



Guide

# Strategiarbejde og forandringsledelse i den kommunale byggherreorganisation

Guide til at udarbejde og implementere en kommunal ejendomsstrategi med fokus på bæredygtighed

## **Strategiarbejde og forandringsledelse i den kommunale bygherreorganisation**

Guide til at udarbejde og implementere en kommunal  
ejendomsstrategi med fokus på bæredygtighed

Udarbejdet af Bygherreforeningen

### **Tekst og redigering:**

Ditte Maria Juel Jensen  
Graves Simonsen

### **Layout:**

Aske Simonsen

### **Fotos:**

Forside: Kontraframe  
Øvrige er krediteret på billederne

### **Udgivet:**

Februar 2024

Publikationen er støttet økonomisk af den filantropiske  
forening Realdania som en del af indsatsen  
Sammen om bæredygtigt byggeri.

Guidens råd er vejledende, og brugen heraf sker på brugerens  
eget ansvar.



# Indhold

Forord .....	5
1. Derfor bør kommunerne styrke deres strategiske arbejde på ejendomsområdet.....	6
2. Hvad betyder bæredygtighed i en kommunal ejendoms- og byggefunktion? .....	8
3. Gode råd til at komme i gang .....	10
3.1 Forudsætninger .....	10
3.2 Ejerskab og forankring .....	11
3.3 Organisering og inddragelse .....	12
3.4 Ressourcer og tidsplan .....	12
3.5 Implementering og opfølgning .....	12
4. Hvad indeholder en god proces frem mod en bæredygtig ejendomsstrategi? .....	14
4.1 Fastlæg formål og målsætning .....	15
4.2. Lav situationsanalyse .....	17
4.3 Identificer målgrupper.....	18
4.4 Skab struktur og prioriter indhold .....	20
4.5 Allokér ressourcer og sæt en deadline .....	22
4.6 Vurder og afbød risici.....	23
4.7 Brug præstationsmåling .....	24
4.8 Indarbejd fleksibilitet og tilpasningsevne .....	25
4.9 Kommunikér og engéger interessenter .....	26
4.10 Evaluer og forbedr løbende .....	28
5. Brug af forandringsledelse som redskab .....	30
5.1 Ledelsesengagement .....	30
5.2 Vision og succeskriterier .....	31
5.3 Kommunikation og inddragelse .....	31
5.4 Identifikation og håndtering af modstand .....	32
5.5 Uddannelse og kompetenceudvikling.....	32
5.6 Evaluering og tilpasning.....	32
6. Opfølgning og konklusion .....	34



# Forord

**D**enne guide er til dig, der arbejder med byggeri, anlæg eller drift og har ejendoms- eller porteføljestrategier som ansvarsområde. Guidens fokus er strategiarbejde og forandringsledelse, og den angiver en metode til at omstille din bygherreorganisation til bedre at kunne opnå og håndtere bæredygtighed i organisationens aktiviteter.

Indholdet i guiden bygger dels på konklusioner fra en analyse fra maj 2023, gennemført af Bygherreforeningen, der gennem interviews bl.a. samler erfaringer med strategiarbejde i 29 af landets kommuner, bredt repræsenteret både geografisk og størrelsesmæssigt, dels indsigter fra en række seminarer og workshops med kommunale bygherrer samt ejendoms- og centerchefer. Det er håbet, at denne guide kan blive et godt værktøj for dig, der er strategiansvarlig, og som skal lede processer i flere retninger og samtidig skabe tydelige resultater i en politisk styret bygherre- og driftsorganisation, som allerede er i drift. Guiden indeholder en række generelle tips, der kan læses som opmærksomhedspunkter, men det er naturligvis op til den enkelte bruger af guiden at finde sin egen vej gennem processen ud fra de givne, lokale forudsætninger. Derfor indeholder guiden også refleksioner over nogle af de særlige forhold, der gør sig gældende for strategiarbejde i en kommunal bygherreorganisation, og som bygger på dialogen med de involverede kommuner i forbindelse med både analyse og seminarer.

I guiden vil du blive præsenteret for først de grundlæggende forudsætninger, som er vigtige at få på plads for at få afsat de nødvendige ressourcer og sikre ejerskab til processen og den endelige strategi. Derefter følger en trin-for-trin guide, der indeholder de gængse hovedelementer i en ejendomsstrategi og sikrer, at du får berørt de vigtigste emner og overvejelser undervejs, som også hjælper dig til at skabe struktur i strategien. Guiden suppleres af en række tips, der giver anvisninger til at udarbejde strategien i praksis. Endelig sluttet guiden af med et kapitel om seks vigtige principper inden for forandringsledelse, som kan understøtte den gode strategiproces, hvor resultaterne forankres på både strategisk, taktisk og operationelt niveau i organisationen.

Bygherreforeningen og Realdania takker alle involverede for mange gode råd og input undervejs.

# Derfor bør kommunerne styrke deres strategiske arbejde på ejendomsområdet

Kommunerne er landets største bygningssejer og råder over ca. 31 mio. kvadratmeter bygningsmasse. De danske kommuner har derfor et ansvar, men også en mulighed, for at gå i front i en grøn omstilling af bygningsmassen og ejendomsdriften i Danmark<sup>1</sup>. I en analyse fra juni 2023 konkluderer Bygherreforeningen, at implementering af bæredygtighed i de kommunale bygherreorganisationer ikke kun handler om konkrete tiltag, men i høj grad også om forandringsparathed og -ledelse i organisationerne<sup>2</sup>.

Analysen afdækker samtidigt en række udfordringer forbundet med at implementere og forankre en strategisk tilgang i arbejdet med kommunale ejendomme. Som indledning til denne guide fremhæves særligt tre udsagn fra analysen, der markerer, hvorfor der kan være et stort potentiale i at arbejde mere systematisk og strategisk med bæredygtighed i den kommunale bygherre- og driftsorganisation.

## Kommunerne befinder sig strategisk på meget forskellige stadier

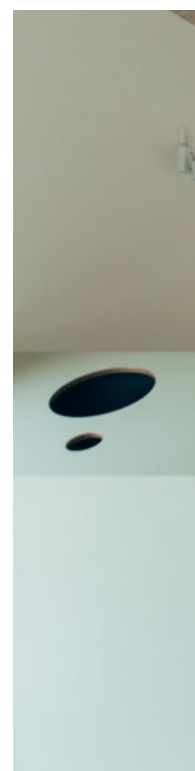
Bygge-, anlægs- og ejendomsområdet har forskellig status i kommunerne, og dermed også politisk opmærksomhed og prioritering. Nogle kommuner arbejder systematisk med en ejendomsstrategi, der også fokuserer på implementering af mere bæredygtige tiltag i porteføljen, mens andre arbejder mindre systematisk og har et stort potentiale for at omstille deres bygherreorganisation. Der er dog en generel stigende opmærksomhed på, at kommunerne forvalter store samfundsmæssige værdier bundet i fast ejendom, og at både udvidelse eller bortskaffelse samt drift af porteføljen har store ressourcemæssige omkostninger for både den kommunale økonomi og samfundsøkonomien som helhed, bl.a. gennem den forhandlede årlige anlægsramme.

## Porteføljestyling er et vigtigt led i den grønne omstilling

Kommunerne har ligeledes forskellige tilgange til porteføljestyling: Nogle arbejder behovsstyret, i mange tilfælde ud fra en overordnet politik, andre har nedskrevne strategier med tilknyttede planer og opfølgingsstrukturer, mens andre igen får dagligdagen til at fungere efter historisk betingede og vedtagne styringsnotater, som primært har fokus på at sikre en fornuftig forvaltning af de res-

<sup>1</sup> <https://www.kl.dk/kommunale-opgaver/klima/kommunerne-tager-klimalederskab/>

<sup>2</sup> <https://bygherreforeningen.dk/baeredygtighed-fordrer-strategisk-og-systematisk-tilgang-i-de-kommunale-bygherreorganisationer/>



sourcer, der er til rådighed på et givet tidspunkt. Ved at se på bygnings- og ejendomsporteføljen som et økonomisk og ressourcemæssigt aktiv kan kommunerne i langt højere grad skabe overblik over den eksisterende bygningsmasse og sikre, at de eksisterende bygninger vedligeholdes og opdateres til den ønskede brug. Således kan de kommunale bygherrer undgå unødige nedrivninger og nybyggeri og i stedet arbejde strategisk med at optimere det eksisterende byggeri til de aktiviteter, som skal foregå i bygningerne.

### **Kommunerne skal leve op til høje forventninger og krav fra borgere og samfundet**

Eftersom landets kommuner generelt fungerer som en af velfærdssamfundets centrale søjler, er der stort fokus på, at ressourcerne udnyttes bedst muligt på tværs af forvaltninger og de kommunale ydelser og faciliteter. Derudover udfordres kommunerne af nationale og globale krav om at levere på både klima- og bæredygtighedsdagsordenen. Det kræver nye ambitioner, beslutninger, kompetencer og resultater for at leve op til borgernes og samfundets forventninger.

Stort set alle kommunerne har allerede eller er på vej med klimaplaner, som har fokus på at reducere og på sigt eliminere CO2-aftrykket fra de kommunale faciliteter og aktiviteter. Klimaplanerne går på tværs af forvaltninger og emner, som kommunerne typisk skal forholde sig til – enten som myndighed eller som aktør. I denne sammenhæng fokuseres på byggeri, anlæg og ejendoms- og porteføljedrift ud fra en strategisk betragtning, da netop disse aktiviteter medfører stort CO2-aftryk, stort energiforbrug, stort ressourcetræk, stor affaldsgenerering samt stort miljømæssigt aftryk på biodiversiteten.

På trods af spredningen i kommunernes tilgange og modenhedsniveauer ift. strategier på bygge-, anlægs- og ejendomsområdet, er det meget få, som har gennemarbejdede planer på alle niveauer og områder, og det er derfor håbet, at denne guide – sammen med den tidligere nævnte analyse – vil kunne inspirere til det videre strategiske arbejde med disse områder.



Foto: Jonathan Grevsen

# Hvad betyder bæredygtighed i en kommunal ejendoms- og byggefunktion?

Det kan være vanskeligt at sætte bæredygtighed på formel i en kommunal ejendomsstrategi, der indtil videre ikke er direkte omfattet af rapporteringskrav i henhold til EU's taksonomi eller CSRD-direktiv (Corporate Sustainability Reporting Directive), som begge bidrager til en fælles europæisk standard for, hvad der må betragtes og omtales som bæredygtigt. Af samme grund skal man som kommune være påpasselig med at kommunikere, at man bygger eller forvalter bæredygtigt, hvis man skal overholde Forbrugerombudsmandens definitioner i Markedsføringsloven<sup>3</sup>. Det betyder omvendt ikke, at man ikke kan bygge, anlægge eller drifte med bæredygtige tiltag, når blot man kan dokumentere, at tiltaget ikke gør væsentligt skade på miljøet, naturen eller mennesker, og at tiltaget følger markedets højeste standard på beslutningstidspunktet.

I Bygherreforeningens Bygherremanifest<sup>4</sup> er FN's 17 Verdensmål omsat til konkrete beslutningsforslag til bygge-, anlægs- og driftsorganisationen og giver en indikation af, hvordan man tilgår bæredygtighed på et overordnet beslutningsniveau, som grundlag for at iværksætte konkrete tiltag. Nogle kommuner vælger at anvende principperne i DGNB-certificering eller Svanemærket som beslutningsgrundlag for større projekter, men det er vigtigt at understrege, at dette ikke bringer projektet i mål som bæredygtigt. Men det kan bidrage til, at man som bygherre får et kvalitativt bedre projekt med visse bæredygtige tiltag, som kan være et formål i sig selv.

Mange kommunalbestyrelser har en vision om, at kommunen skal være bæredygtig - og ikke kun for at spare CO2 gennem reduceret eller omlagt energiforbrug. Fx spores der en stigende interesse for at beskytte miljøet og naturen gennem reduceret træk på jomfruelige råstoffer, beskyttelse af både land- og vandområder og en øget biodiversitet. Tilsvarende spores en interesse for at se på social bæredygtighed fx i form af diversitet i lokal uddannelse og beskæftigelse, sundt arbejdsmiljø og bedre indeklima i skoler og daginstitutioner. Og endelig eksperimenteres med indkøbs-, udbuds-, kontrakt- og samarbejdsformer, der åbner op for bredere helhedsvurderinger af det økonomisk mest fordelagtige, når en række andre bæredygtighedsparametre tages i betragtning og kapitaliseres i et totaløkonomisk perspektiv.

<sup>3</sup> <https://www.forbrugerombudsmanden.dk/alle-emner/forbud-mod-vildledning/miljoemaessige-og-etiske-udsagn-i-markedsfoeringen/>  
<sup>4</sup> <https://bygherreforeningen.dk/download/86/fns-verdensmaal/30410/bygherremanifest-til-fns-verdensmaal.pdf>



## Det kan være nødvendigt at prioritere

Det er klart anbefalingen i denne guide, at ejendomsstrategien bygger på et fundament af en så høj grad af bæredygtighed som muligt. Har man som kommune ikke ressourcer til at sætte ind på alle bæredygtighedsparametre i alle projekter på én gang, bør man i sin ejendomsstrategi definere en prioriteringsmetode baseret på effektvurdering inden for strategiens overordnede målsætninger, der på klima- og miljøområdet fx kan være:

- Energibesparelser i ejendomsporteføljen som en del af implementeringen af EU's energieffektiviserings- og bygningsdirektiver;
- CO2-reduktion som en del af en klimahandlingsplan;
- Arealoptimering, genbrug eller transformation af bygninger før nybyggeri som en del af porteføljeplejen;
- valg af regenerative materialer, samt genbrug eller genanvendelse af inventar eller materialer, som en del af omstillingen til cirkulær økonomi;
- Byggeri og anlæg som integreret del af kommunens grønne indkøbspolitik;
- Miljøfokuseret (grøn) drift/facilities management med fokus på ressourcebesparelser og indeklimate.

Disse og en lang række andre parametre er sammen og hver for sig vigtige. I mange tilfælde har de indbyrdes afhængigheder, hvorfor prioriteringsmetoden udover vurdering af positive effekter også bør indeholde en helhedsvurdering af eventuelle negative konsekvenser af prioriteringen – og dermed en samlet måling af bæredygtigheden i de aktiviteter eller projekter, der skal besluttet efter strategien.

## Starte i det små

Er man som kommune fortsat søgende ift. at definere, hvad bæredygtighed skal betyde i netop ens egen forvaltning og organisation, kan der startes i det små, gøres sig nogle erfaringer i pilotprojekter og udveksles erfaringer med andre kommuner, som enten er i samme situation og/eller som er godt i gang og måske er kommet langt. Det kan betyde, at man lærer af de andres begyndervanskeligheder, og at man når mere sikkert i mål. Men det er klart anbefalingen i denne guide, at man hurtigt skal komme fra det operationelle pilotprojekt til det strategiske niveau, som skal være grundlaget for de fremadrettede aktiviteter og projekter. Og den anbefaling gælder uanset kommunens størrelse, det politiske ambitionsniveau og antallet af byggerier, renoveringer eller anlægsprojekter. Bæredygtighed i en kommune har på den måde ikke noget med volumen at gøre, men mere viljen til at bidrage til den grønne omstilling på flere parametre.

# Gode råd til at komme i gang

I dette kapitel har vi samlet en række gode råd eller hovedregler om, hvordan du kommer i gang med strategiarbejdet. For at komme godt fra start gælder det om at have afklaret de væsentligste forudsætninger, sikret det nødvendige ejerskab til både processen og resultatet, samt afsat de nødvendige ressourcer, dvs. både personer, økonomi og tid.

## 3.1 Forudsætninger

En række forudsætninger skal være opfyldt for at få succes med strategiarbejdet i en kommunal bygherreorganisation. Her er en liste med udsagn i ikke prioriteret rækkefølge, som giver dig en fornemmelse af, om I som kommune er på rette vej eller tæt på mål ift. at kunne starte eller videreudvikle arbejdet:

- Vi har som kommune de nødvendige politikker, overordnede visioner og ambitioner for, hvor vi skal hen i forhold til at arbejde med bæredygtighed i vores aktiviteter, herunder på bygge-, anlægs- og ejendomsområdet.
- Vi er organiseret på en hensigtsmæssig måde i forhold til tværgående samarbejde på tværs af forvaltningerne, der på forskellig vis har relation til bygge-, anlægs- og ejendomsområdet. Vi har samtidig en klar organisationsstruktur, der sikrer, at alle kender deres ansvarsområder og beslutningsmandat.
- Vi har en data- og digitaliseringsstrategi, der sikrer os et godt, datafunderet overblik over vores portefølje og behov for fysiske rammer. Det gælder både ift. anlægs- og driftsbudgetter og prognoser for den demografiske udvikling i kommunen over et realistisk spænd af år ind i fremtiden. Vi følger årligt op på data og planer, så vi sikrer, at vi har det bedst mulige grundlag for at træffe beslutninger.
- Vi har allerede en ejendomsstrategi, som omfatter såvel byggeri, anlæg og drift. Alternativt har vi afsat ressourcer til at udarbejde og implementere en ny strategi. Det gælder både personer, økonomi og tid, og vi har desuden sat en tidsfrist for, hvornår strategien er færdig og er implementeret i organisationen. Og vores klare organisationsstruktur sikrer, at der er ejerskab til strategien hos alle involverede og klarhed over, hvem strategien retter sig mod.



- Vi har generelt identificeret alle nødvendige indsatser, der skal sikre, at vores strategiske bæredygtighedsfokus bliver omsat i praksis i vores aktiviteter og projekter gennem organisatorisk medejerskab – både horisontalt og vertikalt. Vi har udarbejdet planer herfor med prioriteringer, der svarer til de afsatte ressourcer.
- Vi har vores kompetencer på plads i forhold til at arbejde med miljømæssig, social og økonomisk bæredygtighed, så vi som team kan løse de opgaver, der er knyttet til vores ansvarsområde på et kvalificeret niveau. Eller vi har en klar plan for, hvordan og hvornår vores medarbejdere løbende bliver opkvalificeret ift. bæredygtighed. Det gælder såvel i forhold til ledelse og samarbejde, planlægning, teknisk og økonomisk faglighed, samt intern som eksternt kommunikation med politikere, borgere og erhvervsliv (leverandører).
- Vi har en åben og inkluderende kommunikation og dialog internt og med omverdenen. Vi har en konstruktiv tilgang til at håndtere eventuel modstand mod forandringer som en del af vores strategiske arbejde.

### 3.2 Ejerskab og forankring

Hvis ikke du kan svare mere eller mindre ja til de oplyste udsagn, skal du forvente, at der ligger en opgave og venter, hvis I som kommune skal nå i mål med en bæredygtighedsstrategi for jeres bygge-, anlægs- og ejendomsområde, herunder drift.

Når ejerskab fremhæves som et vigtigt emne, skyldes det, at nok så mange strategier eller planer ikke vil lykkes, hvis alle de personer, som skal være ansvarlige for strategien og/eller planerne, samt de personer, som skal føre begge dele ud i praksis, ikke føler et medejerskab hertil. I så fald vil *business as usual* fortsætte, og resultaterne vil udeblive. Ejerskab kræver involvering i proces og beslutninger på niveau med ansvar. Det er derfor vigtigt, at strategien og planerne – eller delelementerne heri – *bor* og *forankres* de rigtige steder i organisationen. Hos de politikere og personer i forvaltningerne, som rent faktisk kan handle og har mandat til at træffe beslutninger, som skal få tingene til at ske for at kunne realisere både strategi og planer. →

### 3.3 Organisering og inddragelse

Som det også er uddybet i kapitel 5 om *Forandringsledelse* er organisationen og dens medarbejdere afgørende for, at strategi og planer kan udvikles og implementeres. Et godt sted at starte er derfor at gennemgå organisationsdiagrammet for hele organisationen på tværs af alle relevante forvaltninger for derefter at indkredse, hvilke dele af den samlede organisation, som strategien skal omfatte. For så vidt angår bygge-, anlægs- og ejendomsområdet, vil det typisk være dele af Teknik- og Miljøforvaltningen, Økonomiforvaltningen, samt dele af fagforvaltningerne, der i mange kommuner har rollen som bygherre eller bestiller. Samtidig skal ejendomsdriften indkredses, da den kan være fordelt på forskellige forvaltninger, centre og niveauer.

Når den berørte organisation er indkredset, kan nøglepersoner på forskellige beslutningsniveauer udpeges til at blive inddraget i strategi- og senere implementeringsprocessen. Der kan opstå en vis modstand i organisationen, som skal håndteres, og dette aspekt skal tages med i betragtning, når nøglepersonerne udpeges.

Nøglepersonernes roller skal herefter defineres. Først skal det være klart, hvem der leder og har ansvaret for processen, og den eller de personer skal have det nødvendige mandat og derfor også have et medansvar for udpegningen af nøglepersoner. Det skal herefter være klart, hvilke roller de øvrige inddragede nøglepersoner indtager, og hvilke opgaver det forventes, at den enkelte får ansvaret for eller skal bidrage til at løse i forhold til både proces og indhold. Det kan overvejes at fastlægge roller og forventede bidrag i et *kommissorium* for strategiarbejdet, da det kan sikre en forventningsafstemning fra starten af processen.

### 3.4 Ressourcer og tidsplan

Uanset om der arbejdes ud fra et kommissorium eller ej, skal der være afsat ressourcer til at gennemføre strategiarbejdet, og helst på en måde og i et omfang, der kan sikre momentum i processen. Uklarhed i prioriteringer og for mange og for lange afbrydelser i strategiarbejdet svækker organisationens og det personlige engagement i processen, giver tab af ressourcer og forsinker målet med strategiarbejdet. Sæt derfor en deadline for strategiarbejdet allerede i den indledende fase. Det giver en bedre styring og prioritering af processen og styrker dermed det endelige resultat.

### 3.5 Implementering og opfølgning

En klassisk fejl er at udvikle en strategi, men glemme at organisere og afsætte ressourcer til at få strategien implementeret i alle led og på alle niveauer i den del af organisationen, som strategien omfatter. Implementeringsopgaven kan være en mindst lige så stor og krævende som udviklingsopgaven, men dette afhænger af, hvor dynamisk og rummelig, det besluttes, at strategien skal være.

Strategien bør kunne favne hyppige forandringer og ændrede rammebetingelser fulgt op af fx årligt opdaterede og ajourførte handlingsplaner. Detaljeringen skal således ligge i de planer og aktiviteter, som skal realisere strategien – ikke i selve strategien. Det gør det også mere håndterbart løbende at genbesøge og evaluere strategien samt måle effekten heraf.



Foto: Jonathan Grewsen

# Hvad indeholder en god proces frem mod en bæredygtig ejendomsstrategi?

Ejendomsstrategien skal som hovedregel referere til og være i overensstemmelse med kommunens overordnede vision og mission, som typisk er fastlagt i kommuneplanen, udviklingsplaner, politikker om klima, miljø, infrastruktur, byggeri, arkitektur, forsyning, indkøb, sociale forhold osv.

I dette kapitel gennemgås alle generiske hovedelementer i en ejendomsstrategi. Afsnittet er tænkt som en guide til at skabe struktur i strategien, men i lige så høj grad som et overblik over, hvilke emner og overvejelser, som man skal igennem undervejs i strategiens tilblivelse. I denne guide er det forudsat, at strategien tager sit udspring i ledelsesniveauet – med andre ord som en top-down-øvelse. Det sker ud fra en generel erfaring med, at forandring, forankring og skalering har sværere vilkår, når strategiarbejdet sker nedefra og opad i organisationen.

Det er dermed en indbygget grundpræmis for guiden, at effektivt strategiarbejde er en ledelsesopgave, da det kræver beslutninger om målsætninger og om at afsætte tid og ressourcer, som er nødvendige for, at den øvrige organisation kan bidrage til arbejdet. Det vil typisk også være ledelsen, som har dialogen med kommunalbestyrelsen eller udvalg, der udstikker organisationens mandat, og som kan allokere de nødvendige økonomiske ressourcer. Det betyder ikke, at andre personer på andre niveauer og med forskellige kompetencer i organisationen ikke skal inddrages undervejs og have veldefinerede opgaver at løse i en iterativ proces under udviklingsarbejdet.

## 4.1 Fastlæg formål og målsætning

Strategiens formål skal være klart defineret for at skabe ejerskab blandt de involverede, og målene skal ligeledes være klart definerede for at kunne anvendes som styringsredskab.

Når I definerer et formål, definerer I også hvad bæredygtighed er i jeres organisation. Det kan være effektivt i forhold til at lede både opad og nedad i organisationen. Når det politiske niveau beder om mere bæredygtighed, så kan I svare på, hvad det betyder på ejendomsområdet i jeres kommune, og omvendt ved medarbejderne, hvilke indsatser, de skal prioritere i deres projekter.

### Definér formål

Eksempler på formål kan fx være: at få styr på egne data, at sikre effektiv og bæredygtig anvendelse af kommunens ressourcer, at styrke klima- og miljøindsatsen, at bevare, udbygge og/eller styrke kommunens faciliteter eller assets, at reducere energiforbruget og affaldsgenereringen gennem en styrket indsats for cirkulær økonomi, og at styrke samarbejdet på tværs af forvaltninger, som bruger kommunens ejendomme og andre faciliteter. →

**”Timer man strategien i forhold til budgetproces, er det altid velkomment, hvis man kan spare nogle penge. Det er tilsvarende nemmere at foreslå strategiarbejde ca. et år før et valg: så er man i gang, og der er noget at gå til valg på.”**

Udsagn fra workshop med ejendomschefer

## Definér mål

Eksempler på bæredygtighedsmål kan fx være: at bidrage til en vedtaget klimaplan, at reducere ressourceforbruget, herunder træk på jomfruelige råstoffer, at opnå en absolut bæredygtighed inden for de planetære grænser, herunder CO<sub>2</sub>-neutralitet, og høj biodiversitet inden for en given tidsperiode. Sådanne mål kan man finde eksempler på i Bygherreforeningens Bæredygtighedspolitik.

På Bygherreforeningens hjemmeside kan man foruden politik desuden finde værktøjer og inspiration til, hvor man som kommune skal sætte ind i forhold til en mere bæredygtig fremtid, for så vidt angår byudvikling, byggeri, anlæg, infrastruktur, forsyning osv. Desuden kan der være inspiration at hente i EU's direktiver som Bygningsdirektivet og Energieffektiviseringsdirektivet, samt ikke mindst EU's taksonomi – også selv om kommunerne endnu ikke er direkte omfattet heraf.

## Refleksion

En strategi står stærkest, hvis den er målbar i forhold til opfølgning. I byggeriet er målbarhed generelt en udfordring på grund af et lavt dataniveau. Med dette menes, at de store mængder af data, der kontinuerligt genereres gennem planlægning, gennemførelse og drift af bygninger og anlæg, kun anvendes i meget begrænset omfang. Det er derfor vigtigt, at strategien indeholder en stillingtagen til organisationens brug af data som værdiskabende redskab, og anvender denne stillingtagen til at sikre kompetenceudvikling, datahåndtering og -værdisætning, måleplaner mv. i organisationen. Se også afsnit 4.10.

## TIPS

Start med en mapping af kommunens vedtagne politikker og planer, som strategien skal relatere sig til eller underlægge sig.



Tegn eller indkreds den del af det eksisterende organisationsdiagram, som strategien skal være rammesættende for.



Opstil herefter en bruttoliste med de emner (som fx byggeri, anlæg og/eller drift af disse), baseline, (bæredygtigheds) mål og delmål, som skal indarbejdes i strategien.



Præsenter herefter mappingen, relations- og organisationsdiagrammet for de ledere, som inddrages i strategiarbejdet – på tværs af forvaltninger og ledelsesniveauer, så der opnås indledende konsensus om relationer og råderum.



## 4.2 Lav situationsanalyse

For mange kommunale bygherreorganisationer er struktureret strategiarbejde ikke nødvendigvis hverdag. At udarbejde, efterleve og følge op på en veldefineret målsætning indebærer et indblik i og forståelse for både indre og ydre omstændigheder, herunder målgrupper og interesser.

### Afklar de organisatoriske rammer for strategien

Som antydnet i afsnit 3.3 er det vigtigt, at den organisatoriske ramme for strategien fastsættes og respekteres af alle både inden- og udenfor rammen. Det kan kræve nogle interne diskussioner indenfor og på tværs af forvaltninger, hvis der er uklarheder ift. ansvars- og opgavefordeling, som måske samtidigt skal revurderes ift. målsætningen. Det er typisk også i denne situationsanalyse, at det viser sig, hvor organisationen befinder sig modenhedsmæssigt i strategisk tænkning.

### Gå i dialog med omverdenen

Situationsanalysen skal også omfatte de ydre omstændigheder, som typisk handler om forventningsafstemning med borgere, brugere og erhvervsliv. Hvis strategien skal kunne fungere, og målene opnås, er det vigtigt at analysere omverdenens villighed eller modstand i forhold til at anerkende strategien og agere derefter. I mange tilfælde vil en god dialog med brugere og markedsaktører, hvor der lyttes til deres behov og hvad der er vigtigt for dem, være et brugbart redskab undervejs i tilblivelsen og implementeringen af strategien.

### Refleksioner

Vil man gå systematisk til værks i situationsanalysen, kan en såkaldt SWOT-analyse være et godt redskab. Her får man vurderet styrker, svagheder, muligheder og trusler ved strategien, herunder både indre og ydre omstændigheder. Det er også her, at der kan vise sig potentielle samarbejds muligheder med fx nabokommuner, almene boligselskaber, ejendomsudviklere og borgergrupper, som kan understøtte strategien.

## TIPS

Brug den opnåede konsensus i lederteamet som basis for en situationsanalyse. Den opnåede udgangskonsensus giver ro i baglandet og åbner for at analysere råderummet i en større kontekst.



I kan med fordel lave fx en SWOT-analyse. Jo større kendskab til styrker, svagheder, muligheder og trusler, som vil påvirke strategien positivt eller negativt, jo bedre kan man udnytte det givne råderum eller arbejde aktivt med at udvide dette i strategiprocesen.

## 4.3 Identificer målgrupper

Hvis strategien bruges aktivt, er den et godt styrings- og kommunikationsredskab. Næste skridt efter rammesætningen og situationsanalysen er at få klart defineret, hvem strategien omfatter og henvender sig til på daglig basis. I grove træk vil en strategi typisk henvende sig til fire målgrupper:

- **Lokalpolitikkerne (byråd/kommunalbestyrelse og evt. lokalråd)**  
Som skal efterspørge, beslutte og tage ejerskab til strategien og dermed respektere de rammer, den fastlægger – både politisk, organisatorisk og fagligt/emnemæssigt. I en SWOT-analyse eller lignende kan det være et opmærksomhedspunkt, at en strategi bør være robust nok til at overleve fx et kommunalvalg, så beslutninger taget med udgangspunkt i strategien, og som typisk har langvarig indflydelse eller konsekvens, fastholdes i strategiperioden.
- **Ledergruppen (fra kommunaldirektør til teamlederniveau)**  
Som ligeledes skal tage ejerskab til strategien, uanset om de er enige i alle dens detaljer. Det vil typisk være økonomiske prioriteringer i anlægs- og driftsbudgetterne, som kan give konflikter i ledelseslaget, og hvor det ofte er bæredygtigheden, der går tabt, hvis helhedsbetragtningerne i økonomien bliver nedprioriteret. Om nødvendigt kan der arbejdes med fx styringsnotater med ledelseshierarkier, som på forhånd fastlægger procedurer ved eventuelle omprioriteringer, så der ses på alle konsekvenser heraf, før der træffes endelige beslutninger.

### Eksempel

En kommune har etableret et samarbejdsnetværk for aktører i hele værdikæden, hvor alle parter kan dele viden, og kommunen kan få viden om, hvad branchen kan og hvad kommunen kan stille krav om. Hvis kommunen fx stiller krav om fossil- og emissionsfri arbejdsmaskiner, vil entreprenørerne få et incitament til at indkøbe maskinerne, og dermed kan kommunen være med til at skubbe markedet. Det er et godt eksempel på, hvordan inddragelse af og dialog med målgruppen kan give viden om handle- rum og muligheder for udvikling.

**”Ejerskab oppefra er meget vigtigt, inden man overhovedet går i gang.”**

Udsagn fra workshop med ejendomschefer

- **Medarbejderne i bygherre- og driftsorganisationen**

Som med indføring i strategien og dens målsætning får en retning på deres arbejde. Jo tættere strategiens indhold relaterer sig til medarbejdernes daglige opgaver og kan fungere som reference for opgaveløsningerne, jo bedre. Det er særlig vigtigt i forhold til denne målgruppe, at strategien indeholder et mulighedsrum for opgaveløsning, så medarbejdernes faglighed, kreativitet, motivation og engagement kan udfolde sig og skabe de bedst mulige resultater inden for strategiens rammer.

- **Omverdenen (borgere, brugere og erhvervsliv)**

Som nævnt i afsnit 4.2 vil det være hensigtsmæssigt med dialog med denne målgruppe, som typisk bliver påvirket af strategien og/eller gerne må lade sig inspirere i forhold til at kunne bidrage til, at strategien kan opfyldes. Her spiller strategiens mulighedsrum således også en rolle.

## Refleksioner

I de fleste tilfælde vil inddragelse af og dialog med målgrupperne på forskellig vis være afgørende for, at implementeringen af strategien bliver en succes. Det skal derfor også analyseres, om selve strategiarbejdet kan give anledning til at genoverveje de allerede etablerede procedurer og processer i organisationen. Det kan være, at eksisterende sags- og beslutningsgange er en barriere for fx tværgående samarbejde, ansvarlighed eller hensigtsmæssige handlemuligheder.

En række kommuner arbejder med tværgående, interne teams og markedsdialoger som nyttige redskaber til at implementere politikker og strategier. Det er succesfuldt, fordi det typisk skaber engagement og dynamik og bringer nye idéer ind i processer og projekter, der i sidste ende påvirker opfyldelsen af strategiens målsætninger.

## TIPS

En oversigt over berørte interne og eksterne aktører (målgrupper) vil være en naturlig del af forarbejdet.



I den indledende fase af strategiarbejdet vil det normalt være tilstrækkeligt at analysere på gruppe- eller delgruppeniveau, mens det senere under implementeringen ofte er nødvendigt at analysere på individniveau – som fx ift. kompetencer.



Brug SWOT-analysen (eller anden brugbar matrix til fx ledelse i forskellige retninger) til at vurdere, hvor der fx skal interveneres ift. forventet modstand eller hvor der kan skabes alliancer, der kan underbygge strategiarbejdet og senere hen implementeringen af strategien.



Overvej også i denne fase, om der eventuelt skal tænkes i justeringer i organisationen af de samme årsager.

## 4.4 Skab struktur og prioriter indhold

Strategien skal være præcis nok til at blive operationel. Udover at fastlægge overordnede målsætninger bør en strategi altid indeholde en logisk struktur samt en række prioriterede nøgleaktiviteter. Sammen med handlingsplaner med tidslinjer, ressourceallokering og ansvar skal strukturen sikre, at målsætningerne opfyldes.

### Skab struktur for strategien

Strukturen afhænger af, hvad der er udgangspunktet for strategien; findes der allerede en strategi, som blot skal opdateres; ligger der allerede en del forarbejde, som blot mangler at blive struktureret for at blive operationelt; skal strategien relatere sig til andre strategier i organisationen osv.

En hensigtsmæssig hovedstruktur kan fx være tredelt, så strategien definerer 1) de juridiske/lovgivningsmæssige rammebetingelser, 2) hvad er allerede vedtaget af fx politikker, klimaplaner mv., som strategien skal respektere og 3) hvad bringer strategien af nyt ift. kommunens udvikling på det pågældende (forvaltnings)område. En sådan struktur kan bidrage til at definere 'spillepladen', skabe overblik og en øget forståelse og accept blandt alle involverede i strategiprocesen og/eller implementeringen.

### Prioritéér de vigtigste aktiviteter

Prioriterede nøgleaktiviteter vil ligesom strukturen afhænge af udgangspunktet, og nogle aktiviteter skal muligvis projektgøres afhængigt af omfang. I kan prioritere aktiviteter ved at identificere de konkrete behov, der opstår i spændet mellem jeres udgangspunkt og jeres mål.

## TIPS

Et godt sted at starte ift. at definere strategiens indhold er at udarbejde en indholdsfortegnelse – og evt. en skabelon for at holde styr på omfanget (sideantal).



En strategi bør ikke være længere, end at den kan formuleres på 10-12 A4-sider.



Det er en smagssag, hvordan strategien skal disponeres, men en hierarkisk struktur kan hjælpe på forståelsen, hvor man trinvis bliver ført fra det mest overordnede til det mere substantielle og operationelle.



Det er netop her, at en indholdsfortegnelse kan være et støtteredskab for struktureringen af det indholdsmæssige.

**“Brug udefrakommende krav strategisk, og se dem i sammenhæng med strategien, fx DK2020-planer og energieffektiviseringsdirektivet.”**

Udsagn fra workshop med kommunale ejendomschefer

## Eksempler på nøgleaktiviteter

Et eksempel på en nøgleaktivitet kan være kompetenceudvikling. Har organisationen som helhed de nødvendige kompetencer ift. at arbejde med bæredygtighed inden for byggeri, anlæg og/eller drift? Hvis det vurderes ikke at være tilfældet, kan en aktivitet være at etablere et efteruddannelsesprogram for nøglemedarbejdere, der vil gøre dem i stand til at kunne agere med den rette faglighed i forbindelse med implementering af strategien.

Et andet eksempel på en nøgleaktivitet kan være at analysere organisationens datahåndtering, systemer, værktøjer/redskaber og eventuel maskinpark. Findes der allerede systemer i organisationen, der kan håndtere fx ejendoms- og forbrugsdata, herunder samkøring på tværs af forvaltningerne, og er der strategier og procedurer for håndtering af data? Har medarbejderne de rette værktøjer eller redskaber til at kunne håndtere nye opgaver, som måtte opstå som følge af strategien, som fx at kunne foretage livscyklusvurderinger (LCA), vurdering af livscyklusomkostninger (totaløkonomi/LCC), indarbejde bæredygtighedskrav i udbud, håndtere GDPR osv.? En aktivitet kan her være at foretage et systemisk eftersyn med henblik på en efterfølgende opgradering.

## Handlingsplan og tidslinje

Udpegningen, beskrivelsen og prioriteringen af nøgleaktiviteter, der knytter sig hertil, bør følges op af en handlingsplan med tidslinje. Handlingsplanen er et vigtigt redskab for de ledere, som har ansvaret for implementering af strategien, herunder ressourceallokering og ansvarsfordeling – se næste afsnit. Handlingsplanen i selve strategien bør være overordnet, men indeholde en række milepæle, delmål og mål, og følges op af en eller flere dynamiske og mere detaljerede handlings- og måleplaner ved siden af strategien. Se også afsnit 4.7.

## Eksempler på datahåndtering

En kommune har arbejdet med en data- og digitaliseringsstrategi, der har ført til udskiftning af et system, der aldrig har kunnet opfylde kommunens data- og styringsbehov. Det nye system vælges ud fra, at datahåndteringen opfylder regler om datasikkerhed, samler alle ejendoms- og driftsdata ét sted, så systemet både kan anvendes til byggestyring, driftsaktiviteter som tekniske service og rengøring, og er tilstrækkelig dynamisk til at opfylde konkrete styrings- og rapporteringsbehov. Dermed kan ledelsen foretage relevante udtræk på både bygnings- og porteføljeniveau og hurtigt skabe sig et overblik forud for prioriteringer og beslutninger.

En anden kommune har så grundigt et overblik over deres ejendomme og kommunale kvadratmeter, at de taler om, hvornår de skal begynde at se på deres eksisterende ejendomme som materialelager. Dermed kan de analysere deres portefølje og se potentialerne i de forskellige bygninger over en længere årrække, også når bygningerne ikke længere har den rette placering, er i dårlig stand eller ikke kan opfylde noget kommunalt formål.

## 4.5 Alloker ressourcer og sæt en deadline

At udvikle og implementere en ejendomsstrategi med fokus på bæredygtighed kan være en krævende opgave – afhængig af udgangspunktet og vidensniveauet; startes der forfra eller bygges der videre på en allerede eksisterende strategi, hvor det blot er et nyt fokus på bæredygtighed, der tilføjes? Man bør under alle omstændigheder være bevidst om, at det kræver ekstra ressourcer at udarbejde en god strategi, som til gengæld vil kunne skabe en fokuseret retning og lette det daglige arbejde med mere effektive processer, hvis den følges og der følges op.

Som nævnt tidligere under pkt. 3.4 bør der sættes en deadline for strategiarbejdet allerede i den indledende fase. Det giver en bedre styring og prioritering af processen, og tidsplanen kan samtidigt bruges til at vurdere ressourcebehovet.

### Refleksioner

Det kan i nogen tilfælde være bedre at sætte barren lidt lavere, hvis det ikke er muligt at tilvejebringe eller allokere tilstrækkeligt med ressourcer – det gælder både økonomi, tid, teknologi og personer – til strategiarbejdet, og sikre at arbejdet kan ske i en sammenhængende proces. For lav prioritering af strategiarbejdet i processen og for få ressourcer til iværksættelse og gennemførelse af de nøgleaktiviteter, der skal udmønte strategien, kan skabe frustrationer og tab af engagement og ejerskab blandt de involverede. Omvendt kan en struktureret og fremdriftssikret proces ofte spare mange ressourcer, der så kan anvendes til at hæve barren.

Endelig kan det være en overvejelse værd, om en eksisterende strategi er tilstrækkelig robust til en opdatering, eller om ressourcerne er bedre anvendt ved at starte mere eller mindre forfra, hvor der tages højde for rummelighed, nye dynamikker og forandringsbehov i organisationen. Det må bl.a. afhænge af, hvor vanskeligt det vil være at implementere bæredygtighed i fokusområderne i en eksisterende strategi.

### TIPS

Ressourcespørgsmålet er altid centralt og bør derfor heller ikke underkendes ift. processen. Det demotiverer alle centralt involverede, hvis de løbende oplever at skulle nedprioritere strategiarbejdet – og ikke får allokert tilstrækkelige ressourcer. Alene formidlingen af strategien i organisationen kan være en stor opgave i den senere implementering.



Mangler der ressourcer til strategiarbejdet, skal dette måske gennemføres i flere faser eller ambitionen med strategien må tilpasses det ressourceniveau, der nu engang er til rådighed.

## 4.6 Vurder og afbød risici

Eftersom en strategi bygger på en række antagelser og forudsætninger – og dermed indbyggede potentielle risici og usikkerheder - kan disse ændre sig undervejs i strategiperioden og dermed påvirke målene. Nogle risici og usikkerheder kan forudses og afbødes med afhjælpningsplaner, andre vil afhænge af udviklingen og både indre og ydre omstændigheder i strategiperioden og må håndteres ad hoc.

På det nuværende stadi af implementeringen af bæredygtighed i byggeri og anlæg vil der være usikkerheder, der særligt retter sig mod nye teknologier, løsninger og materialer, som er en del af den løbende innovation. Derfor bør strategien indeholde en vedtaget, overordnet risikoprofil, mens der normalt ikke er behov for at specificere sin risikovurdering og -håndtering i selve strategien. Derimod bør graden af uforudseelighed vurderes på projektniveau, herunder hvordan der skal reageres, når der opstår problemer eller udfordringer, som både isoleret og samlet set kan påvirke implementeringen af strategien.

### Refleksioner

Oftentimes taler man om det hensigtsmæssige i at have en Plan B, men da der kan være mange risikofaktorer, der kan spille ind, vil det måske være bedre at fokusere på forebyggelse.

Et eksempel på en risiko i implementeringen af strategien kan være, at en eller flere nøglepersoner i organisationen vælger at skifte job, hvorved der opstår et midlertidigt tab af kompetencer i organisationen, der kan påvirke målopfyldelsen. Afhjælpningsplanen, og dermed forebyggelsen, kan fx indeholde, at man i forbindelse med strategiens implementering sikrer sig, at der er et godt arbejdsmiljø med en høj medarbejdertilfredshed, og at der samtidigt er kompetencemæssigt overskud og spredning i organisationen.

Som nævnt tidligere i guiden er det vigtigt, at strategien ikke er for detaljeret, men kan rumme forandringer, der uvægerligt opstår i strategiperioden. Det kan fx være regelændringer i bygningsreglementet, der nok vil have effekt på projektniveau, men som ikke behøver at påvirke det strategiske sigte.

## TIPS

Lav en liste over potentielle risici på basis af SWOT-analysen (eller anden risikoanalyse), og skab en åbenhed i organisationen, så problemer tages op, når de opstår, og ikke gemmes væk.



Vurder derefter sammen med de interne fagfolk og/eller eksterne rådgivere sandsynligheden for at de enkelte risici opstår og samtidigt størrelsen af effekterne heraf. Vurderingen kan herefter indgå i både beslutningsgrundlag og afhjælpningsplaner.

## 4.7 Brug præstationsmåling

Som tidligere angivet må en strategi være rummelig, og må kunne tilpasses givne omstændigheder uden tab af målsætning. Et middel til at sikre både dynamik og målopfyldelse er at arbejde med delmål og definere nøglepræstationsindikatorer (eller på engelsk KPI'er – Key Performance Indicators). KPI'erne hjælper med at overvåge fremdrift og løbende evaluere opfyldelsen af strategien, så det sikres, at denne forbliver effektiv og relevant.

Præstationsmåling betragtes ofte som udansk, når det sker på det personlige plan, men som organisation bør det være legitimt at motivere alle involverede til at forfølge de opsatte mål, som fx CO2-reduktioner. Præstationsmåling giver jer muligheden for at sikre fremdrift og opfyldelse af delmål og mål, samtidig med at løbende opfølgning på fx CO2-reduktion kan hjælpe medarbejderne til at tænke i nye løsninger eller opdage lavthængende frugter.

### Refleksioner

For at fungere som måleredskab må KPI'erne være relativt konkrete og målbare og typisk være knyttet til milepæle og delmål. Hvis en strategi fx indeholder et delmål om, at hele kommunens ejendomsportefølje skal opfylde energimærke D (som delmål) inden 2025 (som milepæl), må der defineres en række indikatorer i et måleprogram, som løbende opsamler data på opgraderingen af ejendomme, der i udgangspunktet har et dårligere energimærke.

Ved at måle på disse forhold opnår man dels en baseline (dvs. et målbart udgangspunkt), et grundlag for at lægge en strategi og plan for opfyldelse af delmålet, og et redskab til at måle om delmålet er opfyldt ved milepælen. Hvis en milepæl ligger flere år ude i fremtiden, kan der være behov for fx årlige opfølgninger på KPI'er for at følge udviklingen med henblik på fx at prioritere og allokere de nødvendige ressourcer ved de årlige budgetforhandlinger.

## TIPS

Der findes forskellige systemer, som arbejder med KPI'er og måleprogrammer, og som kan være støtteværktøjer til præstationsmålingerne.



Men det er også muligt at koble indikatorerne og de periodiske målinger direkte til de enkelte aktiviteter gennem mere håndholdte løsninger, som fx Excel-ark.



Hvad der vælges, må komme an på, hvor ambitiøse målingerne og dokumentationen skal være.

**“Delmål er vigtige i forhold til løbende opfølgning, så man ikke bare sidder med det hvert fjerde år.”**

Udsagn fra workshop med kommunale ejendomschefer



## 4.8 Indarbejd fleksibilitet og tilpasningsevne

En god ejendoms- og bæredygtighedsstrategi anerkender lokalsamfundets, markedets og målgruppernes dynamiske natur og rummer mulighed for fleksibilitet og tilpasningsevne. Dette betyder, at både strategien og den organisation, som skal implementere den, bør være formuleret og gearet til at tilpasse sig og reagere på skiftende omstændigheder, nye muligheder og nye udfordringer i strategiperioden. Når I arbejder med bæredygtighed, hvor viden og metoder konstant er i udvikling, er fleksibilitet og tilpasningsevne i strategien særligt vigtig.

### Refleksioner

En strategiperiode dækker typisk 3-4 år med årlige eftersyn, og dette taler også for, at strategien ikke må være for detaljeret. Strategien er ramme for en lang række initiativer og aktiviteter, som skal kunne ændres og tilpasses efter omstændighederne, uden at det kræver en ny strategi. Samtidigt er det vigtigt at understrege, at der også bør være en vis loyalitet knyttet til strategien (som tidligere skrevet, skal strategien fx kunne overleve et kommunalvalg), hvis den skal kunne fungere som styringsværktøj. I byggeri og anlæg opereres der ofte med lange tidshorisonter med mange aktører involveret, og en god, robust strategi med klare målsætninger vil her kunne bidrage til at skabe ro om de ofte mangefacetterede processer.

### TIPS

Uanset valg af system for præstationsmåling er det en god idé at vægte KPI'er – fx ud fra en skala ift. vigtighed, effekt og/eller konsekvens.



Er der delmål, som er særligt vigtige at opnå, fordi konsekvenserne i modsat fald vil være markante, skal der indtænkes en vis fleksibilitet, så der ikke kun findes én vej eller én løsning til at nå delmålet.

## 4.9 Kommunikér og engager interessenter

Uanset graden af involvering vil der være et stort behov for at kommunikere om både intentionerne om bæredygtighed, strategiprocesen, den afledte implementering og ikke mindst de resultater, der skal opnås som følge af strategien. Det gælder i forhold til alle de nævnte målgrupper, uagtet at deres relationer til strategien og resultaterne vil være forskellige.

God kommunikation kan skabe incitamenter, engagement, motivation og medejerskab – og tryghed – uanset, om der kommunikeres om fejltagelser eller succeser. Kommunikationen bør altid være målgrupperettet og tovejs og skabe rum for feedback uanset hvilke budskaber, der kommunikeres.

### **Fortæl om både svagheder og succeser**

Viser der sig svagheder i strategien, som i væsentlig grad påvirker implementeringen heraf, bør der kommunikeres åbent om dette. Der bør indhentes feedback fra de personer, som er direkte berørt, og kommunikeres, hvad der tages af initiativer eller ændringer for at afbøde uhensigtsmæssigheder.

I lige så høj grad er det vigtigt at kommunikere om opnåede succeser – delmål, milepæle og mål. Byggerier indeholder ofte mange kompleksiteter og involverer mange aktører – og dermed kimen til konflikter, forsinkelser, fejl og mangler, som selvfølgelig skal håndteres undervejs, når de opstår. Men det er vigtigt, at det ikke overskygger, at bygningerne i sidste ende bliver færdige og sat i drift til gavn for brugerne.

**”Det er en god idé at fortælle, hvordan det går og hvor langt man er: Vi når ikke 70%-reduktionsmålsætningerne, sådan som vi arbejder nu.”**

Udsagn fra workshop med ejendomschefer

## Tænk kommunikationen med i strategien

De positive resultater må således ikke underkendes, særligt ikke i kommuner, hvor aktiviteterne finansieres af borgerne og brugerne, og det gælder især når resultaterne indeholder overvundne usikkerheder med indbyggede, uprøvede løsninger. Her er det i særlig grad vigtigt at dele resultaterne med de politiske beslutningstagere, der ofte er med til at tage chancer, som de efterfølgende skal kunne stå på mål for. Og understøtter resultaterne ovenikøbet visionerne og målsætningerne, er budskaberne endnu vigtigere at kommunikere.

### Eksempler på kommunikation og interessentengagement

En kommune fortæller, at det kræver god og vedholdende kommunikation at sikre engagement hos brugerne i forbindelse med nye strategiske tiltag som fx samdrift af flere funktioner i samme bygning. Mødereferaterne skal være gode og tilgængelige, og borgerne skal holdes til ilden med løbende kommunikation og inddragelse.

En anden kommune har flyttet sit bæredygtighedssekretariat ud af forvaltningen og "ud i byen". Med det ønsker man at lægge lidt af det kommunale image af sig og skabe en platform for øget samarbejde og stærkere engagement og forbindelse til borgere, interessegrupper, uddannelsesinstitutioner og erhvervsliv.

Her kan måldata være et nyttigt redskab. Det vil bl.a. være disse måldata, som dokumenterer fremdriften i implementeringen og skaber troværdighed omkring strategien, processen og resultaterne.

Det betyder samlet set, at der skal indtænkes en kommunikationsstrategi og -plan i handlingsplanen. Og at der skal afsættes tilstrækkelige ressourcer og kompetencer til at tydeliggøre strategiens nytteværdi og de løbende opnåede resultater.

## TIPS

God kommunikation er afgørende for at opnå succes med sin strategi – både indadtil og udadtil.



Inddrag kommunikationskompetencer, få skabt fortællingen og få lavet en kommunikationsstrategi og -plan, som er direkte knyttet til hovedstrategien.



Strategien og planen må også gerne tage højde for, hvordan man kommer fra strategien til (taktisk) udmøntning i projekterne, og hvordan man sikrer, det slår igennem i disse sammensatte processer med aktører fra værdikæden.



Husk at sikre løbende opfølgning på strategien og planen og at fortælle de gode historier om succeser og effekter, når delmål og mål er nået – både politisk og internt i organisationen.



En god kommunikation kan bidrage til et større råderum for de strategiansvarlige og sikre en bedre proces, hvor mange er involveret.



## 4.10 Evaluer og forbedr løbende

En god strategi er som nævnt robust, primært rammesættende og så rummelig, at den kan absorbere de dynamikker, der udspiller sig i den organisation og omverden, den relaterer sig til – uden at den skal ændres grundlæggende i strategiperioden. Men hvis regelmæssige præstationsmålinger og evalueringer viser, at målene, pejlemærkerne og initiativerne er ude af sync med udviklingen af bæredygtighed, må man selvfølgelig reagere herpå og eventuelt ændre kurs, handlingsplaner, arbejdsgange, beregningsmetoder, værktøjer og materialer osv. – men uden at miste strategisk fokus.

### Eksempel på evaluering og løbende forbedringer

En kommune synliggør data og nøgletal på skolernes gennemsnitlige antal kvadratmeter per elev på tværs af kommunen til både politikere, forvaltningschefer og skoler for at optimere brugen af de kommunale kvadratmeter. Dermed kan de løbende holde sig opdateret om arealanvendelsen i kommunen og sikre, at der er en løbende dialog om kvadratmeterforbrug og arealoptimering.

### Refleksioner

Det vil være hensigtsmæssigt, at der tages højde for behovet for løbende evalueringer og forbedringer på samme måde som ved risikohåndteringen. Og der bør handles umiddelbart, når evalueringer viser behov for ændringer eller forbedringstiltag. Ved at vise åbenhed overfor feedback fra både organisationen og omverdenen, kan behov for konkrete forbedringer identificeres og blive nyttige erfaringer, der kan bruges til løbende at forfine og optimere strategien over tid.

Det er ikke noget ukendt fænomen i mange kommuner at måle på energiforbruget i egne bygninger for derefter at lægge planer og gennemføre forbedringer, der skal nedbringe forbruget. Mange kommuner har også investeret i systemer, der kan sikre en periodisk rapportering fra driften. Det er oplagt at bruge og udvide disse erfaringer og systemer til at omfatte andre typer af data, herunder fx indeklimapformance, CO<sub>2</sub>-aftryk, anvendelse af arealer/m<sup>2</sup> og driftstider.

## TIPS

Der kan ikke gives bestemte råd om, hvordan man skal sætte sit evalueringsregime op, men det skal være direkte knyttet til præstationsmålinger, mål og delmål – evt. også ved inddragelse af projektperspektiver: Hvad lærer man på tværs af projekterne?



Frem for alt skal evalueringer prioriteres som en løbende aktivitet, der også kommunikeres om – internt såvel som eksternt.



Man kan med fordel tilmelde sig KL Nøgletal<sup>4</sup>, som anvendes af mere end halvdelen af landets kommuner (2023), og hvor man dels bidrager med egne data, dels får mulighed for benchmarking med andre kommuner, som en del af den løbende evaluering af strategien og de afledte indsatser.

<sup>4</sup> <https://www.kl.dk/media/55537/kend-din-kommune-2023-3-udgave.pdf> (side 112-124)



# Brug af forandringsledelse som redskab

Forandringsledelse refererer til den proces, hvor en organisation planlægger, implementerer og styrer ændringer for at opnå ønskede resultater. Det indebærer bl.a. skabelse af engagement og håndtering af modstand for at sikre en gnidningsfri overgang for medarbejdere og interessenter. Forandringsledelse er en kompleks proces og kræver tålmodighed, kommunikation og en strategisk tilgang. Ved at bruge forandringsledelse som redskab i en strategiproces kan organisationen som helhed øge sin evne til at tilpasse sig organisationsændringer og nye arbejdsgange i til stadighed foranderlige miljøer.

I dette kapitel er angivet seks vigtige principper og praksisser inden for forandringsledelse, som organisationer typisk anvender, og som erfaringsmæssigt virker befordrende for en god strategiproces og forankring af resultater i både det strategiske, taktiske og operationelle niveau.

## 5.1 Ledelsesengagement

Strategiarbejde er ledelsesarbejde, og ledelsen spiller en engagerende og afgørende rolle i forandringsprocessen ved udarbejdelse og implementering af en strategi. Det gælder principielt uanset graden af hierarki i organisationen. Det er ledelsen, der har muligheden for at sætte rammerne, tilrettelægge processen og allokere de nødvendige ressourcer til at skabe den ønskede forandring – og til at navigere og træffe beslutninger, der både påvirker processen og de involverede heri. Synlig og støttende ledelse er særligt vigtigt i forandringsprocesser, og man har som leder muligheden for at være en åben og proaktiv rollemodel, som kan skabe ro om forandringerne. Og man har som leder principielt også mulighed for at tilpasse ambitionsniveau og tidsperspektiv for forandringen, så organisationen kan følge med – eller til at gear organisationen med nye kompetencer og ressourcer til at leve op til visionen eller strategien.

## 5.2 Vision og succeskriterier

Når ledelsesengagementet er på plads, er næste afgørende skridt en veldefineret og inspirerende vision for forandringen. Det er vigtigt at kommunikere visionen tydeligt til alle involverede, så de forstår, hvorfor forandringen er nødvendig og hvad den vil føre til. I dette tilfælde kan en vision være at sikre fokus på bæredygtighed i alle organisationens aktiviteter, såvel indadtil som udadtil, fx gennem arealudvikling, porteføljestyling, indkøbspolitikker, krav i udbud, samt valg af materialer og produkter til byggeri, anlæg og drift.

Succeskriterierne kan her fx være øget biodiversitet, energi- og ressourcebesparelser, opnåelse af mærkning eller certificering, reduktion af sygefravær gennem godt indeklima og høj medarbejdertilfredshed. Succeskriterierne skal naturligvis afstemmes med mål og delmål i strategien, så der opleves en naturlig sammenhæng mellem proces og resultat. Hvis organisationen ikke er vant til større forandringer på kort tid, kan det være en fordel at prioritere og vælge få succeskriterier frem for mange. Det kan være vanskeligere at opfylde alle forventninger på én gang, og ikke-opfyldte succeskriterier kan opleves som en fiasko i de dele af organisationen, hvor modstanden måtte være størst.

## 5.3 Kommunikation og inddragelse

Som tidligere nævnt er kommunikation et vigtigt led i strategiprocesen, hvor mange skal arbejde i den samme retning og sikre implementeringen af strategien. I sammenhæng med forandringsledelse er en åben kommunikation helt afgørende og kan i vid udstrækning tage udgangspunkt i situations- og målgruppeanalyserne, der er beskrevet i kapitel 4. Vil man bruge forandringsledelse som redskab til at reducere usikkerheder og skabe fremdrift i strategiarbejdet og implementeringen heraf, må man være indstillet på at kommunikere på både gruppe- og individniveau. Den strategiansvarlige forandringsleder lytter til medarbejderne, håndterer deres bekymringer og ideer og sørger for, at der er åben dialog om både vision, proces og de forventede resultater. Inddragelse af medarbejdere i planlægning og implementering af forandringer øger som regel engagementet i og medejerskabet til processen, og reducerer dermed den modstand, som ofte er uundgåelig. →

## 5.4 Identifikation og håndtering af modstand

Modstand er en naturlig reaktion på forandringer. Hvad betyder en ny strategi for mig i min hverdag? Skal jeg nu til at arbejde på andre måder? Får jeg mindre indflydelse på mit arbejde, end jeg hidtil har haft? Betyder det, at den måde, vi og jeg har gjort tingene på, har været forkerte?

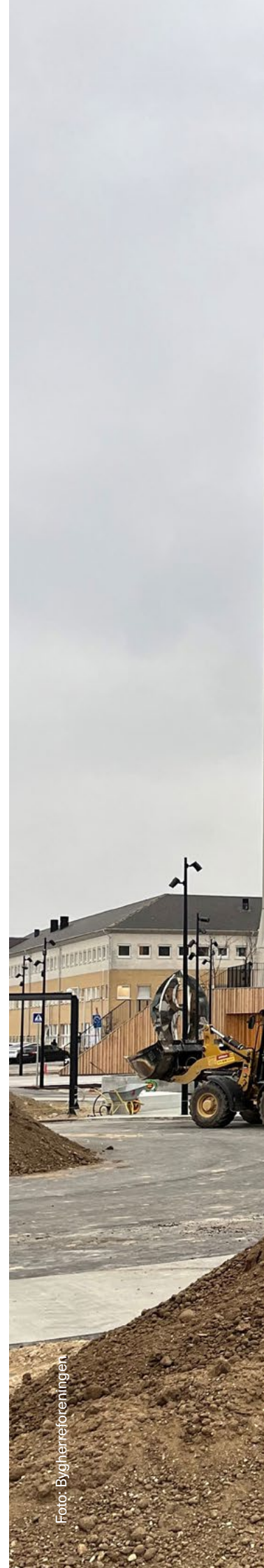
Som strategiansvarlig forandringsleder er det vigtigt at identificere kilderne til modstand og udvikle strategier til at håndtere dem. I mindre organisationer vil man som leder ofte kunne forebygge modstand gennem sit kendskab til medarbejdernes præferencer ift. deres hverdag. Her må strategien være at tage den tætte dialog og håndtere modstanden ved at kommunikere fordelene ved forandringen – hvad er det, den nye strategi bibringer kommunen, forvaltningen og den enkelte medarbejder, uanset om strategien indeholder udvidelser eller indskrænkninger som besparelser? I større organisationer kan det være nødvendigt at kommunikere på en anden måde, men midlerne til forandringsaccept vil ofte være uddelegering af opgaver og ansvar, samt tilbud om kompetenceudvikling til at klare ændringerne.

## 5.5 Uddannelse og kompetenceudvikling

Det er helt naturligt, at forandringer, som fx succesfuld implementering af en ny strategi, kan kræve ny viden og nye kompetencer hos medarbejderne. Det gælder fx, hvis der samtidig indføres ny organisering eller nye krav og systemer, som medarbejderne skal kunne leve op til og håndtere, og det gælder også, hvis medarbejderne får nye roller og måske større ansvarsområder i forbindelse med strategien. Derfor er det vigtigt at allokere de nødvendige ekstra ressourcer til at investere i selvlæring, uddannelse og kompetenceudvikling for at sikre, at medarbejderne er i stand til at håndtere og drage fordel af forandringen.

## 5.6 Evaluering og tilpasning

Forandringsprocessen skal løbende måles og evalueres, men i dette tilfælde blot som en integreret del af strategiprocesen, jf. pkt. 4.10, og kan dermed blive et af succeskriterierne for, at strategiprocesen lykkes. Forandringen skal blive til forankring og skal vedligeholdes – også efter at strategien er vedtaget og er under implementering. Modstand mod forandring kan opstå på forskellige stadier i processen og skal håndteres løbende. Nogle medarbejdere vil se præstationsmåling som en driver, andre vil se det som kontrol, og det er vigtigt for processen og trivslen i organisationen, at den strategiansvarlige forandringsleder er opmærksom på dette og reagerer med tilpasninger, når det viser sig nødvendigt for fremdriften.









# Opfølgning og konklusion

Det er Bygherreforeningens håb, at denne guide kan fungere som inspiration til arbejdet med ejendoms- og bæredygtighedsstrategier i de kommunale bygherre- og driftsorganisationer – og på tværs af forvaltningerne. Baseret på erfaringer fra dialoger med mange af landets kommuner – fra ejendomschefer til projektledere – er vi af den overbevisning, at strategier er vigtige for både forandring og forankring. Strategier giver retning og fælles mål for en udvikling, uanset hvordan man som kommune har indrettet sig, men særligt i kommuner, hvor ansvaret for byggerier, anlæg og drift er spredt på forskellige forvaltningsområder.

En god strategi fungerer desuden som fælles reference- og arbejdsgrundlag for de dele af organisationen, som strategien er ramme for, og bliver dermed fundamentet for initiativer, aktiviteter, planer og projekter, som organisationen skal eksekvere på. Som nævnt i indledningen fungerer en lang række kommuner i dag uden velbeskrevne ejendoms- eller bæredygtighedsstrategier og formår på trods heraf at skabe forandringer. Men som analysen, ligeledes nævnt i indledningen, viser, vil ressourcerne i langt de fleste tilfælde blive brugt mere effektivt og resultaterne blive markant bedre med en strategi.



