

Eiendomsstrategi

2015-2025

Fremoverlent og langsiktig med gjennomføringskraft



Vedtatt av Kommunestyret 25.03.2015



BÆRUM KOMMUNE

Kommunestyrets behandling av eiendomsstrategien 25.03.2015
Vedtak KST-023/15:

- 1. Bærum kommunes Eiendomsstrategi 2015-2025 legges til grunn for videre utvikling av kommunens eiendomsvirksomhet dog slik at det legges frem egne saker om:
 - temaene behandlet under pkt. 5.2 (- aktiv og strategisk rolle i samfunnsutvikling)
 - etablering og bruk av kommunale selskaperStrategien oppdateres ved behov og gjennomgår en fullstendig revisjon i 2018.*
- 2. Eiendommer som skal benyttes langsiktig av kommunens kjernevirksomheter eies primært av kommunen. Vurdering av annet eierskap, samarbeidsformer og gjennomføringsmodeller, som f.eks. OPS, gjøres gjennom helhetlig strategiske vurderinger og lønnsomhetsbetraktninger ved alle nye, større prosjekter.*
- 3. Langsiktig ambisjonsnivå for tilstand settes til 1,2 for de bygninger som kommunen skal satse på (A-bygg). Tidshorisont for når ambisjon skal oppfylles vurderes nærmere i forbindelse med egen sak om delstrategi for oppgradering og verdibevarende vedlikehold, langsiktig investeringsplan og handlingsprogram 2016-2019.*
- 4. Det er viktig å få økt sambruk av arealene. I den forbindelse er det viktig å ha god dialog med aktuelle brukergrupper som f.eks. idrett og musikk vis a vis skole, helt fra planleggingsstadiet. Det er også viktig med kontinuerlig god dialog med brukerne av eiendommene i forbindelse med f.eks. rehabiliteringsarbeider*

Forord

Eiendomsstrategien er et helhetlig, overordnet, styrende dokument som favner all eiendomsvirksomhet i kommunen. Den skal kommunisere satsinger og prioriteringer, både innad i egen organisasjon, i egne selskaper og utad i Bærumssamfunnet.

Bærum opplever befolkningsvekst. Med flere innbyggere øker kommunens tjenesteyting og behov for lokaler til blant annet skoler, barnehager, omsorgsbygg og boliger. Kommuneøkonomien er presset og velferdstjenestene er i endring. Økende vedlikeholdsetterslep i kommunens bygninger er i ferd med å bli en betydelig utfordring. Det er knapphet på tomtearealer til utbygging i Bærum.

Eiendomsvirksomheten er sentral i kommunens produksjon av velferdstjenester og i samfunnsutviklingen. Gjennom å skaffe riktige og effektive lokaler og gjennom forvaltning og utvikling av fast eiendom bidrar virksomheten til verdiskapning. Eiendomsutvikling kan også være katalysator og strategisk virkemiddel i by-, steds- og boligutvikling.

I lys av dagens utfordringsbilde er det behov for å peke ut en tydelig retning og ambisjon for hele kommunens eiendomsvirksomhet.

Eiendomsstrategien vil tjene som en plattform for prioritering, utvikling og styring. Den vil legges til grunn for organisering og hvilke virkemidler som skal tas i bruk for måloppnåelse.

Gjennom klare overordnede mål og ambisjoner kan kommunens eiendomsvirksomhet strekke seg i riktig retning mot optimalisering av eiendomsmassen, smartere og mer ressurseffektiv drift, gjennomføringskraft og et omdømme som mer «fremoverlent» og langsiktig.

Sektorovergrepene helhetsblikk, langsiktighet og bærekraft har vært gjennomgrepene i arbeidet med strategien.

Sandvika, 21.01.2015

Erik Kjelstadli
Rådmann

Kristine Hjellup Horne
Eiendomsdirektør

Innhold

| | | |
|-----|---|----|
| 1. | SAMMENDRAG | 5 |
| 2. | EIENDOMSVIRKSOMHET I BÆRUM KOMMUNE | 8 |
| 2.1 | Kort historisk tilbakeblikk | 8 |
| 2.2 | Organisering i dag..... | 8 |
| 2.3 | Tall og fakta | 8 |
| 3. | KOMMUNAL FORVALTNING AV EIENDOM..... | 11 |
| 3.1 | Interesser i kommunal eiendomsforvaltning | 11 |
| 3.2 | Roller og nivåer | 12 |
| 3.3 | Generelle kriterier på god forvaltning av eiendom | 12 |
| 3.4 | Utviklingstrekk..... | 13 |
| 4. | UTFORDRINGSBILDET | 14 |
| 5. | SATSNINGSOMRÅDER..... | 15 |
| 5.1 | Helhetlig eierskap og forvaltning | 15 |
| 5.2 | Aktiv og strategisk rolle i samfunnsutviklingen | 20 |
| 5.3 | Ta vare på kommunens verdier i fast eiendom..... | 24 |
| 5.4 | Dekke kommunens behov for arealer til tjenestene | 30 |
| 5.5 | Redusert energibruk og klimaklok utvikling..... | 32 |
| 5.6 | Ressurseffektiv og smart eiendomsdrift | 35 |
| 6. | VIRKEMIDLER..... | 38 |
| 6.1 | Organisering | 38 |
| 6.2 | Styringssystem og finansieringsmodell..... | 39 |
| 6.3 | Ressurser og kompetanse | 40 |
| 6.4 | Organisasjonskultur og innovasjon | 40 |
| 6.5 | Involvering og dialog | 41 |
| 7. | VURDERING AV RISIKOBILDET | 42 |

1. Sammendrag

Arbeidet med en helhetlig strategi for kommunens eiendomsvirksomhet tar utgangspunkt i nåsituasjon og kommunens utfordringer, med blant annet behov for nye løsninger, redusert arealbruk, mer langsiktige planer og grunnlag for bedre helhetlig ressursstyring. Kommunens eiendomsvirksomhet er i dag preget av fragmenterte og kortsiktige planer, uten sektorovergripende føringer.

Strategien gir mål for kommunens eiendomsvirksomhet i et 10-årsperspektiv, med klar ambisjon for hva som skal oppnås tidlig i perioden. Målbildet vil være førende for rådmannens videre prioritering og oppfølging.

Kommunens behov for arealer må løses ved kombinasjon av nyanskaffelser, innleie og å optimalisere eksisterende bygningsmasse. Det handler om å ta i bruk rett bygg til rett bruker, oppgradere aktuelle eiendommer og avhende andre. Å utvikle effektive konsepter og arealprogrammer som understøtter tjenestene står sentralt.

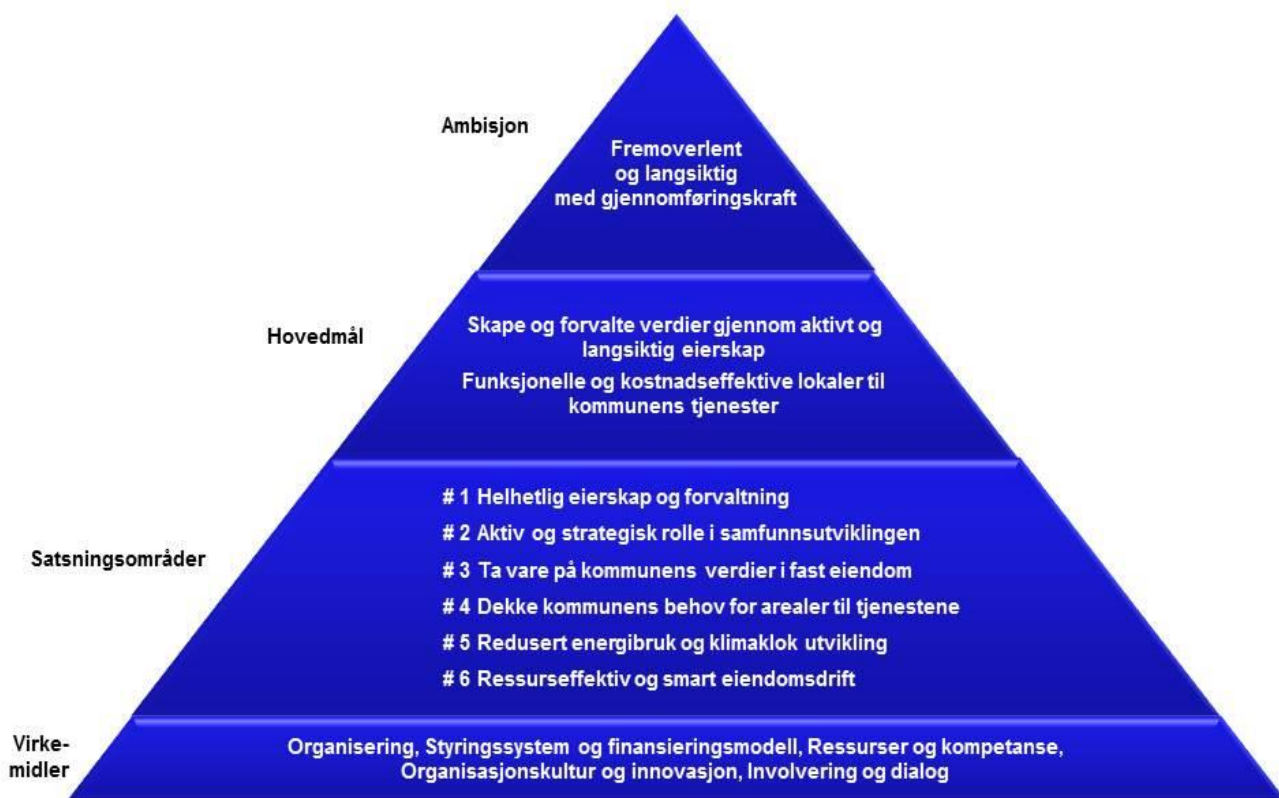
Det er mange behov og ulike og sterke interesser innenfor eiendomsområdet. Det er derfor viktig at kommunens eiendomsvirksomhet har et helhetlig eierskap, og er underlagt helhetlig styring og ledelse med tydelige ansvar og roller. Eiendomsmassen må ses på og styres som én portefølje, på tvers av sektorer, organisatoriske enheter og selskaper for å sikre helhet, utvikling og optimalisering.

Kommunen har behov for et helhetlig og tydelig eierskap til eiendomsområdet gjennom uttalte mål. Det er nødvendig med kritisk kompetanse i eget hus, samtidig som ekstern kompetanse skal benyttes der dette gir bedre verdiskapning. Relevante gjennomføringsmodeller og virkemidler skal tas i bruk for å sikre måloppnåelse. Ut i fra overordnede bestemte mål kan planlegging, prioritering, organisering, virkemiddelbruk, styring, gjennomføring og rapportering legges opp rasjonelt og gjennomføringsevne sikres.

Strategien peker ut seks satsningsområder som skal hjelpe kommunen å nå ambisjonen om eiendomsutvikling og eiendomsforvaltning som er «Fremoverlent, langsiktig og med gjennomføringskraft». Satsningsområdene er konkretisert videre i et knippe oppfølgingspunkter.

Strategien legger en langsiktig kurs. Den vil oppdateres ved behov, og gjennomgå en fullstendig revisjon i år 2018.

Hele strategien er oppsummert i «strategipyramiden» under.



Kommunens eiendomsvirksomhet er stor. Den skal ledes, styres og levere resultater samtidig som arbeidet med utvikling, kulturbygging og omstilling pågår.

For å tydeliggjøre resultater av utviklingen og evaluere om virksomheten er på rett vei mot de langsiktige målene legges det opp til at strategien gjennomføres i faser.

Fase 1 (2015-2017) Viktige skritt mot måloppnåelse

- Rigge eiendomsvirksomheten for helhetlig styring med riktig kapasitet, kompetanse, service- og innovasjonskultur. Organisering med tydelig plassering av roller og ansvar. Avklare ansvars- og oppgavefordeling mellom eiendomsvirksomhet i egen organisasjon og i selskaper, herunder vurdere behov for etablering av eventuelle nye selskaper.
- Annen helhetlig organisering av boligområdet skal være vurdert og iverksatt.
- Systemer som understøtter virksomheten skal være vurdert og tatt i bruk. FDVU-systemet skal understøtte hele bredden i virksomheten, nytt prosjektøkonomisystem integrert med nytt økonomisystem tas i bruk og eiendomsregister etableres.
- Hensiktsmessig system for virksomhetsstyring med relevante nøkkeltall som grunnlag for benchmarking internt og eksternt skal være videreutviklet. Løpende måling av ytelse og effektivitet, rapportering på årlig utvikling og styring på grunnlag av mål og resultater er iverksatt.
- Endringer i ordningen for internhusleie er vurdert og iverksatt.

- Etablere gode oversikter over hele eiendoms- og bygningsmassen, med teknisk tilstand, areal/bruker, tilpasningsdyktighet mv. Definere hvilke eiendommer det skal satses på, skal omdisponeres eller avhendes.
- Etablere utviklings- og forvaltningsplaner for eiendommer, systemer for prioritering og langsiktige vedlikeholdsplaner.
- Etablere system for porteføljestyling av eiendomsmassen.

Fase 2: (2018->) Vurdere kursen, rullere strategien



- Gjennomgående evaluering av organisasjon og foreløpig måloppnåelse (2018). Vurdere behov for justering eller endringer og ytterligere virkemiddelbruk, herunder ytterligere selskapsdannelse/outsourcing mv.
- Rullere eiendomsstrategien (2018).
- Fortsette med utvikling - kompetansebygging – organisasjonskulturutvikling – erfaringsinnhenting – innovasjon
- Måle resultater – evaluere – forbedre

2. Eiendomsvirksomhet i Bærum kommune

2.1 Kort historisk tilbakeblikk

Det sentrale eierskapet til hovedtyngden av kommunens eiendomsvirksomhet er ivaretatt av kommunestyret og videreført i tradisjonell etatsmodell under rådmannen. I tiåret 2000–2010 var «bestiller/utførermodell» rådende. Tjenester ble kjøpt av den interne bedriften BK Bedrifter til blant annet prosjekt- og byggeledelse, bygningsdrift og renhold.

Eiendomsforvaltningen og organisering av denne ble preget av korrupsjonssaken som rammet kommunen i desember 2006. I kjølvannet av denne hendelsen ble det etablert ny eiendomsledelse, og gjort påkrevde endringer i arbeids- og kontrollrutiner. Det ble også etablert rutiner for bedre og tettere samarbeid med sektorene ved kommunalsjefene og tjenesteledere.

Eiendomsvirksomheten er de senere år blitt gradvis samlet under «ett tak» med mål om bedre samhandling og helhetlig styring. BK Bedrifter er nedlagt, vaktmestre og renholdere er innlemmet Eiendom. I alt er i overkant av 200 medarbeidere overført fra BK Bedrifter til Eiendom.

2.2 Organisering i dag

Størstedelen av kommunens totale eiendomsvirksomhet ivaretas av Eiendom, som forvalter grunneiendommer og ca 800.000 m² bygningsmasse, herunder nærmere 2.000 boliger. Bærum kommunale eiendomsselskap AS er heleid av kommunen og forvalter ca. 28 000 m², herunder 149 boliger. Kommunen har i tillegg enkelte eierposisjoner i næringslokaler. Tre eiendommer legges inn som tingsinnskudd i pensjonskassen som skal være virksom fra 01. januar 2015. Den praktiske utøvelsen av eierskapet til kommunens grunneiendommer er i dag fragmentert, og de forvaltes av ulike sektorer både politisk og administrativt.

Politisk eierskap til eiendomsvirksomheten er i dag formelt sett fordelt på to sektorutvalg; Eiendom og administrasjon og Eierutvalget. Mange av sakene Eiendom fremlegger går også til behandling til øvrige sektorutvalg, for eksempel i forbindelse med byggeprosjekter eller andre saker som angår lokaler eller tjenester til sektorenes tjenestesteder. MIKK og FRIKK behandler også saker som berører eiendomsforhold, uten at disse har vært innom Eiendom og administrasjon.

Eiendom rapporterer i dag til rådmannen ved kommunaldirektør for Organisasjon og utvikling. Eiendomskompetanse trekkes inn i rådmannens relevante strategiske fora innenfor samfunnsutvikling og langsiktig strategisk styring.

2.3 Tall og fakta

Kommunens eiendomsportefølje er mangfoldig og består av:

- **Grunneiendommer**

Kommunen er en betydelig eier av grunneiendommer. Eiendommene er i sin tid anskaffet for gjennomføring av kommunale planer når det f.eks. gjelder boligbygging,

næringsutvikling, sentrumsutvikling, fremføring av vei, vann og kloakk, friluftsmål og tjenestenes behov for fremtidige arealer.

- **Formålsbygg**

Formålsbyggene inneholder lokaler til undervisning, omsorg, helse, kultur, idrett, administrasjon og øvrige tjenester. Byggene er en helt nødvendig forutsetning for tjenestenes verdiskapning, og lokalenes planløsning, tilstand og organisering av bruk av arealer har stor effekt for understøttelse av virksomheten.

- **Boliger**

Kommunen skaffer omsorgs og velferdsboliger ved å kjøpe, bygge eller leie boliger i markedet. Det fremskaffes også rimelige boliger. Kommunen har også opprettet en boligstiftelse med det formål å tilby ungdom i etableringsfasen midlertidige boliger.

- **Næringsbygg/eiendom**

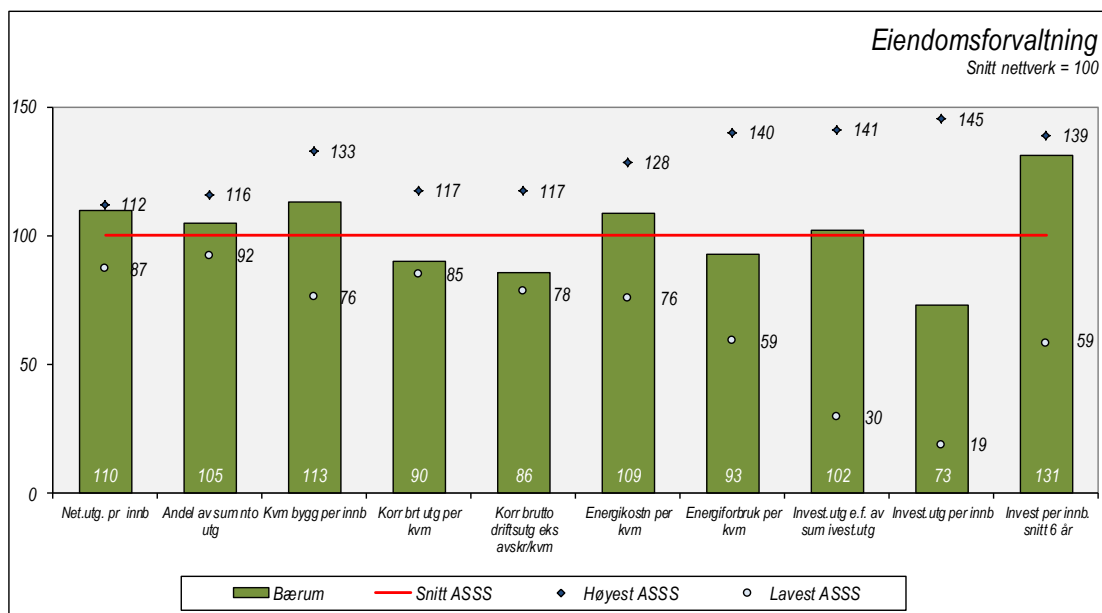
Kommunen eier flere bygg/eiendommer som eies og leies ut etter forretningsmessige prinsipper.

- **Fredede eller vernede eiendommer**

Flere av kommunens eiendommer har en formell, juridisk vernestatus og kan ikke uten videre tilpasses til ny virksomhet. Slike eiendommer må ivaretas ut i fra samfunnsmessige interesser.

Figuren under viser en del sentrale nøkkeltall som indikerer hvordan eiendomsvirksomheten i kommunen drives i forhold til andre store kommuner (her vist som snittet av ASSS kommunene).

Figur: Nøkkeltall ASSS 2013



Figuren viser at Bærum i 2013 hadde investeringsutgifter knyttet til eiendomsmassen som var klart lavere enn snittet for ASSS, men investeringsnivået har samlet sett for de siste 6 år vært høyere i Bærum.

I utvalget er Bærum av de kommuner som ligger lavest målt i eiendomsutgifter pr. kvadratmeter bygg. Når det gjelder kostnader brukt pr. innbygger er andelen av kommunebudsjettet som brukes på eiendomsutgifter 5 prosent større enn gjennomsnittet i utvalget.

Bygningsareal er den viktigste kostnadsdriveren relatert til bygningsmassen. Statistikken viser at Bærum kommune har mer areal formålsbygg per innbygger enn de kommunene det er naturlig å sammenligne seg med. Redusert bruk av bygningsarealer gir muligheter til reduserte driftskostnader samlet og/eller mulighet til å allokere midler til f.eks. mer vedlikehold.

Tabellen under viser samlet areal på formålsbygg pr. innbygger og areal i forhold til de ulike målgruppene.

| | Bærum 2013 | ASSS 2013 |
|--|---------------|--------------|
| Samlet areal på formålsbyggene i kvadratmeter per innbygger | 4,6 | 3,8 |
| Administrasjonslokaler i kvadratmeter per innbygger | 0,2 | 0,2 |
| Førskolelokaler i kvadratmeter per barn i kommunal barnehage | 11,5 | 12,1 |
| Institusjonslokaler i kvadratmeter per beboer i institusjon | 84,9 | 89,0 |
| Kommunale idrettsbygg i kvadratmeter per innbygger | 0,7 | 0,4 |
| Kommunale kulturbygg i kvadratmeter per innbygger | 0,3 | 0,2 |
| Skolelokaler i kvadratmeter per elev | 17,6 | 16,9 |

Kilde: KOSTRA 2013

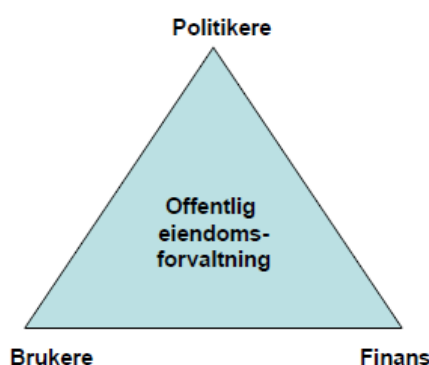
Det er omfang av bygg innenfor idrett, kultur og skole som fører til at kommunen samlet sett har flere kvadratmeter formålsbygg enn gjennomsnittet i ASSS kommunene.

3. Kommunal forvaltning av eiendom

Kommunens samlede bygningsmasse utgjør en betydelig del av en kommunes aktiva. Bygningene og de lokalene de inneholder, er nødvendig innsatsfaktor for de tjenestene som bruker bygningene. Sett i et slikt perspektiv er målet med eiendomsvirksomheten å bidra til at den enkelte tjeneste når sine mål på en mest mulig effektiv måte.

3.1 *Interesser i kommunal eiendomsforvaltning*

Kommunen driver ikke eiendom som hovedvirksomhet. Det er vanlig å legge til grunn at kommunale eiendomsorganisasjoner har som oppgave å dekke tre områder med tilhørende interesser i sitt arbeid. Utfordringen er å utvikle en helhetlig forvaltning av eiendomsporteføljen - en forvaltning som ivaretar alle interesseområdene på en god måte.



(Kilde figur og beskrivelse: Evers et al., Public Real Estate, 2002 og Sintef 2008)

Politiske interesser

Politikeres interesser når det gjelder eiendom drives ikke av finansielle motiver. For politikere er bygninger et redskap til å nå politiske mål knyttet til sysselsetting, kulturutvikling, stedsutvikling, turisme osv.

Finansielle interesser

Den finansielle siden av kommunal eiendomsutvikling og -forvaltning handler om å forvalte eiendomsporteføljen på en økonomisk sett mest optimal måte. Det kan handle om å sørge for at bygningene brukes på en mest mulig effektiv måte, målt i m² pr arbeidsplass, elev eller sykehjemspasient eller i døgntidsbruk. Det kan også handle om virksomhetsøkonomiske forhold, det vil si at bygningen bidrar til at virksomheten kan drives på en effektiv måte, og som handler om planlegging og utforming av bygningene.

Brukerinteresser

Brukere av offentlige bygninger trenger arealer som understøtter virksomheten på en god og effektiv måte, helst til lavest mulig kostnad. I dag endrer offentlige virksomheter seg, enten det handler om undervisning, helse, administrasjon eller andre funksjoner, like mye og like raskt som private bedrifter gjør. Dette betyr for det første at kommunale eiendomsorganisasjoner må ha god kunnskap om de ulike kommunale virksomheter og hvilke endringer de er eller kan bli utsatt for. I tillegg må nye bygninger utformes slik at de kan tilpasse seg endringer som skjer over tid.

3.2 Roller og nivåer

Organiseringen av eiendomsvirksomheten tar vanligvis utgangspunkt i rollene som eier, forvalter og bruker av eiendommen. Disse rollene har ulike funksjoner og ansvar i forhold til eiendommen, i forhold til hverandre og i forhold til omgivelsene. NOU 2004:22 «Velholdte bygninger gir mer til alle» angir at:

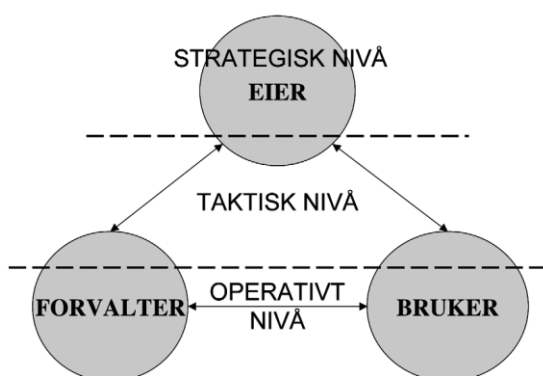
Eierrollen skal ivareta eiendomsretten og de strategiske funksjonene som er knyttet til dette. Rollen ivaretas av kommunestyret.

Forvalterrollen kjennetegnes primært av å forestå løpende drift og vedlikehold av bygningen så langt dette er eierens (og ikke brukerens) ansvar. Forvaltningen innebærer også å ivareta andre funksjoner på vegne av eieren, som å følge opp eierens plikter og rettigheter etter inngåtte avtaler overfor brukeren.

Brukerrollen ivaretas av vedkommende brukervirksomhet på stedet (for eksempel skolens ledelse, ansatte, elever og foresatte), men også av den sentrale fagadministrasjonen (som i Bærum utgjør f.eks. kommunalsjef for skole).

En sortering av eiendomsvirksomhetens funksjoner i ulike nivåer, for eksempel et overordnet strategisk nivå, et administrativt eller taktisk nivå og et praktisk operativt nivå, er et vanlig utgangspunkt for å avklare rollene som eier og forvalter. Denne inndelingen gir grunnlag for å få oversikt over funksjonene og for å organisere disse på ulike måter innenfor ulike organisasjonsmodeller for eiendomsforvaltningen som helhet.

ROLLER OG NIVÅER I EIENDOMSFORVALTNINGEN



På strategisk nivå er eiendomsstrategien sentral. Eiendomsstrategi omfatter å fastlegge formålet med å eie eiendom, hvordan man skal gå frem for å anskaffe, forvalte, utvikle og avhende eiendom, samt mål og rammebetingelser for taktisk nivå.

Kilde: NOU 2004:22 og Sintef 2008

3.3 Generelle kriterier på god forvaltning av eiendom

Gode og effektive bygninger må være funksjonelle over tid, både i forhold til sine bruksformål og med hensyn til forvaltning, drift og vedlikehold.

Brukernes behov og krav omfatter en rekke forhold fra utforming og vedlikehold av utendørs anlegg og bygningens ytre til et godt inneklima og trivselsfremmende forhold som

farger, lys, rene og pene overflater. Kjennetegn ved gode og effektive bygninger er at de har hensiktsmessig utforming, innredning, inventar og tekniske løsninger som gir en arealeffektiv bruk og dermed bidrar til brukervirksomhetens verdiskapning.

Følgende kriterier er vanlig å legge til grunn for god kommunal eiendomsforvaltning:

- det foreligger overordnede politisk bestemte mål
- det er etablert et rasjonelt system for planlegging og styring
- prioriterte brukerbehov ivaretas
- effektiv arealutnyttelse
- godt, verdibevarende vedlikehold
- kostnadseffektiv drift
- målrettet utvikling av eiendommenes kvaliteter
- langsiktig forvaltning
- lovpålagte krav oppfylles

Kilde: blant annet NOU 2004:22 og Sintef 2008

3.4 Utviklingstrekk

Tidligere hadde mange kommuner en desentralisert eiendomsforvaltning der ansvar for bygningene var tillagt bruker av hvert bygg eller etaten de tilhørte. Trenden rundt årtusenskiftet var en sentralisering og spesialisering av eiendomsfunksjonene i kommunene. Med begrunnelsen av at det gir en klarere plassering av ansvar, stordriftsfordeler, samt økt profesjonalitet og bedret kompetanse. Mange har vurdert ulike organiseringsformer av eiendomsvirksomheten.

Likhetstrekkene ved de tiltak som ble gjennomført i kommuner er:

- forvalter- og brukerrollen ble skilt
- internhusleie ble innført for å synliggjøre kostnadene forbundet med arealbruk
- likeartede eiendommer ble samlet i større forvaltningsenheter
- det er skilt organisatorisk mellom drift og forvaltning gjennom etablering av egne driftsenheter
- konkurranseutsetting av driftsoppgaver

Kilde: Multiconsult

I de senere år har det blitt et økt fokus på mer standardisering, benchmark, arealutvikling, samarbeide med private aktører og økt profesjonalitet innen de ulike funksjoner.

4. utfordringsbildet

Det forventes at kommunen vil ha over 140 000 innbyggere i år 2030. Med flere innbyggere øker også kommunens tjenesteyting og behov for lokaler til blant annet skoler, barnehager, omsorgsbygg og boliger. Kommunenes økonomiske handlingsrom vil bli strammere. Velferdstjenestene er i endring og trenger lokaler som best mulig understøtter funksjonell og effektiv drift. Behovsplanene for velferdstjenestene skisserer et økende fremtidig behov for formålsbygg.

Utydelighet i mål og utøvelse av eierskap

Kommunen er både eiendomsbesitter, forvalter, bruker, utleier og leietaker. Kommunens forvaltning og daglige ivaretagelse av eierskapet til eiendommer er i dag delt mellom flere sektorer, fagmiljøer og selskaper, og flere opptrer som «eiere». Dagens modell er fragmentert, vanskelig å styre, og vil kunne medføre sub-optimale løsninger. Det er behov for å tydeliggjøre mål og strategier for kommunens totale eiendomsvirksomhet, og klargjøre hvordan kommunens eiendomsbehov og eiendommer kan styres optimalt på tvers av sektorer, fagmiljøers, organisatoriske enheter og selskapers eventuelle særinteresser.

Knapphet på arealer

I den forbindelsen er følgende problemstillinger spesielt aktuelle; Det er knapphet på tomtearealer til utbygging i Bærum. Hvordan fremskaffe nødvendige arealer i en slik situasjon? Hvem skal holde til i eksisterende bygninger og hvordan skal lokalene utvikles? Hvor skal det bygges nytt og hvor er det hensiktsmessig å finne løsninger i samhandling med andre aktører?

Kommuneplanen peker på behov for mer urban utvikling og høyere/tettere utnyttelse rundt knutepunkter. Gjennom formannskapets behandling av sak 136/2014, «Noen boligpolitiske spørsmål» ble det klart at det er politisk vilje til å bruke kommunens rolle som eiendomsaktør mer aktivt i samfunnsutviklingen. For å få til dette er det behov for å ta stilling til hvordan kommunen skal håndtere strategiske tomtekjøp, utvikling av nærmiljø, by- og tettsteder og følge opp ny boligpolitikk.

For liten innsats til drift og vedlikehold

Som følge av for liten innsats til drift og verdibevarende vedlikehold over tid, har kommunen akkumulert et vedlikeholdsetterslep som har ført til behov for innsats for å løfte bygningsmassens tilstand. Det må besluttes et kvalitets- og ambisjonsnivå for dette løftet, så de riktige prosjekter kan prioriteres og gode langsiktige oppgraderingsplaner legges.

Høyt arealbruk gir høyere driftskostnader og er lite miljøvennlig

Omfang av lokaler innenfor skole, idrett og kultur gjør at Bærum kommune har høyere areal for formålsbygg pr. innbygger enn kommuner det er naturlig å sammenligne seg med. Det er ingen påvist sammenheng mellom økt areal og økt effektivitet, eller f.eks økt læringsutbytte for elever. Areal er en direkte driver av kostnader til investering, forvaltning, drift og vedlikehold, og den største energi- og klima-faktoren. Redusert bruk av bygningsareal vil gi mulighet for å redusere driftsutgifter eller å allokere midler til andre formål.

Utvikling og omstilling krever ny kompetanse og kapasitet

Den tekniske utviklingen har ført til at behovet for kompetanse har endret seg. Oppfølging av byggeprosjekter og drift av teknisk avanserte bygninger krever mer teknisk kompetanse enn tidligere. Samarbeidsprosjekter med profesjonelle aktører i markedet krever god forretningsmessig forståelse, kompetanse innen eiendomsøkonomi, transaksjoner og strategisk eiendomsutvikling. Det store omfanget av mulighetsstudier og investeringsprosjekter fremover vil kreve mye av kommunen som utvikler og byggherre. Disse kompetansene er knappe i markedet, og konkurransen om gode ressurser er stor.

Skape organisasjonskultur for innovasjon og gjennomføringskraft

Dagens organisasjonskultur innenfor eiendomsområdet må utvikles til en fremoverlent servicekultur som bidrar til innovasjon og gjennomføringskraft. Riktig ledelse vil være avgjørende for å lykkes med dette.

5. Satsningsområder

5.1 Helhetlig eierskap og forvaltning

Mål

Eiendomsvirksomheten skal kjennetegnes ved:

1. Tydelig og helhetlig eierskap med klare mål. Avklart administrativt handlingsrom.
2. Kommunens eierskap er forpliktende. Realkapitalen og bygningenes funksjonsverdi ivaretas gjennom planmessig prioritert utvikling og vedlikehold.
3. Eiendomsvirksomheten ses i sammenheng, er riktig organisert og drives profesjonelt etter beste praksis i bransjen.
4. Roller og oppgaver er tydelig plassert. Det er hensiktsmessig og avklart oppgave- og ansvarsdeling mellom eiendomsvirksomhet i egen organisasjon og i selskaper.
5. Kommunens langsiktige eiendomsbehov er primært løst ved å eie eiendom. Vurdering og valg av eierskap, samarbeidsformer og gjennomføringsmodeller som f.eks OPS gjøres gjennom helhetlige strategiske vurderinger og lønnsomhetsbetraktninger.
6. Porteføljestyring er førende som metodikk i utøvelse av løpende eierskap og forvaltning av eiendomsmassen.

Status, utfordringer og muligheter

Behov for overgripende mål

Bærum kommunens eiendomsmasse utgjør store verdier, totalt har bygningsmassen en forsikringsverdi estimert til ca. 17,6 milliarder kroner. I tillegg kommer verdiene av grunneiendommer og infrastruktur. Skal eiendommene utnyttes optimalt må kommunen fastsette overordnede mål for eiendomsporteføljen og eiendomsvirksomheten. Dette gjelder alle eiendommer kommunen eier, enten direkte eller gjennom selskaper, herunder pensjonskassen. Målene bør beskrive hva Bærum kommune vil med sine eiendommer og hvordan eiendommene skal forvaltes og utnyttes.

En helhetlig forvaltning forutsetter at behovene i hvert tjenesteområde ses i et langsiktig perspektiv sammen med tilpasning eller muligheter til å benytte eiendommer til andre formål enn i dag. Målet er å understøtte tjenestenes drift med mest mulig effektiv utnyttelse av kommunenes bygninger og eiendommer.

Kommunens eierskap og eierrolle

Kommunen er en betydelig eiendomsaktør som må sikre langsiktig og bærekraftig utvikling av verdiene. Den praktiske utøvelsen av «eierskapet» til eiendommer spenner over ulike sektor- og fag-interesser i kommunen, både politisk og administrativt. Dette krever styringsmodeller som sikrer helhetlig forvaltning, der riktig samlet prioritering og mest mulig optimale løsninger kan sikres.

Eksempler på områder der kommunen har «flere eierinteresser» er innenfor boligområdet og grunneierrollen. I dag praktiseres grunneierrollen slik at veier og grunneiendommer med infrastruktur forvaltes av Vei og trafikk og ubebygde grunneiendommer forvaltes av Natur og idrett eller av Eiendom avhengig av dagens utnyttelse/bruk. Eierskapet til grunneiendommene gjør at Bærum kommune har en rolle som nabo og grunneier i mange regulerings- og byggesaker. Denne rollen kan Bærum kommune fylle på en mer gjennomgående og proaktiv måte enn i dag.

For å sikre optimal ivaretagelse av eierskapet til eiendomsmassen bør kommunen tydeliggjøre ansvar for (grunn-)eierrollen i slik at det ikke er fare for at eiendommer faller mellom to stoler og blir «uforvaltet». En viktig grunn til å samle og tydeliggjøre eierrollen, er at dette øker muligheten til helhetstenkning om utvikling av områder. Interesseavveininger vil da skje ut fra hva som er det viktigste for kommunen totalt sett både i et kort- og mer langsiktig perspektiv.

I kommunesektoren har det vært en utvikling i retning av å skille ut forvaltningsansvaret for eiendom i mer fristilt organisering i form av for eksempel kommunale eiendomsforetak. Ulike deler av eiendomsvirksomheten kan være egnet for ulike typer formell organisering og eierskapsmodell, avhengig av karakteristika ved virksomheten.

Boligområdet er i dagens modell fragmentert og utfordrende å styre, og peker seg ut som et område som kan være egnet for annen formell organisering og eierskap. Organisering som virkemiddel er beskrevet i kapittel 6.1.

Ulike eierformer og gjennomføringsmodeller som f.eks OPS

Kommunen eier i hovedsak de lokalene som benyttes i tjenesteproduksjon og til kontorer. Det er kun en liten andel som leies. Av det eide arealet, ligger enkelte eiendommer i Bærum kommunale eiendomsselskap AS (BKE AS), Budstikkagården AS og i den nyopprettede pensjonskassen.

Det vil være hensiktsmessig med en gjennomgang og vurdering av fremtidige organisasjonsmodeller samt oppgave- og ansvarsfordeling i og mellom eiendomsvirksomheten i egen organisasjon og i selskaper. Selskaper kan være et godt verktøy for å oppnå målene i eiendomsstrategien.

Å eie eiendommer har over tid utvilsomt vært lønnsomt for kommunen med tanke på veksten i eiendomsverdiene. Eierskapet gir også kommunen full handlefrihet over eiendommene nå og i framtiden. En finansiell tilnærming (rentebetingelser, avkastningskrav etc.) tilsier også at kommunens langsiktige eiendomsbehov hovedsakelig bør dekkes ved å eie. Denne strategien viderefører dagens hovedregel som er at eiendommer som skal benyttes langsiktig av kommunens kjernevirksomheter eies av kommunen.

Samhandling med andre aktører gjennom ulike samarbeidsformer og ulike eierformer gir ulike styringsmuligheter og fordeler. Hvilke typer kommunen skal benytte seg av for ulike typer bygg og tjenester, må vurderes både ut fra strategiske hensyn og lønnsomhetsbetraktninger. Vurdering av leie og andre modeller bør gjøres etter nærmere fastsatte kriterier. Relevante forhold i den sammenheng er å definere hvilke type prosjekter som er best egnet, for eksempel i forbindelse med større nybygg. Det er ofte lite hensiktsmessig å gjennomføre rehabilitering eller utvidelser av den eksisterende bygningsmassen gjennom alternativer til dagens eierform.

I arbeidet med konkurransegrunnlag for OPS-prosjektet Berger skole har kommunen opparbeidet seg god bestillerkompetanse. Bærum kommunes konkurranse-grunnlag omtales nå som «Best-case» materiale i bransjen. OPS-prosjektene kan i driftsfasen bidra med sammenligningsgrunnlag og impulser til utvikling av kommunens egen forvaltning av eiendommer. OPS kan blant annet være aktuelt i de tilfeller kommunen ikke har tilgang til nødvendig tomtegrunn, eller der kommunen ønsker å kontraktsfeste en bestemt vedlikeholdsinnsats for spesielle bygg. OPS-modellen vil gi forutsigbarhet i kommunens FDV-utgifter over leieperioden, på den andre siden vil kommunens fleksibilitet begrenses gjennom bundne midler, ofte i 25 år.

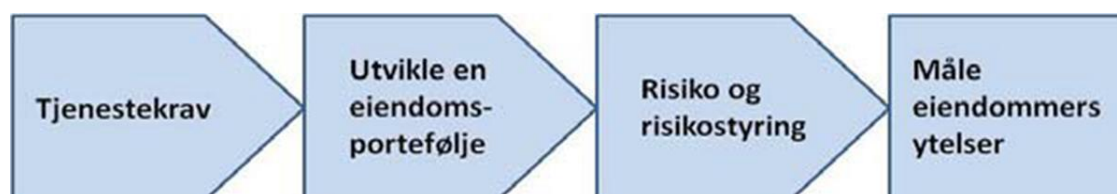
I kjølvannet av eiendomsstrategien vil rådmannen arbeide frem kriterier for i hvilke prosjekter OPS eller andre gjennomføringsmodeller skal vurderes og eventuelt benyttes.

Porteføljestyring og portefølje-forvaltning

Porteføljestyring handler om en helhetlig forvaltning av en gruppe av eiendommer, og vil stå sentralt i arbeidet med å utnytte eiendomsmassen optimalt for å dekke kommunens behov

for arealer og ta vare på verdier. Helhetlig styring av porteføljen er viktig når en skal forvalte bygninger som befinner seg i ulike stadier av livssyklusen. Noen er under bygging, andre trenger vedlikehold, og enkelte kan det være fornuftig å kvitte seg med. Porteføljen vil hele tiden endres, fordi behov endres, og fordi alle beslutninger som fattes knyttet til enkeltbygninger og tomtekjøp, innvirker på den samlede porteføljen.

Det skal etableres et system for å sammenholde kommunens behov for lokaler (behovsplanene) og eiendommer med eiendomsmassens kapasitet, egnethet og tilpasningsdyktighet. Dette skal gi grunnlag for å treffe riktige valg og redusere risiko innenfor styringen av eiendomsporteføljen.



Figur: Kirsten Arge, NTNU Strategisk Porteføljeforvaltning

Tiltak fase 1 (2015-2017)

| Nr | Navn og beskrivelse | Periode |
|----|---|-------------|
| 1 | <p><u>Rigge eiendomsvirksomheten for helhetlig styring</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Tydelig organisering, roller og ansvar, riktig kapasitet, kompetanse, service- og innovasjonskultur. - Avklare ansvars- og oppgavefordeling mellom eiendomsvirksomhet i egen organisasjon og i selskaper i løpet av 2015 | 2015 - 2017 |
| 2 | <p><u>System for porteføljestyring</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Etablere system for å sammenholde kommunens behov for lokaler og eiendommer over tid med eiendomsmassens kapasitet, egnethet og tilpasningsdyktighet. | 2015 - 2016 |
| 3 | <p><u>Etablere kriterier for andre anskaffelsesformer enn å eie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Fastsette kriterier for vurdering av alternative anskaffelsesmodeller (f.eks. OPS) til kommunalt eierskap | 2016 |
| 4 | <p><u>Ny helhetlig organisering av boligområdet.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Vurdere alternativer til dagens organisering i 2015. - Eventuelle endringer implementeres i 2016-2017. | 2015 |
| 5 | <p><u>Etablere grunneierfunksjonen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Definere grunneierfunksjonens innhold. - Utvikle system for helhetlig oversikt over og håndtering av kommunens grunneiendommer, infrastruktur og bygninger. - Foreslå annen helhetlig organisering med tydelig ansvar og | 2015-2016 |

| | | |
|----------|--|------|
| | <i>rollen.</i> | |
| 6 | <p><u>Etablere styringssystem som initierer ressurseffektivitet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Initiere en finansieringsmodell for eiendomstjenester og arealbruk som styrker virksomhetsstyringen, synliggjør totale kostnader og initierer ressurseffektivitet.</i> - <i>Internhusleiemodell og pris på tjenester vurderes som ledd i dette.</i> - <i>Endringer implementeres fra 2017.</i> | 2016 |

5.2 Aktiv og strategisk rolle i samfunnsutviklingen

Mål

Eiendomsvirksomheten skal kjennetegnes ved:

1. Rollen som eiendomsutvikler er tydelig og kommunen har omdømme som profesjonell samarbeidspartner.
2. Kommunen har en aktiv posisjon i utviklingsområder for å oppnå ønsket by- og tettstedutvikling, boligutvikling og nødvendig sosial infrastruktur
3. En aktiv og strategisk politikk vedrørende erverv av tomter for å dekke fremtidige behov.
4. Kommunens nytte- og eiendomsverdier optimaliseres gjennom aktiv eiendomsutvikling.

Status, utfordringer og muligheter

Bærum kommune spiller mange roller i de prosesser og tiltak som er med å forme innbyggernes fysiske, sosiale, kulturelle og økonomiske omgivelser. Det løpende arbeidet med overordnede planspørsmål, miljøvern, folkehelse, utbyggingsavtaler, byutvikling og samarbeid med frivillige organisasjoner og næringsliv står sentralt i dette arbeidet.

Alle eiendommer «setter spor». Gjennom sine bygninger og anlegg presenterer kommunen seg for sine innbyggere i alle faser av deres liv. Eiendommene bidrar til det bildet innbyggerne har av hjemsted og nærmiljø, og har stor betydning for kommunens omdømme.

Eiendomsutvikling i kommunal sammenheng er verdiskapning som utvikler, omformer og oppgraderer eiendom i takt med kommunens behov og utvikling. Kjøp, utvikling og salg av eiendom kan være viktige virkemiddel for kommunens næringsutvikling, boligutvikling, stedsutvikling og lokalmiljø.

Kommunens arealstrategi sier at fremtidig boligbygging og fortetning skal skje i områdene Fornebu, Sandvika og Fossum, samt rundt kollektivknutepunktene. Samtidig skal fortetting i resten av kommunen begrenses. Arealstrategien legger også vekt på sammenheng mellom utbygging av sosial og teknisk infrastruktur og bolig- og næringsutbygging. Det er knapphet på tomtearealer, og eierposisjoner er viktig for mulig påvirkning av utviklingen.

Ved behandling av kommuneplanens samfunnsdel med tilhørende arealstrategi ble det fattet vedtak om en ny boligpolitikk. Kommunen skal føre en mer målrettet boligpolitikk tilpasset husholdninger med forskjellige inntektsnivåer.

I etterkant har formannskapet vedtatt følgende (sak 136/2014, «Noen boligpolitiske spørsmål»):

- *Rådmannen bes vurdere å etablere et redskap for strategisk tomtekjøp for å kunne ha en mer aktiv og strategisk politikk vedrørende fremtidig erverv av tomter til sosial*

infrastruktur, ny boligbygging og annet kommunalt arealbehov.

- *Det bør vurderes å avsette økonomisk «rom» i HP, som gir rådmannen mulighet til å handle raskt og effektivt.*
- *Det bør også vurderes om kommunen skal innføre en politikk/strategi som gir rådmannen mulighet til å inngå strategiske samarbeidsavtaler med større utbyggere.*

Temaene fra vedtaket over berøres overordnet av eiendomsstrategien.

Formannskapsvedtaket vil bli fulgt opp med konkretisering i egen sak i løpet av 2015.

Kommuner kan styre/påvirke bolig-, by- og stedsutvikling gjennom rollen som planmyndighet og i rollen som grunneier og eiendomsutvikler. I dag er det potensiale for at kommunen kan øke sin påvirkning ved å ta en mer aktiv rolle. Dette forutsetter profesjonalitet i rolleforståelsen, mellom kommunen som forvalter av plan- og bygningsloven og kommunen som eiendomsutvikler.

Eierskapet bør brukes mer aktivt og strategisk for å sikre fremtidige eierposisjoner, kunne realisere kommunens behov for lokaler og for å bidra som katalysator til ønsket bolig- og samfunnsutvikling. I en aktiv eierrolle ivaretas kommunens eiendommer og verdier gjennom investering og utvikling. I viktige områder, der kommunen ser behov eller er minoritetseier, kan det vurderes å foreta strategiske tomtekjøp eller kjøpe seg inn som partner i et prosjekt.

Ved å være tidlig ute og «ta en aktiv posisjon» for å sikre avtaler som gir tilgang til arealer i utviklingsområder, vil kommunen ha større mulighet til å ivareta arealer til formålsbygg eller boliger til lavere kostnad. Kommunen kan også bruke den posisjonen man allerede har som eier av en eller flere eiendommer, eller gjennom kjøp og salg av eiendommer.

Det kreves riktig kompetanse, kapasitet, aktiv deltagelse og god dialog med andre grunneier for å komme i posisjon til å gripe de muligheter som dukker opp, og på den måten sikre de arealene kommunen trenger i et langsiktig perspektiv.

Ulike posisjoner kommunen kan ta er illustrert på en akse. Plan og bygningslovens virkemidler er det ene ytterpunktet. Kommunen som en aktør i tomteselskap der kommunen blant annet forestår oppkjøp, og salg av tomter/utviklede prosjekter som det andre ytterpunktet. Mulige modeller for dette belyses og konkretiseres i egen sak i løpet av 2015.

Figur: Akse med eierposisjoner



I dag jobber kommunen mest på høyre side av aksene, det vil si med utgangspunkt i plan og bygningslovens virkemidler.

Inngå partnerskap på kommunalt eide eiendommer

Kommunen eier noen større eiendommer i sentrumsområder som i forbindelse med for eksempel områdereguleringer kan endre formål. Brannstasjonstomten på Bekkestua er eksempel på en slik eiendom som kan sikre kommunen fremtidige boliger og servicelokaler. Dersom kommunen ikke trenger alle arealer reguleringsplanen gir mulighet for, kan det utlyses en konkurranse hvor kommunen anskaffer en eller flere eksterne partnere for utvikling av eiendommen.

Slike avtaler vil kunne skaffe komplementær kompetanse i eiendomsutviklingen, sikre at kommunen kun investerer i de arealene kommunen selv trenger, minimere og fordele risiko, samtidig som eiendommen og utviklingsverdien maksimeres.

Inngå partnerskap på privat eide eiendommer

For å sikre riktig utvikling av et område, som bidrag til å oppnå ønsket samfunnsutvikling eller for å sikre sosial infrastruktur, kan det i noen tilfelle være nødvendig at kommunen kjøper seg inn som partner i konkrete prosjekter.

Avhengig av hvilke type bygg (formål) kommunen ønsker å eie selv, så kan kommunen ha forskjellige strategier. For boliger er muligheten flere:

- Kommunen kan kjøpe seg inn i store utviklingsprosjekter, bygge selv og leie ut til kommunale brukere.
- Kommunen kan kjøpe seg inn i utviklingsprosjekter, bygge selv og selge til kommunale brukere. I de tilfeller hvor prosjektet utløser tilskudd fordres en avklaring med Husbanken og at det legges en klar strategi/føring på hvilke klausuler som følger leiligheten (når kan den selges, til hvem og til hvilke betingelser).
- Kommunen kjøper eller leier et hensiktsmessig lokale f.eks i en boligblokk, til base eller annen servicevirksomhet og utbygger henvender seg spesielt til en kjøpegruppe (til mennesker med utviklingshemming, eldre og lignende).

Samhandlingsmodell

Flere byer har hatt utfordringer med lite attraktive by- og sentrumsområder. Drammen er et eksempel på en by som har oppnådd mye med en samhandlingsmodell. Drammen etablerte en strategi for sentrumsutviklingen som utpekte fire delstrategier. I tillegg fastla bystyret hvilke strategier kommunen skulle ta en aktiv rolle i. Generelt handler det om at kommunen tar ansvaret for det offentlige rom og tilrettelegger for privat engasjement og utbygging.

Når kommunen tar sitt ansvar og effektuerer en aktiv rolle, legger dette til rette for den private delen av en sentrumsutvikling. Kommunen må ofte foreta investeringer først, deretter kommer den private sentrumsutviklingen. Dette er i prinsippet det samme Asker har fått til i sitt sentrum og Bærum kommune nå ønsker å få til i Sandvika.

Modellene og mulighetene er mange. Kommunen bør ta aktiv posisjon i utviklingsområder på en slik måte at mulighetsrommet utvides, samtidig som risikobildet holdes dempet.

Tiltak fase 1 (2015-2017)

| Nr | Navn og beskrivelse | Periode |
|----|---|-----------|
| 1 | <u>Modeller for strategiske samarbeidsavtaler og tomtekjøp</u> <ul style="list-style-type: none">- <i>Vurdere modeller for strategiske tomtekjøp for å kunne føre en mer aktiv og strategisk politikk vedrørende fremtidig erverv av tomter til sosialinfrastruktur, ny boligbygging og annet kommunalt arealbehov.</i>- <i>Vurdere modeller for alternative strategiske samarbeidsavtaler og kjøp og salg innenfor eiendomsutvikling</i>- <i>Avklare mandat, roller og fullmakter.</i>- <i>Definere gode modeller for dialog og involvering.</i> | 2015 |
| 2 | <u>Rett organisering, kapasitet og kompetanse for å ivareta utviklingsrollen</u> <ul style="list-style-type: none">- <i>Bygge organisasjon med god forretningsmessig forståelse, tilstrekkelig kompetanse og kapasitet innen eiendomsøkonomi og strategisk eiendomsutvikling.</i> | 2016-2017 |

5.3 Ta vare på kommunens verdier i fast eiendom

Mål

Eiendomsvirksomheten skal kjennetegnes ved:

1. Eiendommenes funksjonelle og økonomiske potensiale er utnyttet. Det drives systematisk tilstandsbevarende vedlikehold.
2. Ambisjonsnivå for tilstand er fastsatt for alle bygg. System for prioritering av tiltak er etablert og følges opp.
3. Alle bygninger er tilstandsvurdert og har en langsiktig forvaltnings- og utviklingsplan.
4. Vedlikeholdsetterslep er tatt inn på en systematisk og sporbar måte.

Status, utfordringer og muligheter

Det aller meste av kommunens tjenesteproduksjon fremover skal foregå i allerede eksisterende bygninger.

Som følge av manglende verdibevarende vedlikehold over mange år har kommunens bygningsmasse et vedlikeholdsetterslep. Dette fører til at behov for rehabilitering av bygningene oppstår hyppigere enn ved systematisk vedlikehold, og at driftskostnader forbundet med skader og plutselige hendelser er høyere enn i en portefølje med bedre teknisk tilstand.

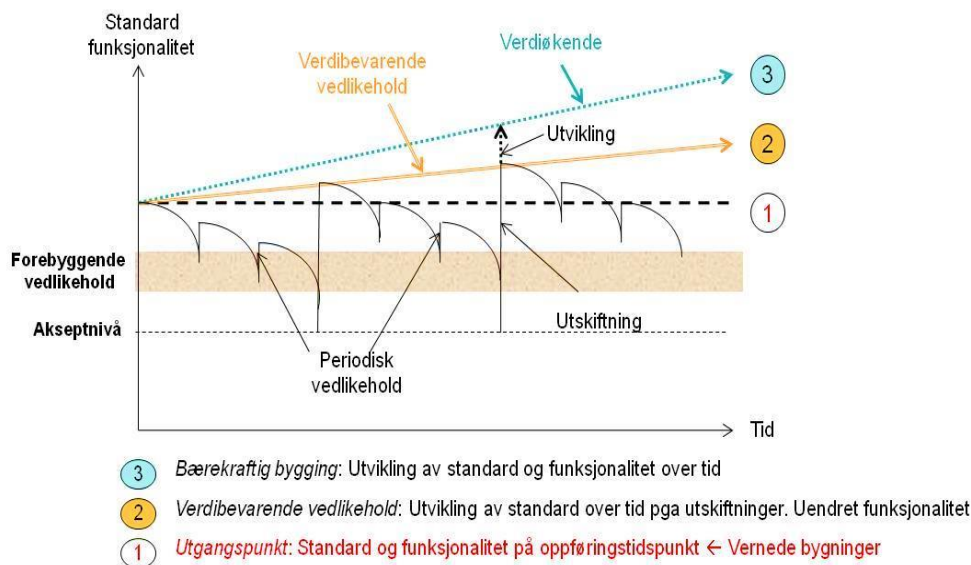
Det har også vært avsatt for lite til løpende drift og vedlikehold. Når reparasjon av skader utsettes og nødvendig vedlikehold ikke følges opp, vil det oppstå følgeskader på bygninger og påvirke brukerne. I ytterste konsekvens gir helseplager for ansatte og brukere som følge av for eksempel fuktproblematikk og dårlig inneklime.

Dagens manglende satsning på oppgradering og drift/vedlikehold kan ikke opprettholdes over tid uten å gi alvorlige konsekvenser. Bygningenes tilstand vil forverres, og bygninger vil etter hvert måtte stenges som følge av uakseptable forhold for ansatte og brukere.

Verdibevarende vedlikehold er planlagt vedlikehold som utføres for å hindre forfall som følge av bruk og normal slitasje.

Figuren under er en prinsippkisse for verdibevarende vedlikehold. Denne illustrerer at «gapet» mellom faktisk tilstand og ønsket tilstand øker ved manglende vedlikehold. Kostnader forbundet med lukking av etterslepet øker med omfanget av manglende vedlikehold.

Figur: Prinsippskisse for verdibevarende vedlikehold



Figur: Multiconsult, professor Svein Bjørberg

For å kunne rette ressurser mot de riktige tiltakene er det behov for god kjennskap til bygningsmassens tilstand og et klart ambisjonsnivå for hvilken tilstand bygningsmassen bør ha, slik at langsiktige vedlikeholdsplaner kan møte dette. Videre er det behov for et godt system for prioritering av tiltak av ulike typer tiltak, slik at det viktigste blir gjort først.

I 2014 ble det gjennomført en kartlegging av kommunens bygningsmasse med den samme metodikken som benyttes av flere store offentlige eiendomsaktører, blant andre de kommunale eiendomsforetakene i Oslo, helseforetakene og i Forsvarsbygg.

Ved kartleggingen blir bygningsmassen gitt tilstandsgrader fra 0 (best) til 3 (dårligst). Beskrivelse av de fire ulike tilstandsgradene fremgår av tabellen.

Tabell: Beskrivelse av tilstandsgrader med eksempler

| Tilstandsgrad | Symptomer | Forklaring |
|---------------|------------------|--|
| 0 | Ingen | Meget god standard uten feil og mangler. Kun ubetydelig slit og elde fra NYBYGGSTANDARD. |
| 1 | Svake | God/tilfredsstillende standard. Alle lover og forskrifter er ivaretatt. Noe slitasje og elde fra nybyggstandard. |
| 2 | Middels kraftige | Et visst omfang av feil og mangler og/eller avvik fra lover og forskrifter som krever teknisk utbedring. |
| 3 | Kraftige | Omfattende skader, feil og mangler. Mye slitasje. Betydelig behov for teknisk utbedring. Avvik fra lover og forskrifter. |

Ved bruk av multiMap er NS 3424 «Tilstandsanalyse av byggverk» lagt til grunn.

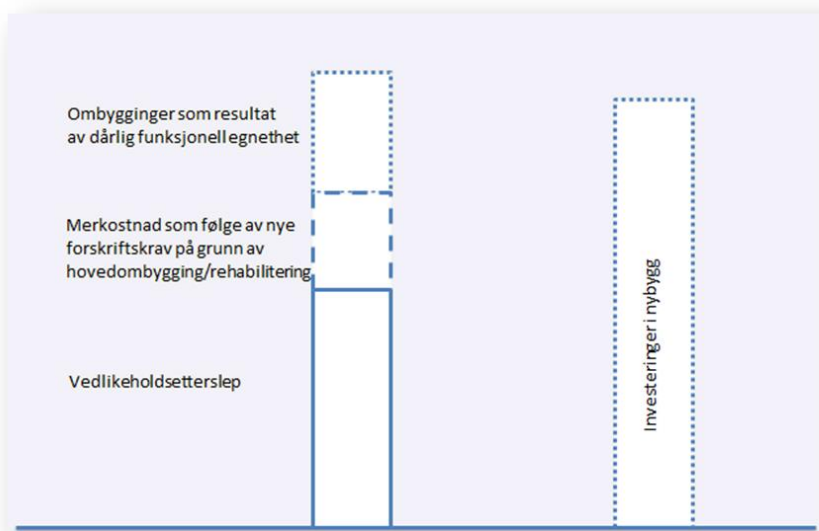
Ved valg av ambisjonsnivå for teknisk tilstand i en stor bygningsportefølje vil det være naturlig å skille mellom eiendommer som skal satses på og eiendommer som skal avhendes eller utvikles til annen bruk. De som skal satses på, bør ha et høyere ambisjonsnivå enn de som skal fases ut. Bygningsmassen kan kategoriseres slik:

- A-bygninger: de som skal fungere i lang tid for det formålet de har nå, og som skal ha en god teknisk og funksjonell tilstand
- B-bygninger: de som skal endre bruk, avhendes eller utvikles/bygges om i et slikt omfang at det ikke skal benyttes full vedlikeholdsinnsats frem til ny løsning

Alle A-bygninger bør ha en langsiktig forvaltnings- og utviklingsplan som er utarbeidet i samarbeid med brukerne og en femårs vedlikeholdsplan som rulleres årlig.

Ved innhenting av vedlikeholdsetterslep vil det i praksis utløses merkostnader på grunn av nye forskriftskrav der hvor tiltakene defineres som hovedombygging. I tillegg vil det også være behov for enkelte ombygginger og funksjonelle tilpasninger for tjenestene i bygget. Figuren viser denne sammenhengen.

Figur: Prinsippkisse for kostnader ved innhenting av vedlikeholdsetterslep



Kartleggingen viser at det kun er 24 % av Bærum kommunes bygningsmasse som har en gjennomsnittscore på 1,0 eller bedre. Statsbygg har til sammenligning 1,0 som ambisjonsnivå for hele sin bygningsmasse.

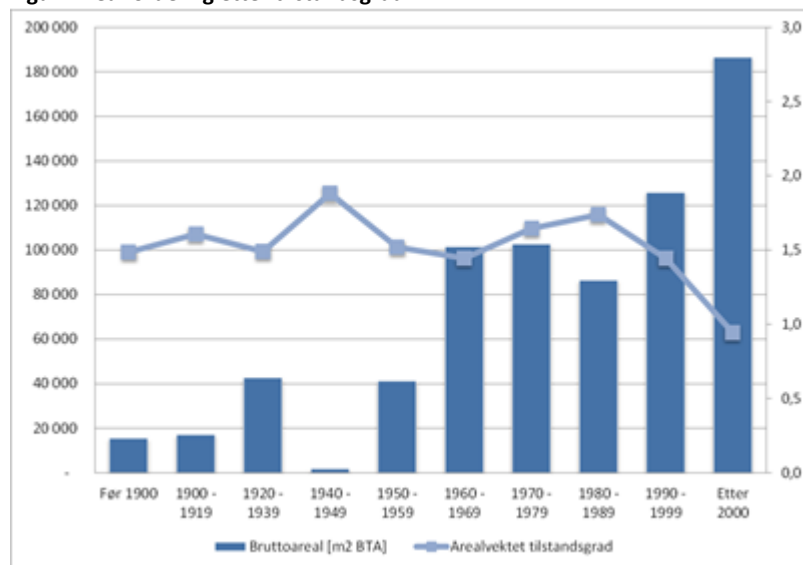
Bærum kommunes bygningsmasse har en arealvektet gjennomsnittlig tilstandsgrad på 1,4, som er dårligere enn gjennomsnittet (ca. 1,3) av norske kommuner som har gjennomført tilsvarende kartlegging, og langt svakere enn de kommunene det er naturlig å sammenligne seg med.

Av bygninger innenfor de store tjenesteområdene scorer barnehage i gjennomsnitt best med 1,2, deretter grunnskole med 1,3 og sykehjem scorer 1,5. Innenfor alle disse områdene er det stor spredning, det vil si noen bygg som scorer svært bra og andre bygg som scorer svært dårlig. Boligene har gjennomgående en dårligere teknisk tilstand. Den

gjennomsnittlige tekniske tilstandsgraden er 1,7, og flere av boligene trekker snittet ned med svært dårlig teknisk tilstand.

Figuren under viser hvordan arealene fordeler seg på byggeår og tilstandsgrad.

Figur: Arealfordeling etter tilstandsgrad



Bygninger som er bygget etter år 2000 har i gjennomsnitt tilstandsgrad 1. Den øvrige bygningsmassen har akkumulert et oppgraderingsbehov.

Tabellen under viser overordnede estimater for kostnader til oppgradering og vedlikehold av Bærum kommunes portefølje, gitt noen ulike ambisjonsnivå. De vurderinger og kostnadsoverslag som presenteres under er basert på overordnede estimater på porteføljenivå.

Tabell: Kostnader (inkl. MVA) til oppgradering og vedlikehold ut i fra ulike ambisjonsgrader

| Tilstandsgrad | Samlet estimert oppgraderingsbehov | Oppgradering av <u>alle</u> bygg, fordelt over 10 år | Oppgradering av <u>A</u> bygg, fordelt over 10 år ¹ | Årlig behov for vedlikehold |
|---------------|---|--|--|-----------------------------|
| 1,0 | 4,4 - 4,8 mrd. | 440 - 480 mill. pr. år | 310 - 340 mill. pr. år | 150 mill. pr. år |
| 1,2 | 3,0 - 3,5 mrd. | 300 - 350 mill. pr. år | 210 - 250 mill. pr. år | 125 mill. pr. år |
| 1,4 | Dagens tilstandsgrad og innsats gir forringelse på sikt, og ikke optimale forhold for brukerne. | | | |

1. Forutsatt at 70% av eiendomsmassen er A bygninger.

I beregning av årlig oppgraderingsbehov er det lagt til grunn at 70 % av eiendomsmassen er A bygninger (bygg som egner seg for oppgradering og fremtidig bruk, omfang A-bygg avklares i 2015).

Ved en forbedring til tilstandsgrad 1,0 er vedlikeholdsetterslepet estimert til ca. 2,8 mrd. Det vil i praksis også utløses merkostnader på grunn av nye forskriftskrav der hvor tiltakene defineres som hovedombygging. Dette er estimert til 0,8-1,0 mrd. kroner. I tillegg vil det i praksis også vil være behov for enkelte ombygginger og funksjonelle tilpasninger for tjenestene i bygget. Samlet kostnad for å få alle bygninger opp på tilstandsgrad 1,0 er estimert å ligge i størrelsesorden 4,4 - 4,8 mrd. kr. inkl. mva.

Det vil være økonomisk fordelaktig å kunne utnytte hele den tekniske levetiden på flest mulig bygningsdeler før utskifting. Ved en slik strategi kan ambisjonsnivået senkes til ca.

tilstandsgrad 1,2 og utgiftene til regelmessig drift og vedlikehold vil være noe lavere enn ved ambisjonsnivå 1,0. Samlet oppgraderingsbehov for å få gjennomsnittet av alle bygg opp til tilstandsgrad 1,2 er estimert å ligge i størrelsesorden 3,0 – 3,5 mrd. kr. inkl. mva.

Multiconsult anslår, på bakgrunn av databaser for nøkkeltall og erfaring fra andre store bygningsporteføljer, at det årlige kostnadsnivået for verdibevarende vedlikehold for en stor eiendomsbesitter bør ligge på mellom 100 og 150 kr/m² (eks. mva.). For Bærum kommunes ca. 800 000 kvadratmeter betyr dette 80 – 120 millioner (eks. mva.) pr år.

Arbeid med tilstandsgrad og porteføljestyring av eiendomsmassen er forholdsvis nytt i norske kommuner. Det er derfor lite empirisk grunnlag for å konkludere med hva som er et totaløkonomisk optimalt ambisjonsnivå. Det anbefales at ambisjoner om tilstandsgrad på kommunens bygg holdes på et nøkternt, og «godt nok» nivå med gjennomsnittlig tilstandsgrad 1,2.

Vedlikeholdsetterslepet som er identifisert består av tiltak som anbefales gjort i løpet av et ti års intervall. En videre utsettelse av tiltak vil medføre følgeskader og økte kostnader knyttet til oppgradering. Gitt et ambisjonsnivå på tilstandsgrad 1,2 vil det dersom etterslepet eksempelvis skal tas inn over en 10 års periode være et årlig behov for oppgradering og vedlikehold på ca. 350 mill. kr. knyttet til A bygg.

Før kategorisering er gjennomført og langsiktig forvaltnings- og utviklingsplan er etablert for hvert bygg vil selvfølgelig anslag for kostnader knyttet til å lukke vedlikeholdsetterslep og årlig vedlikeholdsbehov være usikkert.

Fra år 2000 har det årlig vært avsatt 50 mill. i investeringsmidler til oppgradering. I driftsbudsjettet har det de senere år vært satt av ca. 6 mill. kr. til vedlikehold. Handlingsprogram 2015-2018 øker innsatsen ved å trappe opp investeringsmidler til oppgradering av bygningsmassen med 25 mill. hvert år i perioden, det vil si til 75 mill. i 2015, 100 mill. i 2016, 125 mill. i 2017 og 150 mill. i 2018.

Når ambisjonsnivå er fastsatt vil rådmannen belyse anbefalt tidshorisont og opptrapping i langsiktig investeringsplan og konkretisere dette videre i forbindelse med Handlingsprogram 2016-2019.

Det må legges opp realistisk opptrapping i forhold til nødvendig tid til planlegging og riktig prioritering av tiltak, logistikk/erstatningslokaler og kapasitet til gjennomføring (både i markedet og i egen organisasjon).

Tiltak fase 1 (2015-2017)

| Nr | Navn og beskrivelse | Periode |
|----|--|-----------|
| 1 | <u>Kategorisering av eiendommer</u> <ul style="list-style-type: none">- <i>Kriterier utarbeides.</i>- <i>Eiendommer kategoriseres. (A: eiendommer som skal satses på og B: eiendommer som skal utvikles til annen bruk, evt. C: eiendommer som kan avhendes).</i> | 2015 |
| 2 | <u>Etablere strategiske planer for alle A-eiendommer</u> <ul style="list-style-type: none">- <i>Etablere strategiske planer og femårs vedlikeholdsplan som rulleres årlig.</i>- <i>30% av A-eiendommene har strategisk plan i 2015</i> | 2015-2017 |
| 3 | <u>Del-strategi for oppgradering og verdibevarende vedlikehold</u> <ul style="list-style-type: none">- <i>Etablere realistisk opptrappingsplan i forhold til gjennomføring av tiltak.</i>- <i>Prioritering, logistikk/erstatningslokaler, økonomisk bærekraft, organisering og gjennomføringskraft</i> | 2015 |

5.4 Dekke kommunens behov for arealer til tjenestene

Mål

Eiendomsvirksomheten skal kjennetegnes ved:

1. Forankrede konsepter og arealbruk. Kostnads- og miljøeffektive bygninger. Redusert arealbruk per innbygger for formålsbygg.
2. Strategiske tomtekjøp gjennomføres fortløpende i samsvar med langsiktige behov og fremtidsbilde.
3. Løpende utvikling av eiendommer som understøtter virksomheten i bygget.
4. Bruker hensiktsmessige og innovative anskaffelsesmodeller som bidrar til å dekke behov.

Status, utfordringer og muligheter

Bærum kommune forventer fortsatt befolkningsvekst, noe som gir vekst i tjenesteomfanget og behov for flere lokaler som kan understøtte effektiv tjenesteproduksjon. Dette vil kreve investeringer i eller leie av lokaler. Samtidig må eksisterende bygningsmasse vedlikeholdes, oppgraderes og optimaliseres så disse lokalene kan fungere godt i mange år fremover.

Areal er den viktigste kostnadsdriveren ved eiendomsdrift. Det er behov for å se helhetlig nærmere på løsninger som fremmer arealeffektivitet, synliggjør levetidskostnader og gir god ressursstyring.

Gjennom behovsplanene for de største sektorene er det etablert oversikt over kommunens behov for bygninger de kommende 10-20 år. (I 2013-2014 utviklet kommunen behovsplaner for skole, barnehage og bo- og behandlingssentre, omsorgsboliger og velferdsboliger). Behovsplanene er en viktig forutsetning for å ta riktige valg i kommunens videre utvikling av eksisterende eiendommer og anskaffelse av nye.

I valg av løsninger og utvikling av formålsbygg må det legges til grunn at eiendommen/bygget aktivt skal bidra til å optimalisere tjenestenes eller leietakernes produksjon/behov. Samhandling med og forståelse for tjenesten som skal bruke bygget er vesentlig. Andre viktige rammevilkår er egenskaper ved området og samfunnet rundt eiendommen/bygget, eiendommens beskaffenhet, reguleringsplaner, økonomi, om beliggenheten er riktig etc. Behov må samordnes på tvers av de ulike kommunale tjenesteområdene.

Kommunen har etablert en arealpraksis knyttet til formålsbygg (uteareal pr. elev, areal pr. barnehagebarn, antall etasjer i en skole og barnehage, beliggenhet i forhold til offentlig kommunikasjon etc.). Husbanken og Arbeidstilsynet har sine krav til arealstørrelse og innredning, som påvirker utforming av sykehjem og boliger. Det finnes flere lovpålagte bestemmelser som må ivaretas i tilknytning til utvikling av formålsbyggene, samtidig som en del standarder mer er «Bærumsnormer». I den løpende eiendomsutviklingen er det krevende å vurdere hva som er sentrale fastlagte kriterier og hva som med dagens øyne er fornuftig av egne standarder og arealkrav.

Trangere økonomiske rammer, knapphet på tomter og befolkningsvekst gjør at kommunen må tenke nytt når det gjelder konsepter, sambruk, samlokalisering, driftsformer og utforming av rom og bygninger. Må det utvikles mer urbane løsninger og bygges i flere etasjer? Kan man klare seg med mindre arealer både inne og ute? I en situasjon med stort utbyggingsbehov, hvordan utvikle konsepter som kan gjenbrukes? Kan kommunen påvirke Husbanken og andre sentrale aktører i den retning tjenestene har behov for? Dette er spørsmål som må følges opp i tiden som kommer.

Kommunen har til nå i hovedsak brukt planmyndigheten til å sikre fremtidige arealer til formålsbygg gjennom regulering. Det har vært tradisjon for å bygge på kommunens egne eiendommer, enten ved at kommunen investerer og bygger selv eller fester bort tomten til for eksempel et OPS-selskap. Kommunen leier inn noen få formålsbygg, og innenfor noen områder, for eksempel barnehager, lar kommunen private bygge og drifte for å dekke etterspørselen.

Skal kommunen fremover lykkes med å sikre kapasitet i takt med bærumsamfunnets behov og utvikling må det tas i bruk nye virkemidler. Kommunen har i dag for lite tomteareal for å dekke opp kjente fremtidige eiendomsbehov. Det innebærer at kommunen må bli forberedt på å kunne gjennomføre «strategiske tomtekjøp» til fremtidig sosial infrastruktur når muligheten byr seg, uten at formålet er bestemt. Noe som for eksempel kan skje ved at kommunen kjøper areal i tilknytning til eiendommer kommunen allerede eier, kjøper frittstående eiendommer eller ved at kommunen kjøper seg inn i større utviklings-/utbyggingsprosjekter. Modeller for dette er overordnet beskrevet i kapittel 5.2. Behovet for utvikling av kriterier for andre anskaffelsesmodeller enn å eie er adressert i tiltak 3 i kapittel 5.1.

Valg av hensiktsmessig gjennomføringsmodell og anskaffelsesmodell er viktig. Valg av modell må tilpasses det enkelte prosjekt, risikoforhold, kompleksitet, markedsforhold mv. Kommunen skal til enhver tid ha kompetanse og kjennskap til hele «verktøykassa», så rett modell kan benyttes til rett prosjekt basert på fastlagte kriterier for vurdering. Langsiktighet og levetidsvurderinger skal alltid legges til grunn for valg.

Tiltak fase 1 (2015-2017)

| Nr | Navn og beskrivelse | Periode |
|----|--|-------------|
| 1 | Utfordre konsepter og arealbruk <i>Utfordre arealbehov, definere og forankre konsepter for arealer og standard for formålsbygg og kontorer.</i> | 2015 - 2016 |
| 2 | Strategiske tomtekjøp <i>Avklare formål, rammer og fullmakter for strategiske tomtekjøp knyttet til fremtidige formålsbygg, ref. tiltak 1 kapittel 5.2</i> | 2015 |
| | | |

5.5 Redusert energibruk og klimaklok utvikling

Mål

Eiendomsvirksomheten skal kjennetegnes ved:

1. Redusert energiforbruk i kommunens bygningsmasse i tråd med kommunens energi og klimaplan.
2. Areal- og energieffektive bygg (reduisert areal pr. innbygger), med klimavennlig materialbruk
3. Nye kommunale bygg ligger i forkant av myndighetenes klima- og energikrav.
4. Helhetlig energistyring: Tekniske styrings- og overvåkningssystemer er samlet og lokalisert i én driftssentral under samlet ledelse.
5. Brukere av bygninger har fått opplæring, tar ansvar og opptrener energiklokt.

Status, utfordringer og muligheter

Bærum kommunes energi- og klimamål ble første gang nedfelt i «Energi- og klimaplan» i november 2009. Gjeldende Energi- og klimaplan er fra 2013, gjelder perioden 2013 – 2017. Planen opprettholder det overordnede målet om reduksjon av klimagassutslipp og redusert temperaturkorrigert energiforbruk.

Alle enheter ivaretar miljøhensyn innen sine respektive virkeområder. Innenfor eiendomsområdet konsentreres arbeidet om reduksjon av energibruk i den eksisterende bygningsmassen, miljøriktig utforming av nybygg og å avvikle bruk av de mest skadelige energibærere. Valg av solide, miljødeklarererte materialer med lang levetid er viktig både som miljøfaktor og i forhold til levetidskostnader.

Rapporten «Energi 2011 – Eiendom» ble lagt frem for sektorutvalg Eiendom og administrasjon i mars 2012. Den redegjorde for energibruk i Bærum kommunes bygningsmasse og planer fremover.

Energieffektivisering er et viktig tiltak for å redusere utslipp av klimagasser og gir samtidig en økonomisk gevinst i form av lavere energikostnader. Bærum kommune har etablert to viktige verktøy for å ha kontinuerlig kontroll på energibruk i bygningsmassen, et energioppfølgingssystem (EOS-loggen) og et felles system for kontroll av de tekniske anlegg på byggene, sentral driftskontroll (SD-toppssystem).

Målet om redusert temperaturkorrigert energiforbruk med 3 % pr. år er så langt ikke nådd. Ventilasjon og oppvarming representerer den største delen av energibruken i bygningene. Desentralisert kontroll og styring av oppvarming, ventilasjon og andre tekniske installasjoner har ikke hatt den ønskede virkning på energiforbruket. Det er behov for spesialisering og sentralisering innen energistyring og styring av tekniske anlegg. Det må også vurderes

etablert ordninger som gir brukerne av byggene sterkere insentiver til å redusere energiforbruket.

Det er aktuelt å gjennomføre EPC kontrakter for en portefølje av kommunenes bygningsmasse. En EPC-kontrakt er en funksjonsbasert kontrakt med konkurranse på besparelse, investering og lønnsomhet. Den overfører risikoelementer som utbyggingskostnader, ferdigstillestidspunkt og tiltakenes drifts- og vedlikeholdskostnader fra kommunen til energientreprenøren. Entreprenøren garanterer energibesparelsen og ivaretar drift i garantiperioden. Dette sikrer måloppnåelse og tilfører ny kunnskap til kommunens organisasjon.

Forbruket av fyringsolje varierer mellom 5-8 % av den totale energibruken i kommunens bygninger på årsbasis. I spesielt kalde perioder vil bruken av olje være høyere fordi denne energibæreren da benyttes som supplement. Fossilt brensel utgjør ca. ett prosentpoeng av de 5-8 % av energiforbruket som utgjøres av fyringsolje. Miljøvennlig fyringsolje utgjør resten. Planen for utfasing av fossilt brensel følges, og er ferdig i 2016.

Energi- og arealeffektive nybygg er effektive bidrag til å redusere energiforbruk og utslipp fra kommunenes bygningsportefølje. Et av de viktigste tiltakene vil være å redusere bruk av arealer, antall kvm bygning i drift/pr.innbygger. Alle nybyggprosjekter skal utformes sikte på optimal ressursutnyttelse og ligge i forkant av myndighetskravene.

«Powerhouse Kjørbo» var først ute med å rehabilitere kontorbygg med mål om at byggene over livsløpet skal produsere mer energi enn de bruker. Powerhouse har satt Bærum kommune på kartet, og inspirerer bransjen til å strekke seg. Av kommunale prosjekter har Storøya grendesenter høstet oppmerksomhet som ENOVA-forbildeprosjekt på grunn av blant satsningen på passivhus-barnehage, arealeffektivitet og helhetlig miljøfokus i alle faser. Anskaffelsen, anbudskonkurranse om miljødesign, er også trukket fram som ett av 11 eksempler på ambisiøse offentlige bygge-, anleggs, og eiendomsanskaffelser av Direktoratet for forvaltning og IKT.

Kommunen, som en stor eiendomsaktør, vurderer nye forbildeprosjekter gjennom blant annet samarbeidet med Smart City Bærum og Futurebuilt. Forbildeprosjekter viser gode eksempler på boliger og bygninger med fremtidsrettede løsninger, og bidrar til inspirasjon og miljø-innovasjon av bransjen.

Tiltak fase 1 (2015-2017)

| Nr | Navn og beskrivelse | Periode |
|----------|---|-----------|
| | <u>Etablere del-strategi for miljø- og energiledelse innenfor Eiendom</u> - <i>For å oppnå redusert energibruk og sikre raskere gjennomføring av ENØK-prosjekter</i> | 2015 |
| 1 | <u>Forbildeprosjekt</u> - <i>Valg og planlegging av prosjekt som skal ha fremtidsrettede løsninger for å oppnå lavt energibruk og for bruk av fornybare energikilder.</i> | 2015-2016 |
| 2 | <u>EPC – energisparekontrakt med garanti</u> <i>Gjennomføring av ENØK og rehabiliteringsprosjekter for en portefølje av kommunenes bygningsmasse der entreprenøren garanterer energibesparelsen og ivaretar drift i garantiperioden. De første kontraktene inngås våren 2015.</i> | 2015-2017 |
| 3 | <u>Driftssentral</u> <i>Samle styrings og overvåkingssystemene i én lokalisering og under samlet ledelse for å utnytte knapp kompetanse og ivareta mulighetene til tidsstyring av energikrevende installasjoner over hele kommunen med få personer.</i> | 2016-2017 |

5.6 Ressurseffektiv og smart eiendomsdrift

Mål

Eiendomsvirksomheten skal kjennetegnes ved:

1. Eiendomsdrift med høy kompetanse og gjennomføringskraft.
2. Tydelige leveranseavtaler og avklarte forventninger.
3. Avtalt tjenestekvalitet og høy brukertilfredshet
4. Kostnadseffektivitet dokumentert gjennom benchmarking i bransjen

Status, utfordringer og muligheter

Eiendomsdrift er fellesnevneren for de aktivitetene som utføres kontinuerlig for at bygningsmassen skal tilfredsstille krav i lover og forskrifter, fungere for brukerne og være i god teknisk og estetisk stand. Dette omfatter blant annet:

- Vaktmester/driftstekniker-tjenester
- Tilsyn og kontroll
- Serviceavtaler og reparasjoner
- Vakhold og sikring
- Energi og forsyning
- Utendørsarbeider
- Renholdstjenester

Fagfeltet eiendomsdrift har utviklet seg til et flerfaglig og komplekst område etter hvert som bygningsmassen er blitt mer teknisk komplisert, kravene i lover og forskrifter er blitt mer omfattende og brukernes krav til standard og løsninger er blitt høyere.

Kommunen løser sine oppgaver innen eiendomsdrift ved en kombinasjon av egne ansatte og kjøp av tjenester. Saker knyttet til intern/ekstern utførelse av både renholdstjenester og bruker- og servicetjenester er behandlet politisk i 2014.

I sak om renholdstjenestene og kommunens bruk av eksterne leverandører vedtok formannskapet den 09.04.2014 (sak 055/14) at kommunen gradvis skal øke sin andel av eksterne leverandører av renholdstjenester ved at renhold av nye bygg settes ut på anbud. Videre skal andelen med eksternt renhold på eksisterende bygg økes ved å samle det kommunale renholdet på færre bygg, og legge frigjorte områder ut på anbud.

Av et årlig driftsbudsjett til eiendomsdrift på ca. 200 millioner kroner (når energi og forsyning holdes utenfor) er ca. 85 millioner kroner relatert til eksterne kjøp og ca. 115 millioner kroner er til tjenester utført i egen regi. Bruker- og serviceoppgaver utføres nesten utelukkende av egne ansatte og budsjett til denne type tjenester utgjør ca. 5 millioner kroner.

Tjenestestedenes behov for brukertjenester er større enn avsatte rammer til formålet. Det er derfor satt i gang arbeid sammen med brukerne for å avklare hvilke bruker- og

serviceoppgaver som skal ytes innenfor eiendomsdriften og hvilke oppgaver brukere av bygningene skal ivareta selv.

Medarbeidere innenfor området har hyppig kontakt med brukerne på tjenestestedene. Brukernes tilfredshet med tjenestene som leveres er viktig. Vaktmestertjenestene har scoret svakt på de siste tilfredshetsmålingene. Det er igangsatt arbeid for å forbedre kommunikasjonen med brukerne og kvalitet på tjenesteleveransene innenfor alle de driftsrelaterte tjenesteområdene.

Den tradisjonelle vaktmesteren, som ivaretok bygningsmassen og brukernes behov for altmuligmann-tjenester, har tapt terreng til fordel for spesialister på tekniske installasjoner og styringssystemer. En tydelig trend i bransjen er at kravene til spesialistkunnskap vil fortsette å øke etter hvert som nye løsninger innen styringssystemer, belysning, adgangskontroll, oppvarming, kjøling, transport, osv. blir utviklet.

Det er ikke tilstrekkelig kapasitet i markedet innen områder som bygningsautomasjon, energioppfølging og tekniske installasjoner. Dette gjør det vanskelig å finne kapasitet til drift av de mest komplekse bygningene. Det arbeides med å optimalisere bruken av egne ressurser for å kunne rekruttere/leie kapasitet mest mulig kostnadseffektivt. Parallelt arbeides det med opplæringsplaner for egen bemanning.

I dag har kommunen om lag 195 ansatte som arbeider med eiendomsdrift. Av disse utfører 115 ansatte oppgaver relatert til teknisk eiendomsdrift, samt bruker- og serviceoppgaver. Om lag 80 ansatte utfører renholdsoppdrag.

Organisasjonen vil i de nærmeste årene gjennomgå en forandring i sammensetningen av egen bemanning, dels på grunn av en høy gjennomsnittsalder hos ansatte. Dette sammen med behovet for annen teknisk kompetanse vil føre en dreining mot større og mer systematiske kjøp av eksterne tjenester.

I vurderingen av hvilke funksjoner som på lang sikt bør være i egen organisasjon, er det naturlig å prioritere ledelse, planlegging, styring og kontroll. Kompetanse innen anskaffelse og leverandøroppfølging vil være nødvendig. Det er flere kompetente leverandører av eiendomsdriftstjenester i markedet. I prinsippet kan alle typer eiendomsrelaterte tjenester kjøpes til konkurransedyktige og kostnadseffektive betingelser. Kommunen kan derfor velge mellom egen tjenesteproduksjon og kjøp fra markedet ut fra hva som er mest hensiktsmessig med hensyn til kostnadseffektivitet, leveransesikkerhet og kvalitet på tjenestene.

Eiendomsbransjen benytter en rekke norske og internasjonale standarder. Dette gjør det relativt enkelt å sammenligne ytelser og kostnader. Det er en stor fordel ved anskaffelser, og det utfordrer den interne organisasjonen når kostnad- og ytelsesnivåer er kjent.

Tiltak fase 1 (2015-2017)

| Nr | Navn og beskrivelse | Periode |
|----|--|-------------|
| 1 | <u>Enklere og tydeligere organisering av eiendomsdriften</u> <ul style="list-style-type: none">- Tydeliggjøre driftsfunksjonens rolle.- Forbedre styring, rapportering og kontroll innenfor eiendomsdriften.- Etablere kundesenter.- Definere kompetansebehov. | 2015 |
| 2 | <u>Revidering tjenesteavtaler</u> <ul style="list-style-type: none">- Tjenesteavtalene med de største tjenesteområdene revideres for tydelig fordeling av ansvar og oppgaver for eiendomsdrift og relaterte brukertjenester i 2015.- Evaluering i 2016. | 2015 - 2016 |
| 3 | <u>Benchmarking</u> <ul style="list-style-type: none">- Utvikling av relevante nøkkeltall for sammenligning med andre store kommuner og private aktører 2015- Benchmarking 2015-2017 | |

6. Virkemidler

6.1 Organisering

Hvordan eiendomsfunksjonen formelt er organisert, antas å ha betydning for hvordan forvaltningsansvaret og sentralt eierskap utøves. Innenfor eiendomsområdet har det vært en utvikling i retning av å skille ut forvaltningsansvaret i mer selvstendig organisering i form av kommunalt eiendomsforetak (KF), aksjeselskap og stiftelser.

Bakgrunn for opprettelse av eiendomsforetak har oftest vært at eier, kommunestyret, ønsker et mer helhetlig blikk på den kommunale eiendomsmassen, mer profesjonelt eierskap og forretningsmessig fokus.

En forutsetning for at fristilt organisering skal virke som verktøy for bedre virksomhetsstyring, er trolig at foretaket drives etter forretningsmessige prinsipper, herunder at det etableres bindende avtaler for leie og tjenesteleveranser, samt innføres kostnadsbærende husleie som dekker både FDV del og kapital del. En fristilt organisering åpner i større grad for å profesjonalisere styre- og eierroller.

Man kan tenke seg at ulike deler av eiendomsvirksomheten kan være egnet for ulike typer formell organisering og eierskapsmodell, avhengig av karakteristika ved virksomheten. Boligene er eksempelvis en relativt homogen gruppe bygg, som kan være egnet for alternativ organisering. Formålsbyggene har det vesentligste av kommunens arealer og er en sammensatt gruppe bygg med ulike typer leieforhold. Det å få etablert incitament for arealeffektivitet og god ressursutnyttelse er trolig mer vesentlig for denne gruppen bygg enn alternativ organisering.

Hvorvidt man velger en kommunal modell for forvaltning og eierskap eller mer fristilte foretak, må være gjenstand for en helhetlig vurdering. Endret formell organisering til kommunalt foretak eller selskapsorganisering krever nærmere vurderinger og er en krevende utredningsoppgave.

Vel så viktig som den formelle organiseringen er den funksjonelle organisering: Hvordan roller, ansvar og myndighet faktisk er klargjort og delegert. Hvilke arenaer som er etablert for styring, koordinering og dialog. Ansvars- og rolleavklaring mellom de ulike aktører (eier, forvalter, kunde) og mellom de ulike nivåer (strategisk, taktisk og operativt) er vesentlig for god virksomhetsstyring. Rolleavklaring og forståelse er kritisk for en velfungerende organisasjon, uavhengig av formell organisering.

I denne eiendomsstrategien legges det stor vekt på å utvikle rolletydighet, etablere ambisjonsnivå og standarder, samt i større grad ta i bruk forretningsmessige prinsipper for forvaltning av eiendomsporteføljen.

6.2 Styringsystem og finansieringsmodell

Virksomhetsstyring handler om å få hele virksomheten til å trekke i samme ønskede retning ved å koble mål, strategier og tiltak. Måling av resultatoppnåelse skal skje i forhold til prioriterte mål. Rolleforståelse, rollebevissthet, avklart handlingsrom og hva som skal leveres av bidrag i alle ledd, er vesentlig for et fungerende styringsystem. Organisasjonskultur og evne til innovasjon er avgjørende for hva man får ut av ressursene. Videre så må kunder ha forventninger til hva som skal leveres, og hva det koster.

Økonomisk styringsmodell er et viktig ledd i virksomhetsstyring. Ulike organisasjonsmodeller kan tilrettelegge ulikt for god virksomhetsstyring. Viktig for økonomisk styringsmodell er uansett hvilke incentiver som etableres for ressursstyring og prioritering, og hvordan dette ivaretar helhet og langsiktighet. Synliggjøring av resultater, kostnader og konsekvenser av prioritering samt klare og bindende avtaler om hva som skal leveres, er sentralt.

Utvikling av nøkkeltall og sammenligning av interne kostnader mot aktuelle typer eksterne må systematisk følges opp for å sikre at virksomheten har riktig kostnadsnivå og ytelse. Benchmark mot andre kommuner, eiendomsvirksomheter og tilbydere i markedet er derfor et vesentlig element i virksomhetsstyringen.

Eiendomsforvaltning er et område hvor det ligger godt til rette for å etablere styringssystemer basert på forretningsmessige prinsipper og incentiver. Det finnes et stort eksternt marked preget av profesjonelle aktører, og nøkkeltall for å måle effektivitet er etablert og tilgjengelig. Levetidskostnader, nåverdiberegninger, kost-nytte vurderinger, kostnadsbærende husleie, markedspris og verdivurderinger er relevante økonomiske målestørrelser som i større grad bør tas i bruk som ledd i styring av eiendomsvirksomheten i Bærum kommune.

Handlingsregler og systematisk rapportering til eier kan styrke strategisk virksomhetsstyring og beslutningsgrunnlag. Eksempelvis kan tilstandsgrader og vedlikeholdsetterslep synliggjøres for eier som grunnlag for helhetlig og langsiktig prioritering. Eiendomsmassen utgjør det vesentligste av kommunens formue, og bør forvaltes etter sunne økonomiske prinsipper som ivaretar langsiktige lønnsomhetsbetraktninger.

Investeringsområdet og byggherrefunksjon er en vesentlig del av virksomheten på eiendomsområdet. I kommunen er det under utvikling flere tiltak som er rettet mot å styrke styring av investeringer på strategisk, taktisk og operativt nivå: Overordnet styringsplattform for kommunens investeringer, nytt prosjektøkonomisystem og felles prosjektmetodikk.

Det er behov for å se nærmere på kost-nytte for løsninger som fremmer arealeffektivitet, synliggjøring av totale kostnader og god ressursstyring. Tjenesteleveranser bør ha en pris. Det som er «gratis» overforbrukes og synliggjøre ikke. Det arbeides med å etablere serviceleveranse-avtaler (SLAer) som skal klargjøre hva som kan leveres av tjenester på eiendomsområdet og hva det koster. Riktig prising av arealer vil også bli vurdert. Dette vil gi et bedre grunnlag for helhetlig god ressursstyring og prioritering.

6.3 Ressurser og kompetanse

Tilgjengelige ressurser som finansielle midler, ansatte, systemer og innkjøpsmodeller har stor betydning for kommunens gjennomføringsevne.

Identifikasjon av og tilstedeværelse av kritisk kompetanse i egen organisasjon er vesentlig for å ivareta en profesjonell og effektiv styring og forvaltning av eiendomsområdet. Den tekniske utviklingen har ført til at behovet for kompetanse har endret seg. Oppfølging av byggeprosjekter og drift av teknisk avanserte bygninger krever mer avansert teknisk kompetanse enn tidligere.

Den raske utviklingen gjør at det er et kontinuerlig behov for etter- og videreutdanning. Det er lite realistisk, selv i en stor organisasjon som Bærum kommunes eiendomsvirksomhet, å ha som ambisjon å bli best på alle områder utelukkende ved bruk av eget personell. Ambisjonen må være å ha rett kompetanse i egen organisasjon på prioriterte områder, og å utnytte leverandørmarkedet der det er mest hensiktsmessig.

Kritisk kompetanse i virksomheten avhenger av gjennomføringsmodell: grad av egenregi, type anskaffelser og partnerskap. Utviklingen går i retning av i større grad å utnytte eksterne aktørers kompetanse og gjennomføringsevne for å oppnå mål og bygge kompetanse i egen organisasjon. Samarbeid med profesjonelle aktører i markedet krever god forretningsmessig forståelse. For å utvikle og beholde kritisk kompetanse, og få utnyttet kompetansen godt må det det være godt leder- og medarbeiderskap.

Den høye aktiviteten i markedet gjør at det er knapphet på spisskompetanse innen flere fagfelt. Etterspørselen etter spisskompetanse har drevet lønnsnivået opp, og det er vanskelig for kommunen å konkurrere med private aktører. Innenfor eiendomsområdet må derfor kompetanseutvikling i egen organisasjon kombineres med bruk av eksterne ressurser.

Nye kontrakts- og gjennomføringsmodeller vil forenkle bruken av leverandørmarkedet i byggeprosjekter og driftsleveranser. Hensikten er at organisasjonen skal kunne håndtere et større aktivitetsnivå på en ressurseffektiv måte, samt fremme innovasjon.

Andre kritiske faktorer for å lykkes er et profesjonelt eierskap som etterspør og tilrettelegger langsiktighet, helhetsfokus og planmessig rapportering innenfor eiendomsområdet.

6.4 Organisasjonskultur og innovasjon

Organisasjonskultur er avgjørende for om ansatte med riktig kompetanse virker på riktig måte i organisasjonen, og om vi klarer å beholde gode medarbeidere. Gjeldende normer og verdier påvirker også organisasjonens evnet til innovasjon. God ledelse er avgjørende for virksomhetens innovasjonsevne.

Forretningsmodell, organisering, styringssystemer, ressurser og kompetanse virker bare godt sammen dersom de rådende normer og verdier som styrer samhandling og kommunikasjon er sunne. For å være en attraktiv arbeidsgiver med stolte og engasjerte

medarbeidere må det settes fokus på ledelse og medarbeiderskap. Forpliktende samspill mellom leder og medarbeider hvor forventninger og mål er klarlagt, er viktig på alle nivåer i organisasjonen.

Organisasjonsutvikling med fokus på profesjonalisering og bevisstgjøring av virksomheten omkring hvem som skal levere hva til hvem og hvorfor, tilrettelegger også for innovasjon. Klarhet for retning og mål frigjør ressurser til å finne innovative løsninger. Åpenhet og synlighet skal prege kommunikasjon og leveranser, både i forhold til kunder og eiere. For å få dette til må det på plass en anerkjennende organisasjonskultur som muliggjør tillit.

Utvikling, læring og innovasjon som grunnpilar i organisasjonskulturen er kritisk for å tiltrekke og beholde de beste medarbeiderne og kunne levere morgendagens løsninger.

6.5 Involvering og dialog

Formålet med involvering og dialog er å få bedre prosesser og løsninger, samt fornøye brukere, kunder og innbyggere.

Det er nødvendig med en mer aktiv og åpen holdning til kommunikasjon, internt og eksternt. Eiendomsvirksomheten må være synlig og opptre profesjonelt både internt i kommunen og ut i bærumssamfunnet generelt.

Etablering av ny og utvikling av eksisterende kommunal virksomhet kan skape stort engasjement hos naboer, velforeninger og andre berørte. I planleggingen av større, eller spesielt sensitive, kommunale byggeprosjekter er det nødvendig å legge til rette for involvering og dialog med berørte parter, utover plan og bygningslovens minimumskrav.

I arbeidet mellom de ulike virksomhetene i kommunen må eiendomsvirksomheten forstå hvordan de forskjellige kommunale virksomhetene fungerer og legge til rette for økt brukermedvirkning/tilbakemelding på de tjenester som leveres.

Det er etablert flere samhandlingsarenaer mellom eiendomsvirksomheten og virksomhetene i kommunen. Disse må videreføres og utvikles. Det er viktig at disse arenaene har rammevilkår og mulighet til å ta beslutninger.

Eiendomsvirksomheten er betydelig og har avgjørende betydning for kommunens tjenester og i generelt i bærumssamfunnet. Den viktigste rettesnoren for området i kommunikasjonsarbeidet er å være aktiv, vise frem hva som gjøres, ta i mot innspill og synspunkter og følge opp som avtalt.

7. Vurdering av risikobildet

Det finnes mange ulike overordnede risikofaktorer som vil kunne påvirke kommunens gjennomføringskraft og mulighet for å nå målene for eiendomsvirksomheten.

- *Manglende langsiktighet og helhet i utøvelse av eierskapet til eiendomsvirksomheten*
- *Manglende økonomisk evne og vilje til å bære et tilstrekkelig investerings og vedlikeholds nivå.*
- *Mangel på kompetent lederkraft i kommunens eiendomsvirksomhet.*
- *Knapphet på kritisk kompetanse og kapasitet i eiendomsvirksomheten*
- *Knapphet på relevant kompetanse og kapasitet i markedet*
- *Mangelfull helhetstenkning og samhandling med sektorene om behov, nye konsepter, arealnormer og eiendomsdrift.*
- *Manglende tid til analyser og konsekvensvurderinger før valg av organisering.*
- *Manglende evne/vilje i organisasjonen til innovasjon, omstilling og endring av kultur.*
- *Manglende evne til aktiv og åpen kommunikasjon og samhandling, internt og eksternt.*

Faktorene over representerer ulik risiko ved at konsekvens og sannsynlighet for å inntreffe vil variere med tanke på hvilke av satsningsområdene de vurderes i forhold til, og når i gjennomføring av strategien de vurderes.

Tiltak for å motvirke disse overordnede risikofaktorene er allerede adressert i forbindelse med strategiens fase 1: 2015-2017.

I det videre arbeidet med gjennomføring av strategien vil mer spesifikke risikofaktorer identifiseres og håndteres fortløpende gjennom risiko- og sårbarhetsanalyser med tilhørende tiltak.