandlingen af kalejdoskopets 8 elementer, som grundlag for en beskrivelse, og analyse af den forandringsproces som en implementering af strategimodeller vil have, efter udsagn fra de interviewede respondenter.

12.5.7 Tidsperspektiv

Der er grundlæggende en uvished omkring tidsrammen for implementering, af modellerne.. Der er forventninger fra centralt hold (se tidl. vedr. tidsramme for implementering), og på den anden side, en forventning om god proces, forståelse for forandringen og implementering. Det fremgår tydeligt fra respondentgruppen, at der ikke er meldt egentlige datoer, eller mål, ud i organisationen. En enkelt respondent er ligefrem blev irrettesat for, at åbne op for sin medarbejdergruppe for tidligt i processen.

Der giver interviewene en række bud på, hvad der er en rimelig, og forventelig, tidsramme for implementeringen. Det vurderes at tage alt fra få måneder til år, og enkelte respondenter synes at skifte mening undervejs. Den relativt store forskel på estimering af tidsramme, kan være grundet i et forskelligt perspektiv på, hvad implementering i virkeligheden består i. På trods af en beskeden respondentgruppe, opstår der to yderpoler. Én som har fokus på beskrivelse, planlægning og igangsættelse, et strategisk og relativt kort perspektiv, og en anden med et mere langsigtet og praktisk perspektiv. Som beskrevet ovenfor skifter enkelte respondenter mellem de to ”poler” undervejs i interviewprocessen, og det synes at være en bevægelse, der sker på baggrund af de emner, eller potentielle udfordringer, der kommer frem under processen. Respondenternes estimer af en realistisk tidsramme skifter altså, efter om deres umiddelbare perspektiv er strategisk eller praktisk.

Der er dog gennemgående en enighed om, at implementering ikke bør trække ud. En respondent fortæller:

”man skal også passe på at sådan nogle projekter eller processer, at man ikke trækker dem for langt ud. [...] når strukturen og systemet er på plads, så må man sætte i gang. Man kan også blive ved med at trække det ud, det går ikke”

(Respondent 1)

En for lang proces kan lede til forringet arbejdsmiljø, og frustrationer, blandt alle interessenter. Samtidigt er der et klart ønske om, at man bør starte ud på et relativt stærkt grundlag. Hvis der er for mange ubesvarede spørgsmål fra start, skaber det frustrationer, og måske endda væsentligt nedsat produktivitet i implementeringsfasen. Der beskrives en minimumsindsats, som primært består i involvering af relevante interessenter. Grundig information om strukturelle ændringer, opgave- og ansvarsfordeling, arbejdsretlige forhold, og ofte nævnes også meningsdannelse. Dette forstået som en fælles forståelse af, hvad der giver forandringen mening overfor de involverede. Dette vendes der tilbage til i senere afsnit af analyse i dette projekt. Det varierer meget fra institution til institution, i hvilken grad der er formelle/uformelle mødestrukturer mm. på plads, der kan hjælpe til en bedre implementering/forståelse ud i de enkelte institutioner. Det synes ikke uvæsentligt at der skabes tid og plads til at komme godt fra start. En respondent beskriver overvejelser om ulemperne ved at igangsætte uden svar på tiltale:

”[Det] får jo strukturel betydning og derfor også den måde man er vant til at tænke på, og folks arbejdssituation og arbejdsplads. Så betyder det jo at folk begynder at forestille og digte, og de spørgsmål står i hvert fald ubesvaret hen for mange, hvordan vil det konkret være?”

(Respondent 2)

En respondent, med et tydeligt langt perspektiv på processen, beskriver en forventning om, at der løbende vil dukke udfordringer op, som kun den egentlige implementering vil afsløre. I yderste position kunne man således argumentere for, at en ”perfekt” implementering enten ikke findes, eller er defineret i en iterativ proces af evaluering og implementering.

12.5.8 Omfang

Imellem de respektive interviews, gives der varierende bud på, hvor dybt forandringens omfang er. Dette som et udtryk for hvor stor en strukturel ændring det synes at være, og hvor mange ansatte der påvirkes, direkte eller indirekte. Det synes i øvrigt at korrelere med størrelse/antal ansatte i institutionerne. Der differentieres mellem de forskellige institutioners eksisterende bemanning på de respektive områder, hvilket også har vist sig at variere væsentligt.

Implementeringen af strategien omtales som en strukturel forandring. Andre steder som en mindre forandring af nogle få praktiske arbejdsgange. For eksempel:

”[Implementering af modellerne] får jo strukturel betydning, og derfor også den måde man er vant til at tænke på, og folks arbejdssituation og arbejdsplads.”

(Respondent 2)

I forhold til institutionens størrelse, og antal ansatte, er der en tendens til at de større institutioners ledere ser det som en mindre ændring i praktiske arbejdsgange, men benævner det alligevel som en strukturel forandring. På det formelle ledelsesniveau bliver det beskrevet som en strukturel forandring, og påvirker ”på papiret” få ansatte eller kun få ledere. Men der er mange uformelle arbejdsgange, og interesser, og i praksis kan det have en direkte påvirkning på en bred medarbejderskare. Den vil være oplevet tættere på en højere andel af medarbejderstaben i de mindre institutioner. Der er således en sammenhæng mellem institutionerne i den henseende, at de større (skoler) har servicetekniske medarbejdere lokalt, hvorimod det ikke er tilfældet for dagtilbuddene. Dog er det ens for alle, at de praktiske opgaver bliver løst, på den ene eller anden måde.

Der differentieres mellem hvilken påvirkning modellerne vil have, på dels ledelsespersonale og dels medarbejdere ansat til at løse kerneopgaven. Lederen vil i højere grad opleve de strukturelle forandringer, mens menig ansatte, den daglige ændrede arbejdsgang, og måske i højere grad fluktuerende i kvaliteten af arbejdet, udført af rengøring/serviceteknikkere.

12.5.9 Fastholdelse

Der er bred enighed om at det vigtigste at fastholde er: kvaliteten overfor borgerne, fastholdelse af nærheden, relationen mellem rengøring/serviceteknikkere og ansatte der varetager kerneopgaven. Det fremhæves af alle respondenter, at nærheden, og relationen, er i direkte forhold til kvaliteten, og den fleksibilitet, eller smidighed, som opgaverne løses med. Igen ses der en forskel mellem større og mindre institutioner, hvor det synes at have bredere implikationer i de mindre institutioner.

Der er, som modellerne præsenteres, en overhængende risiko for tab af essentielle praktiske funktioner. Der er tråde til magtforhold i forbindelse med overenskomster (ingen pædagogisk ansatte må flytte på stole eller hente sodavand til møder). Der er en udtalt frygt for tab af fleksibilitet, hvis der flyttes medarbejdere fra de enkelte institutioner til en central enhed, da specielt serviceteknikkere løser en mangfoldig vifte af opgaver, som ikke nødvendigvis er beskrevet i deres stilling.

En måde frygten for tab af nærhed, kommer til udtryk ved en forventet forringelse af fælles kulturforståelse. Der har i Mariagerfjord Kommune længe været arbejdet på at skabe en kultur, hvor også

rengøring og serviceteknik, delagtiggøres, engageres og deler værdier med øvrigt personale – det er alles opgave at tage vare om kerneopgaven. En respondent eksemplificerer:

”men i virkeligheden er en succes jo, at medarbejderen der løser kerneopgaven, ikke oplever at der er en kvalitetsforringelse. For det er jo det der ikke er til at holde til på sigt.”

(Respondent 3)

Fastholdelse af fleksibiliteten, specielt ift. de mindre opgaver, der vurderes essentielle for kerneopgaven, er vigtig.

Endeligt synes der også at være tråde at trække til magtforhold. De enkelte institutioners lederes råderum. Dette kommer til syne i flere aspekter af indeværende analyse, og forrige afsnit.

12.5.10 Diversitet

Forholdene omkring diversitet synes at spille en mindre rolle, og generelt beskrives medarbejdere, der er ansat til at løse kerneopgaven, oftest som en meget homogen gruppe. Derfor er dette ikke behandlet yderligere.

12.5.11 Evner

Her skal der differentieres mellem de enkelte institutioner/lederes evner til at håndtere implementering, og de kommentarer der er givet ift., at evnen til implementering i praksis kommer til at ligge hos ejendomscenteret i den løbende drift. Dette forstået på den måde, at der i det omfang institutionerne har rengørings- og serviceteknisk personale ansat, afgiver de respektive ledere ansvar, og der må i et omfang stilles mindre krav til deres evner. Dette lægges til gengæld over på Ejendomscenteret.

Der er delte meninger om hvorvidt mellemledere i institutionerne har kompetencer til at være en hjælp ift. implementering. Der tegner sig dog et overvejende positivt billede, og spændet går mellem, at det vurderes som en mindre ledelsesopgave, som primært består i at udstikke retningen for de direkte involverede medarbejdere, til at det beskrives som en ledelsesopgave, der kan give udfordringer. Udfordringerne er primært knyttet til de omfattede medarbejdere i service og rengøring, men også i forhold til øvrige medarbejdere.

Med en central styring af rengøring og serviceteknik påpeges det, at det er væsentligt, at der er kontinuitet i den centrale ledelse. Det vil have afgørende betydning for en succesfuld implementering i et længere perspektiv, både økonomisk og i forhold til daglig drift af institutionerne.

Nogle institutioner vil have en formel mødestruktur, som vil afhjælpe en god implementering. Der vil være stor forskel på parathed, forstået som en grundlæggende kompetence/evne til at gennemføre forandringen i dagligdagen. Respondent 5 siger for eksempel:

”indenfor mit område, der skal vi alle sammen være meget omstillingsparate, så det er vores hverdagspraksis.”

(Respondent 5)

12.5.12 Kapacitet

For flere af respondenternes institutioner vil en implementering, af model 3 eller 4, betyde en frigivelse af kapacitet. Dette henhører igen til det mindskede ledelsesansvar for de givne medarbejdergrupper, som det også er afsnittet ovenfor.

Flere respondenter påpeger at spørgsmålet i højere grad handler om, hvorvidt ejendomscenteret har den nødvendige kapacitet, set i forhold til bemanning, evner og øvrige resurser.

Tillid, som udtryk for kapacitet, vurderes forskelligt af respondenterne. Nogle respondenter udtrykker en personlig tillid til den implicerede forfatter af projektet (Jan B. Severinsen). På trods af varierende tillid til gennemførelse af centraliseringsprojekter, udtrykker respondenterne en basal tillid funderet i det fælles mål, som må forventes at findes indenfor kommunen, nemlig den fælles forpligtigelse overfor borgerne.

Det vurderes at der vil være en kortsigtet udgift i forbindelse med implementeringen. Det handler primært om mandetimer til mødedeltagelse som grundlag for at udarbejde opgavefordeling, information om nye strukturer og kommunikationsveje. Enkelte respondenter forudser en merudgift, da for eksempel, ikke alle institutioner har en mødestruktur på plads, der kan understøtte den nødvendige udveksling af information mm. Andre institutioner har allerede plads i dagsrutinerne til for eksempel møder, til at understøtte processen. Vigtigheden af, at etablere formelle processer der kan afhjælpe implementeringen eksemplificeres for eksempel som:

”det vil bryde med mange års traditioner, og på mange måder er vi jo træge, og måske specielt for de her faggrupper, så vil de måske være meget vanebundne, for hvem forandringer kan være meget vanskelige.”

(Respondent 3)

Da den strukturelle forandring kan have betydningen for ansættelsesforhold for enkelte eksisterende medarbejdere, beskriver en enkelt respondent eventuelle afskedigelser, som ”et kapitel for sig”. Skulle afskedigelser blive en konsekvens vil det altså øge resursepresset.

En enkelt respondent mener også, at en eventuel tilbagerulning af centraliseringsprojektet bør indregnes som et kapacitetsbehov. Altså den risiko der er forbundet ved en fejlslagen implementering, bør der principielt budgetteres med.

Der vil være et behov for mødetid afsat ikke bare indenfor de enkelte institutioner, men også mellem institutioner og den centrale ledelse.

12.5.13 Parathed

Respondenternes parathed over for den forestående forandring divergerer væsentligt mellem respondenterne. Fra stor skepsis til næsten apatisk accept over mod en stor parathed for forandringer generelt, som en del af den oplevede ledelsesopgave. For eksempel:

”som alt andet der er top-styret, så er vi nødt til at gøre det til vores eget. Og så finder vi vores egen måde at være i det.”

(Respondent 5)

For to respondenter beskrives i øvrigt, en generel positivitet overfor forandring, da det, ud fra deres erfaring, giver en anledning til at reflektere over egne opgaver, ansvar som leder og en til tider rutinepræget hverdag.

Med reference til nedenstående underafsnit vedrørende magtforhold, nævnes fagforeninger som medierende instans, og en 3. part, der kan være med til at øge paratheden.

Paratheden synes også at være tæt knyttet til respondentens vurdering af den økonomiske besparelse, der synes mulig ved implementering af modellerne. Det varierer væsentligt mellem institutionernes ledere, i hvilket omfang de har tillid til, at det økonomiske rationale kan opnås. Hertil er det væsentlig for respondenterne, at fastholde en kvalitativ vurdering af det udførte arbejde. Det overordnede mål for succes er således både forankret i kvantitative og kvalitative mål. Nogle respondenter vurderer, at paratheden for implementering af model 3 eller 4, vil være proportionelt mindre, end hvis der havde eksisteret et akut behov for at gennemføre besparelser.

Man vil være villig til at give afkast på de kvalitative succeskriterier, hvis de kvantitative/økonomiske kriterier var mere bastante. Der er altså ikke tale om en oplevet ”brændende platform”.

Flere respondenter påpeger at der i forhold til de omfattede medarbejdergrupper inden for rengøring og serviceteknik, kan være særlige udfordringer, på grund af den socioøkonomiske sammensætning. De vurderes til at være mere vanebundne, og have en lavere parathed (se fx citat under ”kapacitet”).

Hvordan de medarbejdere, som i denne henseende står for at løse kerneopgaven, kan sættes i kontekst af parathed, synes vanskeligt, da de ikke har indgået i respondentgruppen.

En lav parathed skal også ses i forhold til, hvor i tidslinjen, fra strategi til implementering, man ser projektets nuværende status. Med det relativt lave informationsniveau der findes pt. er det også en forhindring der skal overkommes, og på den anden side, givetvis vil medføre højere parathed, når det så sker.

12.5.14 Magtforhold

Dette aspekt bringer mere enighed frem mellem respondenterne end noget andet. De er alle skeptiske overfor at skulle afgive magt/ledelsesret, helt grundlæggende, og også specifikt i forbindelse med en implementering af model 3, og i særdeleshed model 4. I denne forbindelse understreges tidligere fund i analysen, vedrørende respondenternes præferencer mellem model 3 og 4. I forhold til det generelle magtforhold, beskriver en respondent det således:

”men jeg er selvfølgelig optaget af, hvad sker der med det lokale råderum, og for den sags skyld mit egen ledelsesageren idet.”

(Respondent 2)

Nogle af respondenterne, som alle er i øverste ledelsesniveau indenfor deres respektive institutioner, synes i løbet af deres interviews, at fremstille dem selv, som værende af afgørende betydning for om implementeringen blive en succes. Det påpeges, at uden deres samarbejde vil projektet ikke blive en succes. Det opfattes således af forfatterne, at de pointerer deres magt i forhold til den kommende centraliserede ledelse. Det antydes, at de har magt til at sub-optimere, og mindske chancen for et positivt resultat.

Fagforeninger/tillidsrepræsentanter vil givetvis blive en afgørende faktor, når det kommer til den praktiske opgave- og ansvarsfordeling. De kan både være et aktiv, som det er set i forhold til parathed, men også være en stopklods, i forhold til at fastholde den praktiske fleksibilitet, som alle respondenter er bekymrede for at miste, og som i høj grad påvirker kvaliteten, samt i sidste ende serviceniveauet overfor borgerne. En enkelt respondent henviser til at borgerne i kommunen bliver den endegyldige dommer, i forhold til at definere succes.

Den politiske magt er givet på forhånd. Det er af politisk vej, at modenhedsanalysen og modellerne fra Kommunernes Landsforenings konsulenter er fremkommet. Det er ligeledes med afsæt i et politisk ønske, om at opnå et rationale, at den forestående implementering vurderes og diskuteres ud fra.

Mellemledere kæmper i mod, hvis ikke de inddrages og kan se en mening, det kan siges at det de samme faktorer gælder for topledere som mellemledere.

12.5.15 Opsamling på kalejdoskopet

Sidste del af dette afsnit vil være en kort opsummering af den mest væsentlige viden og den vidensmængde, som forfatterne af indeværende finder mest relevant i forhold til besvarelse af problemformulering og andre afsnit, samt at hjælpe læseren til en bedre forståelse af forfatterens fokus.

Som det kan ses, blot ved en kvantitativ gennemgang af tekstmængderne ved de enkelte elementer, så har det vist sig, at den oplevede væsentlighed af de forskellige elementer, er vidt forskellige. For eksempel har væsentligheden af spørgsmål vedrørende diversitet vist sig at være mindre relevant. Det har i hvert fald ikke været muligt for forfatterne, at indsamle væsentlig viden herom.

Overordnet synes det at være et gennemgående træk, at forandringsprocessen af respondenterne beskrives på to niveauer. Det beskrives på et strukturelt niveau og på interpersonelt niveau.

Det strukturelle kommer til udtryk i forbindelse med beskrivelse af for eksempel ændrede arbejds-gange, magtforhold, ansættelsesforhold mm. Respondenterne, som alle er ledere, synes at være parate og kompetente til at tage hånd om disse forandringer. Med forskellige niveauer af erfaringer med lignende og forskelligt niveau af skepsis, synes der alligevel at være en overvejende positiv stemning omkring modellerne. Det er givet ud fra deres perspektiv, at det er deres ansvar at udføre, hvad der bliver politisk besluttet, men de har også øje for modellernes økonomiske betydning, og kan derfor se mening med det. De kan være skeptiske, forudse kommende udfordringer, være bekymret for tab af værdi og kultur på deres respektive arbejdspladser, men trods alt have en grundlæggende forståelse for nødvendigheden.

Deres skepsis, og bekymringer, synes i højere grad, at være bundet op på individ eller interpersonelt niveau. Det er i implementeringens sidste led, så at sige. Her ser de udfordringerne udfolde sig, i forhold til de forskellige medarbejdergrupper, henholdsvis de ansatte som er på arbejdspladsen for at løse kerneopgaven, og de direkte berørte ansatte inden for teknisk service og rengøring. Det handler om deres parathed og evne til at gennemgå forandringen af arbejds-gange, mens der samtidigt fastholdes en ordentlig kvalitet af det udførte arbejde, principielt af begge grupper. Det er på det personnære niveau, at de ser de største udfordringer, specielt i forbindelse med tab af ”nærhed”, et begreb der dukker op i mange sammenhænge. Der synes at ligge en høj værdi i de sociale relationer, som understøtter de velfungerende rutiner, der i praksis skaber en merværdi.

Ledernes perspektiv	Strukturelt	Interpersonelt
Muligheder	• Forstår de strukturelle ændringer • Ser et effektiviseringspotentiale • Ser en økonomisk gevinst • Distrikt opdeling • Frigivelse af resurser	• Ser det som en alm. Ledelsesopgave • Mulighed for at genoverveje medarbejders roller • Mulighed for at genoverveje egen rolle
Trusler	• Ringe redskaber til implementering • Lavt niveau af kommunikation ud i organisationen (MFK) • Centralisering giver tungere arbejdsgange • Centralisering er potentielt fordyrende i sig selv	• Udfordringer mellem personalegrupper (kerneopgave, serviceteknik/rengøring) • Tab af nærhed og kultur på arbejdspladsen • Tab af oplevet ”mening” hos medarbejdere i serviceteknik og rengøring. • Tab af kvalitet i udførelse af opgaver • Tab af fleksibilitet, antal opgaver der løses

Der synes således at være en sammenhæng mellem strukturelt og interpersonelt niveau, som dels er uadskilleligt, og dels vanskeligt at tage højde for, i implementeringen af de modeller, som sættes på prøve i denne forbindelse, i et forandringsperspektiv. Flere af respondenterne udtrykker det på forskellige måder, både i forbindelse med modeller for indeværende projekt, men også fra deres tidligere erfaringer. De oplever en diskrepans, eller ”et manglende led”, i arbejdet med at udforme strategier og at implementere strategier. De udtrykker i varierende grad, at det er deres opgave, at stå for at skabe mening mellem politisk vilje og dagligdag i deres institutioner. Dette samtidigt med, at de trusler de forudser, veksler i forhold til flere faktorer som for eksempel, deres institutionsstørrelse, deres egne erfaringer og omfanget af de ændringer, der skal ske på strukturelt og interpersonelt niveau.

Da de strukturelle trusler synes at skabe færrest udfordringer, i forhold til praktisk implementering, vil afsnittet om meningsskabelse, derfor behandle de interpersonelle udfordringer i dybden. Med afsæt i de identificerede muligheder og trusler, vil der i det kommende afsnit, blive udarbejdet en decideret SWOT analyse, for at belyse dette til bunds. Efterfølgende vil der blive udført en risiko-analyse, hvilken der blev påpeget nødvendig i PESTEL analysen.

12.6 SWOT analyse

Der er mange ting som skal lykkes for Mariagerfjord kommune, hvis en ny strategi omkring centraliseret ejendomsservice skal blive en succes. Ejendomscentret vil blive en vigtig facilitator af strategiens implementering, og den instans som først vil opleve evt. modstand imod forandringer. Derfor foretages nu et analytisk skifte, fra før at betragte hele ejendomsområdet, til nu at betragte Ejendomscentret som facilitator, og der laves en SWOT analyse udelukkende ved at kigge på Ejendomscentrets styrker, svagheder, muligheder og trusler.

SWOT analysen anvendes for objektivt at opsummere de interne styrker og svagheder samt muligheder og trusler, som vi har identificeret i strategiens model 3 og 4, og igennem empirien. SWOT analysen bruges til at få et overblik over den indre formåen, samt hvorledes omgivelserne potentielt vil have indvirkning på Mariagerfjord Kommune og ejendomscentrets implementeringsstrategi. (Johnson, et al., 2009).

I nedenstående figur er Ejendomscenters styrker, svagheder, muligheder og trusler oplistet i skemaform, for derigennem at belyse de faktorer som ledelsen bør være opmærksom på, for at succesfuld eksekvering af strategien. SWOT analysen er af hensyn til omfang og relevans begrænset til det nedenstående.

Styrker og svarheder, som er de interne faktorer, er listet ud fra den empiriske opsamling fra interview med respondenterne, samt det væsentlige fra strategien. Mulighed og trusler er de eksterne faktorer som er en opsamling baseret på de væsentlige fund i PESTEL analysen.

Styrker	Svagheder
• Gode ledere • Fleksibel tilgang til forandringer • Gode erfaringer fra tidligere forandringsprocesser i Mariagerfjord Kommune • Tillid til implementering af strategier • God arbejdsplads (loyale og engagerede medarbejdere) • Erfaringer fra andre kommuner	• Informationsniveauet • Besparelser immun • Skepsis • Stor areal spredning • Udkantskommune • Synlig rengøring • Ressourcer • Fleksibilitet • Presset økonomi

• Harmonisering • Mulighed for hurtig implementering/opstart	• Harmonisering • Uenighed om model valg • Dårlige erfaringer med centralisering
Muligheder	Trusler
• Besparelser • Centralisering • Harmonisering • Optimering af processer • Digitalisering • Kompetence løft • Styrke kommunens image	• Arbejdsmiljøet • Tillid til projektet • Det lokale ejerskab • Fleksibilitet • Kompetencer • Politik • Bureaukrati

Egen tilrettet SWOT-analyse ved implementering af model 3, eller 4.

12.6.1 Styrker

- Har mange erfarne og gode ledere, som igennem flere sparerunder har prøvet forandringsprocesser og derigennem ved hvad der skal til, for at få gjort sine medarbejdere til medspillere. Institutionslederne er vigtige brikker i denne forandringsproces og deres fleksibilitet og professionelle tilgang ved implementering af model 3, eller 4, bliver essentiel (Principal-agent problematikken).
- Man har tidligere gode erfaringer med forandringsprocesser i kommunen, hvilket potentielt vil styrke tilliden opad i organisationen, til at et nyt projekt som dette vil lykkes.
- Det virker generelt til at være en god arbejdsplads med gode og engagerede medarbejdere (respondent 1-5), som alle vil være influenter i en forandringsproces.
- Kommunen ønsker generelt ikke at være "first movers", hvorfor lignende erfaringer fra andre kommuner med fordel kan trækkes med ind og sikre en mere smidig implementering.
- Harmonisering af vedligehold, rengøring og serviceniveau, bør, alt andet end lige, lette arbejdet for ejendomscentret, da man her vil have et politisk referencepunkt, i forhold til den ønskede kvalitet.
- Det går igen ved respondenter, at alle ønsker en hurtig implementeringsproces, hvilket betragtes godt for ejendomscentret, da for lange implementeringsprocesser, vil afkaste mistende interesse og motivation for projektet.

12.6.2 Svagheder

- Det er tydeligt, at alle respondenter finder informationsniveauet fra ledelsen som værende mangelfuldt, man savner mere direkte information fra lederne, så der herfra kan informeres mere informativt nedad, og derved minimere risikoen for at egne fortolkninger. Den manglende udmelding omkring den forventede forandring, kan potentielt svække chancen for en senere positiv modtagelse, og i sidste ende, succesfuld implementering, da egne konklusioner, kan blive svære at nedbryde.
- Kommunen er som mange andre kommuner presset på økonomien, hvilket kræver kontinuerlig søgning efter besparelser, med risiko for at ansatte med tiden bliver immune overfor ordet besparelser. Ordet besparelse bør måske nytænkes, så medarbejderne bedre kan se dem i selv i projektet.
- Der er blandt respondenterne uenighed om hvilken model, som vil virke bedst, mens der generelt uanset valget af model udvises skepsis overfor implementeringen af endnu en besparelsesrunde. Det oplyste besparelspotentiale på 1,5 % vurderes meget lavt, og hvor majoriteten er tvivlende på, om det vil skabe den forventede reelle besparelse. Respondent 5 siger direkte ”Det kommer som noget vi ikke har lyst til” og ”lad være med at røre vores penge”. Generelt vurderes det, at man er bange for at miste noget af det, man allerede råder over i form af lokalt ejerskab, fleksibilitet, ledelsesret og købmandskab.
- For at skabe besparelsen, skal der ske en harmonisering, hvor nogle institutioner vil opleve et forbedret service og vedligeholdelsesniveau, mens andre, vil opleve harmonisering som et forringet niveau.
- Reduktion af arealer ved nedrivning, vil altid have en initial omkostning, men på sigt skabe en økonomisk gevinst. Evt. salg af bygninger kan modsat blive en udfordring ved at være en udkantskommune, hvor det må forventes, at man har en mindre berøringsflade af potentielle købere og dermed forhale potentialets frigivelse.
- For især en af daginstitutionerne, er det vigtigt at have usynlig rengøring, da man i udgangspunktet ikke kan få en hverdag til at fungere ved synlig rengøring i åbningstiden, pga. flere børn kravler rundt på gulvet. Dette ”krav” vil, hvis det imødekommes, gå imod en økonomisk besparelse, da rengøringspersonale udenfor normal arbejdstid, vil have en meromkostning.

12.6.3 Muligheder

- Opnår de nødvendige besparelser over de næste 4 år, og en antagelig kontinuerlig proces for fremtiden, for at få samfundets trends og økonomiske kabale til at gå op, så vil centralisering og harmonisering være essentielle parametre.
- Uden at være ”first movers” så er der heldigvis allerede mange kendte, og veltestede, teknologier på markedet, som vil kunne optimere kommunens processer.
- Rengøringsområdet virker til at være et risikofrit område at teste centralisering på, da størstedelen af brugerne betragter dette område, som værende det mest logiske segment at afgive, eller centralisere.
- Digitalisering af processer og en generelt øget dataindsamling centralt placeret hos ejendomscentret, vil øge kommunens muligheder for at få et mere validt fundament for fremtidige beslutningsprocesser, og implementering deraf.
- Med et fremadrette skarpt fokus på ny teknologi, og medarbejdernes kompetencer, kan det potentielt blive muligt for kommunen, at styrke kommunens image, ved at blive kendt som en ”smart kommune”, hvorved det sandsynligvis også bliver lettere at tiltrække nye kompetencer efter behov.

12.6.4 Trusler

- Ved implementering af alle forandringsprocesser og dermed heller ingen undtagelse for Mariagerfjord kommune og Ejendomscentret, så vil arbejdsmiljøet blive stresstestet. (AT1)
- Det kan vise sig at være en stor fejl at Mariagerfjord kommune betragter dette centraliseringsprojekt som værende et ”one size fits all”, hvor man ikke tager højde for den forskellighed der er iblandt brugerne, og deres behov, interesser og kompetencer.
- Ud fra respondent 1-5, blev der af alle vist tillid til Ejendomscentret, og som udgangspunkt også givet accept for projekterskab af de respektive institutionsledere, dog var der bekymring omkring bureaukrati og en forventet mistet fleksibilitet, som man havde nu og var glade for.
- Medarbejderne i nogle af institutionerne, føler på nuværende tidspunkt, at man har mangel på ressourcer, og svært ved at leve op til kommunes kerneværdier (Respondent 5). Det lokale ejerskab kan for det øvrige personale blive sat på prøve under strategiimplementering, fx snakkes der om vigtigheden af at have råderet over egne pedeller til at løse de små, men vigtige opgaver.

- Ud fra interviewene med respondenterne, er det tydeligt at tæt dialog og hurtig implementering vil styrke processen, og den efterfølgende evaluering deraf, hvorimod det modsatte scenario potentielt vil kunne umuliggøre en effektiv implementering, og derved udløsning af den forventede rationaliseringsgevinst.
- Kompetencebehovet ved implementering af den nye strategi, både hvad angår model 3 eller 4, kalder på yderlige kompetencer internt i Ejendomscentret på mellemleder niveau, men med det største behov ude på institutionerne, hvor den ny og ekstra service skal ske. Manglende kompetencer vil udfordre strategiimplementeringen og potentielt stresse hele organisationen.
- Politik, og evt. bureaukrati, vil under hele implementeringsprocessen have stor indflydelse på den forventede indløsning af besparelse igennem en fælles optimering af processerne. Da implementeringsprocessen vil foregå over de næste 4 år, så vil et politisk valg kunne påvirke implementeringen i den ene eller anden retning.

12.7 Risikoanalyse & afbødninger

En risikoanalyse er typisk et dynamisk værktøj, som skal opdateres løbende igennem et projekt, eller som for Mariagerfjord Kommune ved implementering af ny strategi, da risici vil ændre sig gennem forløbet og flere vil støde til, eller aftage. De afholdte workshops igennem Kommunernes Landsforenings Konsulenter vil derfor kun være første led i en samlet dynamisk risikoanalyse. Risikoanalysen skal bruges til at vurdere hvad der skal reageres på, såfremt processen udvikler sig i den retning, som risikoanalysen forudser.

Det endelige formål med risikoidentifikation, og analysen deraf, er at forberede sig på mulig risikoreduktion (Afbødning). Afbødning omfatter reduktion af sandsynligheden for, at en risikobegivenhed vil forekomme og / eller reduktion af effekten af hver identificeret risiko, hvis det forekommer.

Med det formål at se dybere på risiko og mulige afbødninger ved centralisering, er der valgt at lave en egen tilvirket risikovurderingsmetode, og skema, ud fra den data vi har tilgængelig fra Kommunernes Landsforenings konsulents modenhedsanalyse (Bilag 8) og vores interviews med respondenter 1-5. Formålet med at lave en risikoanalyse er at få ekspliciteret alle de risici, store som små, men hvor denne rapport, kun vil fokusere på de risici, som vurderes særligt væsentlige, og kan mindske succesraten ved implementering af strategien. Risici vurderes ud fra den bruger som scorer højest på risici indenfor hvert område, altså den laveste score fra Kommunernes Landsforenings konsulents interviews. Herefter ses på mulige afbødninger for hver væsentlige risici imod succesfuld strategi implementering.

12.7.1 Risikoanalyse:

Nedenstående 9 punkter er de væsentlige punkter som alle er taget ud fra Kommunernes Landsforenings konsulenters rapport, og fra den empiri der er frembragt gennem de 5 respondenter. De omtalte tal for modenhed stammer endvidere fra Kommunernes Landsforenings konsulenters rapport, også opsummeret i skemaet på side 45.

1

Areal styring: ”Der sker en løbende samlet optimering af arealudnyttelsen (inde og ude) på tværs af kommunens fagområder” (Bilag 8)

- EC oplever at datamængden er god, men at de til tider kun produceres ad hoc
- Brugere oplever begrænset ledelsesinformation, men ønsker et højere informationsniveau

Vurdering: Der scores gennemsnitlig 2 fra de 4 brugere, hvor Ejendomscentret vurderer at de ligger på 3,8 i modenhed. Især dagtilbud og administration vurderer meget lavt og hver med 1,0. ledelsen skal være opmærksom på at der tydeligvis er stor forskel på ønske omkring informationsniveau indenfor hvert område og hvor især administrationen og dagtilbud er bange for det usikre omkring at miste, man kan sagtens klare det selv, og det at bryde traditioner.

2

Driftsstyring: ”Der er en samlet prioritering af områdets ressourcer på tværs af fagområder med en daglig styring af hvordan ressourcerne anvendes. Der er formuleret årsplaner for området, der følger årstiderne” (Bilag 8)

- EC vurderer at deres opgaver i begrænset grad er underlagt en formel samlet driftsstyring
- Brugere har som udgangspunkt ikke et behov for driftsstyring. Administrationen får modsat leveret ejendomsservices og oplever derfor høj grad af driftsstyring.

Vurdering: Med et gennemsnit på 3,2 scorer næsten alle brugere højere end Ejendomscentrets modenhedsvurdering på 2,8, dog scorer skoleområdet noget lavere med kun 2,0. Den lave score fra skoleområdet supporteres rigtig godt af de interviews fra respondenter fra skoleområdet og den generelle holdning til at man er bange for at miste lokalt ejerskab, ”kontrol”, fleksibiliteten ved at det hele vil blive alt for bureaukratisk og man frygter at arbejdsmiljøet bliver dårligere. Respondent 4

fremlægger det ligefrem som en trussel, da nabokommunerne har gjort det samme og med blandet resultat.

3

Governance & brugerdialog: ”Der er besluttet en styringsmodel for området med klare eskalationsveje. Der holdes regelmæssige dialogmøder med brugerne for at afstemme serviceniveauet og udvikle ydelserne” (Bilag 8)

- EC har forståelsen af at de er budgetansvarlig for alt den udvendige vedligeholdelse
- Brugere oplever meget uformel organisationsmodel, hvor samarbejdet fungerer godt, men der er stor forskel på brugernes tilfredshed af de årlige vedligeholdelses- & samarbejds-møder på tværs af organisationen, hvor især skolerne er utilfredse.

Vurdering: Den gennemsnitlige vurdering fra de 4 brugerområder siger 2,8, hvor Ejendomscentrets egen vurdering ligger på 3,5. Igen her er det skoleområdet som trækker gennemsnittet ned, med en score på 2,2. Der er generelt, foruden dagtilbud, en tendens til at alle ser positivt på en centralisering af rengøring, hvor især de større institutioner udfordres ved tanken om Ejendomscentrets styring af serviceteknikere, budget og især indvendigt vedligehold. Ledelsen i Mariagerfjord Kommune skal være særlig opmærksom på, at der fra alle brugerne gives udtryk for at informationsniveauet for denne specifikke strategimodel har været for dårlig. Mange af institutionslederne og deres ansatte har høj anciennitet, og der gives udtryk for at man igennem tiden, har set mange mislykkede projekter. Der er derfor stor risiko for at mange brugere vil imødegå denne strategiimplementering forudindtaget, negativ, og med lav troværdighed. Der er forskellige ambitioner for service indenfor hver bruger, og med centralisering følger harmonisering, hvilket for nogen er ensbetydende med lavere niveau.

4

Kompetencer: ”Kompetencebehovene, der er en forudsætning for at levere de udbudte ydelser, er kortlagt. Der er en kompetenceudviklingsplan, der anvendes til løbende at opkvalificere medarbejderne, så de forudsatte kompetencer altid er tilstede” (Bilag 8)

- Ejendomscentret vurderer at have de kompetencer der skal til for at løse opgaverne i dag, men at man ved evt. mistet nøgleperson vil være sårbar.
- Brugere vurderer at Ejendomscentret har de rette kompetencer og generelt stoles der på deres evner og ledelse.

Vurdering: Ejendomscentret vurderer egne kompetencer til 3,6 i modenhed, hvilket åbenlyst er i den lave ende holdt op imod brugernes vurdering, som gennemsnitligt er 4,3. Det må derfor betragtes meget positivt for Ejendomscentret imod succesfuld implementering, at der generelt er en stor tillid til deres nuværende kompetencer. Der vil dog blive stillet yderlige krav til disse ved en samlet større arbejdsopgave, flere ansatte og fælles styring. Det skal dog bemærkes at dagtilbud ikke vurderer ejendomsområdets kompetencer så høje som de andre brugere – respondent 5, havde bl. a. en tro på at de selv kunne forbedre indkøb ift. centrale indkøbsaftaler, med ca. 60 %.

5

Leverandørstyring: ”Der er en strategi for hvilke ydelser der produceres selv og hvilke ydelser, der købes af eksterne. Der er indkøbsaftaler på alle væsentlige områder og der er opbygget en leverandørstyring, der sikrer, at kommunen modtager de forudsatte ydelser/services til den forudsatte kvalitet og pris, og der løbende udvikles på samarbejdet” (Bilag 8)

- Ejendomscentret vurderer i nuværende setup en begrænset koordinering og styring af kommunens leverandører.
- Brugerne oplever modsat stor frihed ved at de selv kan vælge hvilke håndværkere m.v., de anvender i hverdagen og hvor de ynder at vælge lokalt.

Vurdering: Ejendomscentrets egen vurdering ligger på 2,7, hvor den samlede vurdering fra brugerne omkring leverandørstyring ligger på 2,3 og hvor især dagtilbud trækker meget ned med en vurdering på kun 1,2. Generelt er man imod ideen om at miste frihed omkring valget af egne foretrukne håndværkere, hvor dagtilbud bl.a. også er meget skeptisk når det kommer til ”tvunget” synlig rengøring. Man kan stå inde for kvaliteten nu, men frygter for det fremtidige niveau og muligheden for ad hoc serviceopgaver.

6

Strategi & kommunikation: ”Der er formuleret og godkendt en strategi for udviklingen af området og denne er kommunikeret i organisationen” (Bilag 8)

- Ejendomscentret oplever ikke at der er en klar politisk strategi for området og med klare formulerede mål. Man er dog af den opfattelse, at man har mandat til at drifte og udvikle ejendomsområdet, hvor især areal optimering er fokusområde, pga. stor potentiel besparelses område.
- Brugerne oplever ikke der findes en klar strategi for området, mens man er klar over at ejendomscentret har et formelt mandat til at udvikle og drifte ejendomsområdet og især indenfor de klogte kvm.

Vurdering: Ejendomscentret og brugerne scorer ens omkring strategi og kommunikation (3,0) - og man fornemmer lidt et kompromis, og en ligegyldighed, på dette område, da det tydeligt går igen, at ingen mener de hører nok omkring projektet fra deres respektive ledere/ledelsen i Mariagerfjord kommune, som vurderes at holde strategien og forventningerne, alt for tæt ind til kroppen, hvilket potentielt er farlig for succesfuld langsigtet implementering og fælles ejerskab til projektet.



Støtteprocesser: Roller og ansvar mellem ejendomsområdet og kommunens andre tværgående områder (bl.a. it, økonomi) er fastlagt og der er et løbende samarbejde om at levere den bedst mulige service til brugeren af ydelserne. (Bilag 8)

- Ejendomscentret vurderer at der i nogen grad er et velfungerende samarbejde med andre støttefunktioner.
- Brugere har begrænset indblik i Ejendomscentrets samarbejde med andre og der er ingen behov for den viden fra brugerne.

Vurdering: Ejendomscentret scorer på egen modenhedsvurdering 2,9, hvor det gennemsnitlige niveau fra brugerne ligger på 2,3, men hvor det noteres at administrationen med 3,2 trækker niveauet noget i vejret, sammenholdt med de tre andre brugere ligger på 1,9 til 2,2. Der kan derfor kun stilles spørgsmålstejn ved Kommunernes Landsforenings Konsulenter vurdering af brugernes tilfredshed af støtteprocesser. Det vurderes igen at det er deres skepsis for at miste frihed og det at blive tvunget i retning af noget man ikke ønsker, men som måske i virkeligheden skyldes den manglende indsigt i den nye strategi og risiko for at brugerne, fra tidligere og dårlige erfaringer, kun forholder sig til ordet ”besparelser igen”.



System & data: ”Der er en systemanvendelsesstrategi for området, hvor processerne er digitalt understøttet og beslutninger hviler på data fra systemerne” (Bilag 8)

- Ejendomscentret vurderer at der gode data omkring forbrug, som bruges i forbindelse med vedligeholdelsesplaner, men at de ikke bruges nok i de strategiske beslutninger.
- Brugere oplever at der er plads til forbedringer omkring brugen af data, da de pt. føler at de kun bliver brugt lokalt på hver enkelt institution.

Vurdering: Ejendomscentrets samlede vurdering af egen modenhed indenfor system og data ligger på 3,8 og godt understøttet af skoler, dagtilbud og sundhed & ældre, som ligger imellem 3,8 til 4,6 i score. Administrationen trækker dog ned med en score på kun 1,7. Årsagen hertil skal forventeligt

findes i, at håndteringen af det administrative område, foregår på direktionsniveau, og de interviewede ledere ikke er involverede direkte i disse beslutninger/overvejelser. De har med andre ord, ikke været eksponeret for data fra Ejendomscentret.

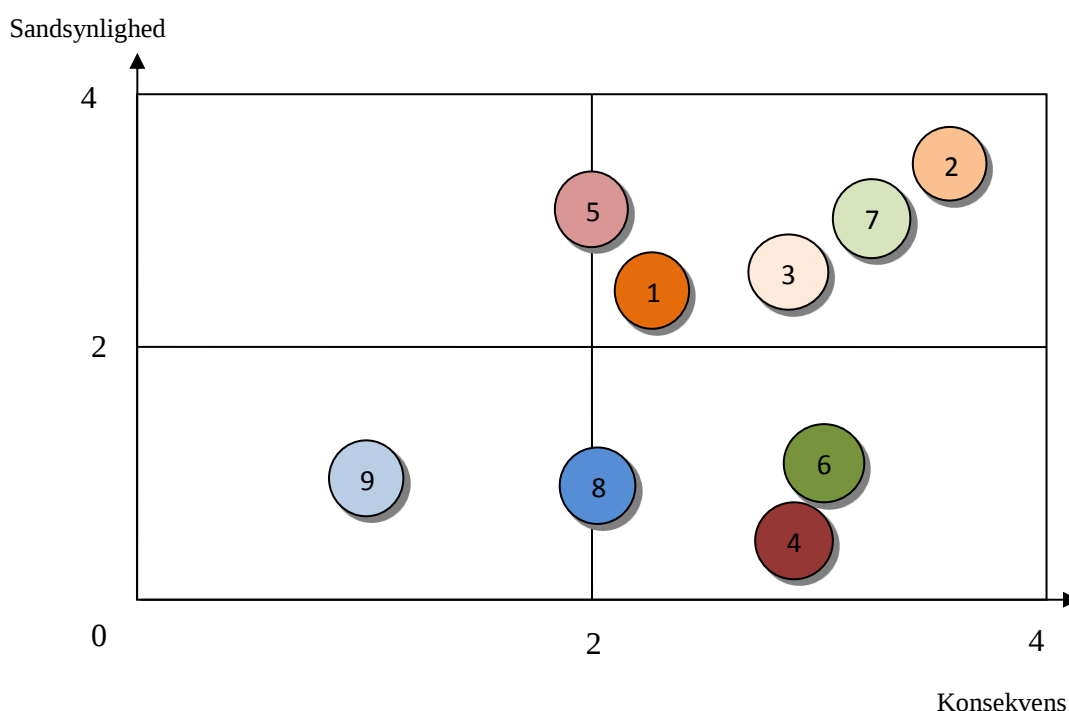
9

Ydelser & processtyring: ”Der findes beskrevne ydelser med servicemål på ejendomsdrift og facility management, som er godkendt af brugerne og underbygget af dokumenterede processer. Der er gennemført en optimering og standardisering, hvor det er muligt” (Bilag 8)

- Ejendomscentret finder området begrænset dokumenteret, men vurderer at der er dokumentation på de udbudte opgaver.
- Brugerne oplever begrænset proces- & ydelsesstyring og har ikke yderligt behov, så længe samarbejdet fungerer godt og at Ejendomscentrets primært leverer projektydelser.

Vurdering: Både Ejendomscentret og brugerne er her enige om modenhedsniveauet, som ligger omkring 3.

Nedenstående skema illustrerer og opsummerer vores vurdering af konsekvens og sandsynlighed for hver af de 9 ovenstående områder, og hvordan hvert område vil influere mulig succes ved implementering af model 3 og 4, og hvor langt de flere punkter peger i retning af skepsis imod model 4.



Eget tilvirket risiko analyseskema

- | | | |
|--------------------|----------------------|-------------------------------|
| 1) Areal styring | 2) Driftsstyring | 3) Governance & brugerdiallog |
| 4) Kompetencer | 5) Leverandørstyring | 6) Strategi & kommunikation |
| 7) Støtteprocesser | 8) System & data | 9) Ydelser & processtyring |

Hver risiko gives nu en værdi, som på baggrund af ovenstående koordinatsystem for konsekvensen for projektet og sandsynligheden for at strategi implementering af model 3 eller 4.

Risikoværdi fra 1 – 4 bliver grøn; 5 – 9 gul og 10 – 16 rød.

Risiko	Konsekvens (1-4)	Sandsynlighed (1-4)	Risikoværdier (Konsekvens x Sandsynlighed)
Driftsstyring	3,5	3,5	12,25
Governance & brugerdiallog	3	2,5	8,75
Kompetencer	3	0,5	1,5
Areal styring	2,3	2,5	5,75
Leverandørstyring	2	3	6
Strategi & kommunikation	3	1	3
Støtteprocesser	3,25	3	9,75
System & data	2	1	2
Ydelser & processtyring	1	1	1

Opsamlingskema for risiko, konsekvens og sandsynlighed

Det anbefales, at risici med lav konsekvens og lav sandsynlighed blot kan overvåges, at der skal formuleres en forebyggende handling til risici med høj sandsynlighed men lav konsekvens, at der skal formuleres en afbødende handling til risici med høj konsekvens og lav sandsynlighed og at risici med høj konsekvens og høj sandsynlighed skal have formuleret en forebyggende såvel som afbødende handling. I denne sammenhæng, er det valgt kun at bearbejde de røde og gule risikoværdier, da de har den højeste relevans.

12.7.2 Afbødninger:

Røde risikoværdier:	Røde Afbødninger:
 Driftsstyring – 12,25: - Især skoleområdet er bange for at miste sin nuværende fleksibilitet, og brugerens størrelse er kritisk - Miste ejerskab og fokus på kerneopgave - Bureaukrati / ingen fleksibilitet - Dårligere arbejdsmiljø - Manglende tro på succes - Frustration - Forringet service kvalitet	- Mere information og gennemsigtighed - Opbygge tillid, evt. starte sikkert- & småt og herefter udrulle bredt med reference til positiv case - Distrikter fremfor centralisering - Flere afgreninger af strategi på brugerniveau - Engagerer institutionsleder og medarbejder i processen
Gule risikoværdier:	Gule Afbødninger:
 Governance & brugerdialog – 8,75: - Det forventet serviceniveau er forskelligt og tilfredsheden på nuværende model er blandet - Centralisering og harmonisering vil kræve ”ofre” - Erfaringer fra tidligere fejlslagne projekter - Manglende tiltro - Fornemmelse af tvangsindordning	- Synlig ledelse - Klarer målepunkter - Flere afgreninger af strategi på brugerniveau - Klar udmelding af serviceniveau - Involvering af ledere og ansatte for at styrke engagement og troværdighed - Lessons learned diskussioner på tværs af organisationen fra tidligere projekter
 Støtteprocesser – 8,75: - Mistillid - Fokus på kerneopgaven flyttes til fokus om at spare og holde bygninger	- Troværdig åbenhed omkring processen - Klarer målsætning uden fokus på besparelser - Flere afgreninger af strategi på brugerniveau

 Areal styring – 5,75: • Begrænset informationsniveau • Svingende krav omkring informationsniveau • Tvivl om fremtiden • Mistillid • Dårligere arbejdsmiljø	• Klare udmeldinger • Gennemsigtighed • Involvering af alle ansatte i institutionerne • Distrikter fremfor centralisering • Flere afgreninger af strategi på brugerniveau

Bemærk, at ovenstående er forfatterens vurdering, og kun lavet ud fra et sparsomt grundlag, som dog sagligt vurderes at trække i samme retning. For Mariagerfjord kommune kan det desuden være en god idé at kigge mere bredt ved involvering af flere medarbejdere, for derved at få en mere retvisende risikoprofil.

Hvis konsekvensen for projektet er meget stor, giver det mening at formulere en forebyggende og afbødende handling, selvom sandsynligheden for at det sker, er lille. Det vil uanset hvad være en god øvelse og, om ikke andet, vise at man ønsker at inddrage medarbejderne og derved forhåbentligt skabe engagement og ejerskab.

Man skal selvfølgelig bruge de mange positive inputs og punkter, hvor brugeren allerede viser tillid til Ejendomscentret, da det vil skabe et godt fundament at bygge videre på. Størstedelen af respondenterne melder ud at de ser rengøringsområdet som værende det letteste område at centralisere, hvorfor dette område måske kunne være et testområde, da risici for modstand her vurderes at være langt mindre end snakken omkring mulig centralisering af teknisk service, samt ind- & udvendig vedligehold.

Afledt af ovenstående, og med afsæt i både makro- og mikroanalyserne, skal det påpeges, at der ikke har været påpeget elementer, der modsiger en centralisering af rengøringsområdet, hvorfor dette anbefales centraliseret, og dermed udelukket af den resterende analyse i dette projekt.

Der arbejdes således videre med en anbefaling af, at behandle rengøringsområdet særskilt, og dermed samle resten af model 3, og model 4, i en ny model 4.1.

12.8 Delkonklusion

Ejendomscentret vil sammen med direktionen være dem der kommer til at stå på mål for implementeringen af den valgte model 3, eller 4, og det bliver derfor vigtigt, at de har nogle motiverede med-

arbejdere, som kan se formålet med missionen, og derigennem tage det nødvendige ejerskab for, i sidste ende, at levere et godt produkt til slutkunden, nemlig borgerne i Mariagerfjord Kommune.

Mariagerfjord kommune skal derfor være opmærksom på, at strategirapporten kun berører styringsprocesser ved en ny strategi, hvor hele ledelsesdelen, særskilt skal tilpasses og inkorporeres i en samlet strategi.

De immaterielle motivationsfaktorer kommer dels til at handle om, hvorvidt administrationen, og ejendomscentret, formår at hjælpe og motivere institutionslederne, og den vej igennem få de ansatte med at tage ejerskab og bevare deres produktivitet, igennem forandringsprocessen.

Det bliver vigtigt at klarlægge hvilke kompetencer der bliver brug for fremover, kan de skaffes udefra, eller findes internt med eventuelt opkvalificering, hvor nødvendigt.

Som opsamling af dette afsnit finder vi følgende punkter værende de væsentlige succeskriterier for strategiimplementering og indfrielse af rationaliseringsgevinsten:

- Høj medarbejder motivation
- Høj parathed for forandringsprocesser
- Have de rette faglige- som personlige kompetencer i organisationen
- Bureaukrati skal minimeres
- Skabe tillid, gennemsigtighed og derved imødegå skepsis
- Undgå dannelse af magtgrupper der bekæmper hinanden
- Skabe en moderne organisation, som sender et klart budskab omkring fælles mål
- Lyttende overfor det kulturelle perspektiv via en ”bottom up” ledelse

I stedet for en one size fits all strategi omkring centralisering af rengøring, teknisk service, samt ind- & udvendigt vedligehold, så anbefales det, at man i stedet for implementerer en model, hvor man inddeler strategien i flere, og mere matchende områder.

Rengøringsområdet er utvivlsomt det område, hvor der er færrest risici forbundet ved en centralisering og måske også på tværs af alle brugergrupper, dog med speciel fokus på dagtilbud og problemstillingen omkring synlig rengøring.

Ud fra dette afsnit og som en del konklusion, mener vi at det vil give mest mening og højne succesraten væsentligt, hvis man områdedeler denne centraliseringsstrategi.

Med denne anbefaling, vil der derfor i den resterende del af denne rapport, udelukkende blive set på børne- og ungeområdet, hvor vi skærer rengøringsdelen fra, og udelukkende kigger på teknisk service, samt ind- og udvendigt vedhold og hvordan en sådan model 4.1 vil kunne implementeres.

Fokus vil ligge på de forhold, som gennem den ovenstående analyse, har vist sig at være ubesvarede, eller problematiske i strategien og implementeringen, og derfor synes at være af høj væsentlighed. Der har gennemgående været et manglende fokus på mikroniveau, altså de enkelte institutioners forskelligheder og de kulturelle aspekter.

13.0 Strategien set i et forandrings- og meningsperspektiv

13.1 Strategisk forandring

En af hovedteoriene for dette projekt er teori, og modelapparatet, som er præsenteret i ”Exploring Strategic Change” (2016) af Balogun, J., Hailey, V. H. og Gustafsson, S. Værket er valgt som både analyseredskab, som ramme for interviewguide, og analyseredskab, for at opnå en ramme for at klassificere den forandringsproces, der ligger implicit i implementeringen af strategiens modeller. Klassificeringen af processen, ved implementeringen af strategien på ejendomsområdet, vil således belyse de udfordringer det givetvis vil bringe.

Klassificeringen sker på baggrund af to forhold. Det sker på baggrund af den implementeringsplan, som er beskrevet i modellerne fra Kommunernes Landsforenings konsulenter, og på baggrund af den indsamlede empiri fra interviews. Dette giver en klassificering, som ikke bare er baseret på en forventet implementering fra Kommunernes Landsforenings konsulenter, men også med de konkrete vurderinger og forventninger, som respondenterne udtrykker i deres interviews, omkring de respektive berørte enheder og medarbejdergrupper. Det er altså den horisontale analyse der ligger til grund for de vurderinger og forventninger, som respondenterne har afgivet, og som bruges i det følgende. Klassificeringen forsøger således at inddrage begge aspekter, med en forventning om et mere retvisende billede.

Det følgende afsnit gengiver i korte træk hvilke typer af forandringer der findes indenfor teoriapparatet. Efter behandling, og analyse, af empirien, gives der et bud på, hvilken klassificering, implementeringen af model 4 befinder sig i. Der tages udgangspunkt i model 4, da denne har model 3 som grundlag, i kraft af den aggregerede model opbygning.

13.1.1 Typer af forandring

I Exploring Strategic Change (Balogun, et al., 2016) fremstilles der 4 overordnede typer af forandring. De 4 typer er frembragt ud fra to dimensioner ”End result” (slutresultatet) og ”Nature” (forandringens art). De to dimensioner indbefatter således slutresultatets forskellighed fra udgangspunktet. I disse to dimensioner ligger hver to underkategorier.

Til første dimension ”slutresultatet” hører underkategorier ”Transformation” (transformation) og ”Realignment” (justering). Disse underkategorier beskriver i hvilken grad slutresultatet er forskelligt fra udgangspunktet.

Til dimensionen ”forandringens art” tilhører underkategorierne ”Incremental” (inkrementel forandring) og ”Big bang” (ekstrem forandring). Underkategorierne til dimensionen beskriver således hvor presserende forandringen er.

Hvert sæt af underkategorier er udtryk for et kontinuum, hvor de to underkategorier er et ”punkt” i hver sin ende af skalaen, og er et udtryk for dels omfang (slutresultat) og dels hvor presserende den er (forandringens art).

Til sammen giver det et 4-felts matrix, som er navngivet ”Evolution”, ”Adaptation”, ”Revolution” og ”Reconstruction”. De 4 begreber oversættes til Dansk ligefrem, som Evolution, Adoptering, Revolution og Rekonstruktion.

		Slutresultat	
		Transformation	Justering
Forandringens art	Inkrementel	Evolution	Adoptering
	Ekstrem forandring	Revolution	Rekonstruktion

(Balogun, et al., 2016)

Klassificeringen er i sagens natur ikke et facit, et endegyldigt svar, men et redskab til at forstå og analysere. Forskellige elementer af en forandringsproces vil i nogle tilfælde kunne placeres i hver sin ende af kontinuummet på hver af de to underkategorier. Det er således den aggregerede forståelse af de forskellige aspekter, der giver et bud på en placering eller klassificering.

13.1.2 4 typer forandring

De 4 typer af forandring som udspringer af matrixen er kort beskrevet nedenfor, og de forskellige empiri-elementer placeres løbende heri. Slutteligt forsøges implementeringen af model 4 i Mariaagerfjord Kommune, placeret, som en samlet enhed i dette forandringsperspektiv.

1) Adoptering

Placering på kontinuum: justering, inkrementel

En ikke fundamental forandring, der implementeres i jævnt tempo, i inkrementelle skridt med afgrænsede indsatser på forskellige områder. Forskellige planlagte tiltag understøtter forandringen ud i organisationen. Eksempler på tiltag kunne være workshops, medarbejder- eller ledertræning og opkvalificering, tværgående samarbejde og dialog.

Som udgangspunkt synes denne beskrivelse at passe godt på flere forhold. Implementeringen er planlagt over en længere periode, og omfanget synes at være begrænset i de enkelte institutioner. Planlægningen er startet med udformningen af strategiens modeller, og på det strukturelle plan, synes det at være en overskuelig opgave for de respektive ledende aktører. Det være sig Ejendomscentret og institutionslederne. Modellernes ”udrulning” i praktisk implementering, vil blive fastsat ved politisk beslutning, hvilket vil betyde en skarp opstart, på papiret. Respondenterne skelner her mellem, den officielle opstart, og den implementeringsperiode, de selv vurderer, skal og vil ske. Adoptering synes på disse aspekter at indramme forandringen. Dog, vil det givetvis opleves anderledes for de direkte berørte ansatte inden for service teknik og rengøring. Dette vender vi tilbage til i næste underafsnit.

2) Rekonstruktion

Placering på kontinuum: justering, ekstrem forandring

Også en relativt begrænset forandring i omfang, men i et mere stødt tempo. Større og mere omfattende initiativer igangsættes og der sker en omfattende rekonstruktion af organisationen. Organisa-

tioner der gennemgår processen kendetegnes ved at have et relativt akut behov for forandring på en kontrolleret måde med planlagte tiltag overfor specifikke udfordringer.

Nogle elementer af ovenstående synes også at beskrive de forhold, der er kommet frem gennem denne undersøgelses forskellige analyseafsnit. I forhold til en tidslinje, gør de samme betragtninger sig gældende som i ovenstående. Men, kan der tales om ”ekstrem forandring” i forbindelse med implementeringen? Det kunne meget vel opleves sådan for de direkte berørte medarbejdere, og til dels i Ejendomscentret.

For de ansatte i serviceteknik og rengøring, kan det betyde ændrede arbejdsgange, brud på rutiner, nye kollegaer osv. Det vil givetvis opleves som en relativ ekstrem forandring. Specielt taget i betragtning udtalelser fra respondent 1 og 2, som begge beskriver personalegrupperne som ”træge” i rutiner og mindre forandringsparate.

For Ejendomscentret vil der også ske forandringer, som tilnærmelsesvist kan beskrives som ekstreme. Der vil fra implementeringens start ligge en ny opgave, i forhold til styring, rekruttering, opgaveprioritering mm., som vil stille større krav til dennes kapacitet og kompetencer. Set bredt i hele kommunen, vil en stab af hundredvis af medarbejdere af serviceteknikkere og rengøringspersonel på kort tid blive tilknyttet, og ansvaret for dem overdraget hertil. Som en medierende faktor skal det så samtidigt påpeges, at EC har haft tid til at forberede den nødvendige indsats.

3) Evolution

Placering på kontinuum: inkrementel, transformation

En gennemgående, og bredt forankret, forandring i inkrementelle skridt. Processen kan for eksempel indledes for at imødekomme forudsete udfordringer, der alligevel kræver at organisationen ændrer fundamentalt på for eksempel arbejdsgange, målsætninger og ledelsesstruktur. Et typisk fremhævet eksempel på en sådan forandringsproces kan være omstruktureringer igangsat af nye topledere, der enten ønsker at sætte deres præg på en organisation, eller ud fra markedsindsigt, kan forudse et behov, altså langsigtede strategisk baserede forandringer.

På samme måde som Ejendomscentrets udfordringer er beskrevet ovenfor, kan der argumenteres for, at forandringen fra denne enheds perspektiv, kan beskrives som ”evolution”. Det vil være en vurdering af vægningen mellem, hvor presserende behovet for forandringen er, og ligeledes, hvor godt Ejendomscentret har mulighed for at planlægge sig ud af mulige udfordringer.

De enkelte institutioner derimod, syne at falde uden for denne kategorisering, ligeledes de direkte berørte ansatte.

4) Revolution

Placering på kontinuum: ekstrem forandring, transformation

En omfattende forandringsproces der bærer præg af akut behov. Der sættes ind på flere niveauer og med mange tiltag på samme tid. Det kan ske af nød eller af lyst, men det er den mest ekstreme klassifikation af forandringsprocesser i denne teoretiske ramme. En proces der gennemføres på kort tid, og med massiv forandring, en risikabel manøvre uden klart fokus og planlagt intervention. Eksempler kunne være virksomheds ”turn-around” eller ”pivoting”, hvor en virksomhed pludseligt er tvunget til at ændre sine kerneprodukter, eller markedsplacering, og dertilhørende strukturel forandring.

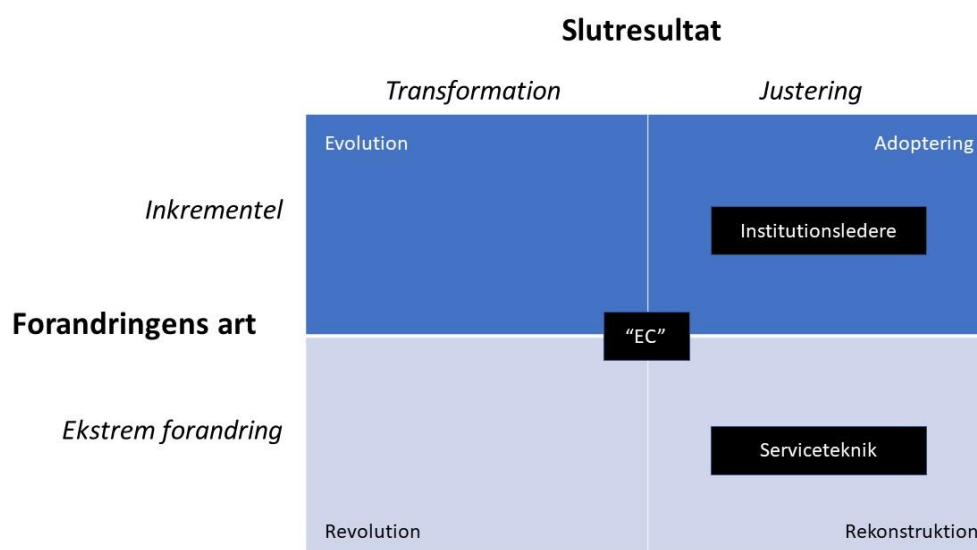
Denne sidste kategori synes at have mindst, eller slet ingen, relevans i forhold til at beskrive, og forstå, den forandring, som implementeringen af model 4, vil sætte i gang. Forandringer af denne karakter synes næsten utænkelige i den offentlige sektor, eller i hvert fald at høre til absolut sjældenheder.

13.1.3 Klassifikation

Ved at gennemgå de 4 forskellige kategorier, ud fra et perspektiv, der indrammer både de planlagte strukturelle forandringer (KLKs model 4) og de forventede udfordringer (horisontalanalyse), bliver billedet uklart, eller i hvert fald ikke ligefrem.

Et perspektiv, der beskriver udfordringerne for de forskellige organisatoriske enheder, Ejendomscentrets institutionsledere og ansatte i serviceteknik og rengøring, giver varierende bud på, hvordan forandringen kan forstås og derfor klassificeres. Kun én kategori ud af 4 kan udelukkes.

Placeret i 4 felt matrixen, ser det således ud:



(Kategorisering på enhedsniveau)

For at give en samlet klassifikation af forandringen, ved at se på placeringen af de forskellige enheder ud fra den samlede empiri analyse, må det placeres mellem "adopteret" og "rekonstruktion". Det er således en forandring, der forventes, og til dels er planlagt ud fra, at blive en "justering" i forhold til den praktiske hverdag, og med et middel niveau af grundlæggende forandring på organisatorisk/strukturelt niveau.

Det "mis-match" der alligevel tegner sig, mellem de forskellige aktører i systemet, kan måske forklares relativt simpelt, ud fra en betragtning, om at topstyret projektimplementering, nu engang, må have en forskellig oplevelse af forandring, forskellige organisatoriske niveauer imellem. Som det har vist sig i ovenstående analyser, har institutionslederne kompetencer, parathed og indsigt i, hvad der skal ske. De beskriver det derfor, som en mindre opsigtsvækkende proces, ud fra deres arbejdsmæssige opgaver i det. Ejendomscentret har den samme og større indsigt, og kan derfor tilpasse forandringen, om end den ser ud til at blive mere markant på flere områder. Til sidst står en gruppe af medarbejdere, for hvem projektet har direkte og markant indflydelse på, men som bliver sidst involveret, hørt mindst (endda også i dette projekts sammenhæng), og som skal stå for at holde det kvalitetsniveau, som alle parter er meget optaget af.

På grund af den forskellighed som er vist i det ovenstående, synes det bydende nødvendigt at finde nogle mekanismer, metoder eller arbejdsgange, der kan binde de forskellige enheder og medarbejdergrupper sammen om projektet.

13.2 Strategien set i et meningsskabende perspektiv

I dette afsnit, forsøges der ud fra forskellige teoretiske vinkler, at skabe et overblik over, hvorledes der kan arbejdes med skabelsen af mening, i forbindelse med implementeringen af en strategi. Dette med afsæt i både teori og empiri, med henblik på at vurdere, hvorledes der kan skabes gode muligheder for en succesfuld implementering.

Der er i tidligere afsnit beskrevet, at den fremsatte strategi ikke forholder sig til de kulturelle aspekter der vil omgive denne, i forbindelse med en implementering i Mariagerfjord Kommune. Dette afsnit vil fokusere på, hvad der kunne være et element, i at tilpasse strategien til organisationens kultur, med afsæt i teori og empiri.

Et teoretisk bud på, hvorledes der skabes mening, er Simon Sineks teori om skabelsen af et tydeligt ”hvorfor” i en organisation (Sinek, 2013), som fundament for, hvorledes virksomheden lykkes med at etablere sig med en tydelig markedsposition, og evnen til at kunne opretholde en premium, i deres avance, baseret på deres brand. De undgår således at blive set som forhandlere af handelsvarer, og udelukkende konkurrere på pris, og se sig nødsaget til at ty til manipulation, for at opnå mersalg. (Sinek, 2013). Et perspektiv der kan videreføres til at skabe en attraktiv arbejdsplads, for de der deler ”hvorfor” med virksomheden.

Forståelsesrammen frembragt af Simon Sinek, perspektiveres ved hjælp af begreberne sensemaking og sensegiving, disse begreber udgør ikke en selvstændig analyseramme, men anvendes til at underbygge påstande baseret på Sineks forståelsesramme. Begreberne sensegiving og sensemaking, bygger på artikler fra Gioia, Dennis A., og Chittipeddi, Kumar (1991) samt Rouleau, Linda og Balogun, Julia (2011).

Som i projektet i øvrigt, vil den frembragte empiri ligeledes blive brugt til at underbygge argumentationen.

Sinek, 2013, fremhæver et eksempel fra den amerikanske automobilindustri, der kan overføres direkte til håndteringen af en strategi. Før i tiden, ville en bilproducent have som formål at producere en bil (strategien), når bilen havde gennemgået alle produktionens faser, og rullede af samlebåndet, ville der stå en medarbejder med en mukkert, og banke på dørenes yderkanter, for at sikre, at de passede perfekt (Tilpasning af strategien til de faktiske forventninger). Ved studieture til Japan, opdagede de amerikanske producenter, at denne funktion ikke fandtes på de japanske fabrikker. Med undrende spørgsmål, spurgte amerikanerne til, hvordan de fik dørene til at passe, uden denne funktion, og svaret var, at de sikrede sig at de passede når de designede bilen.

Dette eksempel, kan i nogen grad bakkes op af respondent 5, der udtaler:

”alt hvad der kan ske på et skrivebord, og hvad der kan ske i et regneark, det er ikke sikkert at det er skide smart, hvis det kommer ind i en skoleklasse, eller ind på et plejehjem eller ind i en børnehave. Men det kan være godt tænkt, og det behøver ikke være forkert tænkt, det er bare ikke sikkert at det er praktisk muligt, når det skal implementeres.”

(Respondent 5)

Ovenstående illustrerer, at det der er godt tænkt fra et teoretisk perspektiv, ikke altid passer ind i virkelighedens praksis, og dermed skal mukkerten findes frem, og den intenderede strategi skal tilpasses.

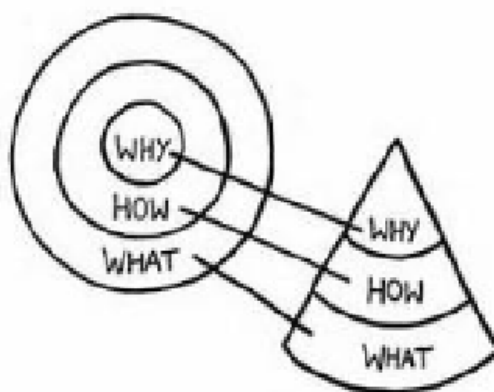
Med afsæt i ovenstående eksempler, forsøges det præciseret, at for at undgå at bruge unødige ressourcer, på at tilpasse en strategi til den virkelighed den møder, kræver det at strategien forsøges designet til at passe fra starten af. Derfor er det vigtigt at inddrage det kulturelle aspekt i udarbejdelsen af en strategi.

At skulle ændre den samlede kultur, i et kulturelt konglomerat som Mariagerfjord Kommune, vil være en uoverstigelig opgave, hvorfor det bliver relevant at skele til, hvad der gør, at de ydelser som en enhed producerer, i dette tilfælde Ejendomscentret, bliver ”købt” af brugerne. Hertil bidrager Sinek, 2013, s. 54, med følgende:

”Folk køber ikke, HVAD man gør, de køber, HVORFOR man gør det”

I en offentlig organisation som Mariagerfjord Kommune, skal der ikke sælges ydelser eller produkter, men organisationen skal alligevel have en oplevelse af, at de støttefunktioner der leveres til deres kerneopgave, herunder teknisk service og rengøring, skal give dem en merværdi, i form af, at hjælpe dem til at lykkes med deres kerneopgave. Dette italesættes direkte af respondent 3.

Grundlaget for, at et fokus på skabelsen af et tydeligt hvorfor, kan bidrage til at skabe en organisation der lykkes med, at blive opfattet som værdiskabende, og dermed opnå succes, skal findes i Sineks model, der ser således ud:



(Sinek, 2013)

I sin enkelthed, rummer modellen 3 niveauer, hvor ”hvorfor” udgør kernen, omgivet af hvordan man arbejder, og afsluttet med hvad man gør. Modellen skal ses som en kegle, altså med det førnævnte som omdrejningspunkt, hvis modellen ses ovenfra, og hvis modellen ses fra siden, er den en kegle. Keglen skal fungere som en metafor for en megafon. Der er således, at en virksomheds øverste ledelse, skal definere et tydeligt hvorfor. Et hvorfor virksomheden eksisterer, dette budskab skal derefter forstærkes af organisationen, både af medarbejderne som individer, og af hvordan virksomheden arbejder, og hvad den sælger.

For at kunne forstå teoriens budskab, er her opridset hvad definitionerne betyder:

- **Hvorfor:** Hvad er dit formål, din sag eller din overbevisning?
- **Hvordan:** Hvordan gør du? Differentieret værdiskabelse eller patenterede fremstillingsmetoder?
- **Hvad:** Hvad sælger du? Altså de produkter, eller ydelser, virksomheden sælger.

Sineks tanke er, at hvis du er drevet af en tydelig sag, overbevisning, eller et formål, så vil du opnå følgere, der ønsker at opnå det samme som dig, eller blot støtte dig i, at realisere dit hvorfor. (Sinek, 2013). Ved at opnå, at dine kunder, leverandører og medarbejdere, kan koble sig til dit hvorfor, så undgår du udelukkende at konkurrere på pris, mængde, eller de sidste nye specifikationer. Du opnår således en markedsmæssig fordel, der ikke let lader sig kopiere.

Overført til en offentlig kontekst, så opnås sikkerheden i, ikke udelukkende at blive vurderet på hvad det koster at drive en enhed, i forbindelse med en eventuel konkurrenceudsættelse. Enheden vil være lykkedes med at skabe en tydelig merværdi, en værdi der ligeledes skal kapitaliseres i forbindelse med en konkurrenceudsættelse, og er den stærk nok, vil det være så godt som umuligt for

private leverandører at levere samme ydelse billigere. Derfor skal der som ejendomsservice-udbyder, sættes fokus på at hjælpe institutionerne med at lykkes bedst muligt, med deres kerneopgave.

For at kunne opnå ovenstående, handler det om at fokusere på en ejendomsmæssig kerneopgave der ikke bliver for kompleks, og ej heller for ensidig. Det vil således ikke være hensigtsmæssigt, at en ejendomsenhed arbejder med kerneopgaven bedst mulig bygningsdrift. Da dette ikke understøtter institutionernes kerneopgaver, med for eksempel på skole/dagtilbudsområdet området, at sikre bedst mulig trivsel og læring hos børnene.

Dette underbygger et fokus på, ikke blot at samle al teknisk service i en enhed, med samme ”hvorfor”. Kerneopgaven bør nok være den samme: at hjælpe institutionerne med, at lykkes bedst muligt med deres kerneopgave, men da en organisation som Mariagerfjord Kommune rummer mange forskelligartede kerneopgaver, vil dette danne grundlag for, at der i forskellige dele af organisationen, skal tages afsæt i forskellige ”hvorfor”. Derfor vil det være en fordel, at dele Kommunen op i områder, med institutioner der har beslægtede kerneopgaver, således at der kan bygges videre på det samme ”hvorfor”. Disse kan så blive organisatorisk forankret under Ejendoms-centret, så der ikke skal være 4 ledelsesopgaver, en for hver af de 4 områder, men kun en samlet, der tillige, kan sikre samhørigheden med den bygningsfaglige ekspertise, der er etableret i Ejendomscentret.

Det vil dog ikke være umuligt, at lade den tekniske serviceopgave forblive forankret i fagenhederne, dette vil dog kræve centrale styringsværktøjer, der vil kunne sætte Ejendomscentret i stand til, at sikre at der fokuseres på den bygningsmæssige funktionalitet, og kvalitet, og at der ikke blot i større skala, kan ske forskydninger, mellem ressourcerne til bygningerne, og ressourcerne til de faglige kerneopgaver.

Hvad der forsøges italesat med ovenstående, er at selvom det er anfægtet, at den fremsatte strategi for Mariagerfjord Kommune, udelukkende fokuserer på centralisering som værktøj, til at opnå bedre styring af ejendomsområdet, så skal det ikke glemmes, at netop en bedre styring af ejendomsområdet, ses som midlet til at kunne effektivisere, og rationalisere, området. Derfor bør det ikke overses, at behovet for en ny strategi, er afledt af behovet for at kunne styre ejendomsområdet bedre. Styringselementet skal derfor være en tydelig del af en strategi.

Sinek, 2013, italesætter først og fremmest, hvordan man som virksomhed etablerer sig, og overlever på et marked. Dernæst italesættes et tydeligt ”hvorfor”, som fundamentet for at skabe følgere, herunder medarbejdere der gerne vil arbejde for virksomheden. Hvis der graves et spadestik dybere i Sineks argumentation, kan der argumenteres for, at netop et tydeligt ”hvorfor”, skaber en menings-

følelse hos de medarbejdere der deler ”hvorfor” med virksomheden, Sinek taler om et grundlæggende menneskeligt behov, for at være en del af noget, en del af noget meningsfuldt.

Ydermere påpeger han følgende:

”Ligegyldigt hvor vi tager hen, har vi tillid til de mennesker, som vi deler værdier eller overbevisninger med”

(Sinek, 2013, s. 65)

Med afsæt i ovenstående, får Sinek rammesat mening og tillid, som de grundlæggende elementer, der får medarbejdere til at ville arbejde for os, hjælpe med at udbrede vores ”hvorfor”, måske endda til en løn der ligger under ”markedsprisen”, fordi de tror på vores sag. Netop dette er væsentligt i en offentlig organisation, der ikke er, eller kan forvente, at blive lønførende.

Hvis vi skal vende blikket tilbage mod empirien, og den fremsatte strategi, ses følgende, når der fokuseres på tillid:

Respondent 2

- Er bange for, at der er et for stort gap mellem skrivebordet og virkeligheden.
- Frygter øget bureaukrati på ejendomsområdet.
- Er bange for en reduktion af det lokale råderum.
- Bange for mistet fokus på institutionernes kerneopgave.
- Bange for suboptimeringer.
- Der står meget mellem linjerne....

Respondent 3

- Det er umuligt at forudse de praktiske konsekvenser.
- Er bekymret for de bløde serviceopgaver.
- Det bliver en stor omvæltning.
- Tilliden til modellerne er 50/50.
- Bekymret for det lokale råderum på institutionerne.
- Bange for at det glemmes, at institutionernes kerneopgaver er det vigtigste.

Respondent 4

- Er bange for at de tekniske servicemedarbejdere, mister deres lokale tilhørsforhold.

- Er bange for mere bureaukrati.
- Det er en trussel der hænger over hovedet.
- Vil selv bestemme over egen skole.

Som det ses, er der ikke udtalt tillid til den fremsatte strategi, hvilket underbygger påstanden om, at det med en områdeinddelt model, vil være muligt at skabe mere tillid, idet institutionerne kommer i møde, på nærheden til deres respektive kerneopgaver, samt at det antageligvis, vil være nemmere at skabe mening, og et tydeligt ”hvorfor”, omkring kerneopgaver der ligner hinanden. Hvis der kan opnås mere tillid til strategien, bør det alt andet lige, også bevirke, at strategien giver mere mening for organisationen. Subsidiært kan en større nærhed til institutionernes kerneopgaver, forhåbentligt også reducere behovet for bureaukrati, og mindske risikoen for, at det lokale råderum opleves alt for indskrænket.

13.2.1 Sensemaking og sensegiving

Udover at Sineks teori påpeger, at et tydeligt ”hvorfor”, skaber tillid og mening i organisationen, findes der andre teoretikere, der har fokus på at skabe mening, herunder hvordan det gøres. I forventningen om, at disse kan udbygge argumentationen omkring meningsskabelsen, kan der henvises til følgende.

I forbindelse med studiet af en organisatorisk forandring, baseret på en ny strategi, fremhæver Gioia og Chittipeddi, (1991), to begreber, der fokuserer på hvorledes der skabes mening i en organisation, nemlig sensemaking og sensegiving. Sensegiving fokuserer på, hvorledes topledelsen, eller hvem der måtte initiere en ny forandring, kan skabe rammerne for at facilitere mening med forandringen. Sensemaking fokuserer på, hvorledes individerne i organisationen tilskriver en forandring mening.

Det fremhæves, at en leder må forstå sin organisation, og dennes omverden, (sensemaking), for at kunne formulere en ny strategi, der i dennes optik, vil gavne organisationen. Herefter iværksættes en række tiltag, som lederen anser for værende væsentlige, for at signalere de forventede ændringer, der skal understøtte strategien (sensegiving). Afledt af disse tiltag, vil organisationen herefter forsøge at få strategien til at give mening (sensemaking). Dette i et konstant loop, indtil det er lykkedes enten at få strategien som den er, til at give mening, eller højst sandsynligt, få den til at give mening, ved at justere strategien, så den passer til den virkelighed den skal fungere i.

Alt dette er baseret på, at mening er et socialt konstrueret fænomen (Gioia og Chittipeddi, 1991). Dette projekts oplæg til en ændret strategi, en tilpasning, der er baseret på den oprindelige strategis møde med organisationen, forsøger dermed at reformulere strategien, til bedre at kunne give me-

ning for organisationen, og dermed få bedre vilkår for at blive implementeret, uden den mister sit oprindelige fokus på at effektivisere ejendomsområdet.

Gioia og Chittipeddi, (1991) definerer 4 faser som en strategi/forandring skal gennemgå, nemlig

- Envisioning – Eksempelvis formuleringen af en ny strategi.
- Signalling – De handlinger ledelsen udfører, for at tydeliggøre en ny virkelighed for organisationen.
- Re-visioning – Den fase hvor strategien møder organisationen, og bliver udfordret heraf. Denne fase kan medføre justeringer i strategien.
- Energizing - Fasen hvor strategien er accepteret, og giver mening for organisationen, og denne arbejder for at indfri strategiens målsætninger.

Med afsæt i ovenstående, er der argumenteret for, at en ny strategi skal give mening, den skal baseres på et tydeligt ”hvorfor”, hvilket understøttes med følgende citat:

”[Meaning] is also constrained by the context of goals that the human actor seek to achieve”

(Gioia og Chittipeddi, 1991, s. 435)

Altså er mening en social konstruktion, men det er også rammesat af de mål, det enkelte individ forsøger at opnå, og dette vil kunne imødekommes af netop et tydeligt ”hvorfor”. Hvis de enkelte individer deler ”hvorfor”, vil målet med deres handlinger drive dem mod samme mål. (Sinek, 2013).

Hvis ovenstående er nok, hvorfor skal der så ikke blot formuleres en strategi, og så ansættes mellemledere der tror på strategiens ”hvorfor”? Det skal der ikke, da institutionslederne, der i dag er ledere af det tekniske servicepersonale, stadig er den daglige, direkte kontakt til de tekniske servicemedarbejdere, og i den forbindelse, må antages at beholde en del uformel magt i organisationen, selvom den formelle magt måtte skifte til Ejendomscentret.

Her kan Rouleau og Balogun, (2011), bidrage med indsigt i, hvad det er, der gør mellemledere til dygtige oversættere, om implementeringsagenter, af en ny strategi/forandring. De kan ligeledes påpege, at der er en stigende mængde forskning, der peger på, at mellemledere indtager en vigtig rolle, når det kommer til at formulere, og implementere, strategisk forandring. (Rouleau og Balogun, 2011). Endnu et vigtigt argument, for at lytte til de implicerede mellemledere, der skal leve med den strategiske forandring.

Rouleau og Balogun, (2011) fremhæver to områder, en mellemlider skal være stærk på. Det er at udføre samtalen, og sætte scenen. At udføre samtalen omhandler mellemliderens evne til, at udøve en konstruktiv verbal udveksling, der tilsigter at forene divergerende behov og interesser, der kommer fra forskellige niveauer i organisationen. I disse "samtaler" skal mellemlideren skabe meningsfulde muligheder, gennem deres sprog, for at trække medarbejderne ind i forandringen. Dette underbygger behovet for at skabe mening i, og med, strategien, og påviser ligeledes hvor stor indflydelse, mellemliderne har, på om strategien bliver en succes, eller en fiasko.

At sætte scenen, henviser til, mellemliderens evne til at bringe folk sammen, omkring et forandringsprojekt, for at skabe mening med dette. Dette ved at skabe alliancer, der på trods af forskellige årsager, arbejder henimod forandringen. (Rouleau og Balogun, 2011)

Med denne argumentation for, at en strategi skal give mening for organisationen og dens medlemmer, samt at mellemliderne, i dette tilfælde institutionslederne, er afgørende for at oversætte strategien på en meningsfuld måde. Ligeledes skal de agere implementeringsagenter, derfor er det søgt at påvise, at en tilpasning af den foreslåede strategi for ejendomsområdet i Mariagerfjord Kommune, og dennes forståelse af, hvorfor den er sat i verden. Dette fremfor at forcere implementeringen af en strategi, der er formuleret af konsulenter, der ikke har haft mulighed for, at grave sig dybt nok ned i Mariagerfjord Kommunes virkelighed.

"Drøft implementeringen med institutionerne"

(Respondent 2)

Hvad siger empirien om meningskabelsen bag den foreslåede strategi? Alle respondenter svarer at de ikke er blevet præsenteret grundigt for modenhedsanalysen, og den fremsatte strategi. Dette skal ses i lyset af respondent 1's klare budskab:

"Kommunikation er afgørende for succes"

(Respondent 1)

Der er generelt modstand mod at samle de tekniske servicemedarbejdere i en central enhed, og her udtaler respondent 1 følgende:

"Modstand mod forandring skal håndteres på individniveau"

(Respondent 1)

I denne sammenhæng, tolkes ovenstående som: Det skal give mening for den enkelte, hvis de skal tilslutte sig en forandring.

Respondent 2 følger op med følgende:

”Det er en stor strukturel ændring, i forhold til besparelsens størrelse”

(Respondent 2)

Med andre ord: Det giver ikke mening, at lave så stor en strukturel ændring, når der ikke forventes at kunne spares flere penge. Det giver altså ikke mening for respondent 2.

Flere af respondenterne giver udtryk for, at det ikke giver mening for dem, at implementere en central enhed, der skal servicere alle institutioner. Altså model 4 i den foreslåede strategi. Men hvordan skabes mening? Hvordan skabes der et tydeligt hvorfor?

Ifølge Sinek, (2013), er det ikke en let øvelse. ”Hvorfor” henvender sig til den limbiske del af hjernen, der hvor ord ikke har den store virkning, men det føles blot rigtigt... Dette hjælper os ikke meget, slet ikke set i lyset af at:

”Den limbiske hjerne er forbløffende stærk. Den kontrollerer ikke kun vores mavefornemmelser, den kan også påvirke os til at gøre ting, der virker ulogiske eller irrationelle.”

(Sinek, 2013, s. 74)

Bag dette citat, gemmer der sig påstanden om, at med en tydelig følelse af ”hvorfor”, kan man få kunder til at betale mere for en vare, end en tilsvarende ved en konkurrent, der ikke aktiverer et tydeligt hvorfor, og du kan ligeledes få medarbejdere til at arbejde for en lavere løn, end de ellers ville kunne have opnået.

Hvorfor er det så attraktivt, at forfølge et ”hvorfor”, hvis det er så svært at opnå? Det er det på grund af, at når vi samarbejder med dem der tror på vores ”hvorfor”, så opstår der tillid. (Sinek, 2013).

Ifølge Sinek, 2013, kommer et ”hvorfor” af følgende:

”Før en pil kan opnå kraft eller effekt, må den trækkes tilbage, 180 grader væk fra målet. Og det er også sådan, et HVORFOR får sin kraft. HVORFOR kommer ikke af at se frem imod, hvad man ønsker at opnå, og lægge en passende strategi for at gennemføre det. Det kommer ikke af markedsundersøgelser og ej heller af omfattende evalueringer med kunder eller ansatte. Det kommer af at se i

den fuldstændig modsatte retning af, hvor man befinder sig nu. Når man skal finde HVORFOR, gælder det ikke om at finde på, men om at finde frem.”

(Sinek, 2013, s. 228)

Med afsæt i ovenstående, kan det påpeges, at argumentet med at skulle spare 2 mio. kr. på den tekniske service, ikke er et validt argument for at skabe et tydeligt ”hvorfor”. Det er blot et forventet resultat, man gerne vil opnå i fremtiden. Et argument det ikke hjælper institutionerne med at realisere deres kerneopgaver, og måske i værste tilfælde, gør det sværere for dem, at lykkes med denne.

Respondenterne påpeger følgende:

- Det er vigtigt at institutionerne kan opretholde samme service overfor borgerne. (Resp. 1)
- Jeg er bange for et mistet fokus på institutionernes kerneopgave. (Resp. 2)
- Husk at institutionernes kerneopgaver er de vigtigste. (Resp. 3)
- Det er en trussel der hænger over hovedet. (Resp. 4)
- Jeg mener at jeg kan klare det hele bedre selv. (Resp. 5)

Respondenterne er alle bekymrede for, at de ikke kan lykkes med deres kerneopgaver, hvis den foreslåede strategi, med én central enhed implementeres. Hvad siger det om skabelsen af et tydeligt ”hvorfor”? Det peger på, at hvis det skal lykkes at skabe en forandring der giver mening for organisationen, så skal det være en løsning der er tættere på kerneopgaven, og hjælper institutionerne med at lykkes med deres kerneopgaver.

For at kunne gøre dette, vil det være givtigt at fastholde fokus på at områdeopdele Mariagerfjord Kommune, for herved at komme tættere på kerneopgaverne, og ved at etablere en enhed der bygger på et tydeligt ”hvorfor”, der oplagt kunne være: Det er ejendomsserviceenhedens kerneopgave, at hjælpe institutionerne med at lykkes bedst muligt med deres kerneopgaver.

Med et sådant afsæt, flyttes fokus fra, hvor mange bolde der skal hentes ned fra tagene om året, hvor mange smadrede ruder er der om året, hvordan bliver deri stillet stole op til skolefesten, til at det er de tekniske servicemedarbejderes opgave, at hjælpe institutionerne med at lykkes med deres kerneopgave, derfor er det konteksten der afgør, hvilke opgaver der er de vigtigste.

Dette vil stille store krav til mellemlederne, både på institutionerne, og i Ejendomscentret, da de i fælleskab, skal sikre rammer for medarbejderne, der gør, at der ikke konstant stilles modsatrettede krav, og at der gives frihed til at vurdere vigtigheden af den enkelte opgave, i den konkrete kontekst. Vælges denne tilgang, vil det efterfølgende være muligt, at fokusere på, at ejendomsservice-

enheden skal hjælpe institutionerne med at lykkes med deres kerneopgaver, med et budget der er 2 mio. kr. mindre, men det er stadig den samme opgave de udfører, der kan blot blive anledning til en anderledes prioritering.

14. Konklusion

Der er for ejendomsområdet i Mariagerfjord Kommune, udarbejdet en strategi der har til hensigt at øge styringsmodenheden for området, og herigennem kunne medvirke til at effektivisere området, så der kan høstes noget af det rationale, der er påvist gennem en analyse af dette område, på tværs af 87 danske kommuner.

Den fremsatte strategi, der indeholder to modeller for organisering, 3 og 4, antager et styringsperspektiv, der er afledt af New Public Management tankegangen, og fokuserer herigennem på, hvorledes ensartede driftsopgaver, kan samles i en central driftsenhed, og dermed rationaliseres, ved hjælp at værktøjer hentet fra den private sektor.

For at rammesætte den kontekst strategien skal implementeres i, er der gennem en PESTEL analyse, frembragt et billede af den omverden der omgiver Mariagerfjord Kommune. Denne analyse påviste, at blandt andre, følgende områder ikke er tilstrækkeligt belyst, ved frembringelsen af den nuværende strategi:

- Der tages ikke højde for risiciene ved at implementere strategien.
- Risiciene sættes ikke i forhold til det forventede rationale.
- Der tages ikke højde for andre styringsværktøjer end centralisering.
- Der tages ikke højde for den kultur, strategien skal implementeres i.

For at komme tættere på Mariagerfjord Kommune som organisation, er der med afsæt i projektets frembragte empiri, udarbejdet en SWOT analyse, en risikoanalyse og en kategorisering af forandrings art, for herigennem at belyse, de forhold PESTEL analysen afledte.

Ovennævnte analyser afdækkede følgende forhold, set i forhold til den fremsatte strategi:

- Der fokuseres udelukkende på styring, og ikke på ledelse.
- En fuld centralisering medfører stor risiko, for at svække institutionernes kerneopgaver.
- Rengøringsområdet er egnet til en fuld centralisering.
- Strategien fokuserer ikke nok på at fastholde lokalt ejerskab.
- Der mangler fokus på kommunikation af strategien. Den har indtil nu været for dårlig.

Afledt af ovenstående er det anbefalet, at udskille rengøringsområdet i en særskilt strategi hvor der arbejdes videre med en fuld centralisering, og samle det resterende af model 3, med model 4, og dermed udarbejde en model 4.1, der samler den tekniske service, og den indvendige vedligeholdelse, i områder der baserer sig på at understøtte institutioner med beslægtede kerneopgaver. Helt konkret, er det foreslået, at lave 4 distrikter, bestående af følgende:

- Skoler og dagtilbud, i et børne- og ungedistrikt.
- Plejecentre og botilbud, i et ældre- og handicapdistrikt.
- Kultur og fritidstilbud, i et kultur- og fritidsdistrikt
- Administration og det tekniske område, i et administrations- og teknikdistrikt.

For at belyse den foreslåede model yderligere, er der arbejdet med en konkret analyse, af børne- og ungedistriktet, for så vidt angår et forandrings- og meningsskabende perspektiv, for derigennem at belyse, om en sådan model, reelt vil kunne bidrage til at afbøde de mangler og risici der er identificeret ved den oprindelige strategi.

Denne analyse underbygger tilstedeværelsen af et behov, for at skabe mening i hverdagen for de ansatte på institutionerne, og i den centrale enhed der leverer service til samme. Ligeledes påviste den, at institutionslederne fortsat vil have en del uformel magt, selvom den tekniske service centraliseres, og vil kunne være en afgørende faktor for, om implementeringen lykkes.

Analysen påviste ligeledes, at den foreslåede distriktsmodel, bedre ville kunne facilitere en succesfuld implementering, set i lyset af de faktorer som forandringens art udløser, og underbygge en skabelse af mening, der vil kunne skabe en succesfuld implementering.

15. Litteraturliste

- | | |
|--------------------------------|---|
| Adner, 2012 | Adner, R. (2012) " <i>The Wide Lens</i> " London: Penguin Group. |
| Balogun et al., 2016 | Balogun, J., Hailey, V. H., Gustafsson, S. (2016) " <i>Exploring Strategic Change</i> ", Harlow: Pearson. |
| Brinkmann og Tanggaard, 2010 | Brinkmann, S. og Tanggaard, L. (2010) " <i>Kvalitative metoder</i> " København: Hans Reitzel |
| De Vaus, 2001 | De Vaus, D., (2001), <i>Research Design in Social Research</i> London: SAGE Publications Ltd. |
| Gioia og Chittipeddi, 1991 | Gioia, D. A., Chittipeddi, K. (1991) " <i>Sensemaking and sensegiving in Strategic Change</i> " <i>Initiation, Strategic Management Journal</i> (vol. 12) |
| Hildebrandt, et al., 2015 | Hildebrandt, S., Brandi, S., Poulsen, J., Wittrup, K. og Isaksen, V. J. (2015) " <i>Ledelse – Hele historien</i> " Aarhus: Systime |
| Johnson et al., 2009 | Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., Regner, P. (2009), " <i>Fundamentals of strategy</i> ", 3 rd . ed. Harlow: Pearson. |
| Kristiansen og Krogstrup, 1999 | Kristiansen, S. og Krogstrup, H. K. (1999) " <i>Observationsmetoden og dens former</i> " København: Hans Reitzel |
| Kvale og Brinkmann, 2009 | Kvale, S. og Brinkmann, S. (2009) " <i>Interview – Introduktion til et håndværk</i> " København: Hans Reitzel |
| Rouleau og Balogun, 2011 | Rouleau, L., Balogun, J. (2011) " <i>Middel Managers, Strategic Sensemaking, and Discursive Competence</i> " <i>Journal of Management</i> . |
| Sinek, 2013 | Sinek, S. (2013) " <i>Start med hvorfor</i> " København K.: Nyt Nordisk Forlag Arnold Busck. |

Sekundær litteratur

- Arnholtz og Andersen, 2015 Arnholtz, J. & Andersen, S.K. 2015, "Byggeriets partssamarbejde i skyggen af udenlandsk arbejdskraft" *Tidsskrift for Arbejdsliv*, vol. 17, no. 2, pp. 44-62.
- Birgirdottir, et al., 2013 Birgirdottir, H., Mortensen, L.H., Hansen, K. og Aggerholm, S. (2013) "*Kortlægning af bæredygtigt byggeri*" København: Statens Byggeforskningsinstitut
- Grøn og Hansen, 2014 Grøn, C. H., Hansen, H. F. (2014), *Offentlig styring*, In: Grøn, C. H., Hansen, H. F., Kristiansen, M. B., ed., *Offentlig styring, forandring i krisetider*. 1st. ed., København: Hans Reitzel, pp. 87-105.
- Hood og Dixon, 2015 Hood, C., Dixon, R. (2015), *Governance: An International Journal of Policy, Administration and Institutions*, Vol. 28, No. 3, July 2015 (pp. 265-267) , Wiley Periodicals, Inc.
- Kristiansen, 2014 Kristiansen, M. B. (2014), *Forvaltningspolitisk styringstænkning: Historisk og aktuelt*, In: Grøn, C. H., Hansen, H. F., Kristiansen, M. B., ed., *Offentlig styring, forandring i krisetider*. 1st. ed., København: Hans Reitzel, pp. 27-47.

Online kilder

- AT1 Tema om forandringsprocesser:
<https://arbejdstilsynet.dk/da/temaer/tema-sundhedsfremme/stress-og-trivsel/forandringer-og-forandringsprocesser>
- DST1, 2018 Nyt fra Danmarks Statistik:
<https://www.dst.dk/da/Statistik/nyt/NytHtml?cid=27734>
- DST2, 2018 Nyt fra Danmarks Statistik:
<https://www.dst.dk/da/Statistik/nyt/NytHtml?cid=27735>
- DST3, 2018 Folketal og befolkningssammensætning:
<http://www.dst.dk/websites/explorer/emner/Befolkning-og-valg/Befolkning-og-befolkningsfremskrivning/folketal/dec-2011-alder-og-familiesammensaetning/index.html#story=0>
- DST4, 2018 Nyt fra Danmarks Statistik:
<https://www.dst.dk/da/Statistik/nyt/NytHtml?cid=26794>

DST5, 2007	Nyt fra Danmarks Statistik: http://www.dst.dk/pukora/epub/Nyt/2007/NR220.pdf
Ernst & Young	”Kortlægning af facility management i kommunerne” https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwj1_d_GwuDeAhWJ_iwKHeU3AaIQFjAAeg-QICRAC&url=https%3A%2F%2Fwww.fm.dk%2F~%2Fmedia%2Ffiles%2Fnyheder%2Fpressemeddelelser%2F2017%2F07%2Fbedre-kernevelfaerd-analyser%2Ffacility-manage-ment_analyserapport.ashx%3Fla%3Dda&usg=AOvVaw1iMOZWkZhoLAnffk-l5Cgt
Finansministeriet, 2018	Pressemeddelelse: https://www.fm.dk/nyheder/pressemeddelelser/2018/05/dansk-oekonomi-staar-staerkt
Ft1	Lovforslag for det seneste år, Folketingets hjemmeside: https://www.ft.dk/da/dokumenter/dokumentlister/lovforslag?numberOfDays=-365
Gallup, 2012	Hardy-Vallee, B. (2012), <i>Gallup Business Journal</i> , 7. Februar 2012. https://news.gallup.com/businessjournal/152429/cost-bad-project-management.aspx
Grøn, Caroline H. 2015	Grøn, C. H. (2015), <i>New Public Management</i> https://www.youtube.com/watch?v=SO2-RrkW6QU København: Hans Reitzel
KL1, 2018	Nyt fra KL: http://www.kl.dk/Menu---fallback/Digitalisering-af-planlagte-vedligeholdelsesopgaver-giver-gevinster-id240167/?n=0%C2%A7ion=4966
LBK366,2017	Udstationeringsloven: https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=188689
MFK1, 2018	Budgetmateriale for budget 2019-2022: https://www.mariagerfjord.dk/Kommunen/Nyheder/2018/09/Budgetmateriale-i-hoering

Regeringen, 2016

Regeringsgrundlaget:

<http://www.statsministeriet.dk/multimedia/Regeringsgrundlag2016.pdf>

Retsinformation.dk

Revisorloven:

<https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=183855>

Bilag

Note: Kun relevante sider i bilagene er medtaget i projektet, bilagene i fulde omfang, kan ses via dette link: <https://drive.google.com/open?id=1cRjvywFbz-dWfEzBdLiMdUkj8Rd3AEmA>

Bilag 1 – Interviewguide

Bilag 2 – Økonomisk materiale fra Mariagerfjord Kommune

Bilag 3 – Kommunalfuldmagten opsummeret

Bilag 4 – Meningskondenseringer

Bilag 5 - Oplæg til nye ledere d. 14. juni 2018

Bilag 6 – Præsentation af strategi for Økonomiudvalget

Bilag 7 – Mariagerfjord Kommunes budget for 2018-2021

Bilag 8 – Modenhedsanalyse for Mariagerfjord Kommune

Bilag 9 – Ejendomsudgifter

Bilag 10 – Respondenternes baggrund

Bilag 1

Bilag 1 – Interviewguide

Indledende spørgsmål

Hvordan er du blevet præsenteret for materialet og modellerne fra KKK?

Er det fyldestgørende?

Er det forståeligt i din hverdagskontekst?

Har du fået uddybning fra nærmeste leder eller kollegaer?

Har du præferencer ift. model ”3” eller ”4”?

Har du tillid til at implementeringen af model 3 el. 4 faktisk vil føre til målet om en besparelse?

- Og vil det give et højere eller lavere serviceniveau overfor borgerne?

Har du alternative bud på hvordan MFK kunne opnå samme besparelse og samtidigt bibeholde serviceniveau?

Tidsperspektivet

Hvordan vurderer at tidshorisonten vil være for en gennemført implementering af model 3 el. 4?

Hvilke konsekvenser vil det have hvis implementeringsfasen bliver for kort?

Hvilke konsekvenser vil det have hvis implementeringsfasen bliver for lang?

Omfanget

Hvor langt ud i organisationen vil implementeringen have direkte eller indirekte konsekvenser?

Hvor stor en omvæltning vil det være for de direkte involverede?

Fastholdelse

Kan du blive bekymret for om noget af organisationens kultur går tabt ved implementeringen af model 3 el. 4?

Er der elementer af kulturen som du mener er vigtige at holde fast i i løbet processen?

Diversitet

Hvordan tror du at en ny medarbejdergruppe vil påvirke dagligdagen på din arbejdsplads?

- Tror du det vil give nogle nye udfordringer?
- Tror du det vil give nogle nye muligheder?

Evner

Vurderer du at organisationen er klar til den forandring den står foran?

- Er der gjort en indsats for at komme godt fra start?

Vurderer du at de direkte berørte medarbejdere er klar til at håndtere forandringen?

- Hvilke personer er ”nøglepersoner” i processen?

Vurderer du at der er den fornødne ledelsesmæssige evne til at føre organisation og medarbejdere gennem forandringen?

- Hvilke ledere bærer et ansvar?

Kapacitet

Vurderer du at organisationen har den kapacitet der skal til for en god implementering?

- Økonomi
 - Vurderer du at der bliver sat de nødvendige økonomiske resurser af til implementering?
- Tidslinje
 - Får de udøvende aktører den fornødne tid til at gennemføre implementeringen?
- Medarbejdere
 - Bliver de relevante aktører aktiveret for at opnå implementering?
- Tillid til projektet
 - Har du tillid til at projektet bliver gennemført? Vurderer du at din organisation har tillid til at projektet gennemføres?

Hvilke elementer af førortalt mener du er mest vigtige?

Parathed

Vurderer du at der den nødvendige opmærksomhed på den forestående implementering?

Vurderer du at der er det nødvendige engagement i organisationen til at gennemføre en god implementering?

- Ledelsesniveau
- Medarbejdere

Magtforhold

Stemmer den formelle magtstruktur overens med den daglige oplevelse af hvem der har magt?

- Kan du give eksempler på gode eller dårlige match?

Er der medarbejdere eller ledere i organisationen der har magten til at hjælpe til en god implementering?

- Kan du sætte navn eller titel på?

Er der medarbejdere eller ledere i organisationen der har magten til at forhale en god implementering?

- Kan du sætte navn eller titel på?

Anser du den politiske magt som afgørende for en god eller dårlig implementering?

- Hvad betyder den politiske magt i forhold til implementering af model 3 el. 4?

Vurderer du at der vil være en fagorganisatorisk indblanding eller påvirkning af implementering i dagligdagen?

- Hvordan kan det komme til udtryk?

Institutionsledermøde

Budget 2019 – 22
16. august 2018



Økonomiudvalgets beslutning, fortsat

Udvalg	Rammereduktion	Svarende til i mio. kr.
Udvalget for Børn og Familie	2%	14,6
Udvalget for Sundhed og Omsorg	2% (159 mio. kr. til Aktivitetsbestemt medfinansiering er fratrukket rammen)	9,6
Udvalget for Arbejdsmarked og Uddannelse	2%	0,2
Udvalget for Kultur og Fritid	2%	1,5
Udvalget for Teknik og Miljø	2%	2,1
Økonomiudvalget	4%	11,4
Samlet, yderligere besparelsesforslag		39,4



Udfordrede områder

- Handicapområdet – budgetopretning inkl. trappemodel 17 mio.
- Arbejdsmarked, rest ift. målopfyldelse på 613 14 mio.

Samlet udfordring: 123 mio. kr.



De aldersbestemte kriterier, Mariagerfjord Kommune

Alder	2019, forventet ud fra 2018				2019, faktisk udvikling				Ændring		
	Antal '18 + 0,51%	Takst '18 + 0,94%	Behov i alt Antal * takst		Antal Udmeldt	Takst Udmeldt	Behov i alt Antal * takst		Antal Faktisk – forventet udvikling	Takst	Behov i alt
00-05 år	2.386	61.227	146.096		2.328	61.221	142.523		-58	-5	-3.573
06-16 år	5.517	78.626	433.786		5.354	77.834	416.724		-163	-792	-17.061
17-19 år	1.662	32.710	54.379		1.639	27.478	45.037		-23	-5.232	-9.343
20-24 år	2.044	20.742	42.405		2.020	24.657	49.807		-24	3.915	7.401
25-29 år	1.940	21.723	42.141		2.039	24.703	50.370		99	2.980	8.229
30-34 år	1.947	24.641	47.975		1.981	25.872	51.252		34	1.230	3.278
35-39 år	2.227	24.685	54.982		2.127	26.663	56.712		-100	1.978	1.730
40-44 år	2.658	27.421	72.872		2.590	27.420	71.018		-68	-1	-1.854
45-49 år	2.913	29.219	85.111		2.808	29.998	84.233		-105	778	-878
50-54 år	3.420	30.157	103.149		3.337	32.035	106.900		-83	1.878	3.752
55-59 år	3.138	34.791	109.172		3.115	34.278	106.776		-23	-513	-2.397
60-64 år	3.024	37.656	113.888		3.067	38.401	117.776		43	745	3.888
65-74 år	5.382	29.537	158.978		5.454	28.372	154.740		72	-1.165	-4.238
75-84 år	2.840	56.279	159.859		3.002	46.720	140.252		162	-9.560	-19.607
85+ år	1.014	130.952	132.807		1.022	137.963	140.998		8	7.010	8.191
Rejsetid	128.731	352	45.343		128.141	353	45.215		-590	1	-128
I alt	42.114		1.802.943		41.883		1.780.333		-231		-22.610

Færre børn koster os 19,2 mio.kr

Ændrede takster vedr. ungdomsudgifterne giver os 5,8 mio.kr

Ændrede takster vedr. sund aldring koster os 14,6 mio.kr

Øvrige ændringer giver os 6,9 mio.kr

De socioøkonomiske kriterier, 2018 -> 2019

Hadsund: Et fald i behovet på 3,6 mio. kr. koster os 3,3 mio. kr. i udligning

Hadsund tæller ikke længere med

Ændring i indvandreres uddannelsesstatistik

Udd.stat: En vækst i behovet på 9,2 mio. kr. giver os 8,5 mio. kr. i udligning

Socioøkonomiske udgiftsbehov	2018 – ANTAL !!		2019 – ANTAL !!		Ændring 18->19	Alm. fremskr.
	Danmark	Mariagerfjord	Danmark	Mariagerfjord	1.000 kr. !!	1.000 kr. !!
20-59 årige uden besk. over 5%	404.615	3.021	395.294	2.919	2.430	4.270
25-49 uden erhvervsuddannelse	435.313	3.114	321.369	2.516	16.210	3.445
Udlejede beboelseslejl. ekskl. kollegier	1.073.393	6.435	1.090.398	6.610	1.298	902
Psykiatriske patienter	150.308	882	149.042	854	68	883
Familier i bestemte boligtyper	689.989	3.141	693.854	3.019	-1.509	2.055
Børn i familier med lav uddannelse	125.700	915	91.724	633	-1.820	1.753
Enlige på 65 år og derover	469.195	3.682	477.701	3.800	907	590
Personer med lav indkomst	127.998	815	136.496	849	141	1.533
Handicappede	52.947	371	49.378	334	-380	1.054
Indvandrere og efterkommere	476.725	1.785	493.466	1.882	584	338
20-59 årige i arbejde på grundniveau	887.535	6.974	893.995	6.999	1.012	1.182
Beregnet årlig nedgang i befolkningstal	20.835	384	14.513	101	-25.987	1.109
0-15 årige børn af enlige forsørgere	164.243	1.081	165.432	1.127	1.883	792
0-17 årige børn, flyttet mindst 3 gange	33.403	270	32.561	261	409	608
Socioøkonomiske i alt					-4.752	20.516

Færre kommuner har faldende befolkningstal.
(Strømmen til storbyerne er aftaget)

Nedgang i befolkningstallet:
Et fald i behovet på 27,1 mio. kr. koster os 25,2 mio. kr. i udligning



Mariagerfjord
kommune

Konklusion

Aldersbestemte udgiftsbehov

Færre børn koster os 19,2 mio. kr.

Ændrede takster vedrørende sund aldring koster os 14,6 mio. kr.

Takstændringer vedr. unge samt øvrige ændringer giver os 12,7 mio. kr.

Socioøkonomiske udgiftsbehov

En ændring i uddannelsesstatistikken giver os 8,5 mio. kr.

Familier i bestemte boligtyper (Hadsund-problemet) koster os 3,3 mio. kr.

Et afdæmpet tempo for befolkningsnedgang koster os 25,2 mio. kr.

Samlet fald ved ovenstående: 41,0 mio. kr.



Mariagerfjord
Kommune

Kommunal erhvervsvirksomhed

Advokat, partner Johan Weihe
DAKOFA, den 3. september 2015

Kommunalfuldmagten – hjemmel til erhvervsvirksomhed

Hovedregel:

Kommuner må ikke uden lovhjemmel drive "handel, håndværk, industri og finansiel virksomhed"

Undtagelse 1: Produktion til eget brug

Kommunen kan udføre park- og vejopgaver, anlægsopgaver, madproduktion, linnedservice mv.

- Økonomisk forsvarlig forvaltning

Undtagelse 2: Forsyningsvirksomhed

Kommunen kan udføre forsyningsvirksomhed: Leverer ydelser gennem net samt varetage renovationsvirksomhed.

Næsten fuldt lovreguleret

- prissætning ud fra hvile-i-sig-selv princippet

Kommunalfuldmagten – hjemmel til erhvervsvirksomhed

Undtagelse 5: Overkapacitet

Kommunen kan sælge overkapacitet, fx. udleje en ejendom

- ♦ opstår tilfældigt: Produktionsapparat må ikke dimensioneres herefter, sonde mellem mandtimer og maskiner
- ♦ kan ikke afskaffes
- ♦ (varetages ikke af private i forvejen)
- ♦ skal sælges til markedspris (med mindre til nogen, kommunen lovligt kan støtte)

Bilag 4 – Meningskondenseringer

Interview meningskondensering – respondent 1

Indledende spørgsmål

Er ikke blevet præsenteret for hverken modenhedsanalyse eller strategimodeller i dybden. Har hørt om det i små bidder på diverse møder i forskellige fora. Respondenten har ringe erfaringer med lignende projekter. Der refereres til projektet omkring ”de grønne områder”. Det var ringe struktureret og gennemført. Det betød at der var enorme mængder spildtid forbundet med pasning af de grønne områder. Den geografiske adskillelse mellem den centrale arbejdsplads og de egentlige områder, hvor arbejde skulle udføres.

Ift. introduktion af lign. projekter har der tidl. Været god succes ifm. med introduktion af projektet, det var pga. af en løbende kommunikation mellem de ledere der skulle stå for at overetage dele af organiseringen af praktiske arbejde udført på den enkelte institution. Det afgørende var at den hjælp der kom var fra fagspecialister. Det er gældende indenfor alle områder, det er vigtigt at der er de faglige kompetente der sættes til at løse opgaven.

Kalejdoskop

Tidsperspektiv

Første introduktion til modenhedsanalyse var for ca. 1,5 år siden. Hvis det bliver sat i verden, må det være i forbindelse med budget for 2019 måske 2020.

Det handler mere om hvad der bliver gjort i indkørslen, end den definerede tid. Der er mange praktiske opgaver der skal være styr på, ansættelsesbreve, opgavefordeling, arbejdsgange mm. Men kerneopgaven (rengøring, vedligehold) er den samme der skal løses fremover.

”man skal også passe på at sådan nogle projekter eller processer, at man ikke trækker dem for langt ud. [...] når strukturen og systemet er på plads, så må man sætte i gang. Man kan også blive ved med at trække det ud, det går ikke”

”der er en periode optimal [igangsættelse] hvor der sker planlægning, beskrivelse. Før beslutningen bliver truffet og projektet sat i gang, skal man have involveret det pågældende personale. Det er

vigtigt at det ikke trækker ud i måneder efter beslutningen er truffet, hvis ikke der er klarhed over hvad der skal ske. Det har konsekvenser for arbejdsmiljøet hos de påvirkede medarbejdere.

Det er vigtigt ikke at bruge for meget tid på at beskrive og få alle detaljer på plads. Det er vigtigt at komme i gang, og så få detaljerne på plads mens der implementeres. [rum til emergent strategiimplementering]

Det er også pt. uvist for respondenterne om hvilken beslutning der bliver truffet. Om projektet overhovedet sættes i gang, eller om det bliver model 3 eller 4.

Omfanget (hvor mange påvirkes, model 3 vs 4)

Respondenten vurderer at der er minimal forskel på om det er model 3 eller 4 der implementeres. Om han skal være leder for medarbejdergrupperne der har med hhv. rengøring og serviceteknik eller blot den ene betyder ikke så meget. Det er hovedsageligt de direkte involverede medarbejdere der skal bære processen, fra beskrivelse, til udførelse.

Serviceteknikere og rengøring har ikke omfattende indflydelse på hverdagen og alle medarbejdere. Hvis der er klare systemer for hvordan kommunikationen sker, så kan det godt fungere.

Fastholdelse

Det mest vittige er at institutionen kan opretholde det samme serviceniveau (overfor borgerne). Der er noget fleksibilitet og købmandskab der kan gå tabt.

”Det er vigtigt at have et overlap mellem de forskellige personalegrupper [fx pædagoger og rengøringsassistenter – synlig rengøring], det er nemmere at få planlagt de enkelte opgaver og holde fast i fleksibiliteten når vi møder hinanden. Rengøring om natten kan simpelthen ikke lade sig gøre.”

Hvis ikke der er et overlap, så kender man ikke hinanden og så ryger tilhørsforholdet. Det er også hyggeligt at man kender hinanden, men det skal ikke fylde hele arbejdsdagen. Det er vigtigt at de folk der kommer [rengøring, serviceteknikere] kender huset. Der er meget viden forbundet med de enkelte medarbejdere vi har i huset nu.

Diversitet

Det kan være svært at fastholde ”special medarbejdere” [fx løntilskudsmedarbejdere med særlige behov] i processen.

Evner

Det er vigtigt at det er de fagligt kompetente der løser opgaven, specielt ift. planlægning og prioritering af opgaver der skal løses.

Projektets gennemførelse vil medføre et mindre krav til institutionslederes/respondentens lederevner og omfanget af personalegrupper der skal udøves ledelse overfor.

Forskellige afdelinger indenfor kommunen har forskellige kompetencer og der er noget at vinde på at videns dele og trække på hinanden.

Omvendt forhold – ved implementering af model 4 vil det frigive tid for lederen til at drive sin egen institution, hvor hans kernekompetencer ligger. Pt. bruger lederen vedligeholdelsesplaner til holde styr på serviceteknik opgaver der skal løses løbende.

Ift. forventning om ansættelse af medarbejdere med særlige behov, så vurderer respondenterne, at den kompetence beror på nærheden og kontakten med en dagligleder på institutionen, modsat at blive ansat og ledet under ejendomscenteret.

Der rejses en pointe om at det vil kræve kompetencer hos den nye ledelse af medarbejdergruppen i ejendomscenteret fremfor hos den enkelte institution.

Kapacitet

Omvendt forhold – institutionen har ikke økonomi afsat til at håndtere serviceteknik delen, men løser det ud af deres eksisterende finansieringsgrundlag.

Ansvar for implementering ligger dels hos ejendomscenterets ledelse og ledelsen i den enkelte institution. Hvis ellers der er styr på procedurerne kan alle andre medarbejdere i institutionen følge modellernes implikationer.

Respondenten selv vurdere sig kompetent til at løse større implementerings-/forandringsprocesser pga. tidl. erfaring med fusioner/sammenlægning af institutioner.

Der bliver ikke nødvendigvis sat penge af til at planlægge implementering, og vurderer ikke at det er nødvendigt. Respondenten antager at beskrivelse, arbejdsfordeling mm. kommer fra ejendomscenterets ledelse. Respondenten bidrager gerne til indsigt i den enkelte institution, og tager ansvaret for at inddrage de berørte medarbejdere.

”specialmedarbejdere” [løntilskudsansat med særlige behov] vil have meget svært ved at der ændres på strukturer og arbejdsgange. Samtidigt er der en forventning til institutionen om at de påtager sig arbejdskraft fra grupper med særlige behov.

Om tillid til projektets gennemførelse – tidl. eksempler på forsøg på centralisering/optimering af resursebrug, har været ringe udarbejdet og blev ikke implementeret godt. Der er en overordnet tillid til at opgaver bliver løst. Ansvaret for løsning flyttes måske, men de skal løses. Der er tillid til at processen frembringer samarbejde på tværs af kommunen og deraf forhåbentligt fælles ansvar for at opgaverne løses.

Der er en forventning til at der løbende afsættes resurser og medarbejder tid til at samarbejde om de opgaver der skal løses.

Parathed

Som respondenter bliver bedre informeret om projektet bliver stemning mere positiv, det bliver muligt at se nogle fordele. Respondenten føler sig parat til at gå i gang med implementering, når ellers beskrivelsen er på plads.

Det er vigtigt ikke at beskue projektet som en uoverstigelig proces. Det kan jo godt lade sig gøre uden større indsats.

Tillidsrepræsentanter og fagforeninger kan have en afgørende indflydelse på at nye definerede arbejdsgange og ansættelsesforhold bliver accepteret af de påvirkede medarbejdere. De kan være med til at skabe en højere parathed for de berørte medarbejdere [ikke ledere].

Respondenten kan godt se at der er nogle rationaler, der kan opnås gennem centralisering.

Magtforhold

Der er en modstand ved at udefrakommende skal have indflydelse på den praktiske løsning af opgaver. ”man vil jo helst have tingene hos sig selv, og styre så meget som muligt”. ”Det giver god mening at nedbryde ”siloerne” lidt, og trække på hinanden, men man bliver jo altid træt af at skulle afgive ting.”

Tillidsrepræsentanter og fagforeninger kan have en afgørende indflydelse på at nye definerede arbejdsgange og ansættelsesforhold bliver accepteret af de påvirkede medarbejdere. De kan være med til at skabe en højere parathed for de berørte medarbejdere [ikke ledere].

For at få alle involverede medarbejdere med, skal implementeringsprocessen præsenteres og gennemarbejdes på forskellige vis. Specielt medarbejdere der kan være modstandere af forandring, vil det være særlig vigtigt at agere taktisk over den enkelte.

For de medarbejdere der potentielt yder mest modstand vil det være mere væsentligt at inddrage dem, fx i møder omkring praktisk opgavefordeling mm.

Ift. den politiske indflydelse, er det vigtigt at der her sættes de overordnede rammer, og at den lokale ledelse forestår den egentlig implementering.

Andre noter

Det er vigtigt at respondenterne ikke skal bruge for meget tid på at lede rengøring og service teknik. IT (mobil app) kan være med til at gøre ledelses- og planlægningsopgaven lettere.

Hvis det gennemføres ordentligt, kan respondenterne godt se at der kan være mulighed for at optimere området.

Eksisterende serviceteknikere er ikke ansat som serviceteknikere. Det er pædagogtimer der internt bliver afsat til at få løst opgaverne. Der er ikke sat penge af i budgettet til serviceteknikere, men institutionen bruger også af deres vedligeholdelsesbudget til at få løst opgaverne.

Der er stor forskel på om den enkelte institution selv ejer sin bygning eller bor til leje, specielt ift. udevending vedligeholdelse.

Ved implementering af nye strukturer tvinger det lederne til at genoverveje egne funktioner, arbejdsgange og formål. Dette ses som positivt at der sker nye ting, da det foranlediger refleksion.

Interview meningskondensering – respondent 118

Indledende spørgsmål

Respondenten er ikke pt. sat ind i strategiens modeller eller modenhedsanalyse fra nærmeste leder eller andre, heller ikke i forbindelse med indtrædelse i nyt job pr. 01/06 2018 som skoleleder.

Respondenten er stødt på strategiens modellerne løbende i diverse fora og møder med personale i nyt job. I tidl. job i Viborg kommune er respondenterne kendt med modellerne. Respondenterne er bekendt med at det er model 3 eller 4 der kan være på tale.

Der kan være et stort gap mellem en skrivebordsanalyse og den konkrete virkelighed der opstår i de enkelte organisationer.

Respondenten bemærker at forholdet mellem hvor stor en strukturel forandring modellerne implicerer og det rationale der kan opnås, så er det relativt små beløb der er på tale. Samme beløb kunne måske være opnået i form af rammebesparelse.

Til sammenligning med modellerne 3 og 4, foreslår respondenterne at de enkelte institutioner selv kunne varetage at finde en nominel lign. besparelse, til denne tænkte proces foreslås 1-2 år, for at finde samme ca. 1,5% besparelse.

Kalejdoskop

Tidsperspektiv

Respondenten har talt med teknisk serviceleder i egen institution. Har talt med andre kolleger på skoleledermøder siden start i nyt job. [projektforfatter har tilsendt Kommunernes Landsforenings konsulenters rapport til respondenterne] respondenterne fortæller at have skimtet materialet.

Meget af beskrivelsen er på plads og givet ud fra de forskellige modeller, men der er meget arbejde tilbage i at konkretisere implementeringen. Materialet er grundlag for generel introduktion.

[spørgsmål fra projektforfattere – mangler der beskrivelse af implementering?] respondenterne svarer, ”man kunne godt have lavet nogle konkrete eksempler, med udgangspunkt i en given skole, bliver det fx model 4, hvad vil det betyde for en given skole ift. bemanning osv.”

Der er en løbende periode efter beslutningen om igangsættelse hvor den praktiske implementering sker. Det er svært for respondenterne at give et konkret bud på implementering, men gætter på et par måneder (i forhold til at lave en den praktiske opgavefordeling mm.). For fuld implementering er tidsperspektivet længere.

”det vil bryde med mange års traditioner, og på mange måder er vi jo træge, og måske specielt for de her faggrupper, så vil de måske være meget vanebundne, for hvem forandringer kan være meget vanskelige.”

Til sammenligning foreslår respondenterne at de enkelte institutioner selv kunne varetage at finde en nominel lign. besparelse, til denne tænkte proces foreslås 1-2 år, for at finde samme ca. 1,5% besparelse.

Det er vigtigt at være bevidst om kun at inddrage de medarbejdere der er nødvendige for at forestå processen. Inddrages der for mange, vil det blive for trægt og processen vil tage for lang tid.

[respondenten refererer til tidl. udlicitering af rengøringservice] ”så kom de nye, så skal jeg love for at vi skulle holde møder på møder på møder, lang tid, før det rigtigt battede til noget. Fordi de ikke gjorde hvad de skulle, og hvorfor gjorde de ikke det? Fordi de havde underbudt på opgaven, så de havde ikke tid til det.”

Omfanget (hvor mange påvirkes, model 3 vs 4)

[implementeringen af modellerne] ”får jo strukturel betydning og derfor også den måde man er vant til at tænke på, og folks arbejdssituation og arbejdsplads. Så betyder det jo at folk begynder at forestille og digte, og de spørgsmål står i hvert fald ubesvaret hen for mange, hvordan vil det konkret være”.

Det skaber usikkerhed på arbejdspladserne når der er nyt på vej, som ikke er konkret beskrevet. Det kunne være aktuelt at udforske det psykologiske/kulturelle landskab ift. hvilken betydning implementeringen af model 3 el. 4 vil få.

Respondenten vurderer at det er en relativ stor strukturel forandring. Dog skal den forventede procentuelle besparelse være betragteligt højere, hvis der skal være tale om en radikal forandring.

Fastholdelse

Nogle medarbejdere i organisationen vil helst beholde et status quo. Men respondenterne ser selv muligheder for optimering.

”men jeg er selvfølgelig optaget af, hvad sker der med det lokale råderum, og for den sags skyld mit egen ledelsesageren idet.”

Der er en frygt for at der kan komme for meget bureaukrati i et fælles resurcesystem, hvor nærheden ikke er tilstede. Det er vigtigt at forstå at de tekniske servicemedarbejdere løse mange opgaver ud over deres egentlige kerneopgaver. ”når der står at der fx skal være skærpet fokus på kerneopgaven, så bliver jeg nervøs”.

Respondenten mener at der skal være en lokal leder på serviceteknikområdet, ellers er der for mange ubeskrevne opgaver der falder mellem stolene. Så skal der også en principiel beslutning til, om det er det rigtige at det er tekniske servicemedarbejdere der løser en masse ad hoc-opgaver [respondenten giver eksempel, 25 års jubilæum hvor service teknikere stiller borde stole an, og alle administrative medarbejdere står for oprydning og rengøring efter et sådant arrangement].

Der er en nærhed forbundet med at have rengøringspersonale ansat på den enkelt institution. Det giver fleksibilitet og betyder meget at personalet også kender børnene i institutionen [folkeskole].

Det vil være vanskeligt at fastholde den nærhed og den viden der er forbundet med at have de samme folk til at løse de tekniske opgaver. Det er også et område hvor det kan være meget svært at gennemskue konsekvenserne [af implementering af model 3 el. 4].

Der er indarbejdet en kultur hvor også rengøring og tekniske serviceledere beskriver deres kerneopgaver som værende i overensstemmelse med institutionens kerneopgave. Fx at tekniske serviceledere har til opgave at skabe de rammer der skal til for at der kan ske god undervisning på skolen.

Diversitet

Arbejdsbyrden ved rengøring kan blive for stor, hvis arbejdet ikke sker under forhold der er sammenlignelige med andre kommunale ansattes vilkår. I sådanne situationer har respondenterne tidl. Set at der opstår en udrensning af etnisk danske medarbejdere, der fravælger arbejdet pga. forholdene, og tilbage står en udenlandsk arbejdskraft som gerne vil være med.

Med høj anciennitet inden for rengøring og serviceteknikere findes der et stort lokalt ejerskab, der har en høj værdi. Samtidigt kan en høj anciennitet også betyde en lavere arbejdsindsats.

”det vil bryde med mange års traditioner, og på mange måder er vi jo træge, og måske specielt for de her faggrupper, så vil de måske være meget vanebundne, for hvem forandringer kan være meget vanskelige.”

Evner

Det er vigtigt at have en dygtig ledelse af det centraliserede korps af teknisk service og rengøring [hos fx ejendomscenteret]. Det står til de eksisterende medarbejdere at udforme planen for hvordan det kan konkretiseres. Respondentens fokus er på ikke miste de gode elementer, og få det bedste ud af de muligheder der ligger i modellerne.

Respondenten vurderer at lederen og mellemledere er vel rustet til at klare en implementering. For respondenterne selv står det relativt klart hvem og hvordan processen skal bæres igennem.

De medarbejdere som ikke er direkte berørt af implementering af modellerne, bør ikke inddrages pga. tidsperspektiv, men mest væsentligt, vil de ikke mene at det er hverken deres ansvar eller kompetenceområde [fx undervisere på skolen].

Kapacitet

Det næste skridt er. At implementere vil være at de involverede medarbejdere [lederen inklusiv] mødes og kigger på hvordan det skal formuleres i praksis. Det forudsætter selvfølgelig en beslutning om hvilken model der skal sættes i gang.

Den tekniske serviceleder skal være en del af gruppen der sørger for implementering, samt medarbejderne på rengøring og serviceteknik. De enkelte ledere for de forskellige driftsområder [dagstilbud] skal også involveres.

Der vil være en ”engangsudgift” i forbindelse med at konkretisere implementeringen. Der skal møder til hvor de involverede parter er med. Det er ikke respondentens forventning at der er sat ekstra penge af at den lokale konkretisering. Det kan betyde mere arbejde, og måske overarbejde for nogle involverede.

”det vil bryde med mange års traditioner, og på mange måder er vi jo træge, og måske specielt for de her faggrupper, så vil de måske være meget vanebundne, for hvem forandringer kan være meget vanskelige.”

Som udgangspunkt har respondenterne ikke meget tillid til at modellerne 3 el. 4 bliver implementeret fuldt ud. Men mener at præsentationen af projektet, og hvilket grundlag der er for at igangsætte et projekt er væsentligt. Den økonomiske vigtighed af at finde besparelse er den brændende platform der skal til for at skabe grundlaget. Forskellen mellem hvad intentionen er, og hvad der kommer ud i den anden ende kan være stor.

Bliver en konsekvens af implementering af modellerne afskedigelse, så vil det være resursekrævende. Respondenten beskriver evt. opsigelser ”som et kapitel for sig”.

Parathed

Nogle medarbejdere i organisationen vil helst beholde et status quo. Men respondenterne ser selv muligheder for optimering.

”det vil bryde med mange års traditioner, og på mange måder er vi jo træge, og måske specielt for de her faggrupper, så vil de måske være meget vanebundne, for hvem forandringer kan være meget vanskelige.” [den gruppe vil ikke være parate, de er ikke vant til forandring].

Der er en generel parathed (hos lederen selv) til at gennemgå forandring. Det byder at genoverveje funktioner og arbejdsgange.

Det vil være nemmere at skabe motivation for at implementere modellerne, hvis behovet for besparelse var markant større. På den måde ville det være nemmere at skabe forståelse for, at det er nødvendigt at lave relativt store strukturelle forandringer.

Magtforhold

”men jeg er selvfølgelig optaget af, hvad sker der med det lokale råderum, og for den sags skyld mit egen ledelsesageren idet.”

De enkelte medarbejdere der er påvirket af sådanne optimeringsprocesser, kan være have betydelig magt ift. at påvise effekten med målinger efter implementering. Der kan være personlige interesser der foranlediger sub-optimering, også på ledelsesniveau og i forbindelse med samordning med fagforeninger.

Der vil både være mellemledere der vil være en hjælp til at få implementering i gang, og der vil være nogle som vil kæmpe i mod. Dem der kæmper i mod, vil respondenterne inddrage mere i processen, og på den måde skabe ejerskab.

Implementeringen vil følge de formelle magthierarkier ift. hvem der tager ansvar for de forskellige delelementer af processen.

Andre noter

I strategimodellerne synes der at være ”meget der står mellem linjerne”, der er mange ubesvarede spørgsmål, og det er ikke konkret i sin præsentation.

Implementering af model 3 eller 4, kan betyde en netto opnormering af fx teknisk service der er til rådighed for den enkelte institution [respondenten refererer til, at ved at betragte forskellige institutioner som dele af et distrikt, kan man opnå et højere serviceniveau og faglighed gennem deling af resurser].

Der er en frygt for at der kan komme for meget bureaukrati i et fælles resurcesystem, hvor nærheden ikke er tilstede.

Ved at flytte ansvaret for rengøring [udlicitering] kan man pålægge rengøringspersonalet en større arbejdsbyrde. Det står i kontrast til respondentens mening om at kommunen har et ansvar for arbejdsmiljø, også selvom fx rengøring personel kommer udefra.

Det er vigtigt at have øje for geografiske områder, hvor en centralisering giver mening. Der hvor der er opgavemæssige snitflader er der også noget at hente.

Der er en risiko for at centralisering betyder at der bliver flyttet resurser fra opgaveløsning til ledelse og koordinering af en centraliseret indsats.

Det kan være ugennemsigtigt ift. budgetter hvad penge egentligt bliver brugt til. Der flyttes rundt mellem ”konti” og de enkelte ledere skaber finansielle buffere fra år til år, gennem deres prioritering af fx vedligeholdelsesopgaver. Det er også en måde hvorpå central styring af vedligehold kan give et negativt udbytte. Ligesom at relationen til lokale entreprenører der også løser vedligeholdelsesopgaver, kan give lavere udgifter end ved centralt indkøb.

Koordineringsopgaven for lederne kan blive større, hvis ikke de har deres rengørings- og serviceteknikkere i huset. Langvarige relationer/ansættelse betyder at medarbejderne bliver mere selvhjulpne og kvaliteten højere.

[3 sidste minutter af interviewet rejser spændende spørgsmål der måske kan knyttes til PESTEL ELLER SWOT]

Interview meningskondensering – respondent 119

Blød start

Respondenten kender til strategimodellerne i grove træk, og ved at det er model 3 og 4 der er i spil. Respondenten mener at han selv skulle have været mere opsøgende, hvis han skulle have været bedre informeret. Der har ingen formel præsentation fundet sted. Respondenten sammenligner Kommunernes Landsforenings konsulenters modeller med en udlicitering. Respondenten har kort forsøgt at inddrive mere information om strategimodellerne, men har konstateret at det kræver adgang til specielle IT systemer, som denne ikke har qua ledelsesniveau i den kommunale kontekst.

Respondenten foretrækker model 3. På trods af et ringe oplysningsgrundlag, eller netop pga. af et ringe grundlag. Der er stadig for mange usikkerheder. Omvendt fortæller han også, at han ikke ønsker at se et kompromis, hvor målene alligevel ikke nås.

Respondenten foreslår en anden løsningsmodel til at opnå samme besparelsesmål som model 3 eller 4, ved at samle rengøring og serviceteknik i et antal distrikter indenfor kommunen. Respondenten vil hellere selv finde samme besparelse (1,5%) på området, eller andre områder.

Kalejdoskop

Tidsperspektiv

Respondenten hører første gang om modenhedsanalysen sent 2016.

Respondenten ser projektet have en løbetid på en årrække, hvor det både kan gå godt eller skidt. I lang tid efter implementering vil der dukke udfordringer op, som skal behandles og løses, og er der ikke vilje til det i hele perioden, vil projektet gå tabt.

Det er først når man har sat i gang, at man vil finde de udfordringer det vil medføre. Det er umuligt forudse hvilke praktiske konsekvenser det vil have, og det giver en stor usikkerhed både ift. at nå de økonomiske besparelser og blandt medarbejdergrupperne der berøres af det. [planlagt vs. emergent ledelse-/strategiimplementering]

Omfanget (hvor mange påvirkes, model 3 vs 4)

Specielt model 4 vil have stor indflydelse på fx arrangementer og jubilæer, da serviceteknisk personale ofte bidrager til at få sådanne arrangementer til at fungere. Det efterlader opgaver som få vil eller må løse. Ledelsesgruppen må godt lave praktiske opgaver, og nogle undervisere vil gerne. Men det kan ikke kræves af fx undervisere.

Implementeringen af model 3 eller 4, vil principielt påvirke alle medarbejdere på institutionen, men det er særligt vigtigt, at de respektive ledere og mellemledere er med på projektet. Men også undervisere har pt. en direkte kontakt til rengøring og servicepersonale. Her er det lederens opgave at skabe forståelse og accept hos hele medarbejderstaben.

Respondenten kategoriserer projektet som en stor omvæltning, og taler for, at man bliver nød til at tage det hele med for at opnå den ønskede effekt.

Fastholdelse

Det er vigtigt at alle ansatte på institutionen følger og støtter op om kerneopgaver, at sikre så god uddannelse som muligt. Gode fysiske rammer er et grundlag for god undervisning og læring. Det fælles mål for alle ansatte betyder, at det er nemmere at omstille sig til ændringer i arbejdsgange [for tekniskservice og rengøring].

”men i virkeligheden er en succes jo, at medarbejderen der løser kerneopgaven ikke oplever at der er en kvalitetsforringelse. For det er jo det der ikke er til at holde til på sigt.”

De tekniske servicemedarbejdere kan tilgå og arbejder efter samme kalender som øvrigt personale, og kan derfor se hvad der kommer af ekstra opgaver til dem, og på denne måde kan de agere selvstændigt. Den lokale ansættelse og tilhørsforhold er en præmis for dette.

Det er i det lokale til

Diversitet

Evner

Det er vigtigt at der er kontinuitet i de ledere, både i de enkelte institutioner og i ejendomscenteret, der bærer projektet, ellers er risikoen for stor for en fejlslagen implementering.

Det er lederens ansvar at kommunikere ud til medarbejderen, hvad der kommer til at ske og hvordan det skal gøres fremover.

Respondenten mener ikke at alle mellemledere har de evner der skal til for at hjælpe en god implementering.

Hvis ikke de centrale enheder [ejendomscenteret] formår at se, forstå og arbejde med kompleksiteten der ligger i at implementere, og forstå forskelligheden i de enkelte institutioner, så går formålet tabt.

Kapacitet

Når ledelsen af rengørings- og serviceteknikker personale overgår til centralt hold, vil det frigive tid til at den enkelte institutionsleder kan lede inden for sine kernekompetenceområder [kapaciteten skal derfor ligge ved ejendomscenteret].

Respondenten påpeger at der er forskel på hvor stor/god en effekt modellerne vil have på hhv. store og små institutioner.

Hvis ikke modellerne bliver implementeret på en god måde og de enkelte institutioner kan se rationalet idet, så bliver de rullet tilbage igen, og der skal en ny plan til, for at sikre at bygningerne bliver vedligeholdt ordentligt.

Tilliden til at strategimodellerne kommer til at fungere vurderes af respondenterne, på en skala fra 1-10 til at ligge på 5 eller 6.

Implementeringen af model 3 eller 4, vil principielt påvirke alle medarbejdere på institutionen, men det er særligt vigtigt, at de respektive administration, ledere og mellemledere er med på projektet.

Der er allerede på institutionen faste møder til koordinering mellem administrativ ledelse og servicemedarbejdere, hvor planlægning og koordinering finder sted. Her forestiller respondenterne sig, at der er plads inden for de eksisterende rammer, til at forestå den planlægningsmæssige del af implementering.

Parathed

”jeg synes jo det er svært. Men jeg skal ikke lægge skjul på at jeg tilhører en af dem der er bekymret, men jeg kan næsten være lige bekymret for om det er model 3 eller 4, men foretrækker model 3”.

Respondenten udtrykker løbende bekymringer og usikkerhed ved modellernes effekt, deres løbende implikationer og specielt hvordan de kan sættes i en hverdagskontekst, der både sikrer besparelser og samme kvalitetsniveau.

[respondenten præsenteres for muligheden for selv at finde samme besparelse som der er lagt op til i Kommunernes Landsforenings konsulenters modeller] ”det vil jo være nemt at skynde sig at sige ja, for så ikke at få nogen forandringer.”

”hvis man skulle have undgået min modstand, så kunne man med fordel have informeret bedre. [...] skulle jeg bare have tillid til at de folk der arbejder med det, ved mere om det end jeg gør? Sådan er jeg bare ikke skruet sammen.”

Respondenten fortæller om principielt ikke at være imod nye tiltag, så længe at alle involverede har øje for at kvaliteten af kerneopgaven skal forblive den samme eller forbedres. Det er her bekymring og skepsis hovedsageligt ligget.

Magtforhold

Respondenten stiller spørgsmål ved, om han egentligt efter implementeringen af model 3 eller 4, står med ledelse over for personalegrupperne i rengøring og serviceteknik. [projekt forfatter forklarer hvordan implementering tænkes gjort] ejendomscenteret vil udstikke de overordnede mål for hvad et teknisk service team skal løse, og den lokale leder skal agere kontrol på dette område, og kan så i øvrigt, råde over evt. resterende tid.

Respondenten foretrækker model 3, da det bibeholder en højere egen indflydelse på hvordan arbejdet udføres på hans institutioner.

Arbejdsområder er stringent beskrevet gennem div. overenskomster. Det er kun servicetekniske medarbejdere der må løse ad hoc-opgaver ”rende ærinder”. Derfor vil specielt model 4 vil have stor indflydelse på fx arrangementer og jubilæer, da serviceteknisk personale ofte bidrager til at få sådanne arrangementer til at fungere. Det efterlader opgaver som få må løse.

Det formindskede ledelsesmæssige råderum over serviceteknikkere kan lede til forringet kvalitet på området [respondenten har fagligt kvalificeret medarbejdere til at løse mellemstore håndværksopgaver].

”man skal jeg sikre at jeg, eller institutionerne, har et incitament til at hjælpe dig [projektforfatter Jan Severinsen], fordi hvis det går i vasken, så kommer det ikke til at fungere.”

Andre noter

Respondenten er edet for 2 serviceteknikkere og 4 rengøringsmedarbejdere fordelt på 2 institutioner.

Respondenten forudser et stort tab i fleksibilitet, specielt for små praktiske opgaver. Der gives eksempel som at skifte lyspærer eller feje glasskår op.

Der udtrykkes bekymring for om målet ved implementering af model 3 eller 4, kun har til formål at spare penge, eller om der også er et fokus på optimal kvalitet.

Institutionen foretager yderligere rengøring end hvad der givet af budget og timer til rengøring. Dette for at opnå et højere niveau ud fra egne definitioner.

Der er ugenomsigtighed i hvordan udgifter til rengøring og vedligehold konteres, og derfor hvilket indblik centrale kontrol- og administrationsenheder har i de faktiske forbrug. [respondent og projektforfatter går dybere ind i diskussionen, mismatch mellem hvad den økonomiske kalkule viser og hvordan det viser sig i praksis]

Interview meningskondensering – respondent 120

Indledende spørgsmål

Respondenten fortæller om første møde med strategimodellerne, som værende en pludselig hændelse, hvor han kort tid efter skulle forholde sig til dem i MED fora. Han efterspørger retningslinjer for hvornår relevant personale skal introduceres for det, og får af vide at det er for tidligt.

Respondenten har en klar præference ift. model 3. At afgive styring over serviceteknikkere vil være et tab.

Kalejdoskop

Tidsperspektiv

Respondenten vil gerne dele hans viden om strategimodellerne, og efterspørger retningslinjer for hvornår relevant personale skal introduceres for det, og får af vide at det er for tidligt af nærmeste leder.

Respondenten er fortalende for en brat opstart efter den politiske beslutning er truffet. Det er vigtigt ikke at trække processen ud, så de involverede, ikke tydeligt kan se effekten fra start og løbende.

Omfanget (hvor mange påvirkes, model 3 vs 4)

Respondenten fortæller om fordele og ulemper ved de forskellige modeller. Ulemper specielt ift. rengøringspersonale, som yder en høj kvalitet pga. tilhørsforholdet til institutionen.

Undervisere på skolen indgår også i koordinering af opgaver med rengøringspersonale på et uformelt plan, men i høj grad ift. de små detaljer, der kan gøre rengøringen nemmere eller mere effektiv.

Fastholdelse

Respondenten fortæller om fordele og ulemper ved de forskellige modeller. Ulemper specielt ift. rengøringspersonale, som yder en høj kvalitet pga. tilhørsforholdet til institutionen.

”sådan er det også for vores pedeller, det er deres skole, de er stolte af det de går rundt og laver. Og det er den del, jeg er bange for at man mister.”

Respondenten foreslår at det på medarbejderniveau sikres, at det er de samme folk, der er knyttet til institutionen, selvom ledelsen af dem overgår til centralt hold (ejendomscenteret). Det vil bibeholde den værdi der ligger i rutinen, tilhørsforhold og ejerskab og holde kvaliteten oppe.

Fagforeningens repræsentant som ofte er set i institutionen, har en mulighed for at begrænse opgaver og ansvar medarbejderne kan tildeles, men også en stor indflydelse på at overtale samme medarbejdere til at acceptere, de forandringer som findes rimelige ift. en deres overenskomst. Dette kan også være med til at fastholde nogle af de gode aspekter med tilhørsforholdet medarbejder og institution imellem.

Respondenten kan se et negativt udfald ved centralisering på vedligehold, da der også her er fordele ved at bruge aktører med tilhørsforhold til institutionen. Også priser på vedligehold eller håndværksmæssige opgaver kan blive højere med et mere bureaukratisk system.

Diversitet

De lokalt forankrede ansatte har en stor stolthed omkring deres arbejdsplads, det kan forsvinde hvis rengørings-/serviceteknikmedarbejdere har deres tilhørsforhold til en central enhed. Det vil blive den centrale enheds kernekompetencer/målsætninger der er styrende for medarbejderne, fremfor den lokale enheds kerneområder.

Evner

Respondenten har svært ved at vurdere hvornår det er hensigtsmæssigt at udbrede viden om modellerne i sin organisation. Nærmeste leder stopper ham i at udbrede viden.

Der er pt. uoverensstemmelser mellem medarbejdergrupperne, rengøring og serviceteknik. Det ses som en udfordring der er svær at løse.

Hvis den centrale styring af fx rengøring betyder ansættelse af udenlandsk arbejdskraft, med måske ringere dansk kundskaber, vil det kræve en marginalt større ledelsesindsats for den lokale leder.

Kapacitet

Der er etableret ugentlige møder mellem serviceteknik medarbejdere, mellemledere/repræsentanter for lærergruppen, hver 14. dage deltager respondenterne også. Disse møder foreslås som et fælles forum for implementering, planlægning mm.

Implementering af model 3 eller 4, vil betyde en frigivelse af ledelsestid for respondenterne på egne institutioner, med mere fokus på kerneopgaven.

Parathed

Respondenten beskriver den forventede kommende implementering, som ”en trussel der hænger over hovedet”. Han beskriver mange forhold som bekymringer. Omvendt synes der at være en accept af, at hvis der bliver truffet en politisk beslutning, så er der parathed til at gå i gang.

Magtforhold

Respondenten ønsker ikke at afgive den daglige styring med de tekniske servicemedarbejdere.

3F bliver nævnt som en magtfuld spiller ift. at få arbejdsfordelinger og opgaver på plads.

Fagforeningen har en mulighed for at begrænse opgaver og ansvar medarbejderne kan tildeles, men også en stor indflydelse på at overtale samme medarbejdere til at acceptere, de forandringer som findes rimelige ift. en deres overenskomst.

[om indkøb af vedligehold fra håndværkere] ”jeg tror ikke på det på egen skole, der vil jeg helst selv bestemme hvem der skal gøre hvad og hvordan det skal se ud.”

Andre noter

Der mellem respondenterne og projektforfatteren en længere diskussion om fordele/ulemper og praktisk organisering af fælles eller central indkøb mm.

Interview meningskondensering – respondent 121

Indledende spørgsmål

Respondenten er blevet introduceret for strategimodellerne i forbindelse med fagMED møde før juli 2018, hvor hun også har været med til at lave et høringssvar.

Der er kun i lille omfang givet kontekst til det tekst-materiale der er cirkuleret.

Respondenten stiller spørgsmålstejn ved, om det er de rigtige områder man griber fat i, for at finde den forventede besparelse (1,5%).

[et forhold som kun er aktuelt for denne respondent] model 4 vil være en stor gevinst, da det vil betyde til førelse af resurser, pga. at institutionerne ikke har serviceteknikkere i deres budget.

Respondenten vil derimod være meget negativ stemt overfor at miste kontrollen med rengøringspersonel. Den aggregerede model opbygning giver altså her en udfordring.

Respondenten er relativt opsat på at besparelser på hendes område skal findes uden for kerneområdet. En rammebesparelse vil ikke kunne give en besparelse der svarer til den forventede 1,5% besparelse på rengøring/vedligehold.

Kalejdoskop

Tidsperspektiv

I løbet af implementeringsfasen skal der være en løbende dialog mellem den centrale styringsenhed og de lokale institutioners ledere. Respondenten har allerede, på rengøringsområdet, etableret et system, hvor disse services købes ude af huset, frem for egen ansatte medarbejdere.

Implementeringsfasen af model 3 eller 4 vurderes derfor til at være relativt kort.

Såfremt der i implementering af model 3 eller 4 stilles krav om ”synlig rengøring”, vil det forlænge en implementeringstid og det vil give en større arbejdsbyrde for de involverede.

Omfanget (hvor mange påvirkes, model 3 vs 4)

Den direkte påvirkning af, at implementere model 3 eller 4, vil næsten udelukkende falde på respondenter [institutionsleder], ansatte i øvrigt [pædagoger], ikke skal arbejde med området. Der

vil være et niveau af mellemledere på de enkelte institutioner, som vil skulle være med til at implementere nye arbejdsgange.

Ved ringere kvalitet af rengøring kan det også have en effekt ift. trivsel og arbejdsmiljø for de ansatte pædagoger. Deres arbejdsgange eller mulighed for at få hjælp til at løse opgaver kan blive væsentligt begrænset af en centralisering.

Fastholdelse

”I mit tilfælde, der har jeg en pedel til at gå og male, med noget maling jeg har, så mine institutioner ser altid pæne ud, og det er det der kommer til at forsvinde.”

Autonomien vedr. rengøring vil forsvinde ved implementering af model 4. de pågældende institutioner under respondentens ledelse har som nogle af de eneste i kommunen, ”usynlig rengøring”. Det fungerer i modsætning til ”synlig rengøring” uden for institutionernes åbningstider/tidspunkter med aktiv drift.

Der er en frygt for at fleksibiliteten og derfor kvaliteten falder ved en centralisering. Specielt ift. de mindre opgaver der kan og bør løses på daglig basis. Ift. større restaureringsopgaver, mistes der fleksibilitet ift. at råde over egen økonomi.

Diversitet

Respondenten beskriver en meget homogen medarbejdergruppe, der er ansat til kerneopgaven. De beskrives i øvrigt som højt kompetente, og alle med en snært af ledelseskompetencer.

Evner

Evnerne til implementering i en bred forståelse, defineres som værende stærkt, fra ledelsesniveau til medarbejderniveau. Respondenten fortæller om den pædagogiske faglighed som et grundlag for at imødekomme, forstå og implementere alle typer af forandrings processer.

De enkelte institutioner som respondenterne er leder for har allerede en afart af centraliseret teknisk service og vedligehold. Der er allerede implementeret systemer for hvordan opgaver bliver defineret, kommunikeret ud til de tekniske servicemedarbejdere og løst. Det beskrives som et velfungerende system, som beror på dels god planlægning og struktur, dels fagligt kompetente serviceteknikere.

Implementeringstiden er stærkt afhængig af de folk der skal stå for det, lederne i de enkelte institutioner. Og i øvrigt er det svært for respondenterne at sætte et ramme for.

For god implementering af synlig rengøring i institutionerne, kræver det lokalt tilpassede aftaler mellem institutionslederne og rengøringspersonalet. ”indflydelsen beslutningen og dialogen omkring det er alfa og omega, hvis det skal give mening, er det nød til at komme fra mig, og ikke fra dig.”

Mellemlederne i de enkelte institutioner vurderes til at være vel kompetente til at løfteopgaven med at implementere.

Der er en forventning til at den centrale styring af fx rengøring tager hensyn til den enkelte institutions drift. For respondenterne er det vigtigt at der differentieres mellem institutioner med ”kolde og varme hænder”.

Kapacitet

Centralisering af fx udvendigt vedligehold, har givet frustrationer i organisationen. Respondenterne mener selv at have varetaget opgaven udmærket på egen hånd [også opsparing til større projekter].

Alle ledere i organisationen vil/skal følge de procedurer og ordre der bliver sendt ud fra politisk hold.

I de enkelte institutioner er der løbende en høj frekvens af div. møder og fælles fora, hvor detaljere planlægning og opgavefordeling kan finde sted. Det beskrives som optimale forhold for at implementere forandring. Der er en hverdagspraksis i de pædagogiske institutioner, hvor alle omstillinger går ud i dialog. ”indenfor mit område, der skal vi alle sammen være meget omstillingsparate, så det er vores hverdagspraksis.” Det bliver i respondenterne institutioner en uformel implementering, der dog følger den hierarkiske struktur. Det ses som uformelt, da dialog fora sker formel, uformelt med høj frekvens.

”mit fag er rigtig godt til at få altid til at lykkedes, men de sidste par år har vi virkelig betalt prisen for det, for der er ikke noget vi siger nej til at gøre. Det koster sygemeldinger og folk der går af arbejdsmarkedet, fordi de ikke kan holde til det.”

Parathed

Respondenten udtrykker en skarp skepsis overfor implementering af strategimodellerne. Som udgangspunkt fordi det har stor betydning for ledelsesretten, budget og ”købmandskab”.

Modstanden er også begrundet i en skepsis overfor centralisering generelt. ”Jeg mener at opgaven skal ligge der hvor opgaven er.”

Ud af det ledelsesansvar respondenten har, udtrykker hun en klar holdning om at implementering vil ske, hvis det bliver politisk besluttet, hun siger ”det kommer jo til at ske, fordi det liver politisk besluttet, sådan er det jo bare. Sådan er det at være i det politiske system. [...] Hvis politikerne siger ”A”, så siger jeg ”A” og klapper hælene sammen.”

Respondenten er meget positivt stemt overfor at få et ”fælles pedelkorps”, da de pågældende institutioner ikke har serviceteknikkere i deres finansiering.

”mit fag er rigtig godt til at få altid til at lykkedes, men de sidste par år har vi virkelig betalt prisen for det, for der er ikke noget vi siger nej til at gøre. Det koster sygemeldinger og folk der går af arbejdsmarkedet, fordi de ikke kan holde til det.”

Magtforhold

Respondenten udtrykker en skarp skepsis overfor implementering af strategimodellerne. Som udgangspunkt fordi det har stor betydning for ledelsesretten.

Respondenten antager at en strategimodel bliver gennemført, næsten ligegyldigt hvad der bliver sagt eller gjort i (hendes) enkelte institutioner, hun siger ”det kommer jo til at ske, fordi det liver politisk besluttet, sådan er det jo bare. Sådan er det at være i det politiske system.”

Respondenten henviser til at det er Økonomiudvalgets endelige beslutning om hvad der skal ske, og ingen indvendinger fra den enkelte institution vil have en effekt herpå. Der er stor respekt for det formelle magthierarki.

Borgerne/brugerne af institutionerne fremhæves som de eneste interessenter, der har mulighed for at påvirke den politiske beslutning, og derfor også om/hvordan strategimodellerne implementeres, eller hvad der vil være et acceptabelt evt. tabt af kvalitet i forbindelse hermed.

Respondenten omgår aftaler med fagforeningsaftaler på rengøringsområdet, ved at købe servicen ude fra. Det giver mere fleksibilitet, da rengøring uden kommunale/overenskomstmæssige aftaler kan gøres i tidsrummet efter 17:00 og før kl. 07:00. respondenten afviser dog ikke, at kunne finde en løsning med ”synlig rengøring”.

”som alt andet der er top-styret, så er vi nød til at gøre det til vore eget. Og så finder vi vores egen måde at være i det.”

Andre noter

Respondentens skepsis grunder yderligere i erfaringer med centralisering af udvendigt vedligehold, hvor fleksibiliteten er blevet forringet, budgettet mindre og mener at hendes institutioner bliver underprioriteret. Der fortælles om et udtalt gap mellem formål og forventet effekt af implementering af Kommunernes Landsforenings konsulenters modeller [model 4, ref. til udvendig vedligehold].

Der er en frygt for, at den besparelse som forventes opnået ved implementering, forsvinder i en øget central administration [denne respondent ser ikke umiddelbart implementering, som en mulighed for at få frigjort tid til at lede og løse sin kerneopgave].

[diskussion omkring praktisk implementering] ”alt hvad der kan ske på et skrivebord, og hvad der kan ske i et regneark, det er ikke sikkert at det er skide smart, hvis det kommer ind i en skoleklasse, eller ind på et plejehjem eller ind i en børnehave. Men det kan være godt tænkt, og det behøver ikke være forkert tænkt, det er bare ikke sikkert at det er praktisk muligt, når det skal implementeres.”

Afslutningsvis, uden for interviewguiden, diskuteres der fordele og ulemper ved internt køb og salg af ydelser mellem forskellige institutioner i kommunen. Det pointeres at der kunne være en kvalitetsforøgelse for flere institutioner, hvis ikke de hver især var tvunget til at sælge deres ydelser til markedspriser. [eksempel givet, musikskole elever vil gerne ud i børnehaver og få praktisk erfaring, men børnehaverne har ikke råd til at hyre dem].

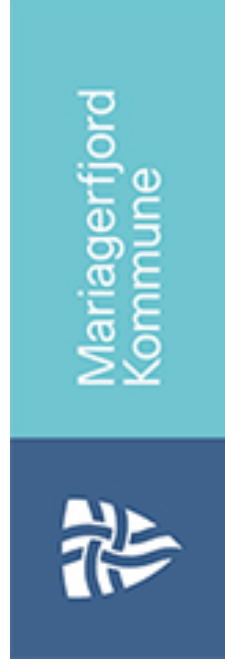
Velkommen til introdag for nye ledere



Bilag 6

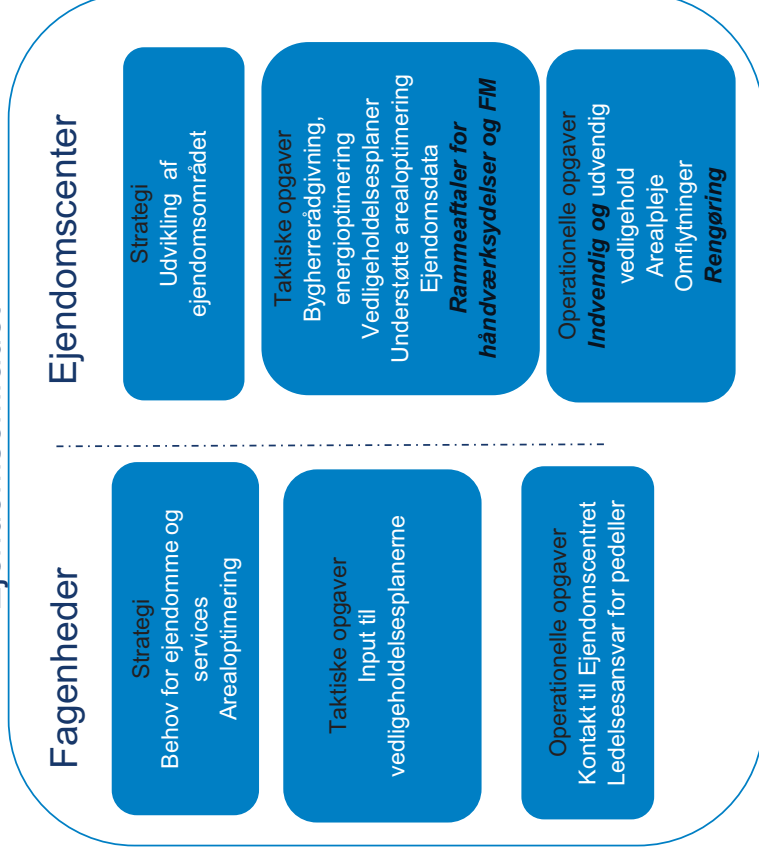
UDVIKLINGSSTRATEGI FOR EJENDOMSOMRÅDET

Mariagerfjord Kommune, april 2018



Vejen til en fælles indsats på tværs Model 3

Ejendomsområdet



Strategien

En implementering af model 3 forudsætter, at kommunens styringsmodenhed løftes på en række områder. Disse omfatter:

- Strategi og kommunikation, med fokus på opbygning af et solidt og dynamisk samarbejde med brugerne.
- Arealstyring, med fokus på at styre efter totaløkonomien i drift og projekter.
- Ydelser og processtyring, med fokus på at udvikle robuste processer og fastlægge ydelser og servicemål.
- Støtteprocesser, med fokus på at styrke samarbejdet med indkøb og kommunikation.
- Systemer og data, med fokus på at udvikling af ledelsesinformation
- Driftstyring, med fokus på systematisk udvikling af et fælles koncept for vedligeholdelsesplaner.
- Governance og brugerdialog, med fokus på at udvikle brugerdialogen og synliggøre de fælles gevinster.
- Kompetencer, med fokus på at styrke de administrative kompetencer i ejendomscentret.

En oversigt over handlinger, der over de kommende 3 år kan styrke styringsmodenheden, er vist på næste slide.

Handlinger kommunen kan tage for at øge modenheden, høste de mulige potentialer og realisere målet om model 3

Styringsområde		2018	2019	2020
Strategi & kommunikation		• Beslutte strategi for udvikling af ejendomsområdet og ejendomscentrets virke	• Dialog med ØU og fagudvalg om det kommende års udvikling	• Systematiske brugerrapporter
Arealstyring		• Indsats for at skabe bedre data • Tæt dialog med brugerne om mulig ændret anvendelse	• Indbyg incitamenter til arealoptimering, der også understøtter korrekte oplysninger	
Ydelses & processtyring		• Fælles beskrivelser på: bestilling af opgaver, levering af ydelsen og service • Fastlægge hvilke områder, der er et behov for formulerede ydelser og servicemål	• Udforme ydelses og servicemål • Standardisere ydelser og serviceniveauer	• Måling på og løbende forbedring af centrale servicemål
Støtteprocesser		• Styrke samarbejde med indkøb • Styrke samarbejde med kommunikation	• Styrke samarbejde med it & personale	
Systemer & data		• Fastlægge udgangspunktet for hvor ejendomsområdet er i dag • Fastlægge type og definition på ønsket ledelsesinformation (enhedsdata)	• Etablere mulighed for opdatering af informationer fra brugerne selv • Årshjul for ledelsesinformation til de forskellige niveauer i kommunen	• Systematisk opfølgning på kvalitets- og gevinst KPI'er
Driftsstyring		• Arbejdsgangs- og procesbeskrivelser for bl.a. brugerdialog	• Vedligeholdelsesplaner på alle bygninger (udvendig og indvendig) med økonomi for vedligehold	• Driftsstyring pba. service- og ydelsesbeskrivelser
Governance & brugerdialog		• En øgede, tættere og mere nærværende dialog med institutionerne	• Retningslinjer for eskalation af sager på administrativt niveau	• Måling af brugertilfredshed i de forskellige modeller
Kompetencer		• Styrke de administrative kompetencer til arealoptimering i ejendomscentret	• Løbende revurdering af hvordan teams er sammensat, for at øge indsigt på tværs • Styrke projektledeles- og kommunikative kompetencer	• Kompetenceplaner der følger udviklingsbehovet på opgavesiden
Leverandørstyring & indkøb		• Konsolideret overblik over alle indkøb • Understøtte indkøb med elektroniske data og overblik (leverandøroverblik)	• Det skal gøres nemt at konkurrenceudsætte, så selv mindre opgaver kan konkurrenceudsættes af det tekniske personale	• Udarbejde rammeaftaler for serviceaftaler og indkøb¹⁰

Ændringer der skal gennemføres for at realisere model 3 - Fælles indsats på tværs

Beslutte en strategi for kommunens vedligehold
inkl. mål for en 1-3-årig periode

Ændringer i opgaver - Fastlægge hvilke områder, der er et behov for formulerede ydelser og servicemål ex. rengøring - Styrke ledelsesinformation med årshjul til de forskellige niveauer i kommunen - Vedligeholdelsesplaner på alle bygninger (udvendig og indvendig) med økonomi for vedligehold - Bedre styring af: renovation, serviceaftaler, forbrugsafgifter, varekøb - Udarbejde rammeaftaler for serviceaftaler og indkøb	Ændringer i organisering - Politisk beslutte fælles niveau for vedligehold - Beslutte fælles vedligeholdelsespulje til tværgående prioritering - Tættere samarbejde mellem bygherrerådgivning og vedligehold (flexible teams) i ejendomscentret. - Eskalationsmekanismer der kan bruges ved uenighed med fagudvalg eller på administrativt niveau - Arlige møder med fagchefen om prioriteringer
Ændringer i teknologi & processer - Fælles retningslinjer for hvordan ejendomscentret arbejder med brugerne - Tættere samarbejde mellem It, indkøb og ejendomscentret - Brug af FM-doc til at håndtere henvendelser - Give adgang for institutionerne til at se og validere informationer i FM-doc. - Behov for at forbedre: stamoplysninger på arealer, vedligeholdelsesaktivitet, bygningsdele, alder og tilstand - Historik i FM-Doc om brug af eksterne leverandører	Ændringer i ressourcer & kompetencer - Administrative kompetencer til arealoptimering - Udvikle organisationen, så ejendomscentret kan balancere mellem at være vejledere og myndighed - Klæde alle medarbejdere i ejendomscentret på til at være ejendomscentrets ansigt udad til - Styrkelse af de administrative kompetencer (ifm. indkøb/udbud mm)

Eksempler på politiske mål i en strategi:

- Mere vedligehold for pengene, gennem bedre koordinering af vedligeholdelsesopgaver på tværs af kommunen.
- Bedre overblik over totaløkonomien i kommunens bygninger
- Forbedret vedligeholdelsesstand af kommunens bygninger
- Bedre rengøring for pengene – eller reduktion af omkostninger.

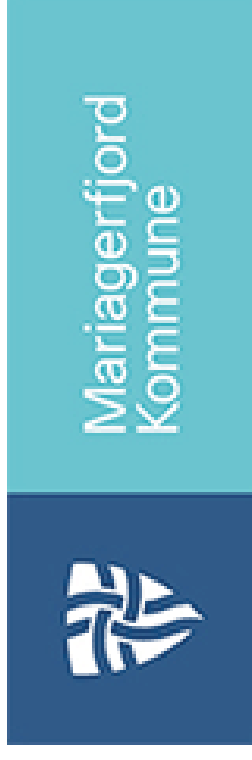
Anbefalinger til de første skridt til realisering af strategien

Med afsæt i den samlede modenheds- og udviklingsvurdering samt oplægget til mulig strategisk udvikling anbefaler KLK, at Mariagerfjord kan tage følgende første skridt til realisering af strategien i 2018-2019:

- Samlet styring af rengøringsområdet på tværs af hele kommunen, hvor ansvaret samles i ejendomscentret.
- Tættere kobling mellem ejendomscentret og distrikt Havbakken for at opbygge viden og erfaring om fælles brug af pedeller.
- Professionalisering af arealoptimeringen i minimum et byområde i 2018-2019

Områderne er dels valgt ud fra mulighederne for at opnå en høj økonomisk og kvalitativ effekt, dels ud fra at det giver ejendomscentret og brugerne mulighed for at arbejde med flere dimensioner af strategien.

Det anbefales herudover at ejendomscentret i samarbejde med brugerne igangsætte de forslåede ændringer og handlingerne på styringsområderne for at øge modenheden og lægge fundamentet for at høste potentialerne



Budget 2018 - 2021



Mariagerfjord
Kommune



Resultatopgørelse

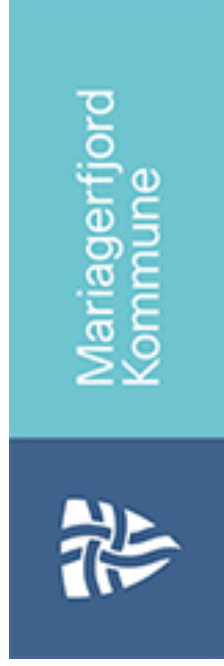
Hele 1.000 kr. - i 2018 priser	2018	2019	2020	2021
Skatter	-1.833.499	-1.899.043	-1.949.479	-2.010.209
Tilskud og udligning	-802.652	-724.062	-721.285	-721.689
INDTÆGTER I ALT	-2.636.151	-2.623.105	-2.670.764	-2.731.898
Økonomiudvalget	281.271	273.799	261.604	261.694
Udvalget for Børn og Familie	723.082	720.982	721.488	721.236
Udvalget for Arbejdsmarked	524.448	530.564	529.466	528.485
Udvalget for Sundhed og Omsorg	818.904	807.355	805.412	808.749
Udvalget for Kultur og Fritid	71.062	70.940	71.198	71.138
Udvalget for Teknik og Miljø	101.442	101.473	101.473	101.473
Løn- og prisstigninger		52.873	106.317	161.540
DRIFTSVIRKSOMHED I ALT	2.520.209	2.557.986	2.596.958	2.654.315
Renter og kursregulering	8.795	9.365	9.595	9.188
PRIMÆRT DRIFTSRESULTAT - OVERSKUD	-107.147	-55.754	-64.211	-68.395
Økonomiudvalget	14.733	16.572	20.082	22.582
Udvalget for Børn og Familie	16.280	14.200	10.700	7.500
Udvalget for Arbejdsmarked	0	0	0	0
Udvalget for Sundhed og Omsorg	1.000	1.000	1.000	1.000
Udvalget for Kultur og Fritid	8.182	11.482	10.232	10.232
Udvalget for Teknik og Miljø	34.686	33.486	32.286	33.286
ANLÆGSVIRKSOMHED I ALT	74.881	76.740	74.300	74.600
RESULTAT AF SKATTEFINANSIERET OMRÅDE	-32.266	20.986	10.089	6.205
Drift forsyningsvirksomheder	0	0	0	0
Anlæg forsyningsvirksomheder	0	0	0	0
RESULTAT AF FORSYNINGSVIRKSOMHEDER	0	0	0	0
RESULTAT I ALT	-32.266	20.986	10.089	6.205

(Negativ saldo=overskud - positiv saldo=underskud)

Bilag 8

MODENHEDS- OG UDVIKLINGSVURDERING

Med en samlet udviklingsstrategi for Mariagerfjord Kommune, april 2018



Kommunes områder

Skole

Skolerne har selv ansvaret for den indvendige vedligeholdelse. Ansvar for den udvendige vedligeholdelse er placeret i Ejendomscentret. Der er tilbud om en årlig gennemgang af den indvendige vedligeholdelse. Dette finansieres gennem et bidrag på 4,53 kr. per. m2. Der er i dag ikke løbende møder om vedligeholdelsen. Skolerne har selv egen pedelfunktion.

Den løbende dialog med Ejendomscentret fungerer godt.

Den største udfordring er at byggeprojekter tager for lang tid. Der har dog været forbedringer det seneste år. Man er dog ikke der hvor det er tilfredsstillende.

Særlige ønsker:

- Årligt møde med Ejendomscentret om vedligeholdelse (der gennemføres systematisk efter et årshjul)
- Mere sparring på bygningsdriften, så skolelederens vurderinger kan kvalificeres
- Et tættere samspil omkring "De kloge kvadratmeter", med mere dybe kompetencer i Ejendomscentret, der er bedre til processerne og til at skabe sammenhæng mellem nybygning og byudvikling.

Sundhed & ældre

Institutionerne har selv ansvaret for den indvendige vedligeholdelse. Ansvar for den udvendige vedligeholdelse er placeret i Ejendomscentret. Snitfladerne opfattes som klare. Hvis der er spørgsmål til hvem, der har ansvar for hvad afklares det i en dialog. Ejendomscentrets medarbejdere er meget tilgængelige og samarbejdet foregår i en god tone.

Ift. servicearealer o.lign. udarbejder ejendomscentret vedligeholdelsesplan og det aftales med centrene hvad der skal sættes i gang. Det er den lokale pedel der bestiller håndværkere til opgaver, som pedellen ikke selv kan klare.

Ift. almene boligarealer varetager ejendomsservice styringen af indvendig vedligehold med lokalt ansatte pedeller.

Der er et godt samarbejde omkring ind- og udflytning af borgere i de almennyttige boliger.

Kommunens områder

Dagtilbud

Ejendomscentret har ansvaret for det udvendige vedligehold mens dagtilbud selv har ansvaret for den indvendige vedligeholdelse. De vurderer at snitfladerne er rimelige klare: uden på væggene og det der står på sokkel er Ejendomscentrets ansvar. Der er en fast kontaktperson fra Ejendomscentret, hvor der er en god dialog.

Der er en årlig gennemgang af vedligeholdelsen af ejendommen både ind- og udvendigt med Ejendomscentret. Gennemgangen fører til en opdatering af den flerårige vedligeholdelsesplan, der er for ejendommen. Det fungerer godt. Der kan dog være dilemmaer mellem bygningernes vedligeholdelsesbehov de pædagogiske behov for gode fysiske rammer. Det er dog svært at vurdere om man får tilstrækkelig værdi ift. at området bidrager med 4,53 kr. per m2 til ressourcer i Ejendomscentret, der så kan hjælpe med udarbejdelse af vedligeholdelsesplaner. De enkelte dagtilbud bestiller selv deres håndværkere.

Særlige ønsker:

- Behov for systematisk opsamling af læring og erfaringer omkring omflytninger, så de samme fejl ikke gentages.

Dagtilbud (fortsat)

Særlige ønsker:

- Flere ressourcer på byggesagerne, så de kan gå hurtigere.
- Ventetid og forsinkelser koster mange penge
- Et Ejendomscenter der tager ansvar for at der årligt lægges en fælles formaliseret vedligeholdelsesplan frem for ØU

Administration

Ejendomscentret har ansvaret for håndtering af alt vedligehold og facility services i kommunens administrationsbygninger.

Ejendomscentret er nemme at arbejde sammen med og udviser stor fleksibilitet og lydhørhed i det daglige samarbejde.

Der er en god tilfredshed med de services der leveres bl.a. kantinedrift, rengøring, vedligehold mm.

Kommunens områder

Kultur

Der er ikke afholdt interview med området

Teknik

Der er ikke afholdt interview med området

Samlet kvalitativ opsamling

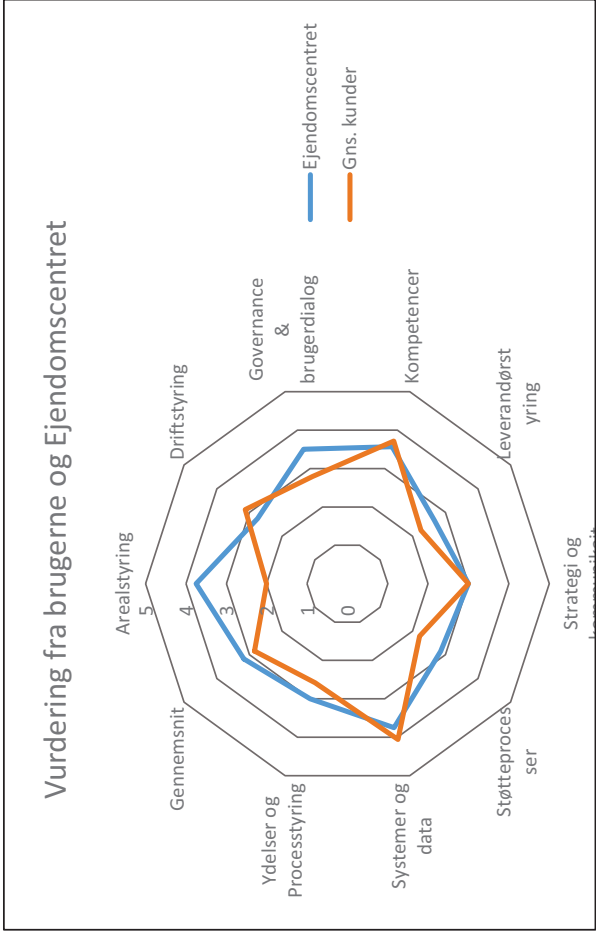
Der er et godt samarbejde mellem Ejendomscentret og medarbejderne, med stor gensidig tillid, lydhørhed og et samarbejde der foregår i en god tone.

Der er rimelig klare snitflader mellem Ejendomscentret og områderne, hvor Ejendomscentret har ansvar for det udvendige vedligehold af bygningen og nybygning/større renoveringer, mens institutionen selv har ansvar for resten (løbende indvendig vedligehold og services, så som rengøring, arealpleje mm.).

En stor del af områderne/institutionerne har en vedligeholdelsesplan. Alle områderne bestiller selv deres håndværkere til udførelse af vedligeholdelsesopgaverne, hvis ikke den lokale pedel(hvor der er en sådan) kan håndtere opgaven.

Den største frustration er, at bygge- og renoveringsprojekter tager for langt tid at gennemføre, hvor det er brugernes vurdering at der er flaskehalse i Ejendomscentret.

Samlet vurdering af ejendomsområdet (ambitionen er ikke fastlagt endnu)



Samlet modenhedsniveau:

Ejendomscentrets samlede modenhedsvurdering af kommunens samlede ejendomsdrift i Mariagerfjord kommune er på 3,2. Det betyder at kommunen i nogen grad har styring over området.

Det område som centret vurderer har højeste modenhed er inden for "arealstyring" og "systemer og data". De områder der får den laveste vurdering er "leverandørstyring" og "driftstyring".

Det er vigtigt at være opmærksom på at modenhedsvurderingen bygger på det ansvar, som Ejendomscentret i dag har, hvilket er et forholdsvis snævert område med begrænset indflydelse på og ansvar for de facility services, der anvendes i kommunen og de leverandører der anvendes.

Skalavurdering til "I hvilken grad" spørgsmål:
1: I ringe grad eller slet ikke
2: I begrænset grad
3: I nogen grad
4: I høj grad
5: I meget høj grad (helt sikker)

Modenhedsvurdering

Modenhedsvurdering på styringsområderne

Strategi og kommunikation

Brugerne oplever ikke, at der findes en strategi for området og der savnes klare mål. Der opleves dog en bevægelse, hvor der formuleres mål på udvalgte områder bl.a. kloge kvm. Der er en klar oplevelse af, at Ejendomscentret har et formelt mandat til at drifte og udvikle ejendomsområdet, der mangler dog en tydelig retning.

Ejendomscentret oplever ikke, at der er en klar strategi for området med formulerede mål. Der er et klart politisk og administrativt mandat til arealoptimering, hvor der skal findes besparelser. Administrativt er der endvidere opbakning til tværgående prioritering af vedligeholdelsesmidlerne.

Arealstyring

Brugerne oplever, at der er en begrænset ledelsesinformation og adgang til data til arealstyring. Der er behov for bedre ledelsesinformation.

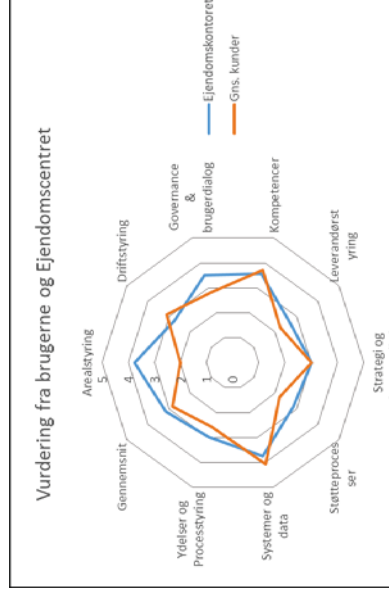
Ejendomscentret oplever at data er gode, særligt på energiområdet. Mange data produceres dog til lejligheden dvs. ad.hoc.

Driftstyring

Brugerne oplever som hovedregel en begrænset driftstyring i Ejendomscentret. De har dog heller ikke et stort behov for en bedre driftstyring i Ejendomscentret. Dette hænger dog i stor udstrækning sammen med, at Ejendomscentret ikke leverer løbende ejendomsservices, men primært projektopgaver, hvor der er projektstyring.

Administrationsområdet adskiller sig dog her fra, da de får leveret ejendomsservices. Her er der en oplevelse af, at der i høj grad er driftstyring med normtider på rengøring.

Ejendomscentret vurderer selv, at deres opgaver i begrænset grad er underlagt en formel samlet driftstyring.



Modenhedsvurdering

Modenhedsvurdering på styringsområderne

Proces- og ydelsesstyring

Brugerne oplever en meget begrænset grad af formaliseret proces- og ydelsesstyring. Der opleves dog heller ikke noget behov, så længe at samarbejdet fungerer godt og Ejendomscentret primært leverer projektydelser. Der er ikke formuleret nogle servicemål, som Ejendomscentret skal leve op til. Det opleves at services (og dermed proces og ydelser) er personbåret.

Ejendomscentret vurderer, at området er præget af en begrænset intern dokumentation, men at der er dokumenteret der, hvor opgaver er udbudte.

Governance og brugerdialog

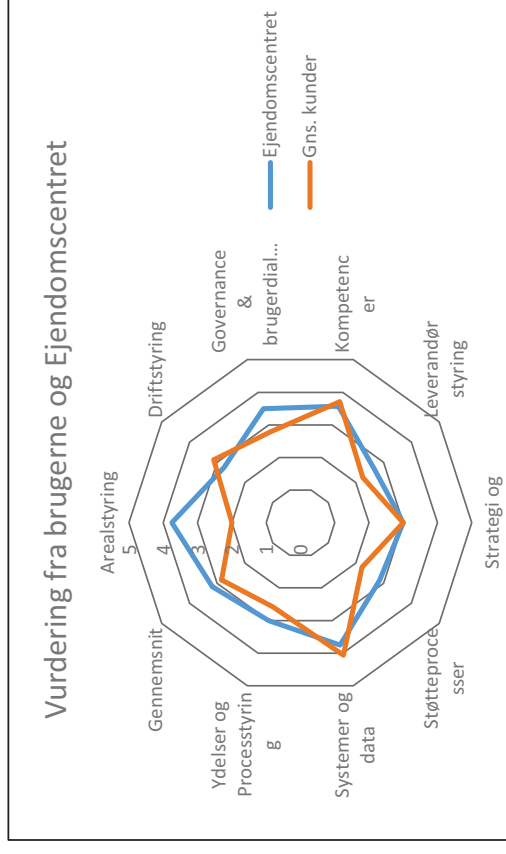
Brugerne oplever en meget uformel organisationsmodel med et velfungerende samarbejde, hvor eventuelle konflikter tages i det almindelige ledelsessystem. Der er store forskellige mellem brugerne på, hvor godt de årlige vedligeholdelses- og samarbejds møder fungerer. Det fungerer hos dagtilbud, sundhed og ældre samt administration, mens det ikke fungerer på skoler. Der er dog for alle områderne ikke et centralt overblik over hvornår møderne holdes.

Både brugerne og Ejendomscentret vurderer, at budgetansvaret for den udvendige vedligeholdelse af kommunens bygninger er fuldt overdraget til Ejendomscentret.

Systemer og data

Brugerne vurderer, at der er adgang til data på forsyning. Data bruges også af den enkelte institution. De anvendes dog kun i begrænset omfang til tværgående prioritering og styring. Der er her et forbedringspotentiale.

Ejendomscentret vurderer, at der er gode data om forbrug, som fungerer som inputs til vedligeholdelsesplanerne. Data bruges dog i begrænset omfang i de strategiske beslutninger.



Modenhedsvurdering

Modenhedsvurdering på styringsområderne

Kompetencer

Brugerne vurderer, at Ejendomscentret har de rette kompetencer til at varetage de opgaver, som de samarbejder med brugerne om. De har ikke noget behov for at kende til, hvordan kompetencerne styres og udvikles, da de stoler på at dette varetages af centrets ledelse.

Ejendomscentret vurderer, at de har de kompetencer der er nødvendige til at varetage de opgaver, som centret har ansvaret for i dag. Der er ikke en systematisk kompetenceudvikling og der er sårbarheder, hvor frafald af en person vil give udfordringer for løsningen af opgaverne.

Støtteprocesser

Brugerne har et meget begrænset indblik i Ejendomscentrets samarbejde med andre og de kontroller og risikovurderinger der foretages. Da der ikke opleves nogle problemer på området, er der heller ikke et behov for viden, hvorfor scoren på området er lav.

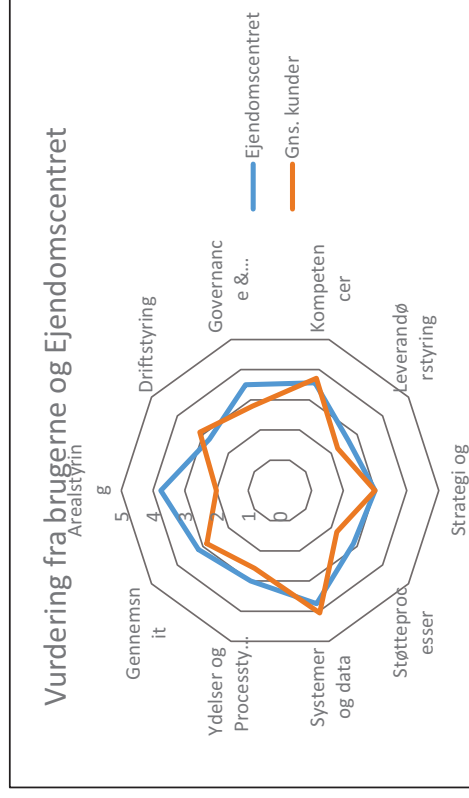
Ejendomscentret vurderer, at der i nogen grad er et velfungerende samarbejde med andre støttefunktioner. Der foretages kun i begrænset omfang stikprøvekontroller af systemer og data, men der eksisterer gode back-up-planer.

Leverandørstyring

De områder hvor der er indgået indkøbsaftaler er der et godt overblik over kommunens leverandører. Dette er primært inden for køb af varer og i begrænset grad inden for køb af håndværksydelser mm.

Brugerne oplever en stor frihed ved, at de selv kan vælge hvilke håndværkere mm. de anvender i det daglige. Der vælges typisk meget lokalt.

Ejendomscentret oplever en begrænset koordinering og styring af kommunens leverandører.



RAPPORT FOR MARIAGERFJORD KOMMUNE

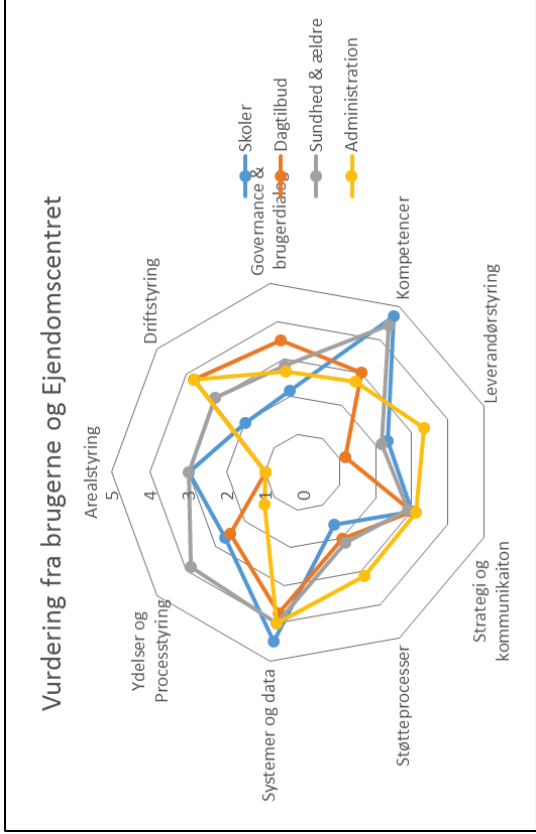
Forskelle mellem brugerne/kunderne

Der er forskelle mellem brugernes vurdering af modenheden på de forskellige parametre.

Overordnet er brugerne godt tilfredse med samarbejdet og med den arbejdsdeling, der er mellem brugerne og Ejendomscentret.

Forskellene i vurdering er primært udtryk for:

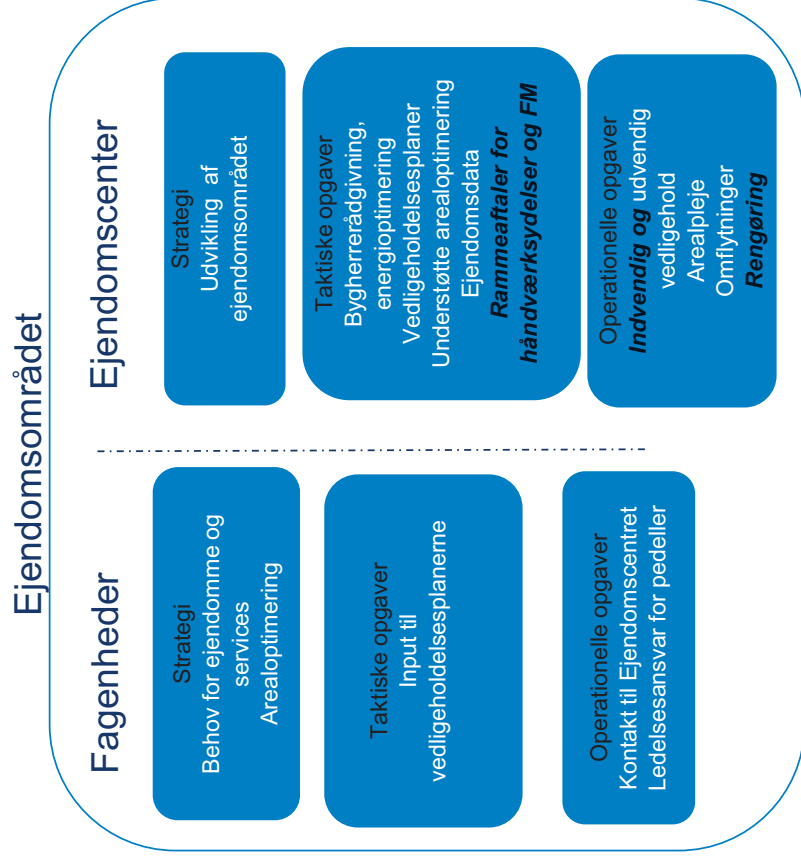
- Personafhængighed dvs. hvem de samarbejder med i Ejendomscentret
- De services der leveres (forskel mellem administration og de øvrige områder)
- Den generelle indsigt i området fra de personer, der har deltaget i interviewet.
- Behovene for handlinger på området eks på arealstyring, hvor administration og dagtilbud kun i begrænset omfang har været nødt til at handle på området.



	Ejendomsenheden	Skoler	Dagtilbud	Sundhed og ældre	Administrationen
Arealstyring	3,8	-20%	-73%	-20%	-73%
Driftstyring	2,8	-27%	36%	9%	36%
Governance & brugerdialog	3,5	-38%	0%	-19%	-24%
Kompetencer	3,6	32%	-16%	24%	-24%
Leverandørstyring	2,7	-13%	-56%	-19%	25%
Strategi og kommunikation	3,0	0%	0%	-4%	4%
Støtteprocesser	2,9	-45%	-30%	-25%	10%
Systemer og data	3,8	20%	0%	7%	7%
Ydelser og Processstyring	3,0	-11%	-17%	28%	-56%
Gennemsnit	3,2	-10%	-18%	-2%	-12%

03 MULIGE MÅL FOR UDVIKLING AF EJENDOMSOMRÅDET - OG 5 MODELLER DER KAN UNDERSTØTTE REALISERING AF MÅLENE

Model 3: Fælles indsats på tværs



Ejendomscentret overtager ansvaret og budgettet for alt indvendig og udvendig vedligeholdelse samt arealpleje. De lokalt ansatte pedeller indgår som del af løsningen af opgaverne, men med fortsat ansættelse på institutionerne.

Hvad vil være de væsentligste resultatkraav og succeskriterier?

- Bedre kvalitet og standardisering af ydelserne – beslutninger ud fra faglig ekspertise, udbud på tværs af institutioner
- Mere effektiv indhentning af efterslæb på vedligehold – mere/billigere
- Indblik i enkeltejdendommers driftsomkostninger – totaløkonomi
- Potentielt øget kvalitet ift. ledelse af kerneopgaven (Ejendomscentret fortæller hvad servicemedarbejder skal)

Ejendomscentret styrker sin modenhed inden for:

- Strategi og kommunikation: ++ (Enhederne kan "læne sig tilbage")
- Arealstyring: + (Fokus på totaløkonomi)
- Ydelser og processtyring: +
- Støtteprocesser: ++ (Endnu væsentligere samarbejde med indkøb)
- Systemer og data: +
- Driftstyring: +
- Governance og brugerdialog: + (Tydelige på synliggørelse på hvad de opnår)
- Kompetencer: ++ (Materialer, kommunikation, etc.)
- Leverandørstyring og indkøb:

Udviklingspunkter i model 3 Fælles indsats på tværs

Beslutte en strategi for kommunens vedligehold
inkl. mål for en 1-3-årig periode

Ændringer i opgaver

- Fastlægge hvilke områder, der er et behov for formulerede ydelser og servicemål ex. rengøring
- Styrke ledelsesinformation med årshjul til de forskellige niveauer i kommunen
- Vedligeholdelsesplaner på alle bygninger (udvendig og indvendig) med økonomi for vedligehold
- Bedre styring af: renovation, serviceaftaler, forbrugsafgifter, varekøb
- Udarbejde rammeaftaler for serviceaftaler og indkøb

Ændringer i organisering

- Politisk beslutte fælles niveau for vedligehold
- Beslutte fælles vedligeholdelsespulje til tværgående prioritering
- Tættere samarbejde mellem bygherrerådgivning og vedligehold (fleksible teams) i ejendomscentret.
- Eskalationsmekanismer der kan bruges ved uenighed med fagudvalg eller på administrativt niveau
- Årlige møder med fagchefen om prioriteringer

Ændringer i teknologi & processer

- Fælles retningslinjer for hvordan ejendomscentret arbejder med brugerne
- Tættere samarbejde mellem It, indkøb og ejendomscentret
- Brug af FM-doc til at håndtere henvendelser
- Give adgang for institutionerne til at se og validere informationer i FM-doc.
- Behov for at forbedre: stamoplysninger på arealer, vedligeholdelsesaktivitet, bygningsdele, alder og tilstand
- Historik i FM-Doc om brug af eksterne leverandører

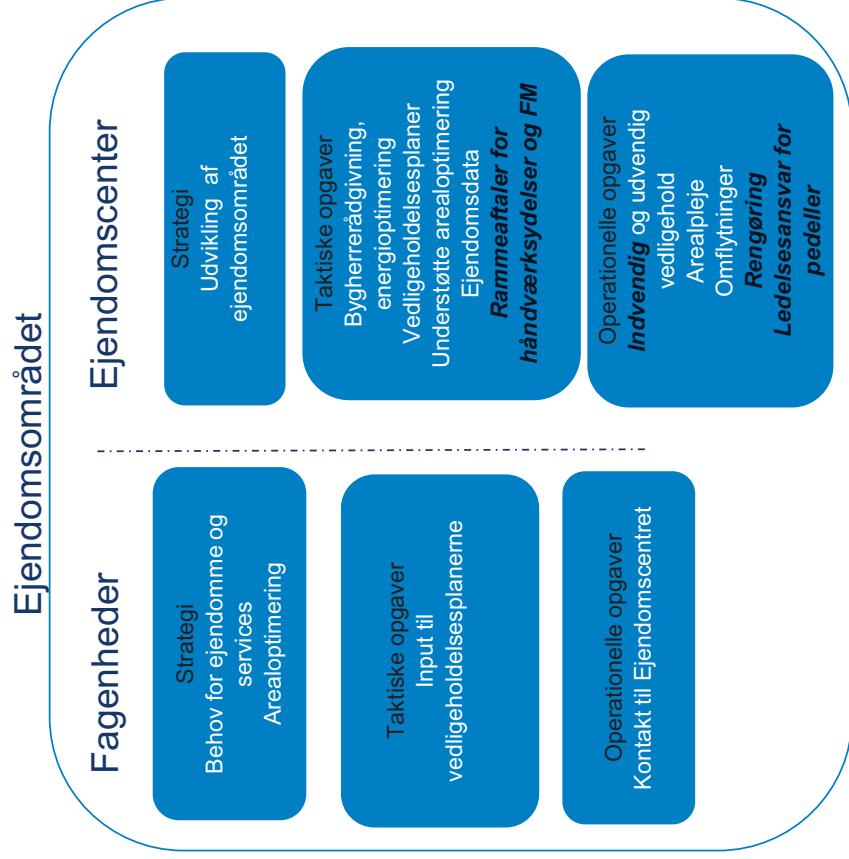
Ændringer i ressourcer & kompetencer

- Administrative kompetencer til arealoptimering
- Udvikle organisationen, så ejendomscentret kan balancere mellem at være vejledere og myndighed
- Klæde alle medarbejdere i ejendomscentret på til at være ejendomscentrets ansigt udad til
- Styrkelse af de administrative kompetencer (ifm. indkøb/udbud mm)

Eksempler på politiske mål i en strategi:

- Mere vedligehold for pengene, gennem bedre koordinering af vedligeholdelsesopgaver på tværs af kommunen.
- Bedre overblik over totaløkonomien i kommunens bygninger
- Forbedret vedligeholdelsesstand af kommunens bygninger
- Bedre rengøring for pengene – eller reduktion af omkostninger.

Model 4: Samlet indsats for samlet budget



Ejendomscentret overtager ansvaret og budgettet for alt indvendig og udvendig vedligeholdelse. De lokalt ansatte pedeller indgår som del af løsningen af opgaverne, men med fortsat ansættelse på institutionerne.

Hvad vil være de væsentligste resultatkraav og succeskriterier?

- Øget kvalitet ift. ledelse af kerneopgaven
- Serviceopgaver kan løses i bedre kvalitet og mere strategisk
- Bedre udnyttelse af ressourcer og øget robusthed i opgaveløsning
- Professionalisere, kompetenceudvikling og faglig sparring med ejendomscentret og servicemedarbejderne på tværs
- Ejendomspersonalet vil opnå direkte ledelse og sparring
- Ejendomscentret styrker sin modenhed inden for:
 - Strategi og kommunikation: +++ (Pedellerne, kunder, ect)
 - Arealstyring:
 - Ydelser og processtyring: ++ (Bl.a. andre ydelser der leveres til hver institution)
 - Støtteprocesser: +
 - Systemer og data:
 - Driftstyring: ++
 - Governance og brugerdialog: ++
 - Kompetencer:
 - Leverandørstyring og indkøb:

Udviklingspunkter i model 4 Samlet indsats for samlet budget

Beslutte en strategi for udvikling af ejendomsområdet,
med et klart mandat til ejendomscentrets virke på tværs af kommunen

Ændringer i opgaver

- Fastlægge hvilke områder, der er et behov for formulerede ydelser og servicemål
- Styrke ledelsesinformation med årshjul til de forskellige niveauer i kommunen
- Vedligeholdelsesplaner på alle bygninger (udvendig og indvendig) med økonomi for vedligehold
- Bedre styring af: renovation, serviceaftaler, forbrugsafgifter, varekøb
- Udarbejde rammeaftaler for serviceaftaler og indkøb
- Driftsstyring af alle områder der placeres i EC

Ændringer i teknologi & processer

- Fælles beskrivelser om serviceniveau på alle områder
- Tættere samarbejde mellem It, indkøb, personaleafd. og EC
- Etablering af help-desk (single-point of contact)
- Brug af FM-doc til at håndtere henvendelser
- Forbedre data om: stanoptynsninger, bygninger, plantegninger, nøgletal, energi, pladsforbrug, vedligeholdelsesplaner, planlagte, igangværende og afsluttede aktiviteter
- Historik i FM-Doc om brug af eksterne leverandører

Ændringer i organisering

- Politisk beslutte fælles niveau for vedligehold
- Beslutte fælles vedligeholdelsespulje til tværgående prioritering
- Tættere samarbejde mellem bygherrerådgivning og vedligehold (fleksible teams) i EC.
- Eskalationsmekanismer der kan bruges ved uenighed med fagudvalg eller på administrativt niveau
- Årlige møder med fagchefen om prioriteringer
- Kvalitetskontrolfunktion i EC

Ændringer i ressourcer & kompetencer

- Udvikle organisationen, så EC kan balancere mellem at være vejledere og myndighed
- Styrkelse af de administrative kompetencer (ifm. indkøb/udbud, arealoptimering mm)
- Styrkelse af ledelsesrollen ift. de mange forskellige typer af medarbejdere
- Styrkelse af projektleder og kommunikative kompetencer

Eksempler på politiske mål i en strategi:

- Bedre udnyttelse af kommunens samlede ressourcer (indkøb og medarbejdere)
- Hurtigere udbedring af skader
- Fælles niveau for vedligehold af bygninger, der nås gennem fælles flerårige planer
- Bedre og mere effektiv vedligeholdelse
- Bedre udnyttelse af kommunens kvadratmeter gennem arealoptimering på tværs af områder og fleksibel brug af kommunens bygningsmasse.

05 SAMLET UDVIKLINGSSTRATEGI FOR MARIAGERFJORD

Udviklingsstrategi for Mariagerfjord

Udviklingen af ejendomsområdet og ejendomscentrets roller har været kendetegnet ved:

- En fleksible tilgang, hvor der samarbejdes der, hvor der er fælles gevinster
- En stærk lokal forankring af prioritering og opgaver
- En dynamisk udvikling, hvor de enkelte fagområder modnes over tid
- Meget forskellige behov mellem de forskellige by- og fagområder,

En udviklingsstrategi for ejendomsområdet kan med fordel bygge videre på den tradition og tilgang, som er i kommunen, dels skabe et fornyet grundlag for, at kommunen kan realisere de økonomiske og kvalitative gevinster, der ved at arbejde struktureret og fælles om at udvikle ejendomsområdet.

Dialog med brugerne

I projektet har KLK understøttet en dialog i kommunen om, hvordan ejendomsområdet kan udvikle sig hen over de kommende år, inden for de 5 modeller.

Dialogen pegede på, at en udvikling i retning af en model 3 "Fælles indsats på tværs" kan realisere en række økonomiske og kvalitative gevinster samtidig med, at der er ikke gås på kompromis med nærheden i opgaveløsningen.

Fælles indsats på tværs (model 3)

I model 3 overtager ejendomscentret ansvaret og budgettet for alt indvendigt og udvendigt vedligehold samt arealpleje. Det bliver således ejendomscentrets opgave at skabe den største mulige effekt for de midler, der er afsat til vedligehold i kommunen.

De lokalt ansatte pedeller indgår som del af løsningen af opgaverne, men med fortsat ansættelse på institutionerne.

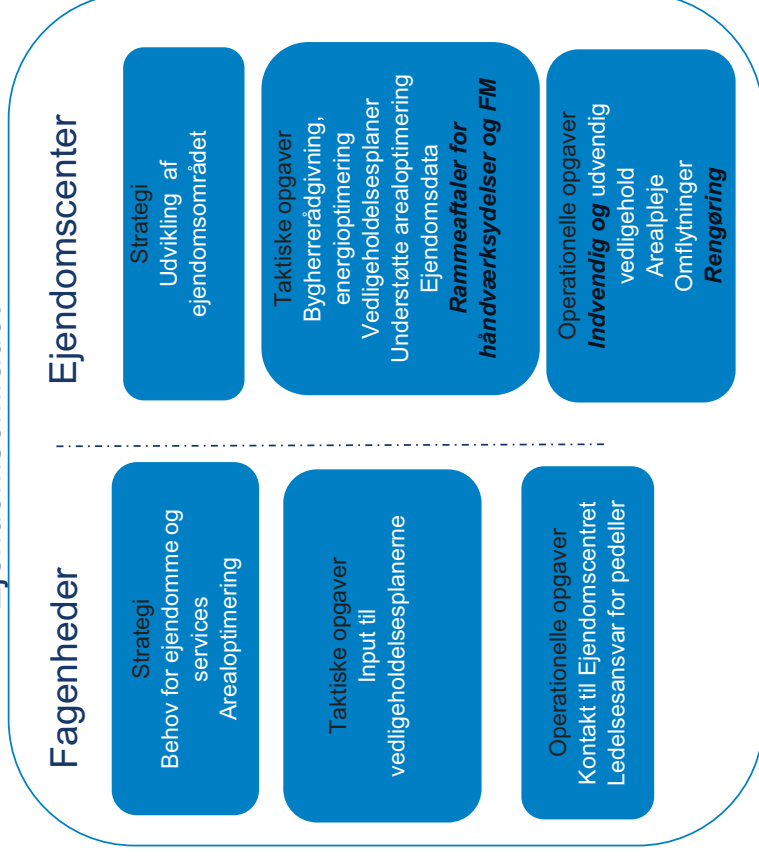
De væsentligste resultatkraav og succeskriterier i modellen er:

- Bedre kvalitet og standardisering af ydelserne – beslutninger ud fra faglig ekspertise, udbud på tværs af institutioner
- Mere effektiv indhentning af efterslæb på vedligehold - mere/billigere
- Bedre indblik i enkeltejendomes driftsomkostninger – totaløkonomi
- Potentielt øget kvalitet ift. ledelse af kerneopgaven (Ejendomscentret fortæller hvad servicemedarbejder skal udføre)

En implementering af modellen sker ved en gradvis ændring af opgaverne mellem fagområderne og ejendomscentret de kommende år i takt med, at styringsmodenheden på ejendomsområdet og i særdeles hed i ejendomscentret løftes til at kunne håndtere de nye opgaver og den øgede tværgående koordinering og gevinstrealisering.

Vejen til en fælles indsats på tværs Model 3

Ejendomsområdet



Strategien

En implementering af model 3 forudsætter, at kommunens styringsmodenhed løftes på en række områder. Disse omfatter:

- Strategi og kommunikation, med fokus på opbygning af et solidt og dynamisk samarbejde med brugerne.
- Arealstyring, med fokus på at styre efter totaløkonomien i drift og projekter.
- Ydelser og processtyring, med fokus på at udvikle robuste processer og fastlægge ydelser og servicemål.
- Støtteprocesser, med fokus på at styrke samarbejdet med indkøb og kommunikation.
- Systemer og data, med fokus på at udvikling af ledelsesinformation
- Driftstyring, med fokus på systematisk udvikling af et fælles koncept for vedligeholdelsesplaner.
- Governance og brugerdialog, med fokus på at udvikle brugerdialogen og synliggøre de fælles gevinster.
- Kompetencer, med fokus på at styrke de administrative kompetencer i ejendomscentret.

En oversigt over handlinger, der over de kommende 3 år kan styrke styringsmodenheden, er vist på næste slide.

Handlinger kommunen kan tage for at øge modenheden, høste de mulige potentialer og realisere målet om model 3

Styringsområde		2018	2019	2020
Strategi & kommunikation	•	• Beslutte strategi for udvikling af ejendomsområdet og ejendomscentrets virke	• Dialog med ØU og fagudvalg om det kommende års udvikling	• Systematiske brugerrapporter
	•	• Indsats for at skabe bedre data	• Indbyg incitamenter til arealoptimering, der også understøtter korrekte oplysninger	
Arealstyring	•	• Tæt dialog med brugerne om mulig ændret anvendelse		
	•	• Fælles beskrivelser på: bestilling af opgaver, levering af ydelsen og service	• Udforme ydelses og servicemål	• Måling på og løbende forbedring af centrale servicemål
Ydelses & processtyring	•	• Fastlægge hvilke områder, der er et behov for formulerede ydelser og servicemål	• Standardisere ydelser og serviceniveauer	
	•	• Styrke samarbejde med indkøb	• Styrke samarbejde med it & personale	
Støtteprocesser	•	• Styrke samarbejde med kommunikation		
	•	• Fastlægge udgangspunktet for hvor ejendomsområdet er i dag	• Etablere mulighed for opdatering af informationer fra brugerne selv	• Systematisk opfølgning på kvalitets- og gevinst KPI'er
Systemer & data	•	• Fastlægge type og definition på ønsket ledelsesinformation (enhedsdata)	• Årshjul for ledelsesinformation til de forskellige niveauer i kommunen	
	•	• Arbejdsgangs- og procesbeskrivelser for bl.a. brugerdialog	• Vedligeholdelsesplaner på alle bygninger (udvendig og indvendig) med økonomi for vedligehold	• Driftsstyring pba. service- og ydelsesbeskrivelser
Driftsstyring	•	• En øgede, tættere og mere nærværende dialog med institutionerne	• Retningslinjer for eskalation af sager på administrativt niveau	• Måling af brugertilfredshed i de forskellige modeller
	•	• Styrke de administrative kompetencer til arealoptimering i ejendomscentret	• Løbende revurdering af hvordan teams er sammensat, for at øge indsigt på tværs	• Kompetenceplaner der følger udviklingsbehovet på opgavesiden
Kompetencer	•	• Styrke de administrative kompetencer til arealoptimering i ejendomscentret	• Styrke projektledeles- og kommunikative kompetencer	
	•	• Konsolideret overblik over alle indkøb	• Det skal gøres nemt at konkurrenceudsætte, så selv mindre opgaver kan konkurrenceudsættes af det tekniske personale	• Udarbejde rammeaftaler for serviceaftaler og indkøb
Leverandørstyring & indkøb	•	• Understøtte indkøb med elektroniske data og overblik (leverandøroverblik)		38
	•			

Ændringer der skal gennemføres for at realisere model 3 - Fælles indsats på tværs

Beslutte en strategi for kommunens vedligehold
inkl. mål for en 1-3-årig periode

Ændringer i opgaver

- Fastlægge hvilke områder, der er et behov for formulerede ydelser og servicemål ex. rengøring
- Styrke ledelsesinformation med årshjul til de forskellige niveauer i kommunen
- Vedligeholdelsesplaner på alle bygninger (udvendig og indvendig) med økonomi for vedligehold
- Bedre styring af: renovation, serviceaftaler, forbrugsafgifter, varekøb
- Udarbejde rammeaftaler for serviceaftaler og indkøb

Ændringer i organisering

- Politisk beslutte fælles niveau for vedligehold
- Beslutte fælles vedligeholdelsespulje til tværgående prioritering
- Tættere samarbejde mellem bygherrerådgivning og vedligehold (flexible teams) i ejendomscentret.
- Eskalationsmekanismer der kan bruges ved uenighed med fagudvalg eller på administrativt niveau
- Årlige møder med fagchefen om prioriteringer

Ændringer i teknologi & processer

- Fælles retningslinjer for hvordan ejendomscentret arbejder med brugerne
- Tættere samarbejde mellem It, indkøb og ejendomscentret
- Brug af FM-doc til at håndtere henvendelser
- Give adgang for institutionerne til at se og validere informationer i FM-doc.
- Behov for at forbedre: stamoplysninger på arealer, vedligeholdelsesaktivitet, bygningsdele, alder og tilstand
- Historik i FM-Doc om brug af eksterne leverandører

Ændringer i ressourcer & kompetencer

- Administrative kompetencer til arealoptimering
- Udvikle organisationen, så ejendomscentret kan balancere mellem at være vejledere og myndighed
- Klæde alle medarbejdere i ejendomscentret på til at være ejendomscentrets ansigt udad til
- Styrkelse af de administrative kompetencer (ifm. indkøb/udbud mm)

Eksempler på politiske mål i en strategi:

- Mere vedligehold for pengene, gennem bedre koordinering af vedligeholdelsesopgaver på tværs af kommunen.
- Bedre overblik over totaløkonomien i kommunens bygninger
- Forbedret vedligeholdelsesstand af kommunens bygninger
- Bedre rengøring for pengene – eller reduktion af omkostninger.

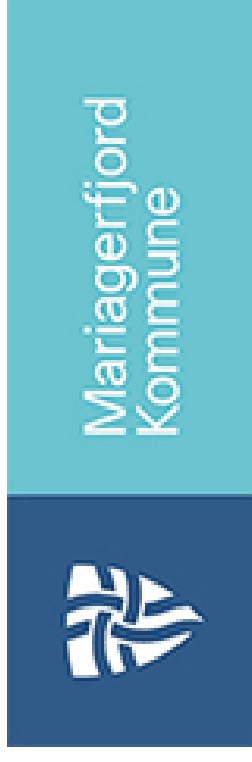
Anbefalinger til de første skridt til realisering af strategien

Med afsæt i den samlede modenheds- og udviklingsvurdering samt oplægget til mulig strategisk udvikling anbefaler KLK, at Mariagerfjord kan tage følgende første skridt til realisering af strategien i 2018-2019:

- Samlet styring af rengøringsområdet på tværs af hele kommunen, hvor ansvaret samles i ejendomscentret.
- Tættere kobling mellem ejendomscentret og distrikt Havbakken for at opbygge viden og erfaring om fælles brug af pedeller.
- Professionalisering af arealoptimeringen i minimum et byområde i 2018-2019

Områderne er dels valgt ud fra mulighederne for at opnå en høj økonomisk og kvalitativ effekt, dels ud fra at det giver ejendomscentret og brugerne mulighed for at arbejde med flere dimensioner af strategien.

Det anbefales herudover at ejendomscentret i samarbejde med brugerne igangsætte de forslåede ændringer og handlingerne på styringsområderne for at øge modenheden og lægge fundamentet for at høste potentialerne



Bilag 9

ID	Ejendoms	Areal	Rengøring	Teknisk service	Årlig drift indiv. Vedligehold	Samlet driftudgift pr. m²	Udv. Vedl. Efterløb	Tomgangsleje	Huslejudgift
5	Adm. bygning Arden	1963	180.995,59	360.563,97	-	131.234,16	489	9.124,00	
6	Adm. bygning Hadsund	3721	252.332,53	390.996,54	-	248.763,28	330	529.161,00	
3	Adm. bygning Mariager	2840	307.759,27	391.330,27	-	189.865,01	452	3.883.665,00	
4	Adm. bygning Ndr. Røjlg. 1	1031	782.353,87	958.755,56	-	68.926,35	1869	49.562,00	
270	Adm. bygning Rørholmegade	508	-	-	-	33.961,77	67	-	
7	Adm. bygning Korsg. 2	2782	-	-	-	185.987,49	225	122.045,00	
8	Adm. bygning V.gade 34	508	-	-	-	33.961,77	685	36.086,00	
10	Aktivitetshuset	1365	-	-	-	91.255,54	85	4.000,00	
16	Arden Kulturhus og bibliotek	3688	-	-	-	246.557,10	87	11.242,00	
17	Arden Materiegård	1078	-	-	-	72.068,48	67	-	
18	Arden Skole	6852	1.535.159,54	1.096.863,07	382.752,72	456.082,77	642	1.245.390,00	
19	Arden Stadion	24	-	-	-	1.604,49	67	-	
24	Assens Lokalhistorisk Forening	210	-	-	-	14.059,31	67	50.000,00	
26	Assens Skole	5986	736.562,92	900.053,12	334.377,96	400.187,31	482	2.207.488,00	
28	Astrup Skole	2597	398.455,71	395.048,26	145.068,42	173.619,52	527	102.305,00	
29	Bazen (Værestedet Hadsund)	345	-	-	-	23.064,59	67	-	
30	Bernadottorgården	8711	103.804,03	769.023,30	-	582.364,12	259	8.160,00	-
31	Bies Gård	4340	-	-	-	290.145,83	100	561.707,00	
32	Borjælsskab	244	-	-	-	16.312,35	67	-	77.681,59
33	Borjælsskabet Enggården	132	-	124.271,75	-	8.824,71	1008	-	
42	Bondegårdsbørnehaven Regnbuen	341	-	13.503,10	22.870,87	22.797,17	368	80.460,00	
34	Bondegårdskirken	2545	257.585,73	296.480,14	-	170.143,12	409	1.400,00	-
35	Bondegårdskirken	1625	-	-	-	108.637,55	165	-	-
36	Bondegårdskirken	2076	-	775.235,58	-	138.788,65	587	-	-
38	Borjælsskab	284	-	-	-	18.986,50	119	394.900,00	
43	Børnemarken	3411	-	-	22.870,87	22.797,17	294	22.198,00	
40	Børnemarken	6101	1.102.302,44	221.736,67	340.801,86	407.875,50	424	199.740,00	
44	Børnemarken Hvornum	277	-	-	18.578,39	18.518,52	229	24.230,00	
68	Børnemarken Jernbanegade	417	157.120,48	81.398,85	27.968,19	27.968,19	706	74.566,00	
71	CKU Himmerland (Specialskolen for voksne)	1042	-	-	-	69.661,74	132	-	
72	Cykelskur på bytorvet	0	-	-	-	-	-	-	
74	De Gamles Gård, Assens	1943	283.107,27	175.811,96	-	129.897,08	371	-	-
76	Det Røde Pakhus	577	-	-	-	38.574,69	67	-	-
78	Døstrup Aldercenter	2432	-	-	-	162.588,63	118	-	-
45	Færverigødet	682	42.725,22	272.758,59	45.741,74	45.594,34	749	11.000,00	
79	Færverigødet	494	-	-	-	33.025,82	67	-	-
81	Færverigødet	1890	-	28.285,15	-	126.353,83	82	-	-
84	Færverigødet	972	-	-	-	64.981,97	67	-	-
85	Færverigødet	0	-	-	-	-	-	-	
86	Færverigødet	64	-	-	-	4.278,65	67	15.000,00	
87	Færverigødet, Røstrup	0	-	-	-	-	-	-	
90	Gl. Bådeværft (udlejning til Fiskekrydningen)	133	-	-	-	8.891,57	67	-	-
91	Gl. Havnefogedkontor	4111	-	-	-	27.476,94	67	-	-
92	Gl. Havnefogedkontor Mariager	46	-	-	-	3.075,28	67	-	-
93	Gl. Rådhus	381	15.261,20	302.712,18	-	25.471,33	901	-	-
98	Gummeup deponeringsplads	0	-	-	-	-	-	-	
99	Hadsund busterminal	209	-	-	-	13.972,46	198	1.521,00	
100	Hadsund Camping og Vandrehjem	290	-	-	-	19.387,62	67	-	-
101	Hadsund Egnsmuseum	702	-	-	-	46.931,42	1150	10.000,00	
103	Hadsund Kulturhus, Hadsund Gl. Skole	1138	344.825,98	767.665,88	-	76.079,71	67	1.852,00	
153	Hadsund Kulturhus, Hadsund Gl. Skole	1429	-	-	-	95.534,19	67	-	-
104	Hadsund eneelevej	972	-	-	-	64.981,97	67	-	-
105	Hadsund Skole	11963	1.783.140,69	1.622.886,35	668.197,32	799.706,08	483	765.867,00	
106	Hadsund Skole	1248	-	1.511.653,10	-	83.433,64	1278	-	
235	Hadsund Skole	339	-	-	-	22.663,46	222	-	
107	Havbakskolen Skelund Ald.	3037	316.739,54	1.482.766,57	169.646,82	203.035,23	717	970.950,00	
108	Havbakskolen Als Ald.	5980	620.673,92	1.482.766,57	334.002,80	399.786,19	535	224.880,00	
109	Havnefogedkontor Øster Hurup	46	-	-	-	3.075,28	67	-	-
110	Havnefogedkontor Øster Hurup	104	-	-	-	6.952,80	67	12.000,00	
111	Havnen 43, Øster Hurup (udlejning til fiskeri)	112	-	-	-	7.487,63	67	-	-
112	Havnen 49, Øster Hurup (redskabshus)	208	-	-	-	13.905,61	67	-	-
46	Hesselholt Børnehaven og dagpleje	1348	232.463,22	421.662,48	90.410,36	90.119,03	772	33.300,00	
47	Himmerland (Trolldal)	514	269.290,73	-4.180,00	34.473,98	34.362,89	729	2.900,00	
114	Himmerland Teater	872	-	-	-	58.296,58	67	1.669,00	
115	Hjælpecenter Assens	838	-	-	-	56.023,55	191	-	-
116	Hobro Alderdomshjem	3774	-	1.007.683,22	-	252.306,53	506	-	-
118	Hobro Bibliotek	1495	570.412,76	187.255,74	-	99.946,55	583	24.785,00	
265	Hobro Busterminal	285	-	-	-	19.053,36	283	-	-
121	Hobro Kommune Tandpleje	528	-	-	-	35.238,85	323	47.600	
124	Hobro Materiegård	2245	-	-	-	150.086,55	67	-	-
125	Hobro Produktionshøjskole	3253	-	-	-	217.475,66	94	-	0
269	Kjævermarksvej	202	-	-	-	15.504,48	67	-	-
133	Kolindhavnehaven	0	-	-	-	-	-	-	
48	Krøllebo, Als	653	-	-	43.796,71	43.655,58	260	102.000,00	

49	Krudtuglen	327	-	-	21.931,89	21.861,22	134	1.786,00	
138	Kulturskolen	1980	-	-	-	132.370,68	67	2541.26,00	
39	Kælder	0	-	-	-	-	-	-	
144	Købmændsgården	1306	-	-	-	87.311,16	67	582.400,00	
50	Læstøbe	318	-	-	21.194,12	21.125,83	304	24.960,00	
51	Lærkereden	417	-	-	27.968,19	27.878,07	134	-	
141	Manager Bibliotek	621	-	-	-	415.16,26	138	24.000,00	
147	Manager Kulebistation	39	-	-	-	2.607,30	6998	-	
148	Manager Skole	8904	1.319.712,44	-	497.377,44	595.266,92	419	963.978,00	
149	Manager Stadion, tribune	65	-	-	-	4.345,50	67	0	
151	Managerford 10. klassecenter og Tech-Collage	2172	300.499,25	-	121.327,92	145.206,62	474	125.489,00	
155	Myhlbergparken	7806	-	-	-	521.861,37	193	-	
52	Myretuen, Valsgård	672	159.467,21	46.423,38	45.071,04	44.925,81	656	475.800,00	
53	Naturgården, Brøndum	135	-	-	9.054,45	9.025,27	482	11.00	
80	Oasen	582	-	-	-	38.908,96	67	-	
162	Odamsgård	2464	-	-	-	164.727,95	67	-	
163	Odinsgård, Onsid	986	-	-	-	65.917,92	112	332.262,00	
174	Offentlig toilet, Strømsninde	55	-	-	-	3.676,96	67	-	
175	Offentlig toilet og billetkontor ved Søcenter	0	-	-	-	-	-	-	
182	Offentlig toilet og køsk, Øster Hurup	0	-	-	-	-	-	-	
183	Offentlig toilet på p-plads ved Møldrupvej	0	-	-	-	-	-	-	
176	Offentlig toilet, Sdr. Køjgade 4	0	-	-	-	-	-	-	
267	Offentlig toilet, Sidselhaven	0	-	-	-	-	-	-	
184	Offentlig toilet v. Lytbydehavn	0	-	-	-	-	-	-	
178	Offentlig toilet ved Branslev Bakker	0	-	-	-	-	-	-	
179	Offentlig toilet ved Hølet	0	-	-	-	-	-	-	
185	Offentlig toilet ved Lomfrubakken	0	-	-	-	-	-	-	
186	Offentlig toilet ved naturlegepladsen	0	-	-	-	-	-	-	
187	Offentlig toilet ved Stabelpladsen	0	-	-	-	-	-	-	
188	Offentlig toilet, Als Odde	0	-	-	-	-	-	-	
189	Offentlig toilet, Branslev Bakker	0	-	-	-	-	-	-	
190	Offentlig toilet, Brotoov	0	-	-	-	-	-	-	
191	Offentlig toilet, Dokkedalvej, Øster Hurup	0	-	-	-	-	-	-	
180	Offentlig toilet, Egebladsen	0	-	-	-	-	-	-	
181	Offentlig toilet, Fiskerihavnen	0	-	-	-	-	-	-	
194	Offentlig toilet, Havnen	0	-	-	-	-	-	-	
192	Offentlig toilet, Havnen 3, Øster Hurup	0	-	-	-	-	-	15.000,00	
193	Offentlig toilet, Havnen 47, Øster Hurup	0	-	-	-	-	-	15.000,00	
195	Offentlig toilet, Høvej Skovvej	0	-	-	-	-	-	-	
196	Offentlig toilet, Nytorv	0	-	-	-	-	-	-	
197	Offentlig toilet, Torvet	0	-	-	-	-	-	-	
54	Onsid børnehave	545	-	-	36.553,15	-	249	60.800,00	
201	Pavillon ved lystanlæg Munkholm	0	-	-	-	-	-	-	
55	Rebalderstrædet	540	-	-	-	-	254	90.840,00	
56	Regnbuen Mariager	532	-	-	36.217,80	36.101,09	303	1.0800	
214	Resourcecenter	2892	472.241,96	782.558,47	35.681,24	35.566,26	603	3.715.150,00	
255	Resourcehuset	512	-	-	-	193.341,41	67	1.395,00	
215	Revalderingcenter	2405	214.167,28	430.107,73	-	34.229,19	384	-	
218	Rosendalskolen, Herby	8747	1.665.219,18	1.683.845,01	488.607,42	584.770,86	612	2.751.039,00	
219	Rosengårdsskolen, Ose	810	-	-	112.006,90	54.151,64	67	452,98	
57	Rosenhaven Herby	1670	-	-	-	11.645,97	977	-	
220	Søller toilet, Havnen Øster Hurup	71	-	-	-	47.46,63	67	-	
58	Stelhuset	311	-	-	20.858,77	20.791,56	298	28.388,00	
223	Stovgården	5005	381.411,40	548.379,60	-	334.603,66	336	-	295.029,00
227	Søjlgaven	8804	298.906,26	469.922,52	-	588.581,53	266	-	485.010,00
228	Søjlgårdscenret	2392	-	-	-	159.914,47	123	0	
59	Solstrålen Hadsund	403	-	-	27.029,21	26.942,11	204	317.500,00	
60	Solstrålen, Vebbestrup	423	-	-	28.370,61	28.279,19	267	23.200,00	
61	Spien	524	-	-	35.144,68	35.031,43	217	23.196,00	
62	Sternen, Veddam	535	-	-	35.882,45	35.766,82	261	200	
69	Stoldal	653	127.847,79	492.886,73	43.796,71	43.655,58	1190	-	
230	Synthescenter	2289	-	-	-	153.028,52	112	555.455,00	
63	Sværdedden	0	-	-	-	-	-	-	753.370,00
234	Søndre Skole, Overbyringskolen	7183	994.503,15	864.043,94	401.242,38	480.211,40	480	2.515.575,00	
236	Teglgården, Als	4165	-	-	-	278.446,40	220	713.697,00	-
260	Tesejendom	0	-	-	-	-	-	-	
239	Turistikontor og lokalhistorisk arkiv, Øster Hurup	546	-	-	-	36.502,22	132	-	
241	Udegruppen	210	-	-	-	14.039,31	67	-	
268	Udlejningsbolig - Ringvejen 10	180	-	-	-	12.033,70	67	3.161,00	
73	Udlejningsbolig, Dania	2777	-	-	-	18.518,52	67	-	
202	Udlejningsbolig, Elmevej	163	-	-	-	10.897,18	67	45.000,00	
233	Udlejningsbolig, Udlejert til beboelse og erhverv	229	-	-	-	15.309,54	67	928,00	
203	Udlejningsbolig, Vinkevej	398	-	-	-	26.607,84	67	85.000,00	
134	Udlejningsjendom - Kongsdal Havn	2062	-	-	-	137.852,69	67	357.900,00	
157	Udlejningsjendom - Lagerhal - Kontor	3687	-	-	-	246.490,25	67	8.300,00	
261	Udlejningsjendom - Langemønsvej 38	1510	-	-	-	100.949,35	67	-	

89	Udlejningsejendom - Udløjet til Sødrisbakke.	1507	-	-	-	100.748,79	67	-	-	-
21	Udlejningsejendom Pakhus v. Arden station	334	-	-	-	22.329,19	67	-	-	-
31	Udlejningsejendom Aalkjævej	415	-	-	-	27.744,36	67	-	-	-
232	Udlejningsejendom Bjarnehal (Apulus)	448	-	-	-	29.950,54	67	-	-	-
242	Udlejningsejendom Café K	85	-	-	-	5.682,58	67	-	-	-
237	Udlejningsejendom Udløjet til VUC/ Tekniskole	3304	-	-	-	220.885,21	126	-	100.000,00	-
243	Udlejningsejendom, Adsborgvej	540	-	-	-	36.101,09	67	-	-	-
245	Ungdomshuset	1065	-	-	-	71.199,38	114	-	10.692,00	-
246	Ungdomshuset	1462	-	-	-	97.740,37	135	-	-	-
88	Ungdomsskole - Lølehistorisk arkiv, Als	293	-	-	-	19.588,19	67	-	-	-
247	Valsgård Skole	3970	-	-	221.764,20	265.409,89	233	-	104.709,00	-
65	Vinkelvejen	509	358.228,08	61.657,74	34.138,63	34.028,62	959	-	-	-
66	Væksthuset	476	-	313.778,58	31.925,32	31.822,45	860	-	391,19	-
67	Wiegården	392	-	471,54	26.291,44	26.206,72	202	-	-	-
Total antal M2		222102	17.058.359 kr.	24.079.693 kr.	5.041.035 kr.	14.848.380 kr.	251 kr.	25.383.059 kr.	1.167.759 kr.	882.427 kr.

Total udgift 105.495.673 kr.

Bilag 10 – Respondenternes baggrund

Tre af interviewpersonerne repræsenterer skoleområdet, og to dagtilbudsområdet. Som tidligere beskrevet, udgør disse to områder halvdelen af Mariagerfjord Kommunes driftsbygninger, og er fordelt således, da der er 11 skoleledere og 8 dagtilbudsledere.

En er udvalgt fordi han har lang erfaring med skoleledelse i Mariagerfjord Kommune, af en skole der rummer alle typer elever, fra indskoling til udskoling. Dermed favner hele hans institution det samlede driftsområde for en skole. Han er 60 år, uddannet folkeskolelærer, med en diplomuddannelse i ledelse. Han har 24 års ledererfaring, heraf de 18 i MFK (Dog er de 7 år i den tidligere Arden Kommune, der nu er en del af MFK). Der er ca. 100 ansatte på hans institution, hvoraf der er 5 rengøringsassistenter og 4 tekniske servicemedarbejdere.

En anden er udvalgt da han er nytiltrådt skoleleder, og dermed kan bidrage med væsentlige perspektiveringer, af skoledriften i Mariagerfjord Kommune, set i forhold til hans erfaringer fra andre steder. Han er ligeledes leder af en skole med fuld drift, og alle typer elever. Han er 49 år, uddannet folkeskolelærer, med en diplomuddannelse i ledelse. Han har 11 års ledererfaring, heraf 3 måneder i MFK. Der er ca. 110 ansatte på hans institution, hvoraf der er 5 rengøringsassistenter, og 4 tekniske servicemedarbejdere.

Den tredje skoleleder er udvalgt da han har lang erfaring med skoledrift i Mariagerfjord Kommune, og samtidig udelukkende driver en overbygningsskole, og dermed udskolingslever. Han er 44 år, uddannet folkeskolelærer, med en diplomuddannelse i almen pædagogik og ledelse. Han har 14 års ledererfaring, heraf 14 år i MFK (Dog er de 3 år i den tidligere Hobro Kommune, der nu er en del af MFK). Der er 57 ansatte på hans institution, hvoraf der er 4 rengøringsassistenter, og 3 tekniske servicemedarbejdere.

De to dagtilbudsledere har begge lang erfaring med drift af daginstitutioner i Mariagerfjord Kommune, men repræsenterer henholdsvis den østlige og den vestlige del af Kommunen. Herudover har den ene ansat eget rengøringspersonale, mens den anden har hyret en ekstern leverandør. De kan dermed bidrage med relevante forskellige perspektiver på bygningsdriften.

Den ene hun er 56 år, uddannet pædagog, med en diplomuddannelse i ledelse, og i gang med en master i offentlig ledelse. Hun har 22 års ledererfaring, heraf 21 år i MFK (Dog er de 10 år i den tidligere Hadsund Kommune, der nu er en del af MFK). Der er 42 ansatte på hendes institution, hvoraf der er 2 tekniske servicemedarbejdere. Rengøringen udføres af et privat selskab.

Den anden han er 59 år, uddannet pædagog, med en diplomuddannelse i ledelse. Han har 30 års ledererfaring, heraf 23 år i MFK (Dog er de første 14 år i den tidligere Hobro Kommune). De

resterende års ledererfaring er fra henholdsvis Viborg og Brovst Kommune. Der er 55 ansatte på hans institution, hvoraf der er 3 rengøringsassistenter, og 2 tekniske servicemedarbejdere.