



SANDEFJORD
KOMMUNE

«Høyeste verdi» for eiendomsavdelingen etter kommunesammenslåingen

1. Januar 2017

Sandefjord kommune 2019

- Innbyggere ca. 62 500
- Medarbeidere 5 500 fordelt på ca. 100 kommunale virksomheter
- 372 000 m² kommunal bygningsmasse
- 192 000 m² hvor vi i Miljørenhold har renholdet
- 794 kommunale boliger
- 190 ansatte i Næringsutvikling og eiendomsforvaltning



1. Viktig prinsipp

Samarbeidet om sammenslåing skal preges av likeverdighet, raushet og forståelse for hverandres ståsted.

2. Målsetting

Den nye kommunen skal sikre tilstrekkelig kapasitet innefor de ulike virksomhetsområdene.

Den nye kommunen skal sikre relevant kompetanse med sterke fagmiljøer, god ledelse samt god internkontroll.

3. Det skal settes ned en fellesnemd

En folkevalgt fellesnemd skal ha det overordnede ansvaret for prosessen fram til sammenslåing. Første oppgave i fellesnemda blir å ansette en prosjektleder som vil få ansvaret for å ansette og bygge opp den nye kommunens administrative ledelse. Prosjektlederen vil etter hvert bli rådmann i den nye kommunen.

4. Det skal etableres et partssammensatt utvalg

Utvalget vil bestå av fellesnemdas medlemmer plussseks ansatte, hvorav minst en fra hver kommune. Dette utvalget skal behandle saker som gjelder forholdet mellom den nye kommunen som arbeidsgiver og de ansatte

5. Kommunens virksomhet vil bli delt inn i fem fagområder/etater med hver sin kommunalsjef

• Helse, sosial og omsorg

Institusjoner, hjemmetjeneste/bemannede boliger, samhandlingsreformen, NAV (inkl.flyktninger), rus og psykiatri, helsestasjon, barnevern, legevakt og legetjenester, tiltak for funksjonshemmede, øvrige helsetjenester

• Oppvekst og kunnskap

Skoler, barnehager, voksenopplæing, ppt, kulturskole

• Næringsutvikling og eiendom

START, næringsutvikling, næringstomter, byggeprosjekt, drift og vedlikehold av kommunal eiendom, salgs- og skjenkebevillinger, landbruk (unntatt landbruksforvaltning), reiseliv

• Kultur, friluftsliv, by og stedsutvikling

Kultur, folkehelse og forebyggende arbeid, nærmiljø, frivillighet, lag og foreninger, idrett, nærmiljøutvalg, bibliotek, friluftsliv, by- og stedsutvikling.

• Miljø- og plansaker

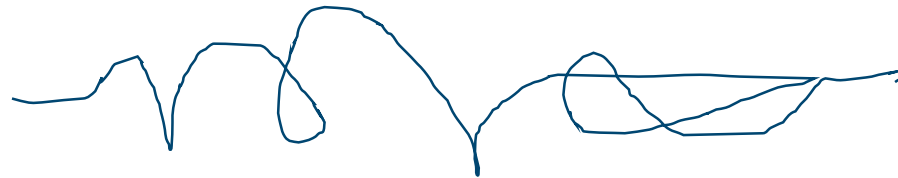
Kommunalteknikk, brann og beredskap, byggesak, miljø, barnerepresentasjon, arealplanlegging, geodata, landbruksforvaltning, veier, parker, grøntanlegg, trafikk sikkerhet, infrastruktur, havneforvaltning

Ønsket gjennomføringslinje

2015 ————— 2019

Faktisk gjennomføringslinje

2015



2019

Sandefjord kommune

I juni 2016 var siste kommunalsjef på plass og vi fikk nytt kommunevåpen.



- «Sande fjord, Stokke og Andebu = nye Sande fjord kommune, hvordan blir dette «Høyeste verdi» for alle innen eiendomsdrift»
- *Det offentlige renholdsmarkedet er i endring, ikke minst på grunn av sammenslåinger. Hvordan skal vi som leder forholde oss til de utfordringene dette kan medføre?*

Høysete verdi for eiendomsavdelingen etter kommunesammenslåingen.

1. Når du ser på eiendomsavdelingen under ett hva er «høyeste verdier» etter sammenslåingen.
2. Hvilke prosesser har vært bra?
3. Hvis vi ser på hver seksjon (eiendom: avd. prosjekt og utvikling og avd. drift og vedlikehold) hvilken suksess historier vil du trekke frem?
4. Hvordan har ivaretagelsen av den enkelte medarbeider vært i prosessen? Tenker da på at noen fikk endrede arbeidsoppgaver, mer ansvar osv.? Sykefraværet?
5. Hvilken tips har du til kommuner som skal slå seg sammen? Tenker da spesielt på eiendomsavdelingen.
6. Har du noe annet du synes er viktig å få med for å vise gode resultater?

1. Når du ser på eiendomsavdelingen under ett hva er «høyeste verdier» etter sammenslåingen.
 - Spesialisering i arbeidsoppgavene
 - Flere interessante prosjekter
 - Løft for de små kommunene
 - Mer ansvar for den enkelte medarbeider og leder
 - Mer robust organisasjon ved at vi ikke er så sårbare, ansvaret er fordelt på flere
 - Større fagmiljøer, økt profesjonalitet
 - Flere muligheter for tilrettelegging for arbeidstakere
 - Bedre muligheter for kurs og kompetanseheving

- Hva har dette krevd av oss som ledere?
- Vi har blitt en sammensveiset gjeng som vil det samme
- Bedre samkjøring og felles forståelse
- God forståelse for hverandres vinkling på ledelse, eks. 10 faktor
- Våre ledere har utviklet seg sammen.

2. Hvilke prosesser har vært bra?

- Organisering av arbeidet var bra i starten, vi hadde sammenkomster og samarbeidsarenaer for å bli kjent, før det stoppet opp
- Gode prosesser med trepartssamarbeidet dvs. de ulike fagforbund, verneombud og ledelsen.
- Nye dataprogrammer og utfordringer i IT avdelingen gjorde oppstarten vanskelig, masse frustrasjon rundt dette
- Bevisstgjøring rundt begrepet kultur
- Nedbemanning og innsparing i Stokke
- Omorganisering av vaktmestertjenesten
- Gode forventningsavklaringer
- Renholderne i Andebu overført til Miljørenhold/vår avdeling
- Informasjon ut til alle via faste nyhetsbrev og publiseringer på Facebook

- Hva har dette krevd av oss som ledere?
- Utfordrende å stå i en arbeidshverdag hvor blant annet arkivering og dokumenthåndtering er nytt og opplæringen er mangelfull. Arbeidsplattformer som ikke virker. Nytt lønns system som også krangler. Du skal håndtere både din egen frustrasjon og dine medarbeidere sin.
- Spennende med kulturbygging. Hva ønsker du å ta med deg av det positive i din kommune videre til den nye?
- Utfordringer på tid og synlig ledelse
- Utfordrende å gi nok informasjon
- Omorganisering og innsparinger er spennende men krevende prosesser

3. Hvis vi ser på hver seksjon (eiendom: avd. prosjekt og utvikling og avd. drift og vedlikehold) hvilken suksess historier vil du trekke frem?

- Renhold:
 - Bedre muligheter til godt IA arbeid som tilrettelegging for medarbeidere.
 - Endrings og stressmestringskurs for alle renholdere
 - Gode prosesser og godt engasjement
 - Muligheter for investeringer og innføring av ny teknologi

- Vaktmestere:
 - Har vært en god anledning til kulturendring til det bedre
 - De aller fleste har fått et nærmere forhold til sin leder som er mer synlig og tydeligere enn tidligere. Dette gjelder spesielt for vaktmesterne som mer enn tidligere tar selvstendige avgjørelser, tar ansvar og eget initiativ fordi de nå opplever at lederen deres «heier» på dem. De har også fått mer spissede arbeidsoppgaver.

- Forvaltning og utvikling:
 - Vi har blitt flere i avdelingen, mer kompetanse og ressurser
 - Riktig arbeidsfordeling og fokus på arbeidsoppgavene
 - Mer spissede arbeidsoppgaver, samtidig som vi må samarbeide om tidligere oppgaver fordi arbeidsoppgavene henger sammen.

- Vedlikehold:
 - Bedre fordeling av oppgaver på drift og vedlikehold
 - Full oversikt over bygninger, enøk osv. som gjør at vi kan planlegge vedlikeholdet, renhold og energiforbruk

- Hva har dette krevd av oss som ledere?
- Det at vi ble et eget kommunalområde er et godt utgangspunkt for å få saker høyt opp på dagsorden. Kommunalsjefen er aktivt med i rådmannens ledergruppe.
- Selvstendighet innenfor våre økonomiske rammer
- Fokus på og utvikling av lederprinsippene økonomi (agresso og støtte i stab) – personell (10 – Faktor) – brukerperspektivet (IK-bygg og løsninger for renholdsplanlegging)

4. Hvordan har ivaretagelsen av den enkelte medarbeider vært i prosessen? Tenker da på at noen fikk endrede arbeidsoppgaver, mer ansvar osv.? Sykefraværet?

- Uro i toppledelsen gjorde at arbeidet med å få på plass retningslinjer for arbeidstid, betalt/ubetalt lunsj pause, fleksitid og avspasering tok for lang tid og det laget en del ukultur som vi helst skulle vart foruten. Medarbeiderne våre følte at de ikke ble sett og hørt i denne prosessen som tok alt for lang tid
- Sykefraværet er ikke påvirket av dette i noen avdeling
- Ingen i vår avdeling har sluttet pga. sammenslåingen men vi vet at de som var svært negative i andre avdelinger har funnet seg nye jobber internt hos oss eller hos andre arbeidsgivere.
- Trepertssamarbeidet har vært veldig bra
- Det var ikke utarbeidet en effektiv plan for å utjevne lønnsforskjeller for de ulike yrkesgruppene dette har skapt en del uro

- For noen så har det vært krevende å få unna gjort all ekstra arbeid i forbindelse med sammenslåingen for eksempel å legge all bygningsmasse inn i ISY eiendom så alle tegninger er oppgradert
- Nedbemanning i Stokke gikk greit og de vi ikke fant jobber til der fikk nytt arbeidssted i avd. «gamle» Sandefjord.
- Oppstart av 10 Faktor, ledelsesverktøy og medarbeiderundersøkelse
- Større arbeidsmengder og større geografiske områder
- Prosesser på hvor de ulike seksjonene være plassert. Noe skal være plassert i Andebu, Stokke og Sandefjord.

- Hva har dette krevd av oss som ledere?
- Må stå i uavklarte situasjoner og takle andres frustrasjoner og prøve å hindre at det oppstår ukultur. «Folk ble bare stående med hendene i lomma og ventet på at noe skulle skje»
- Ringvirkninger i organisasjonen når noen avdelinger sliter med å få unna arbeidsoppgavene
- Samtidig som vi må tillate oss å bruke tid på å komme ajour med arbeidsoppgavene
- Store avstander geografisk, mer reisetid
- Veldig spennende med 10 Faktor og arbeidet rundt dette. Nettopp fordi det krever involvering og deltakelse fra alle.
- Utfordringer rundt avgjørelser om plassering av enheter fordi noen måtte flytte lokasjon.

5 og 6. Hvilken tips har du til kommuner som skal slå seg sammen? Tenker da spesielt på eiendomsavdelingen.

- Bruk god tid i forkant, kartlegging av behov i tjenester og prioriter tiltak
- Tydelig oppgavefordeling og mandat. Hvem skal gjøre hvilken oppgaver
- Bruk tid på å bli kjent med nye kollegaer
- Kartlegg tilstanden på bygningsmassen, så det kan gjøres prioriteringer
- Realistiske forventninger til innsparinger
- Stort behov for tydelighet. Hva skjer når og hvordan.
- Forberede brukere og medarbeidere på at endringer kan komme underveis
- Utøv full økonomistyring
- Sørg for å ha kompetanse og ressurser til oppgavene

- Ta høyde for at det oppstår usikkerhet i prosessen
- Fokus på fagutvikling. Utviklingsstrategier i forhold til teknologi
- Ta frustrasjoner og negativitet med en gang. Still den enkelte til ansvar for egen jobbmotivasjon osv. Alle har ansvar for ikke å forsure arbeidsmiljøet for kollegaen sin..... ta egne valg.
- Motiverte medarbeidere som jobber på oppgaven ikke mot
- Åpenhet rundt alle prosesser
- Mot til å stå i endringer underveis (ja vi vet at det ble sagt at det skulle være sånn, men nå viser det seg at vi må gjøre endringer fordi.....)

- Dere får kanskje aldri gitt ut nok informasjon så bruk tid på å planlegge dette
- God økonomioppfølging
- Alle fakta på bordet så dere slipper at det til stadighet «dette lik ut av skapet»
- Ha en plan for hvordan ulikheter i arbeidsvilkår, fleksitid og lønnsforskjeller og skal håndteres og utjevnes. Vær tydelig på det
- Pass på å ha mandater til å ta beslutninger og ha backup løsninger på dette

Fra jeg startet i Sandefjord kommune i 2013 og frem til i dag har vi stadig vært i endring. Jeg tror at endring er vår nye hverdag og det liker jeg!

Takk for meg!