

Torbjørn Hovland

# Korleis drive ei effektiv og verdibeverande eigedomsdrift i større norske kommunar?

Eit casestudie frå 3 kommunar

Masteroppgåve i Eiendomsutvikling- og forvaltning

Veileder: Tore Haugen

Juli 2020



Torbjørn Hovland

# **Korleis drive ei effektiv og verdibevarande eigedomsdrift i større norske kommunar?**

Eit casestudie frå 3 kommunar

Masteroppgåve i Eiendomsutvikling- og forvaltning  
Veileder: Tore Haugen  
Juli 2020

Noregs teknisk-naturvitskaplege universitet  
Fakultet for arkitektur og design  
Institutt for arkitektur og planlegging



## Forord

Oppgåva er levert. Tre års deltidsstudium ved NTNU VIDERE er til vegs ende.

Masteroppgåva gjev oss 30 av 90 studiepoeng. Arbeidet med oppgåva har vore krevjande, men mest gjevande og interessant. Mange skal ha takk for at eg er komen igjennom både masteroppgåva og resten av faga.

- Takk til alle medstudentar for faglege diskusjonar og sosialt samvær.
- Takk til alle forelesarar som har gitt av sine kunnskapar desse tre åra.
- Takk til Elin som er sjølv limet på studiet.
- Takk til rettleiar Tore Haugen for nyttige innspel og konstruktive tilbakemeldingar.
- Takk til alle informantar i kommunane.
- Takk til svigerinne Kristine for arbeidet med korrekturlesing.
- Men den største takken må Anne, kona mi, få. Ditt tålmod, dine heiarop og oppmuntrande ord har vore heilt avgjerande.

Til deg som lesar. Oppgåva handlar om kommunal eigedomsdrift i tre norske kommunar sett i lys av teori som er lært på studiet. Håpar du finn oppgåva interessant. Lykke til med lesinga.

Sola/Kleppe 2.juli 2020



Torbjørn Hovland

## Samandrag

Masteroppgåva sin tittel er fylgjande: Korleis drive ei effektiv og verdibevarande eigedomsdrift i større norske kommunar? Eit casestudie frå tre norske kommunar.

Sjølv arbeider eg i eigedomsavdelinga i Sola kommune der eg har hatt hovudansvar for drift, utvikling og forvaltning av idrettsbygg og idrettsanlegg. Det siste året har eg i tillegg hatt ansvar for park og utedrift. Våren 2020 var eg konstituert eigedomssjef i kommunen.

Studiet ved NTNU VIDERE har vore svært interessant og nyttig. Gjennom dei ulike emna har eg lært ulike sider ved eigedomsforvaltninga.

Då eg skulle skrive masteroppgåva ville eg ta utgangspunkt i teori lært på studiet opp mot praksis i eigen kommune, men for å få eit breiare perspektiv ville eg og sjå på eigedomsdrifta i andre kommunar. I tillegg til Sola kommune handlar denne oppgåva om eigedomsdrifta i Stjørdal kommune og Askøy kommune. To kommunar som like Sola kommune i folketal, dei er også vekstkommunar og ligg nær ein norsk storby.

I 2014 vart mange av Sola kommune sine tenester gjennomgått av eit eksternt konsultentselskap (BDO) med tanke på mogleg konkurranseutsetjing av kommunale tenester. Konklusjonen i rapporten var at Sola kommune sine eigedomstenester ikkje var klar for konkurranse slik som dei var organiserte. Når eg las BDO rapporten i lys av teori lært på studiet var det ein tydleg «missing link» mellom kommunen sin praksis og teori om god eigedomsforvaltning.

Sjølve problemstillinga er på mange måtar det som studiet prøver å finne svar på. Derfor er forskningsspørsmåla knytt opp mot teori.

I kapittel 1.2.3 er det ein oversikt over det teoretisk rammeverket som forklarar korleis oppgåva er gjennomført når det gjeld vurdering av eigedomsdrifta. Her viser eg i ulike tekstboksar det som oppgåva handlar om. Det eine er organisasjon der eg særleg ser på kommunane sine strategiske planar, roller og samhandling med brukarane. Det andre er økonomi og drift der eg ser på KOSTRA tal, arbeidsprosessar og bruk av IKT. I tillegg har eg sett på areal brukt på skulebygg.

Det er likevel verd å merke seg at oppgåva også tar føre seg den konteksten som eigedomsdrifta må forhalde seg til. Det viktigaste her er kommuneøkonomi og demografi.

Ut frå dette har eg stilt 6 forskningsspørsmål:

1. Har eigedomsdrifta i kommunen strategiske politiske vedtekne dokumenter knytt til eigedomsforvaltning?
2. Er det systematikk i arbeidet med tilstandsvurdering og vedlikehald av kommunale bygg?

3. Er det synlege definerte eigedomsroller mellom strategisk, taktisk og operativt nivå?
4. Er det systematikk i samhandlinga med brukarane av bygg?
5. Korleis er den kommunale eigedomsdrifta sine rammevilkår i høve til kommunens totale økonomi?
6. Driv kommunen ei effektiv drift samanlikna med kvarandre og kommunane i kommunegruppe 13?

Metoden i oppgåva er litteraturstudie, søk i kommunale planar og dokumenter, intervju med nøkkelpersonell og ei spørjeundersøking blant brukarar av kommunale bygg. Gjennom arbeidet har eg vore medviten på det faktum at eg sjølv arbeider i ein av kommunane og at eg dermed har ekstra fordeler og ulemper eg må ta omsyn til. Tilgangen til informasjon i Sola kommune er god, men kan eg halde nok kritisk avstand? Vidare er det slik at eg ikkje går ut i feltet som uerfaren. Kunnskap om kommuneorganisasjonen, kunnskap om kommunal eigedomsdrift og teori lært på studiet er noko eg har i «ryggsekken». Blir denne kunnskapen brukt på ein god måte, slik at eg kan gjere nøytrale vurderingar, eller har eg eigne oppfatningar av korleis ting bør vere slik at eg ikkje er open for andre perspektiv? Dette er gjort nærare greie for i metodekapittelet.

Askøy, Stjørdal og Sola kommune er like på den måten at kommunane har mellom 24 000 og 29 500 innbyggjarar, dei har alle folkevekst og dei ligg nær ein av dei store byane i Norge. Demografien er heller ikkje heilt ulik, særleg Askøy og Sola har noko av den same grafen på SSB sin oversikt over aldersamansetninga. I begge desse kommunane er det ein ung befolkning. Det er det også i Stjørdal, men her er fleire eldre innbyggjarar enn i Sola og Askøy.

Ulikskapen finn me i kommuneøkonomien, ressursar brukt på vedlikehald, arealbruk på skulebygg, og antal tilsette ute i drifta.

Oppgåva prøver å gje svar på dei 6 spørsmåla i kvar kommune. Funna er noko forskjellige i dei ulike kommunane medan noko er felles. Felles er til dømes at det ikkje finnast noko eigedomsstrategi i kommunane. Systematisk vedlikehaldsplanlegging finnes hos alle, men vert gjennomført ulikt. Dei ulike rollene i eigedomsforvaltninga er synlege, men ofte ikkje avgrensa.

Brukarundersøkinga viser at Stjørdal kommune sin eigedomsavdeling har meir nøgde brukarar enn Askøy kommune si eigedomsavdeling.

Askøy kommune har ein betydeleg svakare kommuneøkonomi enn Sola og Stjørdal. Samstundes framstår Askøy kommune sin eigedomsavdeling som svært effektiv.

I siste kapittel gjev kandidaten råd til kommunane i høve til forbetringar som kan gjerast for at kommunane kan sikre verdibevaring og effektiv drift. Alle får råd om å utarbeide ein

eigedomsstrategi for å vise oversikt over eigedomsmassen, definere ein strategi for vedlikehald, samt at ein og kan gjere andre strategisk val. Til dømes om kommunen skal eige eller leige. Stjørdal og Sola får råd om å bruke meir midlar på tilstandsbasert vedlikehald. Askøy kommune bør og bruke meir midlar på vedlikehald, men her er kommuneøkonomien slik at rådet går ut på at ein må sikre nok inntekter i kommunen sitt budsjett for å kunne gjennomføre naudsynt vedlikehald.

Basert på funna som er gjort greie for i oppgåva, får Sola kommune totalt seks råd, Stjørdal kommune får fire råd, medan Askøy kommune får tre råd. Til slutt i oppgåva peikar eg på funn som kommunen kan lære bort til andre. Til dømes kan Stjørdal lære bort noko om involvering av politisk nivå, Askøy kan lære bort noko om å nytte driftsteknikarar på ein optimal måte, og Sola kommune kan lære bort noko om bruk av FDV systemet.



## Abstract

The title of this master thesis is as follows: How can larger Norwegian municipality run an efficient and value-preserving real estate operation?

I work in the real estate department in Sola municipality. Here I have the main responsibility for operations, development and management of sports buildings and sport facilities. This last year I have also had responsibilities for parks and outdoor operations. The spring of 2020 I was acting property manager in Sola municipality.

The study I have been taking at NTNU have been very interesting and useful for me. I have through the different subjects learned about various aspects of property management.

The goal with this master thesis was to use different theory which I had learned in this course and see how the practice is in the municipality I work. To get a broader perspective on the matter I also looked at other municipalities, respectively Stjørdal Kommune and Askøy Kommune. These two municipalities are similar to Sola in population as well as they are municipalities that are growing and located near a larger city.

In 2014, many of Sola municipality's services were reviewed by an external consulting company (BDO) with a view to possible competition for municipal services. The conclusion of the report states that Sola's property services was not ready for competition in the way they were organized. When I read the report from BDO with the theory learned from my studies in mind, it became clear to me that there was a missing link between the practice of the municipality and theory regarding good real estate management.

The issues themselves are in many ways what the study is trying to find answers to. Therefore, the research question is linked to theory.

In chapter 1.2.3 there is an overview on the theoretical framework which explains how this paper is conducted regarding the assessment of the real estate operations. In this section, I am showing what this paper is all about through different boxes. One of them looks at the strategic plans for the municipalities and the different roles and interactions with the users. The other box shows economy and operations where I take a look at KOSTRA numbers, work processes and the use of IKT. In addition, I have also looked at land used on school buildings.

From this I have asked six research questions.

1. Does the property management in the municipality have strategic political statutes related to property management?
2. Are there any systematics in the work on condition assessment and maintenance of municipal buildings?
3. Are there visibly defined ownership roles between the strategic, tactical and operational levels?
4. Are there any systematics in interaction with users of buildings?
5. How is the municipal property management's framework conditions in line with the municipality's overall economy?
6. Does the municipality run an efficient operation compared to each other and the municipalities in municipality group 13?

The method in this paper is literature studies, search in municipal plans and documents, interview with key personnel and a survey done among the users of these municipal buildings. I have, through this work, been aware over the fact that I work in one of these municipalities and that I have both advantages and a disadvantages regarding that fact. The access to information in Sola is good, but do I manage to uphold a critical distance? In this area I am not an unexperienced person. Knowledge on municipal organization, municipal property management and theories learned is something I have with me. Will this knowledge be used in a good way, so that I can manage to do neutral assessments? Or do I have my one opinions on how things should be, so that I am not that open to other perspectives? In the chapter on method I have explained my approach on this matter.

Askøy, Stjørdal and Sola municipality is similar regarding the number of population, population growth and that they are located nearby a larger city in Norway. The demographic is also similar which graphs from SSB regarding Askøy and Solas age structure illustrate. There is a young population in both of these municipalities. The population in Stjørdal is also young, but there are more older inhabitants than in Sola and Askøy.

The differences between the municipalities are the economy, resources used on maintenance, land use on school buildings and the number of employees.

Through this paper I try to answer these six questions for each of the municipalities. The findings is somewhat different, but there are also similarities. One of the similarities is that there is no real estate strategic in the municipalities. Systematic maintenance planning occurs in all of them, but are implemented differently. The different roles in real estate management are visible, but often not defined.

The survey shows that the real estate department in Stjørdal municipality has more satisfied users than the real estate department in Askøy municipality.

The economy in Askøy municipality is significantly lower than the economy in the two other municipalities. However the real estate department in Askøy municipality seems very efficient.

In the last chapter I try to advise the municipalities regarding improvements that could secure the value preservation and efficient operations. All of the municipalities are advised to devise a real estate strategic to illustrate overview regarding the property portfolio, define a strategic regarding maintenance and that the municipalities can make other strategic choices. For example whether the municipality should own or rent property. Stjørdal and Sola are advised to use more found on state-based maintenance. Askøy municipality should also use more founds on maintenance, but because of the state of the economy I advise the municipality to secure enough income in the total budget to conduct the necessary maintenance.

Based on the findings which I have outlined in this paper, I have given Sola municipality six advises, Stjørdal municipality four advises and Askøy municipality three advises. In the end of my paper I point out findings which the municipality can teach others. For example, Stjørdal municipality can teach something about political level involvement, Askøy can teach something about using operating techniques in an optimal way, and Sola can teach something about the usage of the FDV system.

# Innholdsliste

Forord.....	I
Samandrag.....	II
Abstract .....	V
Innholdsliste .....	VIII
Figurliste .....	XI
Tabelloversikt .....	XII
1.1 Bakgrunn for oppgåva.....	1
1.1.2. KOSTRA .....	3
1.1.3 Teori og praksis .....	3
1.2 Problemstilling og forskings spørsmål.....	4
1.2.1 Problemstilling .....	4
1.2.2 Forskingsspørsmål .....	4
1.2.3 Oppgavas teoretiske rammeverk .....	6
1.2.4 Avgrensningar.....	7
2. Litteratur og teori .....	9
2.1 Kommunens oppgaver og ansvar.....	9
2.1.1 Generalistkommunen .....	9
2.1.2 Kommuneloven og det kommunale sjølvstyret .....	9
2.1.3 Ansvar for kommunal egedomsdrift .....	10
2.2 Roller og nivå .....	11
2.2.1 Kva er ei rolle? .....	11
2.2.2 Tre roller innanfor egedomsdrift .....	11
2.3 Organisasjon og strategi.....	13
2.3.1 Kva er strategi.....	13
2.3.2 Utvikling av strategi.....	14
2.3.3 Facility Management og kommunal egedomsdrift .....	15
2.3.4 Kommunal egedomsstrategi .....	16
2.3.5 Styringsystemet for kommunal egedomsforvaltning.....	19
2.4 Vedlikehald og vedlikehaldsplanlegging.....	20
2.4.1 Viktige dokument i høve til kommunal egedomsforvaltning og vedlikehald.....	20
2.4.2 Verdibevaring.....	21
2.4.3 Vedlikehaldsetterslep .....	23
2.4.4. Vedlikehalds strategiar.....	25

2.5 Effektivitet – kva er det? .....	27
2.6 Brukarkontakt .....	29
2.6.1 Private leigeforhold.....	30
2.6.2 Døme på utvikling av FM strategi.....	31
2.6.3 Kommunal brukarkontakt .....	32
2.7 Kommunal økonomi.....	33
2.7.1 Generelt om kommuneøkonomi.....	33
2.7.2 Om KOSTRA.....	35
<b>3. Metode .....</b>	<b>37</b>
3.1 Generelt om metode .....	37
3.2 Om kvalitative metodar og kvantitative metodar .....	37
3.4 Ontologi og epistemologi.....	39
3.5 Induktiv eller deduktiv .....	39
3.6 Mitt forskingsprosjekt.....	40
3.6.1 Utvikling av problemstilling.....	40
3.6.2 Design på oppgåva .....	41
3.6.3 Utvalde kommunar .....	42
3.6.4 Kjeldematerialet.....	42
3.6.5. Om kommune anonymitet.....	46
3.6.6 Refleksjon over eiga rolle.....	46
<b>4. Resultater frå casestudiet .....</b>	<b>48</b>
<b>4.1 Faktaopplysningar om dei utvalte kommunar .....</b>	<b>48</b>
4.1.1 Fakta om Sola .....	48
4.1.2 Fakta Stjørdal kommune .....	49
4.1.3 Fakta om Askøy.....	49
4.2 Demografi og forventa folketalsutvikling .....	51
4.2.1 Demografi og befolkningsutvikling Sola kommune.....	51
4.2.2 Demografi og befolkningsutvikling Stjørdal kommune .....	52
4.2.3 Demografi og forventa folketalsutvikling Askøy kommune .....	54
4.2.4 Befolkningsutvikling frå år 2000 – 2020 i dei fire kommunane.....	55
4.3 Kommunens arealer og bygningar .....	56
4.3.1 Sola kommuner – areal og bygningar.....	56
4.3.2 Stjørdal kommune areal og bygningar .....	57
4.3.3 Askøy kommune sine areal og bygningar.....	58
4.3.4 Areal pr elev brukt på skule.....	59
4.4 Organisasjon eigedomsavdelinga.....	61

4.4.1 Organisasjon Sola kommune eigeedom .....	61
4.4.2 Organisasjon Stjørdal kommune eigeedom .....	62
4.4.3 Organisasjon Askøy kommune eigeedom .....	62
4.4.4. Likt og ulikt i organisasjonskartet .....	62
4.4.5 Samanlikning av antal tilsette i kommunane per areal formålsbygg: .....	64
4.4.6 Lokasjon .....	65
4.5 Roller i eigeomsforvaltning og drift.....	65
4.6 Kompetanse i driftsorganisasjonen .....	66
4.6.1 Kompetanse Askøy .....	66
4.6.2 Kompetanse Stjørdal .....	66
4.6.3 Kompetanse Sola .....	67
4.7 Bruk av IKT verktøy.....	67
4.8 Strategiske dokumenter .....	68
4.8.1 Kommuneplanen .....	68
4.8.2 Økonomi og handlingsplanen 2020-2023 .....	69
4.8.3 Eigeomsstrategi .....	70
4.8.4 Endring i strategi som følgje av eksterne tilsyn og rapportar. ....	70
4.9 Vedlikehaldsplanlegging .....	70
4.10 System for brukarkontakt i den enkelte kommune .....	73
4.11 Resultat frå brukarundersøking.....	75
4.12 Funn økonomi i dei utvalde kommunar .....	76
4.12.1 Kommuneøkonomi – overordna .....	76
4.12. 2. Midlar brukt på eigeomsforvaltning og KOSTRA-rapportering .....	79
4.12.4 Midlar brukt til eigeodom og byggdrift .....	83
5.Drøfting av funn .....	85
5.1 Strategiar og vedlikehaldsplanlegging.....	85
5.2 Drøfting av roller .....	90
5.3 Drøfting - samhandling med brukarane .....	92
5.4 Drøfting: Korleis er eigeomsdrifta sine rammevilkår i høve til kommunens totale økonomi	95
5.4.1 Nøkkeltal og gjeld .....	95
5.4.2 Drift og vedlikehald .....	96
5.5 Har kommunen ei effektiv eigeomsdrift samanlikna med kvarandre og kommunane i kommunegruppe .....	97
5.6 Refleksjonar over funn .....	99
6.Konklusjon .....	102

6.2 Kandidaten sine råd.....	103
7. Vidare arbeid.....	105
8. Litteraturliste.....	106
9. Vedlegg.....	110
9.1 Resultat frå spørjeundersøkinga .....	110
9.2 Oversikt over rekneskap 2019 byggdrift Sola kommune eigedom .....	129
9.3. Grov regnskap Askøy kommune sin eigedomsavdeling 2019 .....	130
9.4 Intervjuguide eigedomsfolk.....	131

## Figurliste

Figur 1: Oppgåvas teoretiske rammeverk .....	6
Figur 2: Ulike nivå i eigedomsforvalning .....	12
Figur 3. Ulike roller i eigedomsforvalning.....	12
Figur 4: Ulike typar eigarskap i eigedomsforvaltninga .....	14
Figur 5: Oversikt over Facility management – Fasilitetsstyring.....	15
Figur 6: Eigedomsstrategi Møre og Romsdal fylkeskommune. Gjennomføring og metode.....	18
Figur 7: Analyserammeverk utarbeiding av eigedomsstrategi .....	18
Figur 8: Vedtak knytt til eigedomsforvalting i norske kommunar.....	19
Figur 9: Berekraftige bygningar over tid.( Bjørberg 2008).....	23
Figur 10. Vedlikehaldsetterslep - (Valen Støre) .....	24
Figur 11: Vedlikehaldstrategiar (Heta frå forelesing til Valen Støre).....	25
Figur 12: Plan for vedlikhaldsplanlegging .....	26
Figur 13. Oversikt NS-EN Ulike tilstandsgrader.....	27
Figur 14: Definisjon effektivitet (Henta frå Bush, Johson, Vanbo: Økonomistyring i det offentlige. 3.utgåve Oslo, 2002) .....	27
Figur 16: Roller i FM avtaler.....	30
Figur 17: Døme på SLA .....	31
Figur 18: Utvikling av strategi for FM tenester.....	32
Figur 19: Finansiering av kommunesektoren.....	34
Figur 20: Oversikt over KOSTRA parameter for kommunal eigedomsdrift.....	35
Figur 21: «Hvordan gjennomføre undersøkelser» 3.utgave 2018. Henta fra Jacobsen 2018.....	37
Figur 22 : Tabell henta frå masteroppgåve til Linn Christin Reppe «Berekraftig og konkurransedyktig eiendomsforvalting i kommunal sektor.....	38
Figur 23: Tjora (2018) Stegvis-deduktiv induktiv metode .....	39
Figur 24: Kartutsnitt Sola kommune med Nord-Jæren.....	48
Figur 25: Kartutsnitt Stjørdal kommune med deler av Tronheimsregionen.....	49

Figur 26: Kartutsnitt Askøy kommune med deler av Bergensregionen .....	50
Figur 27: Alderssammansetning og innbyggartal Sola kommune.....	51
Figur 28: Folketalsframskriving i Sola kommune, hentet frå dokumentet Kunnskap om Sola.....	52
Figur 29: Alderssammansetning og folketal i Stjørdal kommune .....	52
Figur 30: Tabell folketalsvekst Stjørdal kommune mot 2027.....	53
Figur 31: Aldersprognose Stjørdal kommune fram mot 2023 Kjelde figur/tabell 30 og 31 Økonomiplan Stjørdal kommune 2020-2023.....	53
Figur 32: Alderssammansetning og folketal i Askøy kommune .....	54
Figur 33: Forventa folketal i barnehagealder Askøy kommune fram til 2029 .....	54
Figur 34: Folketal i grunnskulealder fram til 2029.....	55
Figur 35: Oversikt Askøy kommune sitt arealprogram skulebygg.....	60

## Tabelloversikt

Tabell 1 Innbyggartal, pendling og arbeidsplasser i kommunane – kjelde Kommuneprofilen.no .....	50
Tabell 2: Folketal i kommunane i år 2000, år 2010 og år 2020 .....	55
Tabell 3: Folkevekst i kommunane dei siste tjue åra.....	55
Tabell 4. Prognose folketal 2020 og prosentvis vekst .....	56
Tabell 5: Oversikt areal formålsbygg fordelt på ulike formål, inkludert idrettsbygg.....	59
Tabell 6 - Elevtalet er henta frå nettsida Grunnskolen informasjonssystem og viser elevtala pr. 1.oktober 2019 ...	59
Tabell 7: Nettoareal etter skulebruksplan i Sola. Bruttoareal er utrekna av kandidaten .....	60
Tabell 8: Viser bruttoareal og bruttoareal pr elev Askøy kommune .....	61
Tabell 9: Organisasjonskart Sola kommune eigedom. ....	61
Tabell 10: Organisasjonskart Stjørdal kommune.....	62
Tabell 11. Organisasjonskart Askøy kommune eigedom .....	62
Tabell 12: Oversiktstabell tilsette innan stab, byggdrift og prosjekt i kommunane.....	63
Tabell 13: Oversikt over formålsbygg med unntak av idrettsbygg i kommunane.....	64
Tabell 14: Operative tilsette per kvadratmeter formålsbygg.....	64
Tabell 15: Oversikt kommuneøkonomi nøkkeltal – henta frå kommunens årsmeldingar for 2019.....	78
Tabell 16: Oversikt nøkkeltal kommuneøkonomi henta frå KOSTRA.....	78
Tabell 17: Kommunane sitt netto driftsresultat – henta frå KOSTRA.....	79
Tabell 18: Nøkkeltal eigedomsforvaltning i kommunane – henta frå KOSTRA.....	80
Tabell 19: Eigedomsforvaltning Askøy kommune frå 2015 til 2019 – henta frå KOSTRA.....	81
Tabell 20: Eigedomsforvaltning Stjørdal kommune frå 2018 til 2019 –henta frå KOSTRA.....	82
Tabell 21: Eigedomsforvaltning i Sola kommune 2015 til 2019 – henta frå KOSTRA.....	82
Tabell 22. Snitt areal pr skule i dei tre kommunane.....	84



# 1. Innleiing

## 1.1 Bakgrunn for oppgåva

Frå hausten 2017 har eg vore student ved NTUN VIDERE på studiet «Eiendomsutvikling og forvaltning», samstundes som eg har vore tilsett i Sola kommune virksomhet eigeendom. Den subjektive opplevinga av at studiane har overføringsverdi til eigen arbeidskvardag er stor. Samstundes prøver eg og å sjå dei teoretiske modellane opp mot praksis i eigen kommune. Studiet inneber ny kunnskap både gjennom forelesingar og samtalar med forelesarar og medstudentar.

Heile miljøet rundt studiet fører til refleksjon og spørsmål. Slike spørsmål kan vera: Er det eit synleg strategisk nivå, taktisk nivå og operativ nivå i vår kommune slik at tilsette, innbyggjarar og folkevalde veit kven som har ansvar for kva? Kjenner vi våre bygg på ein slik måte at vi kan setje inn naudsynte vedlikehaldstiltak til rett tid? Er det ei god eigeendomsdrift i vår kommune, eller er det andre kommunar som er betre, og i tilfelle kvifor er dei betre? Og korleis måler vi eigentleg forskjellen?

I denne oppgåva prøver eg å vera forskaren som reiser ut i feltet for å finne ut om det som er lært på studiet, blir praktisert i norske kommunar. Samtidig er det ikkje slik at det teoretiske lært på studiet som er einaste bakgrunn. Kunnskapstriangelet mellom utdanning, praksis og forskning kjem meg til gode. Eg har arbeida 5 år i Sola kommune sin eigeendomsavdeling, og kjenner oppgåvene og kvardagen til ei slik avdeling. Utover det har eg arbeida ytterligere 3 år i kultursektoren i kommunen, samt eg har over 20 års erfaring frå kommunepolitikken, der eg har lært mykje om kommunen frå eit meir økonomisk og strategisk perspektiv. I fire månader, frå 1.januar 2020 til 5.mai 2020 fungerte eg og som Sola kommune sin eigeendomsjef.

Det å studere i eigen kommune, samstundes som ein og skulle studere eigeendomsdrifta i to andre kommunar, medfører refleksjon over eiga rolla. Dette er gjort nærmare greie for i metodekapittelet 3.6.6. Ein gjev på mange måtar ei vurdering av sine kollegar sitt arbeid internt i sin eigen kommune, samt kollegar i dei andre to kommunane. Det å vera nøytral og prøve å ta eit steg tilbake og reflektere over funna utan å kjenne på ulike typar «bindingar» har vore viktig. Særleg det å kunne vurdere Sola kommune si eigeendomsdrift på ei objektiv måte. (Jacobsen 2018) referer til fordeler og ulemper med å studere i eiga organisasjon. Ein fordel er lettare tilgang til informasjon, ei ulempe kan vera at det er vanskelg å halde kritisk avstand.

For å få svar på problemstilling og forskningsspørsmål måtte eg velje mellom dei få (kvalitativ studie) eller dei mange. (Kvantitativ studie). Vel eg dei mange kan eg danne meg eit oversiktsbilete ved ei spørjeundersøking. Her kan eg få nokre svar om til dømes om kommunen har strategiar, men den fortel ikkje noko om kvifor status er som det er. Eg fant de meir formålstenleg å studere dei få. Hos dei utvalde kommunane kunne eg studere meir inngåande måten dei arbeida med eigeendomsdrift og

forvaltninga på. Derfor er norske kommunar i denne oppgåva avgrensa til 3 stk. Sola kommune (der kandidaten sjølv arbeidar), Stjørdal kommune, Askøy kommune. I tillegg ville eg studere eigedomsdrifta i Lier kommune, men koronaviruset sette ein stoppar for besøk i kommunen. Alle desse kommunane er lik Sola på den måten at innbyggjartallet er mellom 24 000 og 29 000, dermed kan ein samanlikna med Sola kommune sine 27 000 innbyggjarar. Alle kommunane har vore vekstkommunar og ligg i nærleiken av ein av dei fire store byane i Norge. Oppgåva fann tydelege skilnader i høve til eigedomsdrifta i dei tre kommunane. Om noko av funna kan generaliserast vil bli kommentert i drøftingskapittelet.

### 1.1.1 Konsulentrapport med klare råd

I 2014 var det eit politisk fleirtal i Sola kommune som ynskte å få konkurranseutsett ein del kommunale tenester. Det var bestilt inn ein rapport, frå konsulentselskapet BDO, som tok føre seg ulike kommunale tenesteområder med tanke på mogleg konkurranseutsetting, inkludert eigedomsdrifta i kommunen. Konklusjonen i rapporten var at tenestene slik dei var organisert ikkje var klar for konkurranseutsetting. Årsaka til dette skuldast i hovudsak tre forhold:

- Tenestene sitt omfang og oppgåver
- Skilje mellom kven som utfører ulike oppgåver
- Beskriving av bygg og tekniske installasjonar

Konsulentselskapet konkluderte med at det var ei personifisert tenesteproduksjon som ikkje eigna seg for konkurranseutsetting. BDO kom vidare med fylgjande tilrådingar til Sola kommune:

- Kommunen må vurdere dagens organisering med forholdsvis like oppgåver i fleire ulike seksjonar, og ulik organisering internt i verksemd eigedom er optimal i høve til ressursane.
- Formulere tydelegare arbeidsinstruksar til stillingane og vurdere innføring av tenesteleveranseavtaler mellom verksemd eigedom og dei som brukar bygget.
- Oppfølging og kontroll av tenestene frå leiinga
- Vidareutvikla framstillinga av tilstand på bygga.

Når eg les rapporten i dag i lys av teoretisk lærdom på NTNU er det tydeleg at rapporten peiker på ein «missing link» mellom praksis i 2014 og dei teoretiske modellane som er lært på studiet.

Det er likevel slik at det er skjedd ein del i Sola kommune sidan 2014, og oppgåve vil prøve å gje eit svar på kvar kommunen er i dag. Då vil svar bli gitt ut frå problemstillingar og forskning i denne

oppgåva, og ikkje i høve til BDO rapporten sine konklusjonar. Status for Askøy og Stjørdal sin kommunal eigedomsdrift vil og bli drøfta å vurdert.

### 1.1.2. KOSTRA

Det er pr. 1.januar 2020, 356 kommunar i Noreg. Desse er særskjellige både når det gjeld innbyggjartal, demografi, næringsgrunnlag, klima og økonomiske føresetnader med meir. Derfor har eg gjort eit utval – kvifor disse er vald er nærmare gjort greie for i metodekapitlet, men likskap i høve til innbyggjartal og nærleik til storby var viktige. Samstundes måtte alle vera ein del av KOSTRA-gruppe 13. Alle kommunar med over 20 000 innbyggjarar, med unntak av dei tre store bykommunane Bergen, Stavanger og Trondheim er med i denne KOSTRA-gruppa. Oslo er og fylkeskommune og er i ei eiga gruppe. KOSTRA er ein database knytt til SSB (Statistisk sentralbyrå) KOSTRA står for Kommune-Stat-Rapportering og gjev statistikk innanfor svært mange ulike kommunale tenester, slik at kommunane kan samanlikna seg med kvarandre innanfor ulike tenestekområder. I basen er det og ein statistikk for eigedomsforvaltninga som syner ulike indikatorar. Det er og lett å samanlikne tala med andre kommunar. KOSTRA prøver å sortere dei kommunane som er mest like innanfor same KOSTRA-gruppe. Det er verd å nemna at det var eit ambisjonsmål innleiingsvis i arbeidet med oppgåva å lære meir om sjølve rapporteringa, og finne ut om kommunane rapporterte på same måte. Det vart for vanskeleg, men eg har likevel med eit kapittel om rapportering frå Sola kommune.

Det å kjenna til kor mykje midlar og ressursar som blir brukt på eigedomsdrifta i kommunane er viktig, slik at ein kan vurdere om dette er nok til å oppretthalde ein god bygningsmasse over tid. Men det er og særskilt viktig å vite for eigedomsdriftar korleis disse ressursane fordeler seg internt på dei ulike felt, slik at den enkelte kommune kan fordele den tildelte potten innanfor dei områda som treng det mest.

### 1.1.3 Teori og praksis

Sola kommune var i utgangspunktet hovedcase både ut frå lært teori på studiet og den nemnde BBO rapporten. Samstundes ynskjer eg å bidra til ei oppgåve som og kan sjå på dei same forholda i andre kommunar, og i bokstavleg forstand reise ut i felten for å finne ut korleis eigedomsdrifta er i andre stadar enn i min kommune. Er det mogleg å finne nokre «sanningar» og «best praktisk» som underbyggjer teorien lært på studiet, eller er det slik at teorien om god eigedomsdrift er «ukjend» og at mange ennå er på Sola kommune sitt stadium pr. 2014? Ville det være mogleg å finne måle indikatorar som nærmast kunne rangere eigedomsdrifta kommunane i mellom? Dette fører oss over på spørsmål om kva ein skal velje ut innanfor det omfattande området som eigedomsdrifta er på ulike nivå. Dette er gjort nærare greie for i kapittel 1.2 Problemstillingar og forskningsspørsmål, og den teoretiske modellen som er presentert som oppgåvas teoretiske rammeverk. På mange måtar er

oppgåva å samanlikne med ein tilstandsrapport av eigedomsdrifta, avgrensa til dei problemstillingar som er definert i oppgåva.

Kommunale eigedomsdrift vert utført i ein anna kontekst enn den eigedomsdrifta som er retta mot den private marknaden. Den er i hovudsak retta mot kommunale formålsbygg der brukaren er ein del av same kommuneorganisasjon. Det er ofte ikkje noko økonomiske krav eller avtalar mellom partane internt i kommune, sjølv om ein del kommunar etter kvart har innført intern husleige.

Den kommunale eigedomsdrifta går heller ikkje føre seg i eit lukka rom der ein ikkje er påverka av samfunnet rundt. Derfor har oppgåva lagt vekt på også samanlikna kommunane i høve til fakta om sysselsetting, demografi og kommuneøkonomien generelt. Skal ein gjere ein drøfting om eigedomsdrifta kommunane imellom må ein kjenna til dei forskjellige føresetnader som ligg til grunn.

## 1.2 Problemstilling og forskingsspørsmål

### 1.2.1 Problemstilling

Sjølve spørsmålet i hovdeoverskrifta er ganske vidt «Korleis skape ein effektiv og verdibevarende eigedomsdrift i større norske kommunar». Samtidig er dette eit av kjernespora som studiet prøvar å finne eit svar på. Det å kunne gi nokre gode råd for eigedomsdrift og verdibevaring vil gje ein betre ressursbruk og betre bevaring av bygg. Oppgåva har derfor som mål å gje nokre svar som kan være til konkret hjelp for dei som har ansvar for forvaltinga av kommunale eigedommar. Når det gjeld kva ein meiner med omgrepa «effektiv» og «verdibevarende» vil dette bli diskutert i kapittel 2.

Omgrepet eigedomsdrift er ikkje avgrensa til å berre gjelda sjølve driftsfasen i organisasjonen slik som vaktmestertjenester, reinhald, og den konkrete utførselen av oppgåvene. Omgrepet inkluderer også forhold som er med å påverkar kva som blir konkret gjort, slik som eigedomsstrategi, eigedomsforvaltning, ulike planar, økonomi, etc.

### 1.2.2 Forskingsspørsmål

Oppgåva vil fokusere på to hovudområder – organisasjon og økonomi innanfor eigedomsforvaltinga og drif. Innanfor desse områda vil ein sjå på ulike delemne. Under organisasjon ser eg særleg på roller, strategiar og avtalar med brukarane av bygga. Noko av då fører til følgjande forskingsspørsmål:

1. Har eigedomsdrifta i kommunen strategiske politiske vedtekne dokumenter knytt til eigedomsforvaltning?
2. Er det systematikk i arbeidet med tilstandsvurdering og vedlikehald av kommunale bygg?
3. Er det synlege definert eigedomsroller mellom strategisk, taktisk og operativt nivå?
4. Er det systematikk i samhandlinga med brukarane av bygga?

Under økonomi og drift prøver eg å finne ut om vi kjenner kostnadsbilde på ein slik måte at:

- Kommunen kan samanlikne seg med andre kommunar
- Kommunen kjenner kostnadsbilde slik at ein veit kvar ein kan effektivisera tenestene?
- Er det skilnad på areal knytt til skulebygg som betyr noko for effektiv drift?
- Korleis er sjølve byggdrifta organisert?
- I kva grad brukar ein IKT verktøy i arbeidet

Skal kommunen kjenne dette bilde må ein vite noko om driftskostnader, vedlikehaldskostnader, energikostnader og kostnader til reinhald. Her er rett budsjettering, føring av rekneskap og rett rapportering særst viktig.

Under arbeidet med oppgåva oppdaga eg skilnader på areal knytt til skulebygg. Areal er det som er brukt som grunnlag for kalkyle på nybygg. Det brukas og ved samanlikning til dømes i KOSTRA. Vi reknar med og alle FDV kostnader i areal. Ein skilnad på areal under bygging betyr skilnad i driftskostnader. Dette forhold er derfor drøfta under økonomikapittelet.

Den kommunale eigedomsdrifta arbeidar innanfor ein kommunal kontekst. Derfor er kommunens totale økonomi viktig å kartleggje i høve til eigedomsdrifta. Ein kommune med «romsleg» økonomi har naturleg nok meir å bruk eigedomsdrift enn ein kommune som er «fattig».

Oppgåva vil prøve å få ein oversikt over korleis kommunane gjennomfører arbeidsprosessar knytt til drift og vedlikehald av bygg. Er arbeidet styrt sentralt eller er det ein desentralisert modell der den einskild vaktmeister/driftspersonell sjølv bestemmer kva arbeidsoppgåver som skal prioriterast i løpet av dagen. Vidare ser eg på om kommunane har tatt i bruk IKT i arbeidsprosessar og internkontrollsystem. Dette er lagt under økonomi fordi utnytting av personell i stor grad handlar om forbruk av arbeidstimar.

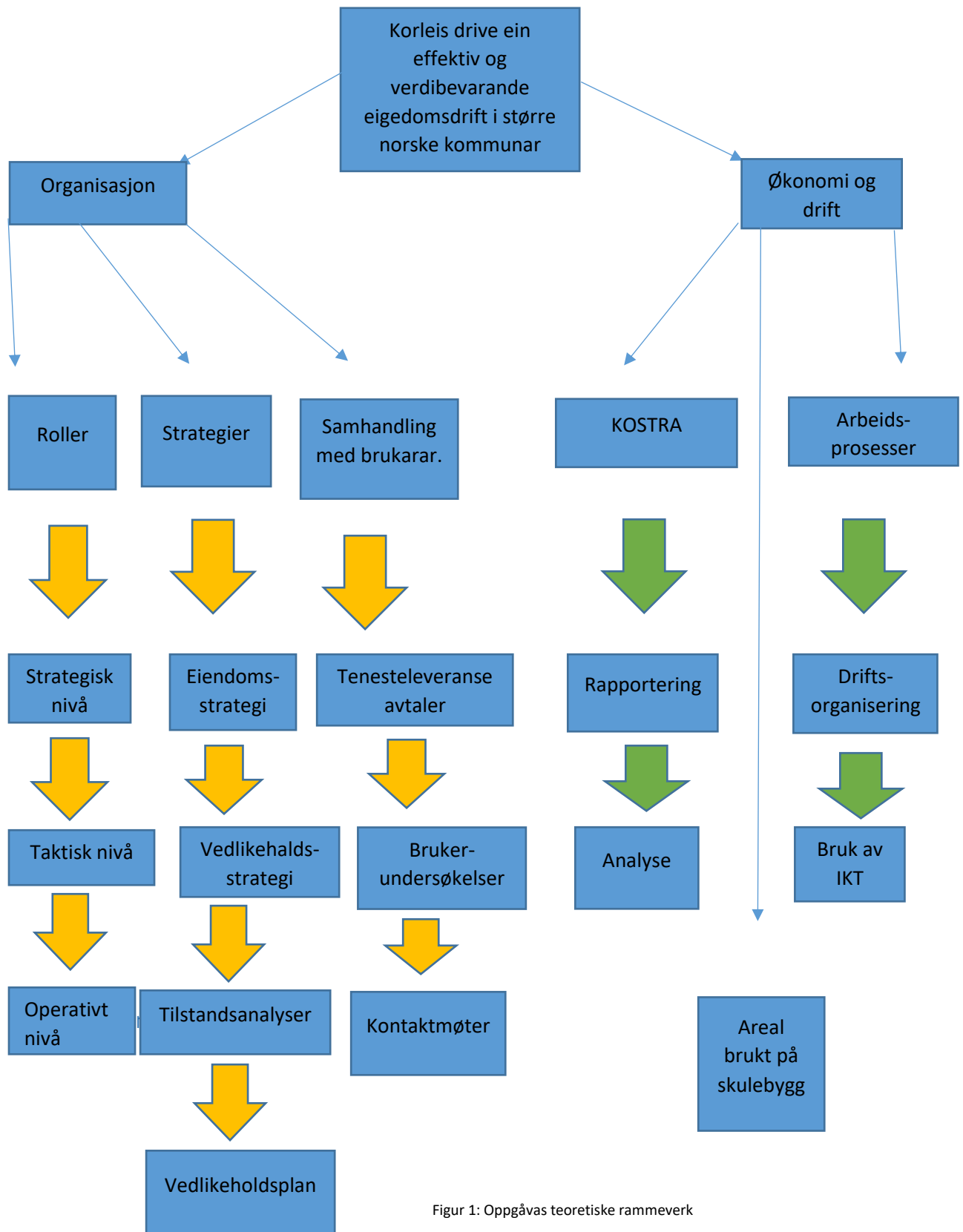
Disse momenta er samla under følgjande forskingsspørsmål:

5. Korleis er den kommunale eigedomsdrifta sine rammevilkår i høve til kommunens totale økonomi?

6. Driv kommunen ein effektiv drift samanlikna med kvarandre og kommunane i kommunegruppe 13?

### 1.2.3 Oppgåvas teoretiske rammeverk

Nedanfor har eg illustrert korleis oppgåvas teoretiske rammeverk er bygd opp gjennom ulike boksar.



Figur 1: Oppgåvas teoretiske rammeverk

#### 1.2.4 Avgrensningar

Oppgåva er eit casestudium av 3 norske kommunar. Det er funna i desse kommunane som vert drøfta og kommentert. Funna er gjort på bakgrunn av intervju, spørjeundersøking og dokumentstudiar. Konklusjonen i oppgåva vert då avgrensa til å gjelde funna i den einskilde kommune. Målet er derfor ikkje å kunne konkludere om norske kommunar si eigedomsdrift på generell basis i høve til problemstillinga og forskingsspørsmåla. I drøftingskapittelet gjer kandidaten likevel refleksjonar om nokre av funna kan generaliserast utover den einskilde kommune.

Vidare avgrensar oppgåva seg til dei tema som er gjort greie for i kapittel 1.2. Dette betyr at oppgåva ikkje ser på til dømes LCC (Life Cycle Costs) utrekningar knytt til nye bygg, eller til finanskostnader på nybygg. LCC kostnader er kostnader som reknar ut den totale kostnaden gjennom byggets levetid. I tillegg til kva det kostar å byggje, legg ein og ein drifts og vedlikehaldskostnader, utviklingskostnader samt kostnader til sanering. Ut frå dette deler ein ofte på antal forventa leveår og får ein årleg LCC kost. Finanskostander er kostnader som byggherre har til å betale renter og avdrag.

Kandidaten er vel kjent med at slike utrekningar vil være viktige med tanke på eit vedtak om til dømes kommunen skal byggje eit nytt formålsbygg som skule eller sjukeheim. Det er likevel slik at kjente kostnader på dagens bygg kan nyttast til å berekne rett FDV kostnad på nybygg. Det forutset at det vert gjort tiltak på rett tid i høve til vedlikehald og rehabilitering. Dersom bygg forfell vil ikkje kommunen ha nytte av å kjenne «prisen på» dagens FDVU kostnader knytt til nybygg. Det er og slik at ny teknolog på nytt bygg kan medføre mindre LCC kost enn på eldre bygg, særleg knytt til energikostnader. Derfor bør ein berekne LCC for kvart einskild bygg som vert bygd. I kva grad norske kommunar gjennomfører kvalitetssikre LCC kostnader før vedtak er fatta er usikkert, men i masteroppgåva til Jorunn Bogevik (2019) kom det fram at ca. 50 % i kunngjorde konkurransar i 2018 var LCC og/eller levetid eit omgrep.

Samspelet mellom driftsmiljø og investeringsmiljø i norske kommunar kan føre til betre driftsløysingar. Nokre av valde løysningar kan då gi noko dyrare byggjekostander, men som over tid gjev mindre LCC kost fordi ein sparar driftsmidlar. Det å studere eit slikt samspel er verd ei masteroppgåve i seg sjølv, men ligg utanfor ramma til denne oppgåva.

Eit anna viktig omgrep som nokon kanskje vil sakne i oppgåva er miljø og bærekraft som eige tema.

Likevel handlar det om miljø og bærekraft, og dette ligg implisitt i oppgåva. Det å drive økonomiske rasjonelt og samstundes forvalte på ein slik måte at ein bevarer bygget lengst mogleg gjev eit stor pluss til klimarekneskapen.

Eigedomsdrifta sine føresetnader er ofte gitt ved at bygg allereie er oppført, og ein har avgrensa moglegheit til å endre på dette utan at det skjer rehabilitering. Det er likevel rett å peike på at ved rehabilitering vil ein byggherre ofte installere SD anlegg i eldre bygg, oppgradere/fornye ventilasjonsanlegget og skifte til led lys. Dette er tiltak som medfører ein miljøgevinst i sparte energikostnader.



## 2. Litteratur og teori

### 2.1 Kommunens oppgaver og ansvar

#### 2.1.1 Generalistkommunen

Frå årsskiftet 2020 er det 356 norske kommunar. Talet er redusert frå i underkant av 430 kommunar i 2019, og er eit resultat av kommunereforma som regjering Solberg har arbeida med sidan ho kom i regjeringslokala hausten 2013. Prinsippet om at alle kommunar er generalistkommunar er fortsatt vidareført. Det betyr at Kvitsøy kommune med sine vel 500 innbyggjarar har ansvar for å levere dei same tenestene til sine innbyggjarar som Bergen kommune med sine vel 280 000 innbyggjarar eller Oslo med sine 680 000 innbyggjarar. (ssb.no) (Oslo har ansvar for fylkeskommunale oppgåver i tillegg) Dette prinsippet har blitt utfordra i debatten om kommunereforma, blant anna i ekspertutvalet om kommunereform «Kriterier for god kommunestruktur – delrapport 2014.» Utvalet peikar på kommunane har eit ansvar for tenesteproduksjon, mydigheitsutøving, samfunnsutvikling og demokrati. For å ivareta disse oppgåvene på ein god måte meiner utvalet at alle norske kommunar bør ha eit innbyggjartal med minimum 15 000 innbyggjarar. Dette prinsippet er ikkje vidareført av Stortinget, som har lagt opp til ein reform der kommunane frivilig har slått seg saman. Det betyr at nokre mindre kommunar til dømes i Rogaland som Finnøy og Rennesøy har slått seg saman med Stavanger, og Forsand kommune er blitt ein del av Sandnes kommune. Medan Bokn kommune med 700 innbyggjarar framleis er ein eigen kommune.

#### 2.1.2 Kommuneloven og det kommunale sjølvstyret

Kommuneloven er ein svær sentral lov når det gjeld å regulere kommune sine oppgaver og plikter. Den første kom i 1992 og har vore revidert ulike gonger sidan. I juni 2018 vedtok Stortinget ein ny kommunelov som erstattar kommunelova frå 1992. (Lovdata.no) Den nye kommunelova styrka presiseringa av kommunen sitt lokale sjølvstyre då «*lovens hovudformål er å leggje til rette for det kommunale sjølvstyret og eit sterkt representativt lokaldemokrati med aktiv deltaking frå innbyggjarane.* (§ 1-1) I loven frå 1992 var lovens hovudformål: «*Formålet med denne lov er å legge forholdene til rette for et funksjonsdyktig kommunalt og fylkeskommunalt folkestyre, og for en rasjonell og effektiv forvaltning av de kommunale og fylkeskommunale fellesinteresser innenfor rammen av det nasjonale fellesskap og med sikte på en bærekraftig utvikling. Loven skal også legge til rette for en tillitskapende forvaltning som bygger på en høy etisk standard.*» (Lovdatal.no). Den nye lova presiserer at kommunane skal drive gode tenester, utøve offentlig myndigheit og bidra til at kommunar er effektive, tillitsskapande og bærekraftige. Det er svært viktig å vere klar over at prinsippet om det kommunale sjølvstyret er «*negativt avgrenset myndighet*»(Snl.no) – Det betyr at kommunane ikkje må ha lovheimel for å ta på seg ei oppgåve, men kan fritt ta på seg nye oppgåver så sant det ikkje er heimla i lov at oppgåva tilhøyrer nokon andre. Dette er i den nye kommuneloven

uttrykt i § 2-1. 2 ledd der det står. «Hver kommune og fylkeskommune er et eget rettssubjekt og kan ta avgjørelser på eget initiativ og ansvar.» Døme på dette er at kommunane står fritt til å byggje ein idrettshall saman med det lokale idrettslaget der ein opprettar eit aksjeselskap for å drifta hallen, men dei kan ikkje starte med sjukehus eller å drifta kollektivtrafikken då dette er oppgåver som er heimla i lov at stat og fylkeskommune skal drive med. Det er også mange oppgåver som det er heimla i lov at kommunane skal drive med. Til dømes grunnskuleopplæring, ulike velferdstenester med meir.

### 2.1.3 Ansvar for kommunal eigedomsdrift

Når det gjeld eigedomsdrift må dette sjåast opp mot prinsippet om eigarskap. Det er eigar som har ansvaret for å ta vare på sine eigedommar. Korleis eigar vel å løyse oppgåva er heilt opp til eigar, men eigar har lovkrav knytt til bygg som må følgjast opp. Kommunane eig formålsbygg som skular, barnhagar, sjukeheimar, idrettshallar og kulturbygg. I tillegg eig kommunen ulike typar kommunale bustader der brukar/leigetakar ofte mottar ulike typar kommunale tenester. Kommunane er og ansvarleg for å finansiere nye kyrkjebygg. (Kirkeloven § 15) Viktig lover og forskrifter som angår kommunal eigedomsdrift vil vera til dømes: (lista er ikkje uttømande)

- Kommuneloven
- Lov om offentlege anskaffelser
- Plan og bygningsloven med tilhøyrande forskrifter
- Arbeidsmiljøloven
- Opplæringsloven
- Lov og forskrifter om branntilsyn
- Lov og forskrifter tilsyn om elektriske anlegg
- Forskrift om badeanlegg, bassengbad og badstue.
- Forskrift om miljørettet helsevern
- Interkontrollforskriften
- Byggherreforskriften

Kommunen som eigar av bygg er like mykje gjenstand for kontroll og myndigheitsutøving som den private eigar. Når kommune er tillagt kontrollmyndigheit er det kommunen sin byggesaksavdeling som må kontroller kommunen sin eigedomsavdeling i høve til aktuelle lover og forskrifter. Det er med andre ord kommunen som står ansvarleg for gode bygg, og ein god eigedomsdrift som sikrar at dei kommunale velferdstenestene vert løyst på ein god måte. Kommunen kan ikkje skulda på nokon andre dersom ein vel å ikkje prioritere nok midlar til drift av eigedommar. Det hender midlertidig at Staten stimulerer til investeringar i bygg ved billigare lån eller gjennom tilskot i husbanken. Til dømes

blir det gitt tilskot til bygging av nye sjukeheimsplasser ved hjelp av husbanken. ([www.husbanken.no](http://www.husbanken.no)) Staten har også gitt tiltaksmidlar til vedlikehald av bygg, men då er intensjonen å få fart på sysselsettinga og ikkje eit primært tiltak for å betre bygningsmassen. I 2016 og 2017 fekk kommunar på sør og vestlandet statlege midlar i budsjettet for å redusera arbeidsløysa. Til dømes fekk Sola kommune om lag 16 millionar både i 2016 og 2017 ([www.sola.kommune.no/politisk sak februar 2017](http://www.sola.kommune.no/politisk_sak_februar_2017)). Dette var ekstra midlar der tiltaka vart politisk prioritert og handsama.

I mai 2020 løyvde også regjeringa midlar til vedlikehald i kommunane som eit tiltak i samband med korona viruset og nedstenginga av samfunnet. For Sola kommune utgjer dette 12,7 millionar, for Askøy kommune 13,7 millionar og for Stjørdal 11,3 millionar kroner. ([www.regjeringen.no](http://www.regjeringen.no))

Det er kommunestyret som er øvste eigarorgan i kommunen og som dermed er ansvarleg for rammene til eigedomsdrifta både i høve til økonomi, organisering og kompetanse.

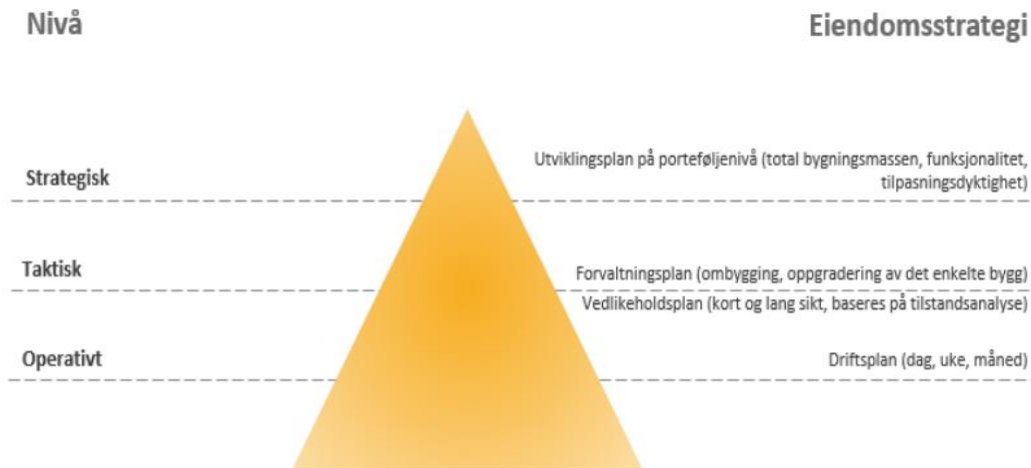
## 2.2 Roller og nivå

### 2.2.1 Kva er ei rolle?

Rolleomgrepet er mest kjent frå teateret. Ein spelar ei rolle som ein går inn når førestillinga startar og går ut igjen av når førestillinga er slutt. Men i vår kultur og samfunn definerer ein også inn i ulike sosiale roller der det forventast ein oppførsel i tråd med dei forventingar omgjevnaden har til utførselen av rolla. Det finnes rolleforventing knytt til rolla som lærar, som far, som fotballtrenar etc. Dersom læraren kjem inn og set seg på pulten til ein elev, er det ikkje i tråd med det som vert forventa. Det er forventa at lærar skal ta leiinga i klasserommet, og formidle kunnskap. Kommunens ordførar har ei rolle som fremste «innbyggjar» og skal representere kommunen sin i ulike lag og fora. Det er forventingar knytt til mellom anna leiing, representasjon, kunnskap og oppførsel. Mange vil ha kontakt med ordførar. Når vedkommande går ut av ei slik offentleg rolle, vil ikkje desse forventningane følgje med personen, men gå over til nyvalde ordførar.

### 2.2.2 Tre roller innanfor eigedomsdrift

Innanfor eigedomsfaget definerer vi også ulike roller med ulike oppgåver, slik at ein skil på kven som bestemmer dei strategiske vala, kven som bestemmer og «bestiller» i det daglege, og kven som utfører det som er bestemt og bestilt. Vi definerer dette som strategisk nivå, taktisk nivå og operativt nivå. Dette betyr ikkje at det berre er einvegs kommunikasjon, for den som driftar har til dømes godt kjennskap til bygg som både forvaltar og eigar bør vite om.



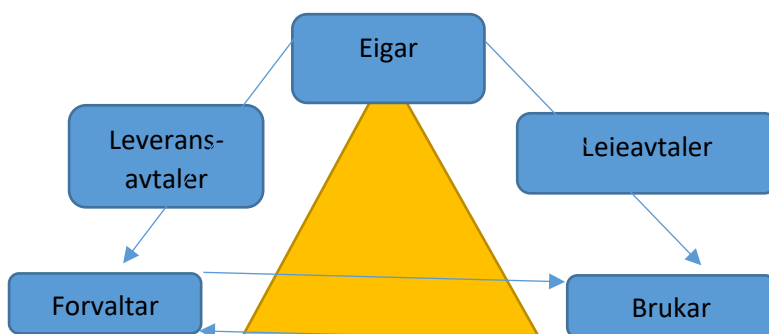
Figur 2: Ulike nivå i eigedomsforvalning

I ein kommunal kontekst er det strategiske nivået kommunestyret, rådmannens leiargruppe og eiendomssjef. Eigedomssjef kan nok ofte være eit bindeledd mellom taktisk og strategisk nivå. Kjernen i eigarolla er at du eig kapitalen og er ansvarleg for avkasting og forvaltning av denne. Som eigar og byggherre er ein og ansvarleg for at lover og forskrifter vert følgt opp.

Det taktiske nivået kan i ein kommune vera vedlikehaldsplanleggjar, brannvernleiar, energirådgjevar, brukarkontakt med fleire. Ofte skil ein mellom økonomisk og teknisk forvaltning. Dette nivået skal kjenne både bygningar og leietakarar på ein slik måte at ein kan gjennomføre rett tiltak til rett tid innanfor eigedomsporteføljen. Dei skal og kunne gi innspel til det strategiske nivået i høve til vedtak og vegen vidare.

Det operative nivået er dei som ofte vert kalla driftsleiarar, driftsoperatør eller vaktmeister. Dei tar seg av den dagleg drifta ute i organisasjonen, skal kjenna bygga godt og har mykje kontakt med brukar/leietakar.

I figuren nedanfor er og brukarolla synleggjort i trekanten.



Figur 3. Ulike roller i eigedomsforvalting

I arbeidslivet er det ofte slik at det i tilknytning til rolla er utarbeida ein funksjonsbeskriving eller stillingsinstruks for å synleggjere og konkretisere ansvar og oppgåver.

Brukarrolla må kunne definere sine funksjonell, tekniske og arealmessige krav og behov. Vidare må dei kunne bruke lokalet i samsvar med sitt formål. Dette krev også at dei som er brukarar av bygg har innsikt i å kunne utnytta lokale best mogleg for kjerneverksemda. Linja nedst på figur 3 viser at kontakt mellom brukar og forvaltar er viktig i det daglege for å kunne utvikle eigedomen i høve til brukars behov.

I ein kommunal kontekst er eg usikker på om dette er ein modell som vert nytta rundt om i større norske kommunar og er dermed eit av forskningsspørsmåla eg prøver å finne svar på.

## 2.3 Organisasjon og strategi

### 2.3.1 Kva er strategi

Historisk sett har strategi og leiing vore knytt til det militære. Det avgjerande var det som skjedde i militære kamphandlingar. Alle samfunn som har klart å mobilisere store endringar etter et overordna mål har gjort strategiske val. (Knudsen, Flåten m.flers. Strategiske leiing, Cappelen Damm 2015). Som døme kan vi her nemne endringar ang likestilling mellom menn og kvinner, eller eit strategiske mål om minst moglege økonomiske forskjellar i samfunnet. Den norske samfunnet har opplevd slike endringar knytt til definerte politiske mål. Strategien for å oppnå endringar kan då vera knytt til endringar i lovverket eller økonomiske fordeler for å nemne noko. Døme kan vera likestillingsloven, regelverket knytt til svangerskapspermisjon eller skatteloven.

Strategi vert ofte definert som ei beskriving av korleis ein vil nå måla som organisasjonen har satt seg. Professor Henry Mintzberg frå Canada har lansert teorien om 5 P'er for kva strategi er. På engelsk er dette: Plan, pattern, position, perspective og ploy. ( Mulder, P. (2018). *5 P's of Strategy by Henry Mintzberg*) Oversett til norsk blir dette Plan, mønster (som går igjen ved avgjersler), posisjonering, perspektiv og viljeing. I fylgje Løwendahl og Wenstøp (Grunnbok i strategi, 2010) er det ein akademisk diskusjon om kva strategi er:

1. Handlar strategi om å leggje gode planar for å deretter å gjennomføre?
2. Handlar strategi om å gjera det rette i høve til meir eller mindre uventa ting som dukkar opp?
3. Handlar strategi om tenkje langsiktig og framtidsretta?
4. Handlar strategi om konsistente mønster av avgjersler som vert fatta bevist eller ubevist i høve til kjent eller ukjent plan/strategi?

Torger Reve, professor på Bi definerer Strategi for bedrifter som «*Et konsistent handlingssett for å oppnå «varige» kompetanse og konkurransefortrinn»* (Grønhaug og Reve, Strategi og organisasjon, 1989). Dersom ein lukkas vil dette gi bedrifter høg produktivitet og gode økonomiske resultat.

Reve definerer vidare strategi innafor ein institusjon som «*Et konsistent handlingssett for å oppnå «varige» kompetanse og konkurransefortrinn i å løse et gitt samfunnsoppdrag*» Dersom institusjonen lukkast vil ein oppnå resurseffektiv måloppnåing med høg legitimitet.

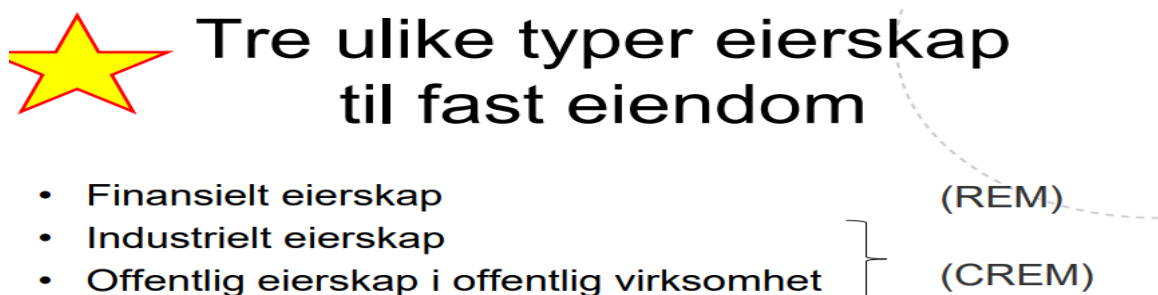
I boka Exploring strategy av Johnson med fleire definerer ein strategi som «*the long-term direction of an organisation.*» Boka siter og Alfred D Chandler som definerer strategi som «*the determination of the long-run goals and objectives of an enterprise and the adoption of courses of action and the allocation of resource necessary for carrying out this goals*»

### 2.3.2 Utvikling av strategi

Viktige strategiske spørsmål ved utvikling av strategi er bygd på analyse. Kva er situasjon i dag (analyse av nå situasjon), kor ynskjer vi å vere om ei viss tid(mål-analyse), og korleis skal vi komme dit.(strategi)

Utvikling av ein strategi står ikkje åleine, men peikar mot måla. Men både mål og strategi vert utarbeid innanfor ein bestemt kontekst. Organisasjonen sin visjonen, samfunnsoppdraget, verdigrunnlaget og forretningsmodell kan vera døme som illustrerer konteksten.

Noko av det som kjenneteiknar eigedomsdrift er at eigar har forskjellige formål med bygget alt etter kven eigar er. Det er tre ulike typar eigarskap til fast eiendom som er synleggjort under:



(Ref. Sæbøe og Blakstad, 2009)

Figur 4: Ulike typar eigarskap i eigedomsforvaltninga

Finansielt eigarskap er til dømes eigar som ynskjer å skape verdiar ved å utvikle eigedommar og bygg. Døme her kan vera kjente norske eigedomsselskap som Entra, KLP eigedom, Amfi, Avantor.

Industrielt eigarskap er å eige bygg og eigedom der ein utviklar kjerneverksemda. Ein organiserer då ofte bygg og eigedommar i egne selskap som leverer tenester til morselskapet. Døme på slike verksemdar der bedriftene sjølv eig bygg kan være store selskap som Telenor og Equinor. Men sjølv eigedomsdrift av slike bygg vert ofte sett ut til profesjonelle drivarar.

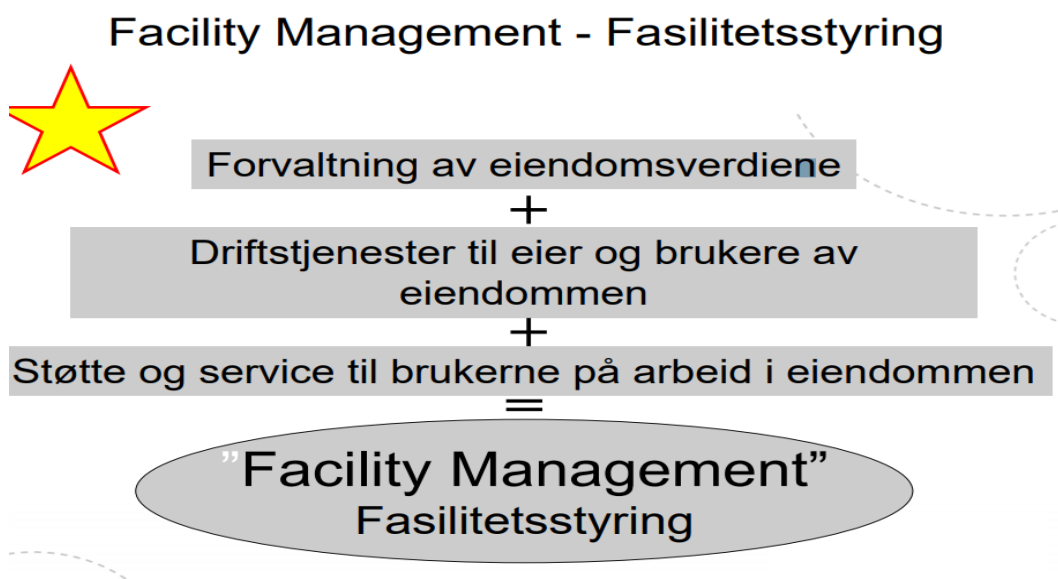
Offentleg eigarskap i offentleg verksemdar er til dømes Statsbygg som eig mykje av bygg og eigedommar der det skjer statleg forvaltning og undervisning på bachelornivå.

Kommunane eig formålsbygg som skular, barnehagar, kulturbygg og sjukeheimar der det skjer kommunal tenesteproduksjon. Bygga har ikkje noko finansielt eller industrielt perspektiv, men skal ivareta ei samfunnsoppgåve.

Korleis eigarskapet er vil ha noko å seia for korleis ein utviklar strategien.

### 2.3.3 Facility Management og kommunal eigedomsdrift

For å ta vare på verdiar innafor bygg og eigedom bruker vi omgrepet Facility Management. Eller FM styring på norsk. Dette er synleggjort i figuren nedanfor:



Figur 5: Oversikt over Facility management - Fasilitetsstyring

Omgrepet Facilities Management er i NS-EN 15221-1 definert som: «*integrasjon av prosesser i en organisasjon for å opprettholde og utvikle avtalte tjenester som støtter og forbedrer effektiviteten til organisasjonens primære aktiviteter*»

Denne definsjonen vart endra i den første globale FM-definisjonen i NS-EN-ISO 41011:2017 – på Engelsk «*organizational function which integrates people, place and process within the built environment with the purpose of improving the quality of life of people and the productivity of the core business*». I norsk standard NS-EN ISO 41011:2018 er dette oversatt til: «*en ledelsesfunksjon i en virksomhet som understøtter mennesker, sted og prosess med det formål å forbedre menneskers livskvalitet og produktiviteten til kjernevirksomheten innenfor et bebygd område*».

I ein norsk kommune betyr dette at til dømes rektor på skulen kan konsentrere seg om læring og eit godt skulemiljø, fordi leveransen frå bygg og eigedom medfører at inn klima er godt, reinhaldet vert gjennomført på ein tilfredsstillande måte, skjermar og datautstyr fungerer, og uteområdet fremmar aktivitet og leik på ein trygg måte. Skal dette skje må det vera samhandling mellom brukar av bygg og driftar/eigar av bygg. Det må vera «integrasjon av prosessar». At slike prosessar skjer er noko strategisk nivå i organisasjonen må leggje til rette for.

#### 2.3.4 Kommunal eigedomsstrategi

Strategien skal leggjast på det øvste nivå i organisasjonen og det er eit leiaransvar å utvikle og gjennomføre gode strategiar.

NOU nummer 22 frå 2004 «Velholdet bygninger gir mer til alle» lister opp fylgjande kriterier for god eigedomsforvaltning:

1. *Etablering av tydelige og langsiktige politiske mål for eiendomsforvaltningen.*
2. *Etablering av et rasjonelt system for planlegging og styring av eiendomsforvaltningen.*
3. *Delkriterier i forbindelse med målene (1)*
  - 1.1 *Sikre at brukebehovet er tilfredsstillt*
  - 1.2 *Effektiv arealutnyttelse*
  - 1.3 *Godt, verdibevarende vedlikehold*
  - 1.4 *Kostnadseffektiv eiendomsforvaltning*
  - 1.5 *Målrettet utvikling av eiendommens kvaliteter*
  - 1.6 *En hensiktsmessig organisering av eiendomsforvaltningen*
  - 1.7 *Riktige økonomiske rammebetingelser tilpasset eiendomsforvaltningens langsiktige karakter.*
4. *Lovpålagte krav ovenfor eier og bruker blir ivaretatt.*

Dette er klare kriterier som er like gjeldande i dag som dei var for 16 år sidan. Når det gjeld kommunal eigedomsstrategi er det gjennom søk vanskeleg å finne mange slike. Men det er unntak. Gjennom søk på Google, fann eg at følgjande kommunar har ein strategi: Vestvågøy kommune, Bærum kommune, Grimstad kommune, Finnmark fylkeskommune, Rælingen kommune, Ringerike kommune, Froland kommune og Møre og Romsdal fylkeskommune. Kandidaten er og kjent med at Klepp, Hå og Time kommunar på Jæren vedtok ein eigedomsstrategi i kommunestyret vinteren 2019/2020. I tillegg kunne det sjå ut som både Halden, Skaun og Haugesund kommune arbeida med eigedomsstrategi. Nå kan det vere langt fleire kommunar som har ein slik strategi, men sidan all slik informasjon er offentleg og kommunane har denne elektroniske, gjer grunn til å tru at det er få kommunar som har ein eksplisitt vedteken politisk strategi. Det som ikkje kjem fram av søket er at eigedomsstrategien kan vera ein del av kommuneplanen. I masteroppgåva til Reppe (2016) er det gjort søk på kommunar i Akershus i høve til eigedom og offentlege bygg i overordna planar. Reppe

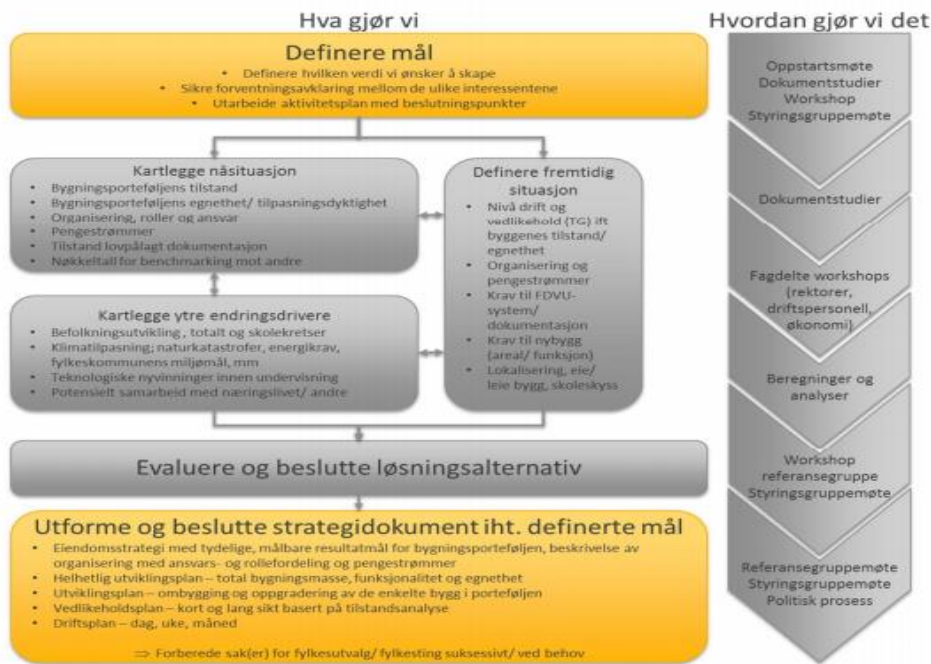


brukte søkeorda Eigedom, offenlege bygg, kommunal bygg og formålsbygg. 10 av 22 kommunar hadde ingen av søkeorda i planstrategien og disse dokumenta innehald ikkje noko om det var behov for plan for eigedom. 7 av 22 kommunar hadde heller ikkje nokon av søkeorda i kommuneplanen. Desse tala er med å stadfeste at eigedomsstrategi som eige tema i kommunal planlegging er avgrensa.

Nå vil det vera rett å peike på at skulebruksplan og barnehagebruksplan har i seg mykje av eigedomsstrategi, då desse planane syner til kor det er behov for nybygg, rehabilitering eller avhending av bygg. I tillegg vil disse planane ofte definere arealnormer ved framtidige bygg.

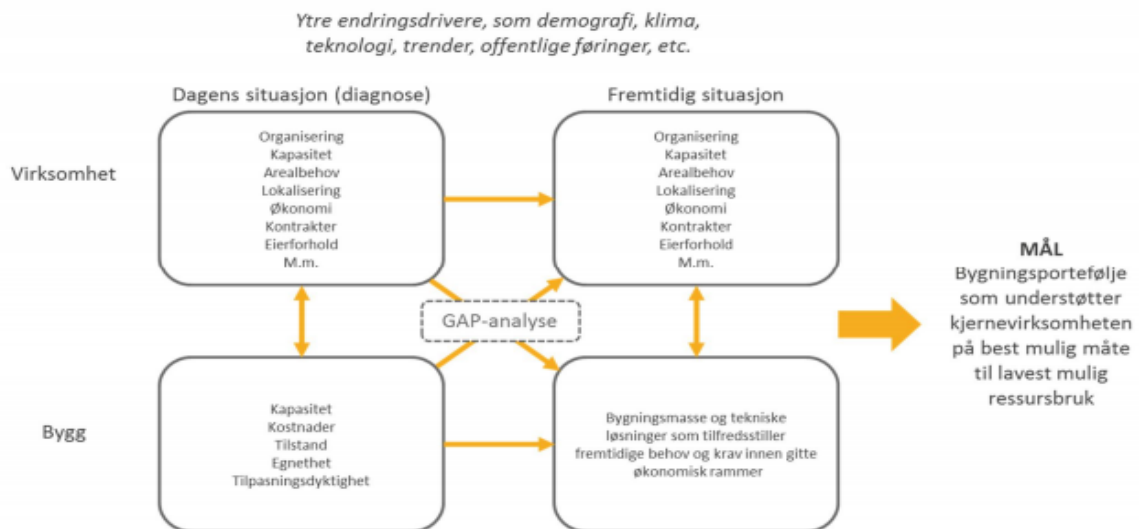
Når det gjeld kommunar som har organisert eigedomsdrifta i kommunale føretak har eg ikkje funne noko samla oversikt over slike, men ved søk på nettet fann eg til dømes ut at både Kongsvinger kommune, Øvre Eiker kommune, Moss kommune, Lier kommune, Drammen kommune og Ålesund kommune har kommunale føretak som tar seg av eigedomsdrifta. Av desse er det berre Drammen som har ein synleg og lett tilgjengeleg oversikt over styringsdokument på si nettside.

Det ligg utanfor ramma av denne oppgåva å analysere sjølve dokumenta som viser eigarstrategien, men vi ser at sidetalet varierer frå Bærum kommune sine vel 40 sider til Froland kommune sine 10 sider. Møre og Romsdal sin eigedomsstrategi er av forskingsmiljøet trekt fram som eit godt døme når det gjeld eigedomsstrategi. Planen er og vald ut som forbildeprosjekt av forskningsprosjektet Oscar. Dette prosjektet kom i stand knytt til dei erfaringar som vart gjort gjennom Byggekostprogrammet og Stortingsmelding 28:2012 «Gode bygg for eit betre samfunn» Målet med Oscar var å utvikle kunnskap, metodar og analyseverktøy som bidrar til at bygget gir verdiar for eigar og brukar. ([www.oscarvalue.no](http://www.oscarvalue.no))



Figur 6: Eigedsstrategi Møre og Romsdal fylkeskommune. Gjennomføring og metode

Gjennomføringsmodellen er basert på følgende analyserammeverk:



Figur 7: Analyserammeverk utarbeiding av eigedsstrategi

Hensikten med ein slik eigedsstrategi kan vere å synleggjere ulike mål. Det kan vere strategiske mål i høve til om ein skal eige eller leige, den kan vera mål om arealbehov, mål om drift, og kven som skal drifte, energiløysingar, økonomiske mål, mål for tilstandsgrad, klima og berekrafts mål med meir. Ein kan og definere ulike bygg i ulike kategoriar og vedlikehald ut frå definert kategori. I tillegg til å beskrive ulike mål, bør strategien gje ein oversikt over kommunen sitt samla areal, samt drøfte ulike organisasjonsmodellar for eigedsdrifta. Demografi og framtidig folketal bør og vera ein del

av strategien i høve til behov nybygg og avhending. Vidare bør ein strategi vera forankra i behovet i kjerneverkesemda. For ein kommune betyr det at strategien må vera forankra hos leiinga som representerer brukarane av bygget. Dette vert då eit politisk vedtatt styringsdokument som rådmann og eigedomssjef kan styre etter. I figur 6 og 7 ser vi ein plan for korleis kommunar kan lage ein slik eigedomsstrategi. Denne er relativt omfattande og vil krevje ressursar og tid. Det kan derfor være mogleg for kommunen å lage ein noko enklare variant. Grunna at det er svært få eigedomsstrategiar å finne tyder det på kommunale eigedomsdrifta blir gjennomført utan definerte mål som ein strategi legg opp til. Men spørsmålet er då kven er det som styrer og kva er det som vert prioritert? Dersom kommunen heller ikkje har vedlikehaldsplanar er det grunn til å tenkje at det som synes viktigast der og då får prioritet, eller at den brukar som ropar høgast vert prioritert.

Systema for planlegging og drift er viktige, og her er nye IKT system ein nøkkelfaktor anno 2020. Slike system gjev hjelp til systematisk planlegging, internkontroll og arbeidsutføring på alle nivå i organisasjonen.

### 2.3.5 Styringssystemet for kommunal eigedomsforvaltning

Styringssystemet for kommunen er bygd på at rådmann/kommunedirektør sørger for gode saker med tilstrekkeleg informasjon for kommunestyret til å kunne fatte nødvendige vedtak. DIBK (Direktoratet for bygningskvalitet) har utarbeida denne figuren for å synleggjere vedtak knytt til eigedomsforvaltninga.



Figur 8: Vedtak knytt til eigedomsforvaltning i norske kommunar

For at ein skal kunne fastsetje mål må eigedomsforvaltar har særleg oversikt over tilstand. Det er tilstandsrapporten som skal syne behov for vedlikehald og rehabiliteringstiltak på det einkilde bygget. Slike rapporter kan då gje eit godt grunnlag for vedtak i høve til mål og prioriteringar. Nøkkeltal skal fortelje om til dømes utgifter til reinhald eller vedlikehald per m<sup>2</sup>. Systematisk innhenting av kunnskap om kommunen sine bygg og eigedommar er ein føresetnad for å kunne utvikle ein strategi og definere mål og tiltak med eigedomsdrifta.

## 2.4 Vedlikehald og vedlikehaldsplanlegging

### 2.4.1 Viktige dokument i høve til kommunal eigedomsforvaltning og vedlikehald

NOU 2004:22 Velholdte bygninger gir mer til alle. Denne skulle vere ei evaluering av eigedomsforvaltninga i norske kommunar, men gav og klare råd om god eigedomsforvaltning. Bakgrunnen for utvalets mandat var den store bygningsmassen som fylkeskommunar og kommunar har, samt at det og i starten på 2000 talet var fleire rapportar som viste betydelig etterslep av vedlikehaldet i denne bygningsmassen. Utvalet vart leia av Per T. Eikeland og besto av totalt 10 medlemmer, samt 3 sekretærar. Rapporten består av 132 sider + vedlegg. Den er delt inn i 9 kapittel som tar for seg ulike forhold. Kapittel 2 inneheld samandrag og konklusjonar. Denne har råd for god eigedomsforvaltning som er vist til i denne oppgåva i kapitel 2.5.4. Disse kriteria er blitt ståande til denne dag, og vert ofte referert til både i konsulentrapportar og revisjonar av kommunal eigedomsforvaltning.

Multiconsult utarbeida i 2008 ein rapport på oppdrag frå KS som har tittelen: «*Vedlikehold i kommunesektoren fra forfall til forbilde*». Rapporten byggjer på opplysingar gitt frå 130 norske kommunar. Her deler ein inn ulike vedlikehaldsbehov etter ambisjonsnivå A og B. Ambisjonsnivå A er ein gjennomgåande god eller akseptabel tilstand, medan ambisjonsnivå B er noko lågare, der ein aksepterer einskilde komponentar som ikkje er tilfredsstillande. Ambisjonsnivå B gjev risiko for negative konsekvensar for bygging eller verksemda som er i denne. Rapporten konkluderte med eit berekna oppgraderingsbehov den gongen på 142 milliardar for ambisjonsnivå A og 94 milliardar for ambisjonsnivå B.

Rapporten peikar på at kommunane har større utfordringar enn privat eigarar. Disse har som formål avkastning på investert kapital, men kommunen må sjå midlar brukt på vedlikehald opp mot anna tenesteproduksjon. Det hender og at det er betre for kommunar og byggje nytt, enn å ivareta eksisterande bygningsmasse. Rapporten peikar vidare på at kommunane har manglande tradisjon for å utvikle ein eigedomsstrategi, manglar gode rutinar for samle inn og anvende dato om tilstanden på bygningsmassen, samt at det kan vera mangelfull kapasitet i alle ledd av vedlikehaldsfunksjonen. Rapporten er på totalt 31 sider og er på 6 kapittel. Kapitel 6 gjev kommunane konkret råd for korleis ein kan gjera vedlikehaldet betre. Disser råda samsvarar med råda i NOU 22:2004. Multiconsult peikar blant anna på strategiar, klar ansvarsfordeling, rutinar for kontroll av vedlikehaldet, måleparameter og kompetanseutvikling.

Stortingsmelding 28 heiter «Gode bygg for eit betre samfunn» og kom i 2012. Meldinga handlar om ein framtidretta bygningspolitikk. I boks 1.1 på side 7 er det presisert at «*Hovudvekta i*

*bygningspolitikken vil liggje på dei fysiske bygga og på statens verkemidlar for å fremje berekraftige bygg som skal fungere for dei som brukar bygga over langt tid og med lågaste moglege ressursbruk»* Stortingsmeldinga peikar på å opprette Bygg21, som skal ha tre innsatsområde. FoU og innovasjon, utdanning og kompetanseutvikling og formidling av kunnskap og erfaringar. Bygg 21 er nå etablert og følgjer opp Stortingsmeldinga sine intensjonar. Meldinga fokuserer og på bærekraft, miljø, energibruk og klimagassutslepp. Den peikar og på levetidskostnader (LCC) som ein viktig faktor når ein reknar på anbod. Meldinga er og innom digitalisering. Tilsaman er det 113 sider og 7 kapitel. Den handlar meir om nybygg enn direkte eigedomsdrift, men måten ein byggjer på vil påverka drifta og dermed kunne redusere årlege kostnader både til energi, reinhald og vedlikehald.

RIF – State of the Nation er rapportar som er gitt ut av Rådgivende Ingeniørers Forening. Dette er evalueringsrapporter som vurderer kommunale og statlege bygg. Den vurderer også infrastruktur som vegar, havner, jernbane, energiproduksjon, samt vann og avløpsforsyning. Den første rapporten kom i 2010, deretter er det kome ein i 2015. Rapportane gjev karakter frå 5 til 1 innan dei ulike områda. Vidare gir rapporten frå 2015 moglege scenario fram mot 2050. Disse er delt inn i «Rakrygget» der Norge har gjort naudsynte omstillingar. Ny teknologi og innovasjon har spela ein nøkkelrolle, og Noreg er blitt eit føregangsland. Scenarioet «Utan ryggrad» handlar om at Noreg har utsett det grønne skifte, det er lite gjennomføringskraft, og myndighetene utsett endringar fordi nasjonen har råd til dette. Dårlig vedlikehald av kommunal bygg er ein del av bilete. «Brukket rygg» er et scenario der den økonomiske oljedeturen har fått store konsekvensar. Manglande investeringar til vedlikehald og infrastruktur har gitt auka transportkostnader. Ekstremvær forårsakar milliardskader. Fleire eldre og lågare skatteinntekter. Norge klarte ikkje omstillinga.

I 2010 fekk kommunal bygg tilstandskarakteren 3, og fekk den same karakteren i 2015. Rapporten frå 2015 byggjer på teknisk og bygningsmessig kartlegging som vart gjort av kommunale bygg i 2013. Denne syner eit oppgraderingsbehov på 128 mrd. 1/3 del bygningsmassen står fram som god/tilfredsstillande, 1/3 står fram som delvis utilfredsstillande og det er behov for korrigerande tiltak, medan 1/3 står fram som dårleg og har store oppgraderingsbehov. Rapporten meiner at dei største utfordringane for godt vedlikehald er manglande økonomiske ressursar og manglande fokus hos den politiske leiinga.

#### 2.4.2 Verdibevaring

Kommunal og fylkeskommunal bygningsmasse utgjør pr. 2018 ca. 33 millionar m<sup>2</sup> fordelt på 5 millionar på fylka og 28 millionar på kommunane. (RIF – State of the Nation 2019)

I denne oppgåva er det fokus på verdibevaring av kommunale bygg, der det økonomiske perspektivet er det førande. Men verdien av eit bygg har og andre perspektiv. Mange bygningar har eit vern knytt

til sin historiske karakter, til dømes stavkyrkjene. I slike bygg er det ein svært høg kulturell verdi, som det ikkje er mogleg å talfesta. Dei kommunale formålsbygga har eit økonomisk perspektiv, men namnet indikerer at det er aktiviteten/formålet som skjer i bygget som er det primære. Enten det er læring i skulen, pleie på sjukeheimen eller aktiviteten i svømmebassenget. Den kommunale eignedomsdrifta skal ha som formål å støtte opp om aktiviteten i bygga.

Vedlikehald er i NS-EN 13306 definert som *«kombinasjon av alle tekniske, administrative og styringsrelaterte tiltak gjennom livssyklusen til en enhet, som har til hensikt å bevare den i eller tilbakeføre den til en tilstand der den kan oppfylle nødvendige funksjonskrav.»*

Eikelandsutvalet som stod bak NOU 2004:22 definerer verdibevarande vedlikehald til å vere. *«Godt verdibevarande vedlikehold er et uttrykk for optimalt vedlikehold, hvor arten og omfanget av vedlikeholdet vurderes i et langsiktig perspektiv og i forhold til de politiske målene for eiendomsforvaltning»*

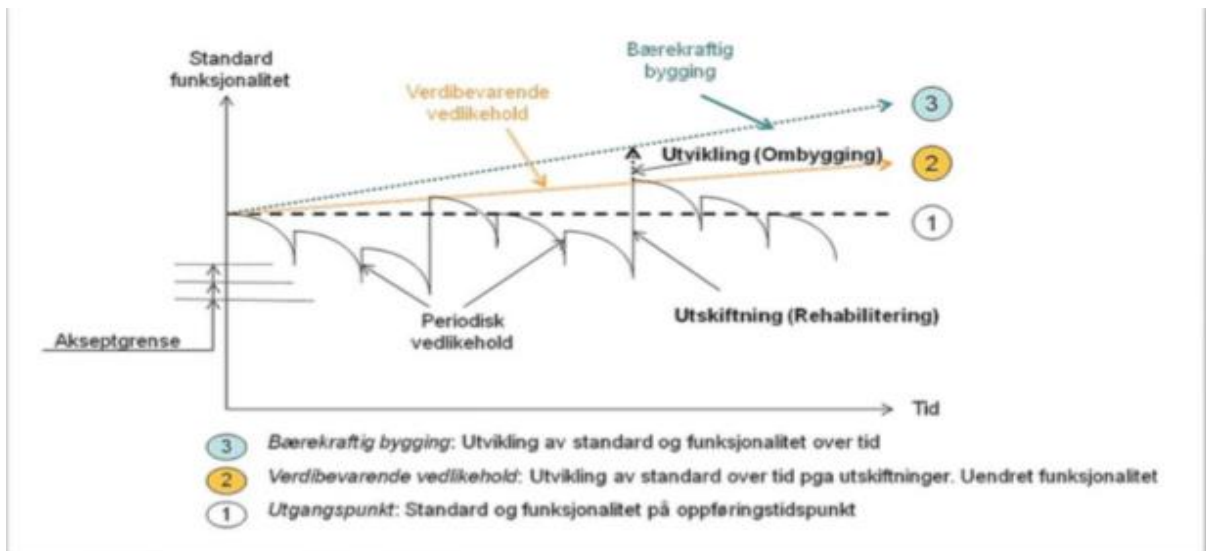
Bjørberg (2009) går noko lenger i sinn definisjon av vedlikehald ved å seia: *«å drive byggende på en slik måte at de kontinuerlig oppgraderes til dagens standard, altså at byggets standar øker over tid.»*

Figuren nedanfor er utarbeida av Bjørberg i Multiconsult og syner korleis eit bygg kan vera berekraftig over tid. Dette krev både periodisk vedlikehald og utvikling/ombygging. Det å oppretthalde standard og funksjonalitet kan oppnås med «berre» periodisk vedlikehald, medan verdibevarande vedlikehald må til for utvikle standar over tid. Her kan vi nemne til dømes skifte ut belysning til Led lys, eller oppgradert ventilasjonsanlegg med større kapasitet og betre styring. Nye krav til branntryggleik kan og medføre verdibevarande vedlikehald. Skal ein utvikle bygget til å bli berekraftig må ein kunne gjere ombygging som tilfredsstillar nye formål. Her er byggets berande konstruksjon og fleksibilitet frå starten av viktig. Byggets tilpassningsdyktigheit er definert i omgrepa fleksibilitet, generalitet og elastisitet. Multiconsult ved Larsen og Bjørberg (2007) gjev følgjande definisjon på omgrepa:

Fleksibilitet – moglegheit til å gjere endringar i planløyisingar frå til dømes opent kontorlandskap til cellekontor.

Generalitet – moglegheit for å endre funksjon i bygga til dømes frå lager til verkstad eller frå skule til sjukeheim.

Elastitet - moglegheit for å redusere eller auka areal på bygga i form av påbygg eller fjerning av deler av bygningsmassen.



Figur 9: Bærekraftige bygninger over tid. (Bjørberg 2008)

Hefte ORD OG UTTRYKK (Mørk med fleire, 2008) innan Eiendomsforvaltning – fasilitetsstyring definerer ulike former for vedlikehald på denne måten:

- Løpande vedlikehald: Arbeid som ikkje er planlagt, men som må gjerast for å rette opp skadar eller manglar. Blir og kalla tilfeldig vedlikehald eller korrigerande vedlikehald, og skal førast som driftskostnader i rekneskapen etter NS 3454.
- Førebyggjande vedlikehald: Arbeids som må utførast for å hindre forfall, dette blir og kalla planlagt eller periodiske vedlikehald. Skal førast som vedlikehaldskostnader i rekneskapen etter NS 3454.
- Intervallbunde vedlikehald vert utførte etter fast instruksar gitt av planleggjarar, entreprenørar eller leverandørar. Einskilde komponent vil da verta skifta ut før det er teknisk naudsynt. Her er regelen etter NS 3454 at arbeidet som har kortare intervall enn eit år skal førast på drift, medan intervall lengre enn eit år vert ført på vedlikehald.
- Tilstandsbasert vedlikehald er vedlikehald som er planlagt arbeid basert på regelmessige tilstandsanalyser, til dømes kvart år. Målet her er å setje inn naudsynte tiltak til rett tid og slik oppnå eit meir optimalt vedlikehald.

#### 2.4.3 Vedlikehaldsetterslep

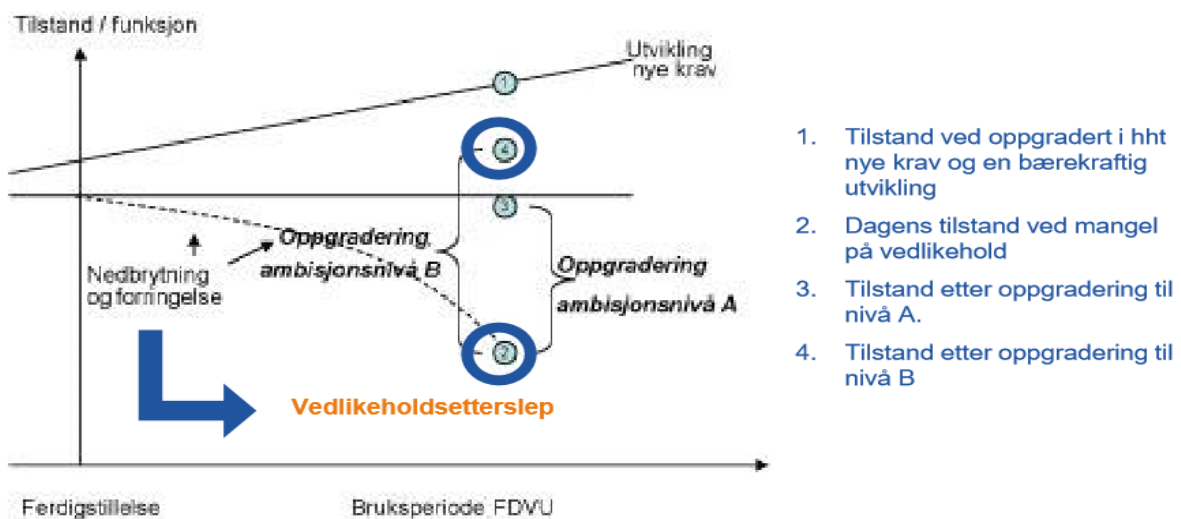
Ordet etterslep vert i store norske leksikon definert til å det å «*ligge etter, være kommet i bakleksa, noe som (bokstavelig talt) sleper etter noe annet*»

Bjørberg og Sæterhøy definerer i ein artikkel i byg.no i mars 2019 vedlikehaldsetterslep som «*Behov for tiltak som følgje av gap mellom mål/standar vedtatt i vedlikehaldstrategi og faktisk tilstand*» I

tillegg peikar dei på at manglande løyvingar for å kunne lukka etterslepet bør førast som gjeld i balansen. I kapitel 2.4.4 kjem eg tilbake til strategiar for vedlikehald.

Som nemndt er det totalt 33 millionar m<sup>2</sup> kommunale bygg i Noreg. Av disse er 5 millionar m<sup>2</sup> fylkeskommunen sine. Av ein kartlagt masse på 7,5 millionar m<sup>2</sup> av kommunal bygg, er nærmare 70 % over 40 år (RIP – Stat of the nation 2019) Kommunale og fylkeskommunal bygg har ein verdi på 1200 milliardar kroner, og skal disse bygga oppnå ein fornuftig standar over tid trengs det eit oppgraderingsbehov på rundt 160 milliardar kroner. (Multiconsult 2019)

Figur 10 er ikkje ulike figur 9, men illustrer her meir sjølv vedlikehaldsetterslepet. Men på same måte som illustrasjonen til Bjørberg (figur 9) ovanfor viser og denne ambisjonar om å møte nye krav. Denne ambisjonen er vanskelegare å oppnå, til lengre ned ein slepp vedlikehaldet. Dess større avstand mellom dagens tilstand ved mangel på vedlikehald (2) og tilstand ved oppgradering til eit bygg som møter dagens krav (1), til meir omfattande og kostnadskrevjande vert det å ta tak i prosjektet.

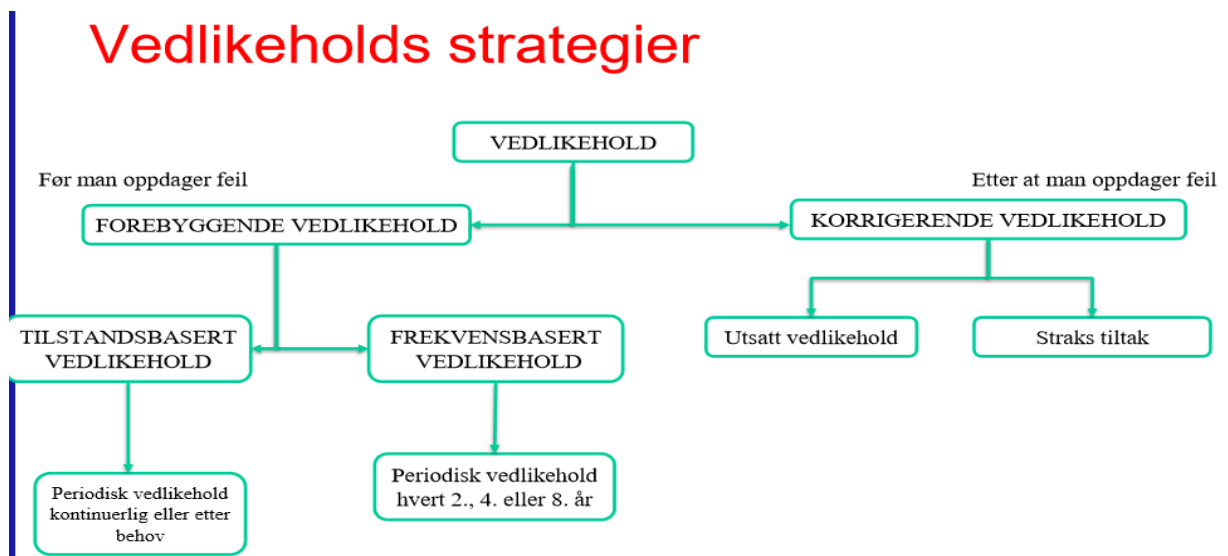


Figur 10. Vedlikeholdsetterslep - (Valen Støre)

For å unngå etterslepet er det estimert nøkkeltal. Pr 2019 seier ein at det bør setjast av 115 kroner pr. m<sup>2</sup> til periodiske vedlikehald og 115 kroner til utskiftingar/utvikling. Desse tala bygger på Multiconsult og PwC sin rapport frå 2008. Men er prisjustert til 2019 kroner. Dette er tal ved 60 års levetid på bygg, og kalkulasjonsrente på 6 %. Rapporten peikar på at eigedomseininga må ha bygg på over 50 000 m<sup>2</sup> for å kunne vera porteføljestyrt. Alder på bygningsmassen må og vera variert for å jamne ut vedlikehaldskostnader.



## 2.4.4. Vedlikehalds strategiar

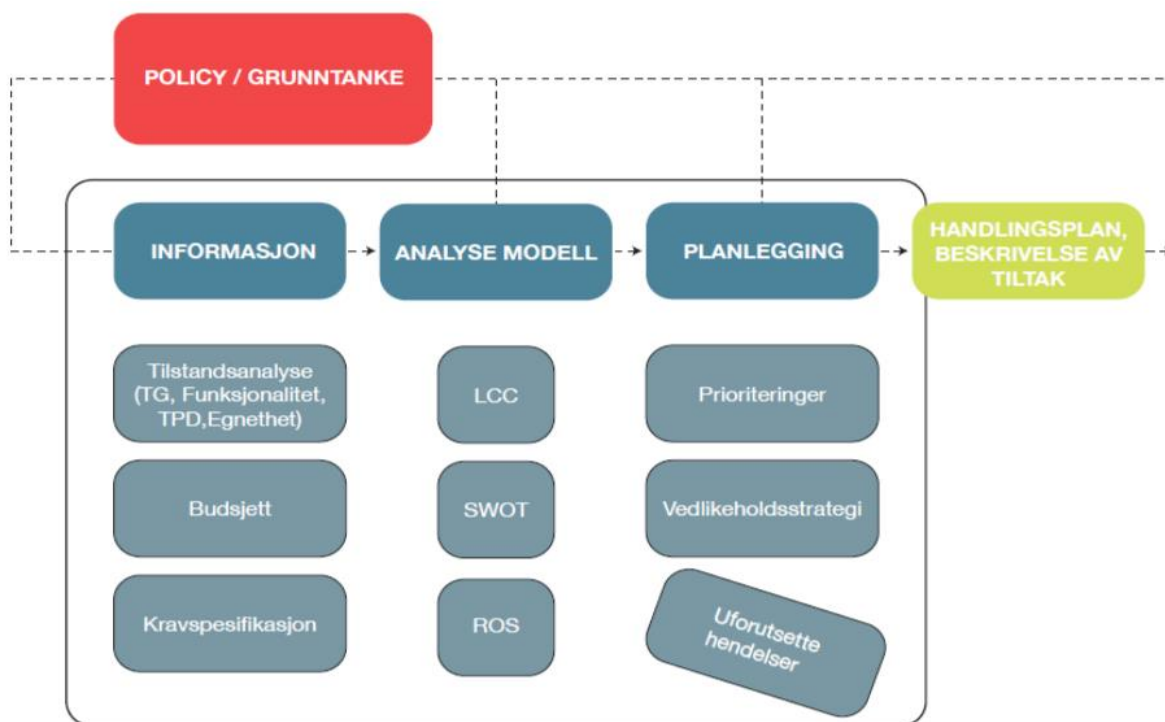


Figur 11: Vedlikehaldstrategiar

Illustrasjonen illustrerer ulike måtar for korleis ein gjennomfører vedlikehaldet, slik det er omtalt på side 20.

Vedlikehaldsstrategien bør ta utgangspunkt i eigar sin eigedomsstrategi, og i ein kommunal kontekst vere politisk forankra på strategisk nivå med vedtak i kommunestyret. Kommunestyret bør utvikla ein korttids og langtidsplan for vedlikehaldet.

Korleis denne planen kan lagast syner figuren nedanfor.



*Kilde: Valen et al. (2011)*

Figur 12: Plan for vedlikehaldsplanlegging.

Denne syner tre viktig forhold – innsamling av informasjon. Korleis er tilstand på bygget, er det fortsatt funksjonelt i høve til sitt formål, er det nye krav som medfører vedlikehald, kva er budsjettet i år? Denne informasjon må analyserast ut frå til døme risiko, SWOT analyse eller LCC kostnader. Dersom vi til dømes har fått klarlagt at inneklima ser dårlig ut, må ein kanskje gjennomføre ein risiko analyse i høve til moglegheiter for helseskader. Dersom ein slik ROS analyse medfører at det er stor risiko og store konsekvensar for helseskader, vil det tale mykje for å til dømes skifte ut ventilasjonsanlegget. Inneklima vert kanskje eit prioritert satsingsområdet ved neste års budsjett. Sjølv om ein eigar av kommunal bygg prøver å prioritere førebyggjande vedlikehald, er det stor sannsynligheit for uventa hendingar. Det kan vere hærverk, det kan vere ein lekkasje på tak som vert oppdaga for seint, eller uhell knytt til bruk av bygget. Det kan og vera krav etter tilsyn av miljøretta helsevern, arbeidstilsyn eller brannvesen. Ein vedlikehaldsplan må alltid ta høgde for at slike forhold påverkar moglegheiter for å prioritere det førebyggjande vedlikehaldet. Samtidig vil eit godt system for internkontroll, kjennskap til bygg gjennom tilstandsanalyser, systematisk vedlikehaldsplanlegging og avsette økonomiske midlar, kunne redusere omfanget av korrigerande vedlikehald og strakstiltak.

Tilstandsanalyser: Det å kjenne tilstanden på sin bygningsportefølje er særskilt viktig for å kunne gjennomføre ein rett prioritering med tanke på førebyggjande vedlikehald. Det er utarbeida ein standar NS-EN 3424:2012 for å gjera tilstandsanalyse på bygg. Den tar for seg innhald og

gjennomføring. Det er og gitt ut ein retteliar til denne standaren. Standaren set tilstandsgrad frå 0 til 3.

Tilstandsgrad	Tilstand i forhold til referansenivået	Betydning/beskrivelse (ikke uttømmende)
TG 0	Ingen avvik	Tilstanden tilsvarer valgt referansenivå, eller bedre. Ingen symptomer på avvik.
TG 1	Mindre, eller moderate avvik	Byggverket har normal slitasje og er vedlikeholdt, eller avviket er ikke vesentlig i forhold til referansenivået
TG 2	Vesentlige avvik	Byggverket er sterkt nedslitt, eller har en vesentlig skade, eller vesentlig redusert funksjon i forhold til referansenivået. Sterk slitasje og behov for tiltak.
TG 3	Store, eller alvorlige avvik	Byggverket har totalt, eller nært forestående funksjonssvikt. Behov for strakstiltak. Fare for liv og helse.

Figur 13. Oversikt NS-EN Ulike tilstandsgrader

Arbeidet vert definert på 3 ulike nivå. Nivå 1 fastset tilstandsgrad og konsekvensgrad, på nivå 2 og 3 fastset ein tilstandsgrad, konsekvensgrad og risiko.

Mange vedlikehaldsplanleggjarar og takstmenn bruker denne standaren i sitt daglege arbeid.

Målsetninga med standaren er at ein får eit felles system for å kunne vurdere bygget og ulike tekniske komponentar. Det er ein innvending mot NS-EN at det er ulike forståing mellom fagfolka i høve til å setje tilstandsgrad. I masteroppgåva til Alte Holten (2010) «En modell for verdibevaring i offentlige forvaltning» vert det vist til ei undersøking frå 1990 der 10 personar vurderte same bygg. Av 6 feil i bygget var det berre 1 som fann alle seks, 1 fann fem feil, 3 fann fire feil, medan 5 stk berre fann 2 feil. Oppgåva konkluderer med at det er høg sannsynligheit for at tilstandsanalysar kan gje svært divergerande resultat, og at tilstandsanalyse stiller strenge krav til gjennomføring, kompetanse og erfaring. For å kunne sikre ei meir lik vurdering av tilstandsgrad kom det i 2015 ut ein retteliar til NS 3224.

## 2.5 Effektivitet – kva er det?

Store norske leksikon definerer det slik: «*Effektivitet er å være effektiv, virkningsfull, det at noe virker etter plan, at utbytte eller avkastningen er stor i forhold til innsatsen, særlig om arbeid og kapitalutstyr*»

I sosialøkonomisk forstand betyr det å vera effektiv at ein oppnår høg verdiskaping samstundes som ein ikkje nyttar mykje ressursar.

$$\text{Effektivitet} = \frac{\text{verdiskaping}}{\text{ressursbruk}}$$

Figur 14: Definsjon effektivitet (Henta frå Bush, Johson, Vanbo: Økonomistyring i det offentlige. 3.utgåve Oslo, 2002)

Denne definisjonen krev og meir arbeid. Kva meiner ein med verdiskapning og korleis verdsetje ulike ressursar? Verdiskapning er meir enn det som kan definerast i kroner og øre. Ein barneskule lærer borna å lese, skrive, rekne, framandspråk og meir til. Dersom ein elev ikkje skulle lære dette vil det være stor økonomisk tap grunna at vedkommande må få hjelp frå Nav heile livet, men opplevinga av å ikkje «kunne noko» hos den einskilde kan ikkje setjast eit økonomisk tal på.

Ressursbruk kan og vera gjenstand for diskusjon. Ein effektiv olje- og gassproduksjon gjev store økonomiske fordeler, vekst og velferd. Samstundes vil mange hevde at produksjonen av olje og gass skader natur og miljø på ein slik måte at det mest effektive for kloden vil vere å leggje ned all produksjon. Her vil ein og i ein akademisk diskusjon måtte definere kven som har utbytte av «høg effektivitet» Ser vi heile det globale samfunnet, nasjonalstaten, den enkelte verksemda eller privatpersonen?

Dersom vi definerer verdiskapning i ungdomskulen som høgast mogleg karaktersnitt kan vi sjå på innsatsfaktoren som vil vere antal lærartimar brukt i skulen for å oppnå høgast mogleg resultat. Dei skulane som kan vise til høge karakterar og lågaste bruk av lærartimar vil vere mest effektive. Men då snakkar vi i høg grad om produktivitet. NOU 2015 «Produktivitet- grunnlag for vekst og velferd» seier følgjande: « *samfunnsøkonomisk effektiv bruk av ressursar innebærer at ressursene ikke kan gi større nytte for samfunnet ved å bli anvendt på alternative måter.*»

Det å ta ut mest mogleg oljeproduksjon for å sikre inntekter til staten i ei tid der prisen har vore høg og etterspørselen stor, vurderast som ein betre bruk av ressursen enn å la olje ligg i havet til bruk for framtidige generasjonar. Årsaka til dette er at nå kjenner vi konsekvensane av høg produksjon av olje, medan vi ikkje veit kva denne er verd om nokre år. Sagt på ein anna måte: Pengar i banken vurderast meir sikkert og effektivt enn olje på havbotn.

Ein kjenning av kandidaten fortalte om to medarbeidarar i ein matbutikk som hadde ansvaret for fiskedisken. Den eine brukte svært langt tid, men det vart veldig flott og innbydande, medan den andre gjorde det veldig fort. Konsekvensen var ofte at ein måtte gjere arbeidet på nytt. Den første hadde høg innsatsfaktor, den andre låg. Den effektive medarbeidaren greier både å jobbe fort og resultatet vert innbydande.

Produktivitet blir definert som produktet i forhold til ressursinnsatsen. (Johnsen Åge 2007: Resultatstyring i offentleg sektor) Kva produkt er det eigeomsforvaltninga leverer i høve til dei økonomiske midlar som vert tildelt. Johnsen skriv også at «*Effektivitet er å gjøre de riktige tingene*».

Omgrepet nytte er og ofte kobla opp mot effektivitet. Men det er avstand mellom samfunnsøkonomar sin definisjon av nytte og til det som Stortinget definerar som nytte. Det kan

vere samfunnsøkonomisk nyttig å tilsetje personar som før stod utanfor arbeidslivet inn i ei bedrift, sjølv om denne personen i første omgang produserer mindre isolert sett. (Produksjonen for bedrifta går ned) Men for samfunnet vil det vere positiv fordi ein får nytta arbeidskrafta, og alternativt måtte betale ut pengar frå NAV til vedkommande. (Kolbeinstveit Lars. Civita.no)

Effektiv ressursutnytting er ein tilstand kor det ikkje er mogleg å auka produksjonen av eit gode utan at produksjonen av minst eit anna gode blir redusert. Dette kallast Pareto optimalitet kor det ikkje er mogleg å omfordela goder på ein slik måte at minst ein person får auka velferd utan at ande får redusert sin velferd. (Idsø, Johannes: *effektiv ressursutnyttelse i Store norske leksikon* på snl.no) I kommunal samanheng kan vi her ha som døme at kommunane har eit inntektsramme å forhalde seg til. Det er ei maksimumsgrense for inntekter som gir føringar i høve til kor mykje samla utgifter ein kan bruke. Når denne utgiftsgrensa er nådd, kan ein ikkje auka produksjon av av til dømes eigedomstenester utan at det går ut over eit anna kommunalt tenesteområde.

I kommunal eigdomsforvaltning er dette med effektivitet nok mest knytt opp mot produktivitet. Kva får vi igjen for innsatsfaktoren? Det har i eigdomsforvaltninga vore sterk fokus på inntekter og kostnader og korleis ein held disse under kontroll, men overordna mål for god eigdomsforvaltning er verdiskaping, verdiauke og verdibevaring (Haugen al,2020: Eiendomsforvaltning)

Ein må finne svar på: Kva goder er det som skal produserast, fordela ressursane rett og finne god nok standard.

På nettet er det og mogleg å finne andre og meir kuriøse definisjonar når det gjeld effektivitet. Ein bloggar (Vebjørn Tveiterås. Vettblogg.no) definerer effektivitet som det som gjer deg lukkeleg, til dømes fritid, vera med venner etc. Det andre vi «må gjere» er produktivitet. Mogleg ein kan definere det slik som privatperson, men i sosialøkonomisk forstand vil ein slik definisjon falle igjennom

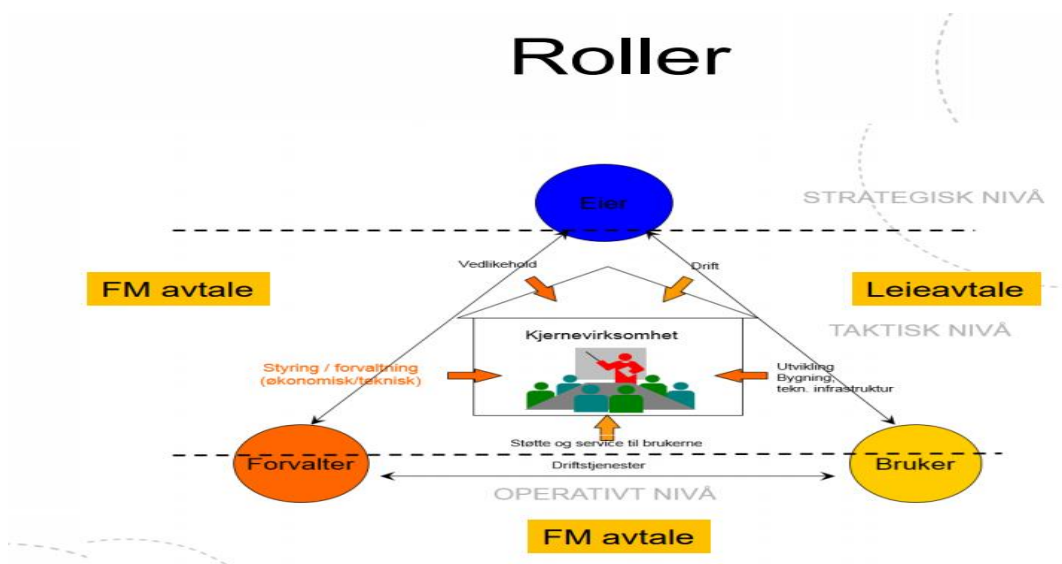
## 2.6 Brukarkontakt

Dette kapitlet kunne ein også kalla «Kontakt med leigetakar». Men sidan denne oppgåva er knytta til kommunal kontekst, og ingen av kommunane har internhusleige, er det naturleg å snakke om brukarkontakt. Kontakt med brukarane av dei kommunale bygga. Denne forskjellen av ord markerer likevel noko viktig. I eit leigeforhold snakkar ein om kundar, som indikerer eit økonomisk avtaleforhold. Nokre aktørar i den statlege og kommunale eigdomsbransjen vel og å definere mottakarar av eigdomstjenester som kunder. Til dømes Forsvarsbygg. I denne oppgåva har eg vald å bruke ordet «brukar» då ingen av kommunane i caset definerer brukarane av formålsbygga som kundar.

### 2.6.1 Private leigeforhold

I ein typisk FM organisasjon som leverer tenester mot den private marknaden vil avtalar knytt til leveransen vere ein føresetnad for begge partar. Huseigar må vite kva han kan forvente av FM organisasjonen: Kva inngår i avtalen, klare grensesnitt, prising av ulike tenester, tidspunkt for betaling osv. Ofte er det slik at eit utleigebygg har tre partar. Det er huseigar, FM organisasjonen som har ein avtale med huseigar, og ulike leigetakarar. I slike forhold vil det ofte være den innleigde FM organisasjonen som har mest kontakt med leigetakar.

For å sikre gode avtalar mellom huseigar og leverandør av FM tenester er det utarbeida ein NS-standar, NS-EN 15221-2: Veiledning for utarbeidelse av avtaler om fasilitetetsstyring. I tilknytning til slike avtaler er det tilrådd å utarbeide ein SLA avtale. (Service Level Agreement) På norsk kallar vi det ein tenestenivåavtale. Ein slik SLA vert ofte utarbeida for kvart område. Skal FM selskapet levere til dømes reinhald, kantine, teknisk overvaking eller adgangskontroll skriv ein SLA til kvart område. Ein slik avtale må avklare formelle forhold, sturkturar, definisjonar, pris og fakturering med meir.



Figur 16: Roller i FM avtaler

Figur 16 syner eit typisk «trekantsamarbeid» der leieavtale blir inngått mellom eigar og brukar, men sjølve eigedomstenestene og forvaltning av desse vert utført av ein leverandør av FM tenester.

I NS-EN 15221 1-1 er ein SLA avtale definert som: «Avtale mellom klienten/kunde og tjenesteleverandøren om ytelse, måling og vilkårene for levering av fasilitetstjenster.»

Nedanfor har vi i figur eit døme på SLA. Denne er henta frå forelesinga til Margrethe Foss frå Multiconsult, hausten 2017 på NTNU.

---

# Eksempel på SLA

## INNEHOLDSFORTEGNELSE

1 Tjensteomfang.....	3
2 Organisering og involverte parter.....	4
3 Kommunikasjon og informasjon.....	5
4 Spesifisering av tjenesten.....	6
4.1 Omfang.....	7
4.2 Leveransenivå.....	7
5 Avtalte kvalitetsnivåer, mål og metoder.....	8
5.1 Funksjonskrav.....	8
5.2 Målemetoder.....	8
6 Prissettingsmodell.....	9
7 Relevante dokumenter.....	10

Figur 17: Døme på SLA

Ein SLA avtale må ikkje vere så omfattande at dei som arbeider ute i felten «går seg vill» i dokumentet, døme i figur 17 er på 10 sider. Merk at omfang av avtale og leveransenivå må spesifiserast. Gjeld til dømes innvending maling alle rom i like stor grad, og skal det malast eit eller to strøk, og kor ofte vert det forventa at ein malar? Ved nødvendig oppgradering etter tilsyn bør det stå noko om kven som betaler for ei slik oppgradering.

KPI er ofte knytt til SLA avtaler. (Key performance indicators) og kan brukast som målbare einingar i høve til leveransen. Slike KPI indeksar kan vere score i brukar eller leigetakartilfredsheit, resultat i medarbeiderundersøkingar, turn over eller sjukefråvær, eller til dømes % avvik frå avtalt kvalitet. Det er viktig at ein avtaler korleis ting skal målast og når ting skal målast.

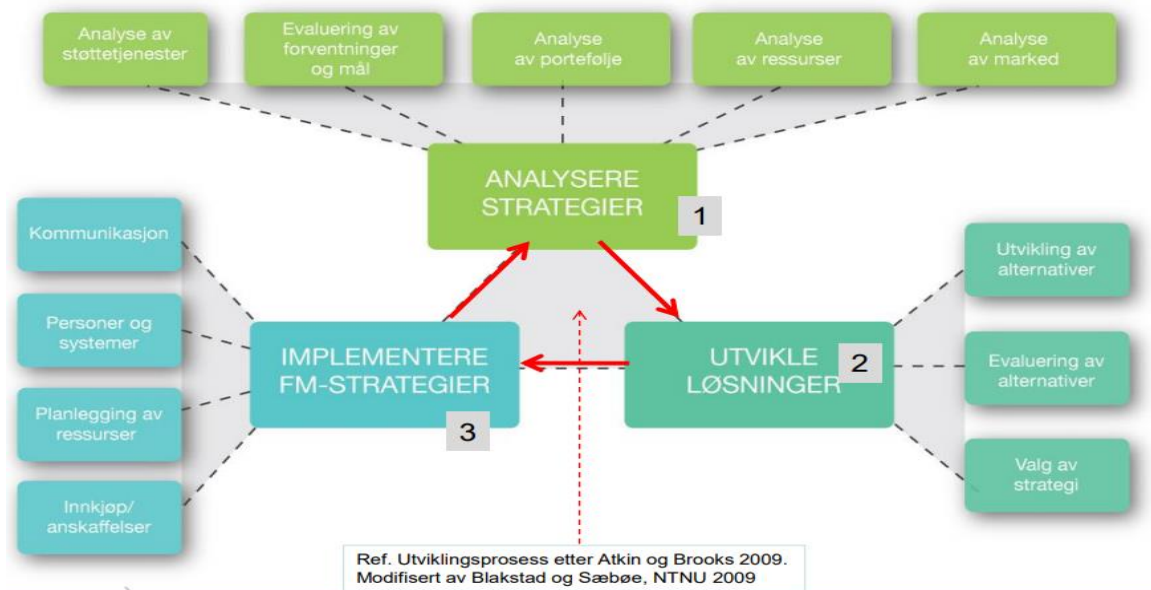
Gode FM kontraktar har ei felles forståing av kva behov hos tingar som skal verta dekkja med den avtalen som vert inngått.

Det varierer i kor stor grad huseigar brukar FM tenester. Eigedomsselskapet E. Dahl i Trondeheim og KLP er døme på selskap som har alle tilsette i eigne rekker. Slike val er strategiske ut frå kva ein oppfattar som det beste for selskapet.

### 2.6.2 Døme på utvikling av FM strategi.

Som vist i kapittel 2.5.2 vil utvikling av strategi vere basert på analyse, mål og handling. Dette er illustrert i figur 18 når det gjeld utvikling av FM tenester.

## Utvikling av en strategi, fasilitets tjenester



Figur 18: Utvikling av strategi for FM tenester.

Figur 18 viser godt korleis ein kan utvikle strategiar ved analyse, løysningar og implementering.

I ein kommunal kontekst vil ein slik analysemodell, med noko tilpassing, kunne brukast både med tanke på utvikling av ein overordna eigedomsstrategi, og som ein modell i høve til leveranse ovanfor brukarar av bygga. Sjølv om til dømes marknaden kunne vore bytta ut med analyse av nøkkeltal i Kostra. Ein slik modell brukt i kommunal samanheng krev ein viss storleik/omfang av den kommunale bygningsmassen. Fordelen er at den hadde profesjonalisert nivået på tenester som blir levert, og ein kunne lett samanlikna kommunens eigedomsavdeling sin leveranse med ein privat aktør.

### 2.6.3 Kommunal brukarkontakt

Kommunane har ikkje det same behovet for å gjere avtalar med brukarar av formålsbygg som private aktørar. Dette skuldast nok fleire forhold. Det eine er det faktum at det ofte ikkje er noko husleige å betale for brukar, og det reduserer behovet for avtale. Det andre er at vaktmeister, lærar og rektor arbeider alle i same kommuneorganisasjon og kjenner kvarandre. Ein kan ha ein avklart forventning til kvarandre sine roller som er utvikla over tid og som ikkje nødvendigvis er skreve ned. Men i meir krevjande tider for ein kommune med krav om nedskjeringar i alle ledd, kan det bli meir behov for å konkretisere leveransen frå kommunens eigedomsavdeling til brukarane. Ein deler ofte leveransen opp i service og støtte, drift og vedlikehald. Service og støtte-funksjonen vert ofte sett under press når eigedomssjefen har få folk igjen til å utføre drift og vedlikehald, medan rektor ynskjer å få hjelp til å setje opp hyller i klasserommet. Ein SLA avtale om leveransen kan gi gode avklaringar og redusere frustrasjonen knytt til ulike oppfatningar i høve til kva som skal leverast.



## 2.7 Kommunal økonomi

### 2.7.1 Generelt om kommuneøkonomi

Norske kommunar har ei variert oppgåveportefølje. Kommunale tenester følgjer oss frå svangerskapskontroll til gravlegging. Det kan vere tenester i barnhage, skule og omsorg, tekniske tenester som vann og avløp, brann, reguleringsplanar med meir. Kommunen kan bruke midlar på ulike område utover lovpålagte tenester. Døme på slike kan vera kultur, kino, gode parkar og uteområde, eller symje- og idrettshallar. Sjølv om desse tenestene ikkje er lovpålagde betyr dei mykje for svært mange i høve til trivsel, moglegheit for aktivitet, omdømme og identitet til heimstaden/staden.

Det å levere alle desse tenestene til innbyggjarane krev ein kommuneadministrasjon med kompetanse, økonomiske føresetnader og gode politikarar som kan prioritere mellom ulike ynskje.

Nøkkeltal er viktig for å vurdere kommunens økonomi. Døme på slike er: Kommunens netto driftsresultat, langsiktige lånegjeld, arbeidskapital, frie inntekter per innbyggjar med fleire ([www.ssb.no/statbank/table/12134](http://www.ssb.no/statbank/table/12134)). Netto driftsresultat er vurdert som det viktigast. TBU (Teknisk berekningsutval) har rekna ut at dette talet må være på 1,75 % for at kommunen skal kunne ha midlar nok i drifta for å kunne ta på seg investeringar utan for mykje låneopptak.

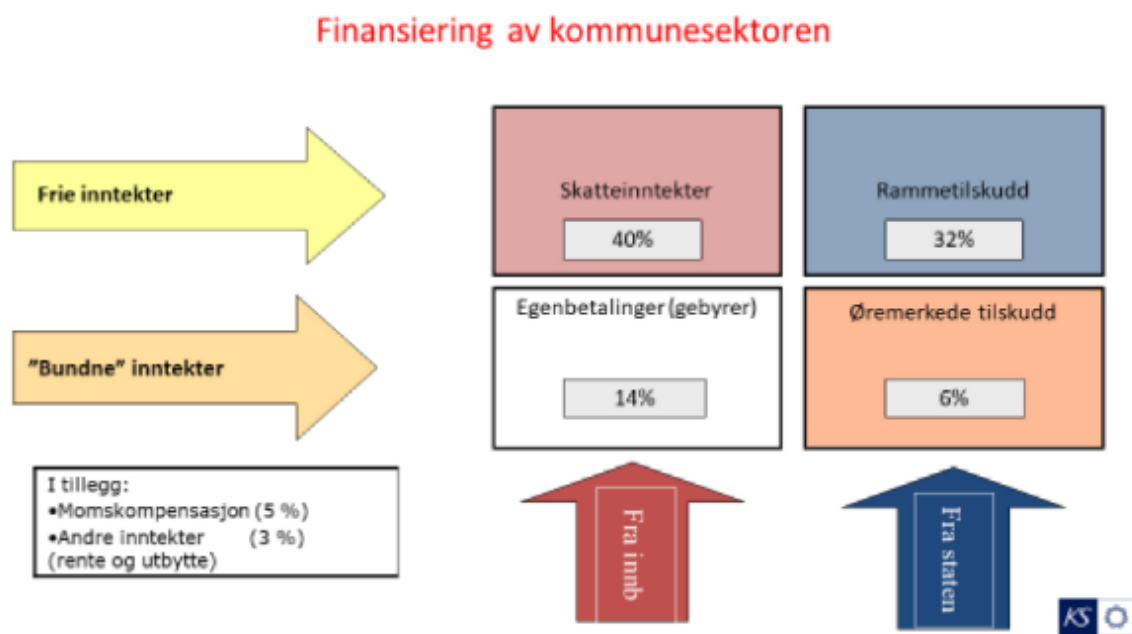
Kommunen sine inntekter er delt mellom frie og bundne inntekter. Frie inntekter er skatteinntekter og rammetilskot frå staten. Bundne inntekter er inntekter som er øyremerka tilskot frå staten og skal brukas på definerte område. Vidare vert brukarbetalingar (gebyr, eigenandel) rekna som bundne inntekter. Rekningar som vi får i posten ang vatn, avløp og renovasjon er kommunen forplikta på å bruke på disse tenestene. Det same prinsippet gjeld til dømes for SFO-betaling, barnehagebetaling og eigenandel for opphold på sjukeheim.

Skatteinntektene per innbyggjar varierer frå kommune til kommune. Dette fordi nokre kommunar har mange som er tilsette i høgtlønnsgrupper og ei variert type sysselsetting. Mindre kommunar med ein-sidedig sysselsetting og lågare lønn blant innbyggjarane vil dermed ha lågare skatteinntekter. For å utjamne denne skilnaden har staten innført ein utjammingsmodell. Gjennomsnittet av skatteinntekter for alle kommunane i landet vert sett til 100 %. Kommunar som ligg over dette snittet får trekk i rammetilskotet, og dei som ligg under får tilført eit større rammetilskot.

Rammetilskotet som kommunane får av staten er basert på mange forskjellige kriterium. Disse kriterium handlar om demografien i kommunen, reiseavstand i kommunen, landbruk, antal funksjonshemma, antal gifte over 67 år, åleineforsørgande med born under 15 år, for å nemna noko. Desse kriteriane vert ulikt vekta, og medfører trekk eller pluss i rammetilskotet til den ein-skilde kommune.

Det ligg utanfor ramma til denne oppgåva å gå nærare inn på dette, men å jamne ut forskjeller i demografi er særst viktig. Ein kommune med til dømes svært høg andel eldre og lite skatteinntekter, vil ha behov for eit større rammetilskot enn kommunen med ein ung eller middelaldrande befolkning med høge skatteinntekter. Kommunal og moderniseringsdepartementet gir kvar haust ut eit grønt hefte som informerer om korleis rammetilskotet er berekna.

Dei fleste kommunar i Norge har og skatt på eigedom og nokre har og naturskatt knytt til vannkraftressursar. Fordeling av kommunale inntekter kjem godt fram i tabellen nedanfor:



Figur 19: Finansiering av kommunesektoren.

Når det gjeld kommunane sine utgifter blir desse fordelt på ulike tenesteområder. For å sjå fordelinga på den einkilde kommune er KOSTRA eit svært nyttig verktøy. Mange kommunar med høg folkevekst har måtte gjere store investeringar knytt til både sosial og teknisk infrastruktur. Utviding av skulekapasiteteten i form av nybygg, tilbygg og rehabilitering er vel kjent for desse kommunane. Slike kommunar har ofte måtte gjennomføre høge låneopptak som medfører store finanskostnader. For å kompensere for noko av veksten er det lagt inn eit veksttilskot i kommunar som har ein gjennomsnitt folkevekst over 1,4 % dei siste tre åra og som har skatteinntekter på under 140 % av landsgjennomsnittet.

Når det gjeld eigdomsdrifta i kommunane har desse avdelingane ofte leigeinntekter. Brukarar av kommunale bustader betaler leige. Kommunen har kanskje andre lokaler dei leige ut til dømes lokaler til NAV kontoret. Elles vil det variere frå kommune til kommune kor mykje ein krev i leigeinntekter av lag som brukar idrettshallar og kulturhus. Når det gjeld formålsbygg vil nokre

kommunar ha oppretta eigne kommunale føretak (KF) som har ansvaret for drift og forvaltning av eigedom. Føretaket vil då fakturere brukarar for husleiga. Andre kommunar har internhusleige, medan mange kommunar igjen ikkje fører noko form for husleige i rekneskapen. Desse skilnadene gjer at det for denne oppgåva er mest interessant å sjå på utgiftene i eigedomsforvaltninga. Ved nettobudsjettering i kommunens sin HØP (Handlings- og økonomiplan) kan det vere vanskeleg å sjå kva som er utgifter sett av til eigedom. På kva måte kommunane vel å dekke utgiftene er ikkje så interessant så lenge det ikkje er eit krav om fortjeneste eller utbytte på eigedomsdrifta. Slike krav kan påverke rekneskap og prioriteringar. Dei tre kommunane Askøy, Stjørdal og Sola har ikkje slik spesifikke krav, men det ligg føre eit inntektsbudsjett i alle kommunane som ein forventar vert realisert.

### 2.7.2 Om KOSTRA

KOSTRA står for Kommune-Stat-Rapportering og har som formål å gi styringsinformasjon om ressursinnsats, prioriteringar og måloppnåing i kommunar, bydelar og fylkeskommunar (ssb.no).

Kommunane rapporterer innan midten av februar ulike parameter til KOSTRA. Dette gjer at kommunane kan bli samanlikna med kvarandre. Ein kan samanlikne innanfor regionen eller med landsgjennomsnittet. KOSTRA har delt kommunane inn etter grupper, der dei kommunane som er mest like kvarandre skal vere i same gruppa.

KOSTRA har eit eige kapittel for eigedomsforvaltning i kommunane. Dette tar for seg indikatorar som vist i tabellen nedanfor:

Nøkkeltall	Enhet
<a href="#">Netto driftsutgifter til eiendomsforvaltning i prosent av samlede driftsutgifter (prosent)</a>	prosent
<a href="#">Netto driftsutgifter til forvaltning av eiendom per innbygger (kr)</a>	kr
<a href="#">Areal på formålsbygg per innbygger (m2)</a>	m2
<a href="#">Utgifter til vedlikehold per kvadratmeter (kr)</a>	kr
<a href="#">Utgifter til driftsaktiviteter per kvadratmeter (kr)</a>	kr
<a href="#">Herav utgifter til renhold (kr)</a>	kr
<a href="#">Herav energikostnader per kvadratmeter (kr) <sup>1</sup></a>	kr

Figur 20: Oversikt over KOSTRA parameter for kommunal eigedomsdrift

Nokre av tala er sjølvforklarande til dømes areal per innbyggjar. Det er og forståeleg med vedlikehaldskostnader per kvadratmeter. Netto driftsutgifter til eigedomsforvaltning betyr kor stor del av eigedomsbudsjettet som går til forvaltning. Er eigedomsbudsjettet på 100 millionar kroner og ein brukar 10 millionar på forvaltning, utgjer det 10 % i KOSTRA.

Tabellen gir grunnlag for samanlikning mellom kommunar, men føresetnaden er at ein rapporterer inn på same måte. KOSTRA er nøye med å oppgje kva rekneskapstal som skal leggjast til grunn og det vert gitt ut rettleiar kvar år (Kostrarettleiar 2020). Det kan tenkjast at ein kommune har store avvik frå eit år til eit anna eller store avvik samanlikna med nabokommunar eller andre kommunar i same KOSTRA gruppa. Då er det viktig at kommunen gjer ein analyse for å oppdaga årsaker. Er det feil rapportering eller er det særskilte tiltak i fjoråret som kan vere forklaringa?

Kommunegruppene er delt inn i høve til folketal og økonomiske rammevilkår. Det er delt inn i totalt 16 grupper. Oslo er eiga gruppa. Dei tre byane Bergen, Trondheim og Stavanger er og samla i eiga gruppe. KOSTRA gruppe 13 er alle kommunane som i folketal ligg mellom Bærum kommune med ca. 125 000 innbyggjarar og Ås kommune med ca. 20 000 innbyggjarar. Det som er spesielt med kommunegruppe 13 er at det berre er folketalet som er lagt til grunn. Årsaka til det er at ein vurderer det slik at desse kommunane har få bundne kostnader og låge frie inntekter per innbyggjar. Gruppe 1-12 legg i tillegg til folketalet vekt på om kommunen har middels eller høge bunde kostnader, og om kommunen har middels eller høge frie inntekter. Inndeling i KOSTRA grupper vert gjort om lag kvart femte år og siste revidering kom våren 2020. Den er bygd på dei økonomiske tala og rapporteringar i frå rekneskapsåret 2018 (Kringlebotn med fleire, Grupperinger av kommunar etter folkemengde og økonomiske rammebetingelser 2018).

Bundne kostnader måler kommunens kostnader for å innfri minstestandar og lovpålagte oppgåver. Frie inntekter per innbyggjar måler kor mykje inntekter kommunane har til disposisjon etter at dei bundne kostnadane er dekkja. Dess høgare dei frie inntektene er, til betre er kommuneøkonomien (<https://sites.google.com/site/bibliotrekindeksnorge/home/kostra/definisjoner>).

### 3. Metode

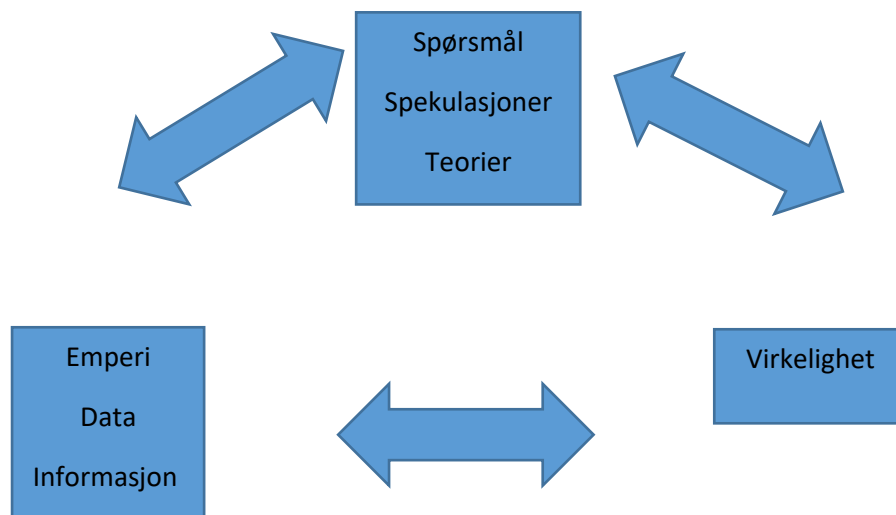
#### 3.1 Generelt om metode

Kvifor metode? Vanskelege omgrep innan vitskapsteorien som til dømes induktiv og deduktiv, eller ontologi eller epistemologi er ikkje ein del av dei daglege omgrepa som vi omgir oss med, og desse er heller ikkje mykje å finne i media. Andre viktige omgrep er:

Kvalitativt – kvantitativ

Reliabilitet – validitet

Disse omgrepa kan vera vanskeleg å skjønne og relatere til eige oppgåve. Men Jacobsen (2018) stiller spørsmålet kvifor metode og svarar følgjande: «Hensikten med metode er å frembringe gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten». For å klare dette må forskeren ha en strategi for hvordan han eller hun skal gå fram. Denne strategien er metoden. Vitenskapelig metode er dermed en spesiell måte å stille spørsmål og samle inn informasjon på.»



Figur 21: Henta frå Jacobsen «Hvordan gjennomføre undersøkelser» 3. utgave 2018.

At lesaren av forskinga veit korleis informasjonen er samla inn, gjer at denne får moglegheit til å vurdere grunnlaget for dei konklusjonar som blir trekt. Eit sentralt krav er at forskinga skal kunne prøvast av andre (Olsson 2011). Kva er gjort? Korleis er det gjort? Styrker og svakheiter ved arbeidet?

Eg vil beskrive nokre av omgrepa ovanfor, deretter fortelje noko om korleis eg gjennomførte oppgåva, før eg gir ein refleksjon av kva metodar eg har brukt for å koma fram til resultatet.

#### 3.2 Om kvalitative metodar og kvantitative metodar

I ein kvalitativ studie er det som regel få einingar der data samlast inn som ord (Jacobsen 2018). Kvalitativ metodar har få studieobjekt, men søker å samle mange og varierte opplysningar frå desse. Jacobsen skil mellom individuelle intervju, fokusgrupper, observasjon og dokumentundersøking. Informasjonsinnhentinga er open i den forstand at innsamling i liten grad er styrt av forskaren.

Kvalitativ forskning er «preget av betydelig følsomhet ovenfor konteksten den gjennomføres i» (Tjora 2018). Med det meiner Tjora at ein ofte kan vere tett på den eller det ein forskar på. Ein kan oppdaga at forholda ikkje er heilt slikt som tenkt på førehand.

Kvantitative metodar er som regel mange einingar og informasjonen ein etterspør er i stor grad definert av forskaren (Jacobsen 2018), til dømes ved eit spørjeskjema som informanten må forholde seg til. Den store fordelen her er at ein kan standardisere informasjonen. Ein brukar tal for å kategorisere til dømes ulike påstandar. Det er i kvantitative spørjeundersøking viktig å presisere sentrale omgrep før den empiriske undersøkinga vert gjennomført. At dei ulike respondentar har same oppfatning av spørsmålet som forskaren, er ein føresetnad for undersøkinga sin reliabilitet.

Larsen (2007) viser til følgjande forskjellar mellom kvantitative og kvalitative metodar.

	<b>Kvantitative</b>	<b>Kvalitative</b>
Problemstilling	Spørsmål og hypoteser.	Spørsmål og temabeskrivelser.
Enheter og variabler	Bredde: få opplysninger om mange enheter.	Dybde: mange opplysninger om få enheter.
Innsamlingsmetoder	Systematisk og strukturert (faste spørsmål i samme rekkefølge). Eks. spørreskjema.	Ustrukturert (eller mindre strukturert). Eks. uformelle intervjuer.
Presentasjon av data	Tall i form av tabeller og figurer.	Illustrasjon ved sitater.
Arbeidsform	Forholdsvis liten fleksibilitet. Arbeider med fasene nokså adskilt.	Stor fleksibilitet. Fasene er ikke så adskilte, det er ofte slik at utviklingen av problemstillingen, datainnsamlingen og analysen foregår til dels samtidig og i flere runder.
Nytte	Kan generalisere.	Kan ikke generalisere, men undersøkelsen kan ha overførbarhet.
Type informasjon	Kan sammenligne. Systematisk klassifisering og opptelling av noen utvalgte egenskaper.	Helhet og fullstendighet, ønsker å se et mønster i helheten av egenskaper.
Mål ved undersøkelsen	Ønsker å forklare.	Ønsker å oppnå forståelse.

Figur 22 : Tabell henta frå masteroppgåve til Linn Christin Reppe «Berekraftig og konkurransedyktig eiendomsforvaltning i kommunal sektor».

Denne oppgåva er kvantitativ, men i høve til brukarkontakt er det gjennomført ein kvalitativ spørjeundersøking.

### 3.3 Reliabilitet og validitet

Reliabilitet handlar om at vi måler på rett måte. Måleparameter og målemetodar må vere eintydige. Vi er ikkje i tvil om kva vi skal måle og korleis vi skal gjere det. Dersom ein gjentar same måling fleire gonger med same resultat er det god reliabilitet.

Validitet er om vi målar dei rett tinga. Er dette gyldig i høve til studien dei aktuelle problemstillingane som forskaren vil fokusere på? Høg validitet betyr at innsamla data er relevante.

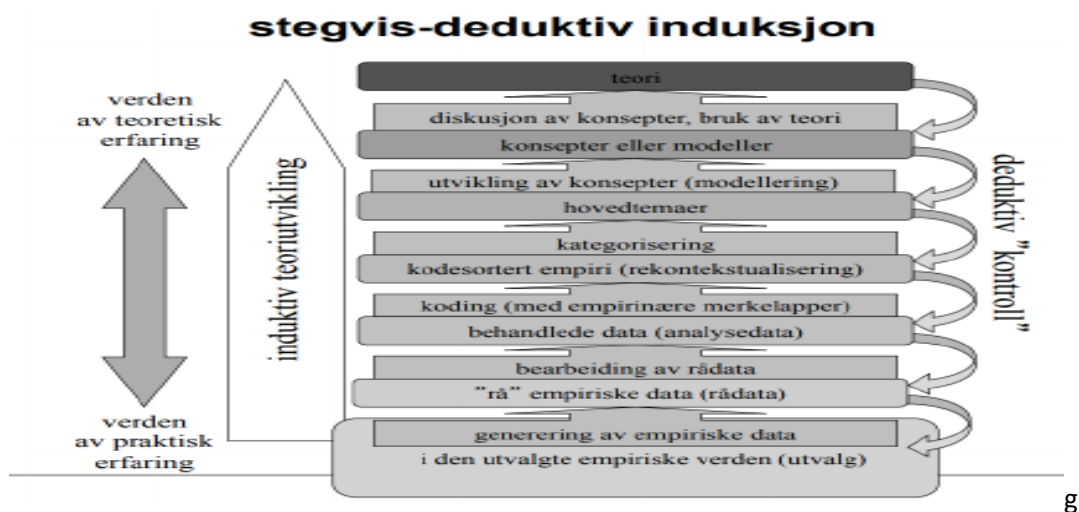
### 3.4 Ontologi og epistemologi

Ontologi er gresk og betyr «*slik som ting faktisk er*» (Jacobsen 2018). Nå er det slik at det er vanskeleg, om enn umogleg, og komme fram til eit svar på korleis ting faktisk er. Jacobsen peikar på ulike ideologiar med ulike syn på verda, til dømes om menneske er rasjonelt og vel ut frå ein vurdering av kost og nytte, eller om våre handlingar er styrt av normer, følelsar eller omstende. Kva som skape økonomisk utvikling er eit anna døme. Er det kreative individ (Schumpeter) som sørger for framgang eller er økonomisk utvikling ein prosess ein ikkje kan styre (Marx)?

Epistemologi er «*Læren om kunnskap*» (Jacobsen 2018). Dette handlar om det er mogleg å samle kunnskap om denne verda. Når det er et skilje mellom verkelegheita slik den faktisk er, og verkelegheita slik den framstår og oppfattast av forskaren (eller andre) i kor stor grad er det då mogleg å få fram objektiv kunnskap? Ein slik debatt kan vere om kor i stor grad våre «fordommar» styrer vår oppfatning av verkelegheita. Kan vår oppvekst eller utdanning vere med å forme korleis vi ser verkelegheita?

### 3.5 Induktiv eller deduktiv

Induktiv tilnærming er at ein prøver å gå frå empiri til teori. Det betyr i fylgje Jacobsen at all teori bør vere fundert i verkelegheita. Dette krev at forskaren samlar inn data med eit opent sinn. Deduktiv tilnærming betyr at ein går frå teori til empiri. Dette krev av forskaren at han eller ho har ein klar teori før ein startar datainnsamlinga.



Figur 23: Tjora (2018) Stegvis-deduktiv induktiv metode

Figur 23 syner disse ulike tilnærmingane i praksis. Men Tjora peikar på at sjølv om figuren viser ein lineær måte å samle inn data på den eine eller andre vegen, vil dette ofte ikkje vera tilfelle i forskingsprosjekt. Metoden er likevel god med tanke på systematikk og framdrift.

### 3.6 Mitt forskingsprosjekt

#### 3.6.1 Utvikling av problemstilling

Mitt formål med oppgåva var i utgangspunktet å sjå om Sola kommune si eigedomsverksemd driv ein verdibevarende og effektiv eigedomsdrift. Kva er svaret i 2020? Konsulentrapport frå 2014 sa eigentleg at kommunen hadde eit stort forbetningspotensiale, og forvaltingsrevisjon frå 2017 peika og på at kommunen burde ha meir struktur i høve til vedlikehaldsplanlegging. Samstundes ville eg og sjå på andre kommunar. Både for å samanlikne deira drift med Sola si drift, men og om kommunane kan ha noko å lære av kvarandre.

I utgangspunktet her har ein ulike teoretiske modellar lært på masterutdanning i høve til korleis eigedomsdrifta bør vere, særleg når det gjeld strategiske modellar. Desse er i stor grad gjort greie for i teorikapittelet. Det kan vere ein innvendig her at det er for lite kritiske røster mot modellane og for lite alternativ tenking. I masteroppgåva til Alexander Klemp (2019) vert det vist til at hypotesen om at ein strategi om verdibevarende vedlikehald må bli vedteke på politisk nivå som usann. Og i empirien som han samla inn kunne ein ikkje påvise at ein ikkje kan drive verdibevarende vedlikehald utan ein vedteken vedlikehaldsstrategi. Empirien i ei slik masteroppgåve er sjølvstøtt avgrensa i høve til større forskingsprosjekt utført av profesjonell forskingsinstitutt, og ein kan derfor ikkje trekkje noko konklusjon utover det som oppgåva hans handlar om.

Sjølve spørsmålsstillinga reflekterte eg over i heile skriveperioden. Korleis drive verdibevarende og effektiv eigedomsdrift i norske kommunar var utgangspunktet. Oppgåva er eit casestudie av tre norske kommunar. I ei slik spørsmålsstilling må ein ha nokre tankar om kva som er effektivt og kva som er verdibevarende. Dette er gjort greie for i teorikapittelet. Jacobsen (2018) skriv at når vi skal utvikle problemstilling er det tre dimensjonar vi kan sjå på:

- Er problemstillinga uklar eller klar?
- Er den forklarande (kausal) eller beskrivande?
- Ynskjer vi å generalisere eller ikkje?

Problemstillinga i denne oppgåva er klar på den måten at vi ynskjer å finne noko ut om kommunal eigedomsdrift. Men eg må beskrive meir kva eg ynskjer å finne ut. Dette er gjort ved å beskrive at det er særleg verdibevaring og effektivitet eg ynskjer å sjå på. Vidare må oppgåva avgrense i høve til faktorar som eg ynskjer å sjå på. Desse faktorane skal då ha ein relevans i høve til å svare på oppgåva.



Samstundes er det ikkje klart i kva omfang eg vil finne dette ut. Derfor må eg leggje til ein undertittel som fortel at studiet er avgrensa til tre norske kommunar.

Forsknings spørsmål ved ei slik problemstilling går ut på å finne ut kva som faktisk finnast der ute? Eg fekk råd frå rettleiar om å setje opp eit teoretisk rammeverk for oppgåva. Her tok eg utgangspunkt i to hovudområder. På den eine sida strategi, roller og planar, på den andre sida økonomiske forhold som rapportering i KOSTRA, arbeidsprosessar og arealbruk. Forsknings spørsmåla delte seg då inn i to naturlege hovudområder. Strategi og plan (organisasjon) på den eine sida, økonomi og drift på den andre.

I utgangspunktet hadde eg ikkje tenkt å sjå på bruken av areala. Men eg fann ut ved å studere tilgjengeleg materiale at skilnaden var veldig stor mellom kommunane i høve til areal brukt på skulebygg, difor har eg vald å ta med noko om dette også. Vi reknar kostander i areal per kvadratmeter både når det gjeld investering og FDV (Forvaltning, drift og vedlikehaldskostnader), og dermed har arealbruken særst mykje å seie i høve til effektivitet og kostnader.

### 3.6.2 Design på oppgåva

Oppgåva tar utgangspunkt i ein induktiv teoriutvikling. Eg samlar inn data frå dei utvalde kommunane for å finne ein konklusjon i høve til problemstilling og forsknings spørsmål. Men til skilnad frå ein reindyrka induktiv metode der målet er å kunne utvikle ein teori, har denne oppgåva noko av «revisjonsens blikk» over seg. Korleis er status opp mot definerte mål? På denne måten kan ein argumentere for at oppgåva er deduktiv. Ein har ein teori om at strategiske planar og mål er viktige for vedlikehaldet og verdibevaring, og deretter vurdere ein resultatet opp mot denne teorien. Det er likevel viktig å presisere at oppgåva ikkje skal finne ut om ein gitt teori som til dømes «Strategiske dokumenter er nødvendig for eit effektiv vedlikehald av kommunale bygg», men å finne ut om desse dokumenta faktisk finnast. I drøftingskapittelet vil eg då drøfte kva desse funna betyr.

Det er molgeg å argumentere for at oppgåva har ein ontologisk tilnærming. Ein vil finna ut korleis ting faktisk er. Kommuneøkonomi, folkevekst, antal tilsette og økonomiske midlar brukt på eigedomsdrift er objektive sanningar. Men oppgåva kan ikkje seia kvifor ulike forhold er som dei er.

Eg valde å gjennomføre tre case i utvalde kommunar, i tillegg hadde eg gjort ein avtale med Lier kommune som koronaviruset sette ein stoppar for.

*«Felles for alle de definsjoner som er gitt av casestudie er at det er en inngående studie av en eller noen få undersøkelsesenheter»* (Jacobsen 2018). Det betyr og at vi må sjå nærare på kva «undersøkelsenhet» er. Desse kan avgrensas i tid og rom. Eit casestudie kan vera eit enkeltindivid eller eit studie av ei kollektiv eining. I mi oppgåve er caset 3 norske kommunar og det er det to

områder eg ser særleg på. Det eine er sjølve eigedomsdrifta i dei tre kommunane, det andre er konteksten som sjølve kommuneorganisasjonen arbeider i. Det er særleg folkevekst, demografi, sysselsetting og kommuneøkonomi som er interessant for oppgåva. Årsaka til at eg ser på desse omårda er at det er viktige parameter for i kva grad kommunane kan prioritere å drive ei effektivt og verdibevarande eigedomsdrift.

### 3.6.3 Utvalde kommunar

Når eg valde ut kommunar tok eg utgangspunkt i Sola kommune. Eg synast det var viktig å finne meste mogleg like kommunar å samanlikne med. Alle måtte tilhøyra KOSTRA gruppe 13, men dette er ei stor gruppe då den inkluderer alle norske kommunar mellom 20 000 og 125 000 innbyggjarar. Derfor ville eg ta utgangspunkt i kommunar som hadde relativt likt innbyggjartal. Det andre var at kommunane var vekstkommunar. Vekstkommunar finn vi som regel i tilknytning til bykommunar. Vidare skulle likt innbyggjartal og folkevekst tilseie at ein har det same arealbehovet. Ved søk på SSB framsto Askøy kommune, Stjørdal kommune og Eidsvoll kommune som relevante. Eidsvoll kommune fekk eg diverre ikkje tilgang til då dei etter gjentatt oppfordringar ikkje svarte på eposten om tilgang. Lier kommune utpeika seg etter kvart som eit godt alternativ. Alle desse kommunane har mellom 24 000 og 29 500 innbyggjarar. Lier vart likevel ikkje med i oppgåva som casekommune grunna koroanviruset. Kandidaten besøkte Stjørdal i slutten av januar og Askøy i midten av februar. Det var og planlagt besøk hos Lier kommune den 13.mars. Dette utgjekk grunna at Noreg som nasjon vart nedstengt frå den 12.mars. Vidare medførte koronasituasjonen at det i mi rolle som eigedomssjef var mykje fokus på korona, og tiltak for eigedomsdrifta i Sola kommune. Og sjølv om det i perioden mars til mai skulle oppstå ledig tid til å arbeida med oppgåva, var kandidaten klar over at dei kommunalt tilsette i dei ulike kommunane hadde stort fokus på koronasituasjonen. Dette er og med å gje ein mindre frimod med tanke på kontakt.

Eg valde å setje opp samanlikningar i ulike tabellar som syner forskjellen mellom kommunane i høve til ulike parameter. Ei samanlikning som er verd å kommenter er samanlikninga mellom kommunane når det gjeld areal på formålsbygg med unntak av idrettshaller. Årsaka til at idrettshallar er tatt ut er at dei ofte har ei annleis drift opp mot innbyggjarar/ publikum som fører til at det er vanskeleg å samanlikne mellom kommunar. Askøy har og lagt denne drifta inn i eige kommunalt føretak, mens Stjørdal og Sola har eigen seksjon for drift av idrettshallar. Samstundes har trekt ut kommunale bustader slik at desse ikkje påverkar samanlikninga.

### 3.6.4 Kjeldematerialet

#### 3.6.4.1 Skriftlige kjelder

Litteratur og teoridelen er henta frå bøker, artiklar, nettsøk og andre masteroppgåver. Eg fann det interessant å sjå korleis andre studentar la opp sine oppgåver, og sjølv om mange skreiv innanfor

same tema var det stor variasjon i tilnærming og tekst. Desse gav meg likevel både tips om aktuell teori, kjelder og forskjellig design på oppgåvene. Litteraturen er i stor grad henta frå pensum i høve til verdibevaring, men når det gjeld økonomi og effektivitet er litteraturen i stor grad funne ved nettsøk på Oria.

For å kunne seie noko om kommunane generelt og økonomi spesielt er kommunale dokumenter nytta. Desse er i stor grad tilgjengeleg på kommunen sine nettsider. Eit viktige dokument er økonomi og handlingsplan som fortel om kommunen sine prioritering og budsjett i kommande fire års periode, samt årsrapporten frå 2019 som fortel om drift og økonomi spesifikk for fjoråret. Vidare er politiske saker angående vedlikehald viktige, kommunen sine skulebruksplanar er gjennomgått, og det som er aktuelt av revisjonsrapportar og konsulentrapportar. Sjølv om desse dokumenta er tilgjengelege på nettsida til kommunane, opplevde eg det ofte vanskelig å finne fram, og søkefunksjonen gav lite hjelp. Dette løyste seg ved å sende epost til kommunane sitt Servicetorg for å få tilsendt aktuell linkar.

#### *3.6.4.2 Intervju*

Intervjua vart gjennomført fysisk i Askøy, Sola og Stjørdal. Intervjua var tekne opp med mobilen sin opptaksfunksjon og deretter nedskrive på papir. Alle samtykka til at eg kunne ta opp intervjua. Intervjua blir sletta når sensur av oppgåva ligg føre. Intervjua tok utgangspunkt i ein intervjuguide som var sett opp etter det teoretiske rammeverket vist på side 8. Samstundes er det eit faktum at når kandidaten i denne perioden var konstituert eigedomssjef i Sola kommune, vart det og ein samtale om ulike forhold når det gjaldt eigedomsdrifta. Målet med intervjua var å finne ut korleis ulike praktiske oppgåver vart løyst i kommunane, samt å finne ut i kva grad kommunane hadde eit strategisk fokus og forankring knytt til eigedomsdrifta. Dei som var intervjua var eigedomssjef, fagleier (seksjonsleier, driftsforvaltar) og ein person frå økonomiavdelinga. Intervjua tok frå 30 til 60 minutt. Sjølv om intervjua fulgte ein guide og vi samtala om mange forhold, opplevde eg at det var behov for tilleggsspørsmål når eg fekk bearbeida stoffet. Då brukte eg i stor grad epost til dei aktuelle intervjuobjekta. Det eg nok opplevde ein del då, var at eg måtte purre på eposten. Ein veit at kollegar har det travelet, og eg var noko forsiktig med å purre på ein måte som kunne bli oppfatta negativt. Nokre av purringane fekk ikkje svar på. Dette gjaldt særleg purringar som gjaldt førespurnader om rekneskapen og KOSTRA.

Alle intervjuobjekta fekk tilsendt oppgåva før innlevering, med ei veker frist om det var noko dei ynskte å kommentera. Dette for å sjekka fakta, samt at når ein skrive namnet på alle kommunane i oppgåva er det mogleg å identifisere intervjuobjekta. Ingen gav tilbakemelding på at det var noko dei ynskte å endra.

#### *3.6.4.3 KOSTRA og økonomi*

Ein ambisjon var å prøve å kvalitetsikre innrapporterte data frå kommunane ang KOSTRA. Dette var ein stor ambisjon for oppgåva, og eg måtte redusere nivået til å gå igjennom bakgrunns materialet frå Sola kommune. Her hadde eg tilgang til ressurspersonar innanfor rekneskap og økonomi som kunne vise meg bakgrunnstala for rapporteringa. Eg fekk blant anna tilgang til et exelark som viser kva som er rapportert på K-230. Saman med økonomipersonell tok eg ut det som skal rapporterast på bygg. Samstundes har eg tilgang til kommunens økonomisystem i Visma og kunne kontrollere opp mot art i Visma. Særleg var tanken å kontrollere oppgitte vedlikehaldskostnader per kvadratmeter i Visma. Eg fant likevel ikkje heilt ut korleis KOSTRA kan oppi at vedlikehaldskostnader per kvadratmeter på formålsbygg er 102 kroner. Sola kommune har oppgitt 142 307 kvadratmeter formålsbygg. Dette skulle då gi eit forbruk til vedlikehald på ca. 14,5 millionar kroner. Mine funn indikerer at kommunen har brukt 13,346 millionar til vedlikehald på formålsbygg. Dette gir 94 kroner pr. kvadratmeter. Kommunen brukte i tillegg vel 2,1 millionar kroner på vedlikehald av kommunale bustander. Rapporteringa på skjema K-230 inkluderer ikkje berre vedlikehald til bygg, det kan derfor vera at kandidaten har oversett K-arter som skulle vore med i berekninga.

Når det gjeld rekneskapen bad eg om å få tilsendt spesifisert rekneskap frå eigedomsavdelingane som kunne gjort at eg kunne sett meir nøyaktig på fordelinga av til dømes kjøpte tenester. Stjørdal kommune svar ikkje på dette, medan Askøy gav meg ein grov oversikt. Sola sitt rekneskap har kandidaten sjølv tilgang til. Eg har i kapittelet om rekneskapen samanlikna ut frå dei opplysingar eg har.

#### *3.6.4.4 Spørjeundersøking*

Eg valde og å gjennomføre ei spørjeundersøking der formålet var å få eit svar på korleis brukarane oppfattar kvaliteten på den kommunal eigedomsdrifta som vert levert. Her fann eg ei spørjeundersøking som Rogaland revisjon hadde sendt til virksomhetsleiarar i Sola kommune i 2017. Denne forkorta eg og omarbeida noko, slik at eg stod igjen med 15 spørsmål som vart sendt ut. Før denne vart sendt ut tok eg kontakt med Rogaland revisjon, og fekk stadfesta at dei ikkje hadde noko imot at eg brukt deira undersøking som grunnlag. Spørsmåla går ut på om det er eit avklart ansvarsforhold mellom eigedomsdrifta og den kommunale verksemda, korleis gir ein tilbakemelding til eigedomsdrift, kor nøgde er dei med responstida, korleis dei opplever sitt bygg, kvaliteten på vedlikehaldet med meir. Undersøkinga vart sendt til rektor på skulane og styrar i barnehagane. Det er oppvekstsektoren som disponerer dei fleste av formålsbygga, derfor er dette den største gruppa av respondentar.

Eg brukte nettskjema som er utvikla av UIO (Universitetet i Oslo). Dette var eit godt hjelpemiddel, og det var effektivt å få spørsmåla ut. Undersøking var målretta mot ei bestemt gruppe som kjenner

saksområdet. Fordelen med nettskjema er låge kostnader, automatiske svar og anonymitet. Negativt med nettskjema har ofte vore svarprosenten og at ein ikkje i like stor grad er sikra å nå ut til større grupper av innbyggjarane (Jacobsen 2018). I mi undersøking skulle eg nå ei bestemt gruppe som eg visste hadde epost som vart mykje brukt i det daglige. Det negative viste seg å vera at mange trudde spørjeundersøkinga var spam. Denne tilbakemelding fekk eg frå eit allmøte blant barnehagestyrarar i Sola. I tillegg var det ein rektor som ringte meg opp og vil forsikre seg om at det var meg som stod på undersøkinga.

Først valte eg å sende ut 49 skjema til Askøy og Sola kommune. Første utsending var i starten av påskeveka, og det kom få svar. Deretter var eg bevisst på å sende puring på ein virkedag. I denne perioden var det stor fokus på koronasituasjonen og opning av skular og barnehagar. Det å svare på ei nettundersøking hadde nok ikkje første prioritet. Dette medførte at når eg sendt undersøkinga til Stjørdal sendt eg ut ein epost på førehand der eg informerte om undersøkinga. I alle kommunane hadde eg fått løyve av leiinga innan skule og barnehage å sende denne ut. Til Askøy og Sola sendt eg ut tre puringar, som nok var i overkant mykje. Ein slik iver frå kandidaten kan opplevast som spam i seg sjølv. Totalt svarta 28 av 49. Av disse var 16 frå Sola og 12 frå Askøy. Det gav ein svarprosent på 76,2 % i Sola og 46,1 % på Askøy. At prosenten er høgare i Sola kan ha samband med at respondentane kjenner eller i det minste veit om kandidaten, og terskelen for å ikkje å svare vert mindre. Når det gjaldt fordelinga av svarta mellom barnhage og skule er den i Sola fordelt mellom 80 % på barnehagar og 72,7 % på skular. For Askøy er tala 66,7 % når det gjeld barnehagar og 35,3 % på skular. I Stjørdal vart svarprosenten 73,9 % der 69,1 % av skulane svarte, medan 80 % av barnehagane svarte. Ein grunn til den høge svarprosenten i Stjørdal kan vere at eg først avklarte undersøkinga med ein sentral rådgjevar på oppvekst. Han oppmuntra til at det skulle bli gitt svar, samstundes sendt eg ein epost før sjølvne nettundersøkinga kom. Dette gav betre informasjon til respondentane. Eg sendt ut ei puring i Stjørdal. Den vart sendt ut ca. 4 dagar etter første utsending.

Heile undersøking er lagt ved som vedlegg, men eg har tatt ut nokre hovudpunkt i kapittelet om brukarkontakt. Nokre av spørsmåla og svarta er gjengitt både i kapittel fire om funn, og i drøftingskapittelet. Desse høyrer naturleg til i teksten.

Eg meiner at undersøkinga er valid på den måten at vi måler kor nøgde brukaren er med eigedomsdrifta. Det er gyldig og relevant. Særleg var det av interesse å sjå om Askøy kommune med få driftsoperatørar skilte seg ut frå Stjørdal med mange driftsoperatørar. Ein skal likevel merke seg at svarprosenten er mindre på Askøy, særleg blant skuleleiarar.

Vidare meiner eg undersøkinga gjev ein god reliabilitet. Den består av nøyaktige spørsmål til alle dei utvalde der alle må svare innanfor same mal. På denne måten vert og svarta truverdige.

### 3.6.5. Om kommune anonymitet.

Ved tidligere masteroppgåver knytt til studium mot kommunar har eg notert at kommunane er gitt anonymitet. Eg har vald å vera open om kva kommunar eg har studert, kva eg fann i dei ulike kommunane og vurdering av funn. Verdibevaring og effektiv drift av våre felles bygg er ei offentleg sak. Det er kommunen sine skatteinntekter som sikrar nybygg og drift. Kommunale formålsbygg tilhøyrer innbyggjarane i kommunen, sjølv om det formelle eigarskapet er knytt til kommuneorganisasjonen.

Eit anna moment er at oppgåva og vert meir relevant for innbyggjarar, politikarar og lokale media i dei ulike kommunane.

Som tildigare nemnt fekk alle intervjuobjekta tilsend utkast til ferdig oppgåve, og fekk 5 dagar på å koma med innspel/rettingar. Her vart det og gjort merksam på at noko av det som vart referert i oppgåva kunne sporast til einskildpersonar, dersom nokon ønskte omskriving skulle eg imøtekomme dette. Ingen av intervjuobjekta melde tilbake om at dei hadde noko dei ville endre.

### 3.6.6 Refleksjon over eiga rolle

Eg arbeidar i Sola kommune sin eigedomsavdeling. Til vanleg har eg mest ansvar for idrettsanlegg og park og utedrift. I perioden frå januar til mai 2020 var eg i tillegg konstituert eigedomssjef. Sola kommune er case for oppgåva, dette betyr at eg på mange måtar gir ei vurdering av arbeidet som blir gjort av kollegar. Denne problematikken tok eg opp tidleg, og alle dei involverte gav uttrykk for forståing.

Det å studere i eigen organisasjon har både fordeler og ulemper. Jacobsen ( 2018) skisserer blant anna følgjande fordeler:

- Det er lettare å få informasjon
- Ein kjenner til uformelle strukturar
- Ein kjenner historia til organisasjonen

Ulemper er:

- Vanskeleg å halde kritisk avstand
- Nokre kan oppfatte deg som partisk
- Ein ser bare det ein kjenner til
- Ein legg band på seg fordi ein er ein del av organisasjonen

Sjølv har eg vore medviten på at eg må sjå Sola og eigedomsdrifta «utanfrå» slik at mine funn og drøftingar når det gjeld Sola kommune greier å ha ei objektiv tilnærming. Slik eg ser det har det vore

to farar. Dei kan samanliknast med topptrenaren i fotball som har sin eigen son på laget. Trenaren kan bli både for kritisk og for partisk når det gjeld sine egne. Eg tok meg i når eg var ute å besøkte dei andre kommunane at eg heller snakka Sola ned enn opp. I ettertid har eg lurt på om det var ein bevisst teknikk for å få intervjuobjekta til og å vise fram det som ikkje fungerte, eller om det var meir for å unngå å framstå som «besserwisser».

Ei anna utfordring har vore at eg veit relativt mykje om drifta i Sola, og det medførte at det tok lengre tid en naudsynt før eg gjennomførte intervjuet. Under intervjuet viste det seg at det kom opplysningar som eg ikkje var kjent med.

Elles er det verd å nemne triangelet mellom utdanning, praksis og forskning. Teoretisk bakgrunn frå studiet og praktisk bakgrunn som tilsett i ei norsk kommunal eigedomsavdeling gir eit godt utgangspunkt for arbeidet med oppgåva. Det same gjer 20 års erfaring frå lokalpolitikken i Klepp kommune, der eg gjennom ulike roller har fått ei god oversikt over heilskapen i den kommunale drifta. Alle desse forholda bør føre til at ein som forskar har betre føresetnader til å stille gode og relevante spørsmål, ein har kjennskap til utfordringar og problemstillingar, og ein kjenner til den kommunale konteksten som eigedomsforvaltninga må utførast i. Dette faktum kan likevel ha medført at eg kan ha hatt egne subjektive oppfatningar av om korleis ting bør vere. Slike ting kan vere at ein synes til dømes at praksis på eigen arbeidsplass er best, og reflekterer ikkje over andre måtar å gjere tinga på.

Alt i alt meiner eg at eg har hatt ein objektiv tilnærming til alle kommunane som har vore med i oppgåva. Eg har prøvd å vera «gjest og forskar» like mykje i Sola kommune som i Stjørdal og Askøy kommunar. Sjølv om det var lettare å få informasjon frå Sola kommune meiner eg at eg har hatt ein kritisk avstand, noko som kan illustrerast ved at eg gir råd til Sola kommune på same måte som til dei to andre kommunane.

Sjølv om målet var å finne like kommunar, fann eg relativt store skilnader mellom desse. Særleg når det gjald inn- og utpendling, kommuneøkonomi og skatteinntekter. Men eg fann og store skilnader på korleis kommunane løyste oppgåva med eigedomsforvaltning og drift på.

## 4.Resultater frå casestudiet

### 4.1 Faktaopplysningar om dei utvalte kommunar

#### 4.1.1 Fakta om Sola

Sola kommune ligg i Rogaland fylke og er nabokommunen til Stavanger kommune i aust og nord, til Sandnes kommune i sør-aust og til Klepp kommune i sør. Sola kommune er og vertskap for flyplassen. Avstanden frå Sola sentrum og til Stavanger sentrum er på 12 km og det tar ca. 13 minuttar å kjøre. Kommunens areal er på underkant av 70 kvadratkilometer. Avstanden frå sørlegaste til nordlegaste punkt er 20 km og det tar ca. 25 minuttar å kjøre med bil.

Kommunen er vertskap for flyplassen og den regionale hamna (Risavika hamn). Kommunen har landbruk, handel og service. Kommunen sin tilknytning til oljeverksemda er likevel svært stor, etter oljekrisa i 2014 vart det på det meste over 6 % arbeidsledighet i kommunen. November 2016 var det registrert over 800 arbeidsledige ([www.ssb/statistikkbanken](http://www.ssb/statistikkbanken)). Kommunen er elles kjent for mange fine sandstrender, i tillegg har kommunen mange krigsminner da tyskarane under 2.verdenskrig var stasjonert i Sola og bygd mange militære forsvarsverk.



Figur 24: Kartutsnitt Sola kommune med Nord-Jæren.

Kommunesenteret ligg i Solakrossen (Sande) og her bur om lag 13 000 av dei totalt ca. 27 000 innbyggjarane i kommunen. Elles er Tananger ein tettstad i kommunen. Denne staden ligg nordaust i kommune og er vertskap for Risavik Hamn. I tillegg er det her ein stor industribase med mykje verksemd knytt til oljeindustrien.

Sør i kommune ligg skulekrinsane Håland og Dysjaland, ofte omtalt som Sørå-bygda. På denne måten har Sola kommune 3 områder som «konkurrerer» om dei kommunale ressursane.

Syssette med bustad i kommunen utgjer 14147 stk. per 2019, og av disse er det 8 597 som pendlar ut av kommunen (60,7 %). Det er over 20 865 som per 2019 pendlar inn til kommune. Totalt var det syssette med arbeidsstad i kommune 26 415 personar (Kommuneprofilen.no.) Sola kommune har dermed tilnærma like mange arbeidsplasser som innbyggjarar og derav og mykje meir innpendling enn utpendling av arbeidstakarar.



#### 4.1.2 Fakta Stjørdal kommune

Stjørdal kommune ligg i Trøndelag fylke. Før dei to Trøndelagsfylka slo seg saman, hørde kommunen til Nord-Trøndelag. Kommunesenteret ligg i Stjørdalshalsen der ca. 15 000 av kommunens ca. 24000 innbyggjarar bur. Arealet er på 938 kvadratkilometer og dermed den av kommunane som har størst areal. Stjørdal ligg vel 3 mil nord for Trondheim og reisetida med bil tar ca. 30 minuttar. Trondheim lufthamn Værnes ligg sentralt i kommunen.

Deler av kommunen ligg ved Trondheimsfjorden, og kommunen grensar i vest mot Malvik kommune, i sør til Selbu kommune, i øst til Meråker kommune og i nord mot Levanger kommune.

Kommunen er eit senter for ulike bransjar. Til dømes ligg Equinor sin driftsadministrasjon for den midtre regionen i Norskehavet på Tangen i Stjørdal. Elles er det mange arbeidsplasser knytt til varehandel, hotell og restaurant.



Figur 25: Kartutsnitt Stjørdal kommune med deler av Trondheimsregionen

Sysselsette med bustad i kommunen utgjer 11776 personar, og 4200 av disse pendlar ut av kommunen. Totalt 35,6 %. Det pendlar inn 3345 personar. Det er 10921 sysselsette med arbeidsstad i kommunen (Kommuneprofilen.no).

#### 4.1.3 Fakta om Askøy

Askøy kommune ligg i Vestland fylke (tidligere Hordaland) og har 29518 innbyggjarar per 3.kvartal 2019 (ssb.no). 80 % av kommunens innbyggjarar bur sør på Askøy. Kommunen er ei øy som ligg nordvest for Bergen. Med hurtigbat frå Bergen sentrum kjem ein til Kleppestø på 13 minuttar.

Askøy har eit areal på 94 km<sup>2</sup> (snl.no) og administrasjonssenteret er Kleppestø. Fjordane rundt Askøy er Byfjorden i aust, Hjetlefjorden i sørvest og Herdlefjorden i nordaust (snl.no).

Øya vart landfast med bru i 1992, då Askøybrua vart opna. Brua går mellom Brøstaneset i Bergen og Storklubben på Askøy. Den er 1057 meter lang og har et hovedspenn på 1057 meter (sln.no.) Kjøretid frå Bergen sentrum og til Kleppestø via brua er ca. 20 minutter.



Figur 26: Kartutsnitt Askøy kommune med deler av Bergensregionen

Kommunen har forutan offentlig administrasjon og tenester, ein del industri, total 23 % av kommunens arbeidsplasser (sln.no). Innan industrien er det verkstadindustrien som er størst med 73 % av dei sysselsette. Dokken på Hanøytangen er viktig her. Dette er eit industriområde som er eigd av Semco Maritime. Askøy er likevel prega av stor utpendling, det er 8433 som pendlar ut av kommunen. Sysselsette med bustad i kommunen utgjør 14 460 personar (Kommuneprofilen.no). Totalt pendlar 58 % av dei sysselsette ut av kommune. Til samanlikning er det 2341 som pendlar inn i kommunen. Sysselsette med arbeidsstad på Askøy utgjør 8 360 personar.

For å få ein betre oversikt er nøkkeltala sett opp i ein tabell:

Kommune	Folketal per 4. kvartal 2019	Areal km <sup>2</sup>	Innpendling antal	Utpendling antal	Antal arbeidsplasser i kommunen	Sysselsette med bustad i kommune
Askøy	29 533	69,3	2 341	8 433	8 360	14 460
Sola	27 153	94,2	20 865	8 597	26 415	14 147
Stjørdal	24 145	938,7	3 335	4 200	10 921	10 921

Tabell 1 Innbyggartal, pendling og arbeidsplasser i kommunane – kjelde Kommuneprofilen.no

## 4.2 Demografi og forventa folketalsutvikling

### 4.2.1 Demografi og befolkningsutvikling Sola kommune

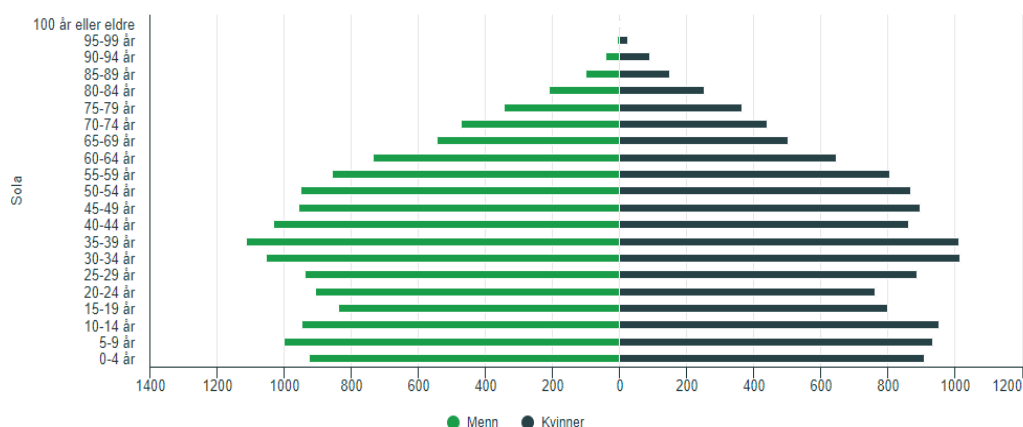
Sola Kommune har eit innbyggjartal pr. 4. kvartal 2019 på 27135 . Aldersamansetning synes i figuren nedanfor.

#### Kilde

Befolkningsstatistikk, Statistisk sentralbyrå

#### Aldersfordeling per 1. januar

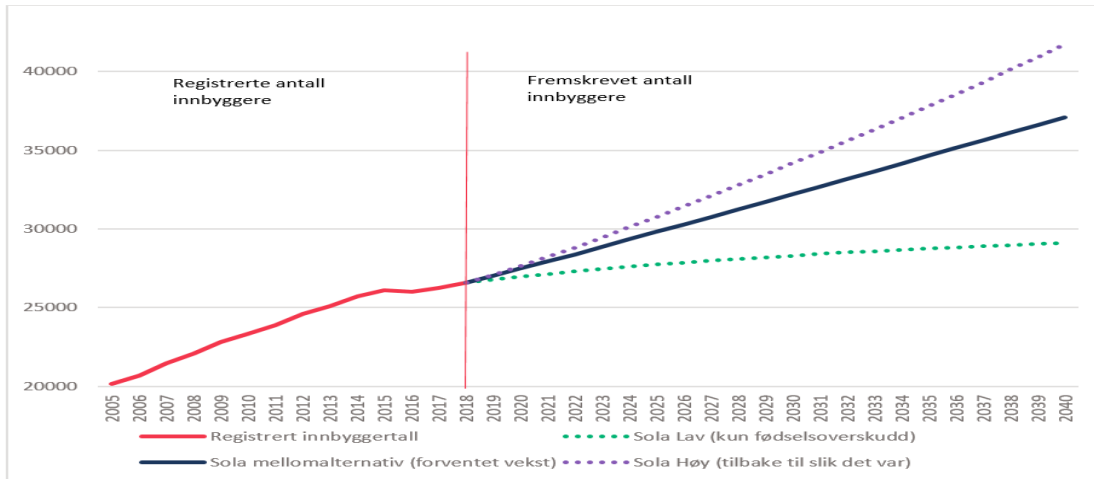
↓ Last ned som ...



Figur 27: Aldersamansetning og innbyggjartal Sola kommune

Figuren viser at det er flest innbyggjar i aldersgruppa 35-39 år, og særst mange i alderen 30-34 år og 40-45 år. I alle disse gruppene er det over 2000 innbyggjarar. Dette kan tyde på at Sola er ein populær kommune å etablere seg i. I gruppa 0-19 år er det nesten 2000 innbyggjar i alderen 5-9 år, medan i gruppa 0-4 år er rundt 1880, og i gruppa 15-19 år er det rundt 1600. Me ser at eit klart mindretal av kommunens innbyggjarar er over 60 år.

SSB sin prognose for folketallet i Sola i år 2030 er at det vil være 29568 innbyggjarar i 2030, og 32 065 i 2040. Dette er ein vekst på under 1 % i året. Sola kommune legg til grunn den same veksten i sin kommuneplan 2019-2035 som vart vedteke i februar 2019. Det er likevel grunn til å merke seg at innbyggjartalet i kommune ved slutten av 2017 var på 26 265, og veksten dei to siste åra har vore på 870 innbyggjarar eller 3,3 prosent. Dette er meir enn forutsett, og kan medføre fortsatt behov for utvida kapasitet i barnehage og skule. Pr i dag har kommunen 11 skular, av disse er 3 ungdomsskular.

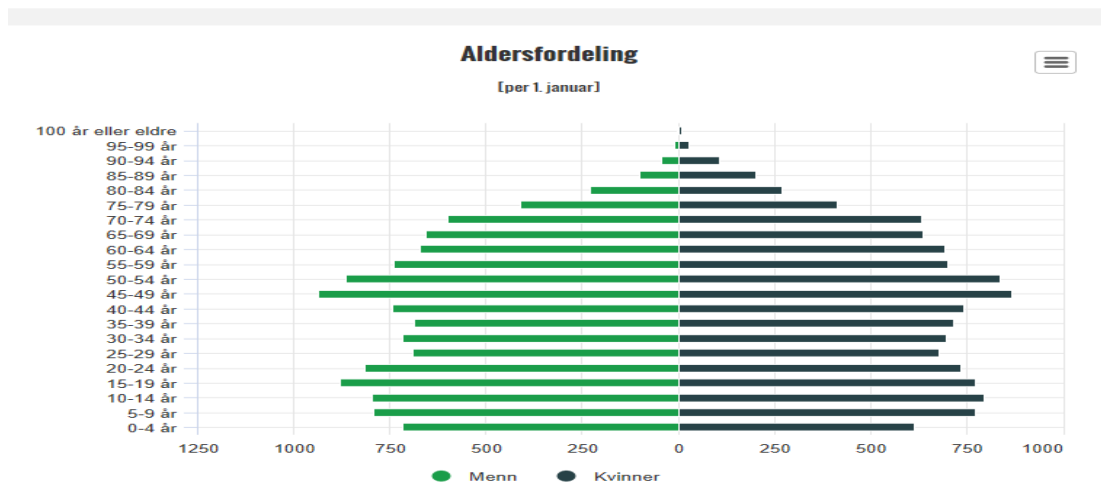


Figur 28: Folketalsframskriving i Sola kommune, hentet frå dokumentet Kunnskap om Sola.

Figuren viser molgeg folketalutvikling i Sola kommune fram mot 2040. Som verktøy har ein brukt dataverktøyet Kompass. Denne viser ulike alternativ, men det er verd å merke seg at mellomalternativet er høgare enn prognosen frå SSB. Det som er særskilt med Sola er at kommunen er ein av dei mest oljeavhengige i landet. I 2016 gjekk folketalet ned i kommunen, og det hadde samanheng med nedturen i olje- og gasssektoren. Våren 2020 opplevde vi oljeprisar ned mot 20 dollar fatet, samstundes som vi fekk koronavirus som medførte ein generell økonomisk nedgang i verdensmarknaden. Folkeleg kan vi seie at endringar i folketalet i Sola kommune fylgjer oljeprisen, og ved langvarig låg oljepris vil ein vekst være avhengig av fødselsoverskotet for å oppretthalde innbyggartalet.

#### 4.2.2 Demografi og befolkningsutvikling Stjørdal kommune

Kommunen har per 1. januar eit innbyggartal på 24 086. Tabellen nedanfor syner alderssamansetninga



Figur 29: Alderssamansetning og folketal i Stjørdal kommune

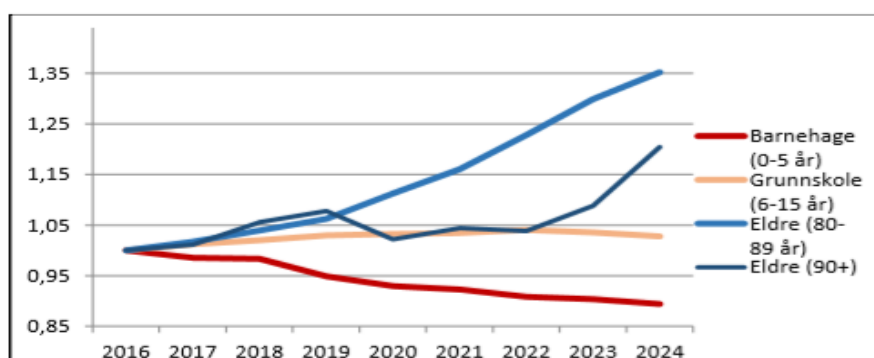
Tabellen syner ein meir jamn fordeling mellom dei ulike aldersgruppen enn i Sola. Flesteparten av innbyggerane finn vi i aldersgruppa 45 – 49 år med i underkant av 1900 innbyggjar, og 50-54 år med vel 1800 innbyggjarar. Det er og omtrent det same antalet i aldersgruppa 15-19 år. Elles er antal innbyggjarar over 60 år i høve til totalen, høgare i Stjørdal enn på Askøy og i Sola. SSB sin prognose for folketalet i Stjørdal i år 2030 er 27 364 personer og i 2040 er prognosen 29 733 personar. Stjørdal kommune sine eigne prognoser fram mot 2030 er noko meir moderatet og ein forventar en vekst på 0,7 % kvart år. Det vil gje eit innbyggjartal på om lag 26 000 personar i 2030. Nedanfor tal frå økonomiplanen til Stjørdal kommune 2020-2023:

Utgiftsbehovet er nært knyttet til befolkningsutvikling og befolknings sammensetning. Spesielt viktig er det å planlegge riktig kapasitet innenfor barnehage og skole. Figuren under viser endringene innenfor de ulike alderssammensetningene i Stjørdal frem til 2027.

Aldersgruppe 1.jan	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
0 år	224	222	242	257	261	264	266	269	271
1-5 år (barnehage)	1 397	1 366	1 333	1 294	1 283	1 263	1 294	1 344	1 387
6-12 år (barneskole)	2 254	2 247	2 207	2 209	2 166	2 160	2 088	2 028	1 978
13-15 år (ungdomsskole)	932	947	993	1 009	1 035	1 018	1 032	1 001	996
16-19	1 330	1 295	1 268	1 254	1 288	1 320	1 333	1 366	1 368
20-29 år	2 919	2 945	2 919	2 913	2 855	2 824	2 804	2 782	2 773
30-79	13 972	14 151	14 345	14 505	14 674	14 827	14 947	15 045	15 149
80-89 år	805	843	880	931	985	1 025	1 100	1 200	1 285
90 år +	195	185	189	188	197	218	223	229	237
Sum	24 028	24 201	24 377	24 560	24 743	24 919	25 088	25 265	25 444
Årlig vekst	0,3 %	0,7 %	0,7 %	0,7 %	0,7 %	0,7 %	0,7 %	0,7 %	0,7 %

Tabellen er basert på siste prognose fra Trondheimsregionen og egne vurderinger basert faktiske fødselstall per september 2019. Siste prognose fra helsestasjonen at antall fødte barn i 2019 vil bli ca 220. Årskullene har tidligere vært på ca 280 barn. Til sammenligning er antall elever på barneskoletrinnene i snitt på 320 elever.

Figur 30: Tabell folketalsvekst Stjørdal kommune mot 2027



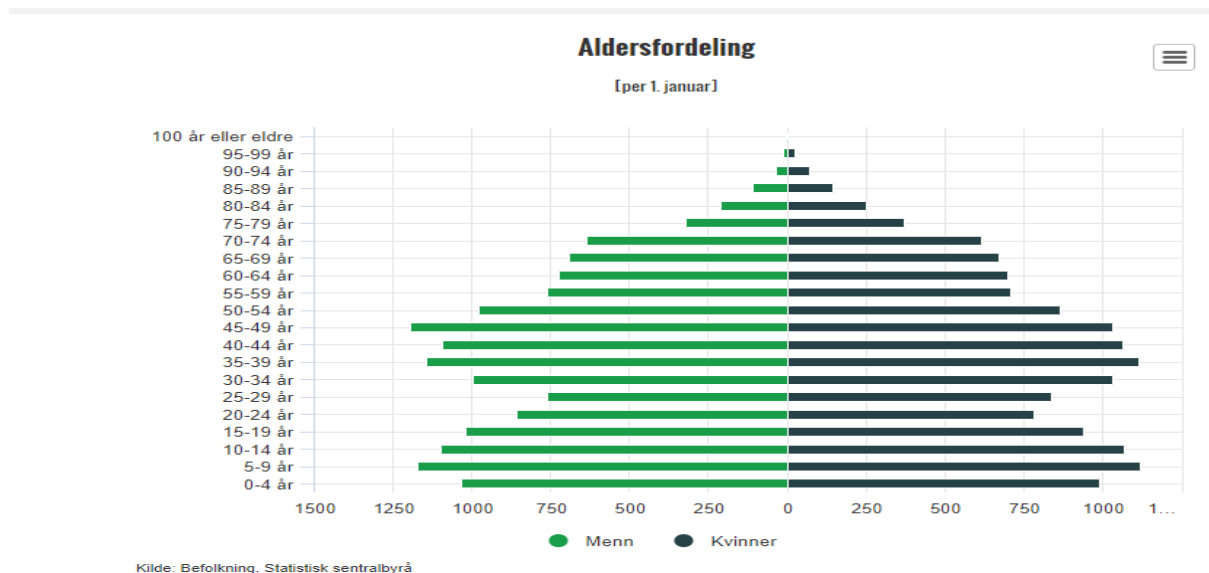
Figuren viser tydelig at befolkningen i Stjørdal blir eldre. Stjørdal vil få en høy vekst for eldre (80 år +) men en lavere vekst for yngre. Antallet 90-åringar sank nå i 2019, men vil øke igjen fra 2023. Antall personer 80 år og over forventes å øke med 30 prosent fram mot 2024. Dette tilsvarer en økning på om lag 250 flere personer over 80 år fra i dag fram til 2024. Fra 2019 til 2024 forventes antall barn 6-15 år å reduseres marginalt (7 færre). Antall barn 0-5 år forventes å reduseres med 6 prosent fra 2019 til 2024 (94 færre).

Figur 31: Aldersprognose Stjørdal kommune fram mot 2023 Kjelde figur/tabell 30 og 31 Økonomiplan Stjørdal kommune 2020-2023

Tabellen syner at og i Stjørdal vert det fleire eldre, medan antal barn i barnehagealder minkar.

#### 4.2.3 Demografi og forventa folketalsutvikling Askøy kommune

Kommune har per 4. kvartal 2019 eit innbyggartal på 29533



Figur 32: Alderssammansetning og folketal i Askøy kommune

Det intervallet som har flest innbyggjarane er aldersgruppa 45-49 år, ca. 2100 innbyggjarar er i denne gruppa. Det er og det same for aldersgruppa 5-9 år. Det er rundt 2000 innbyggjar i aldersgruppa 0-4 år, 10-14 år og 15-19 år. Det er markant mindre innbyggjarar i mellom 20 og 30 år. Dette kan tyde på at mange av kommunens unge vaksne flyttar bort i samband med studie. Elles viser den høge andelen av middelaldrande og barn/unge at kommunen har vore prega av ein sterk folkevekst.

SSB sin prognose for folketal i Askøy i år 2030 er ved et middelt alternativ på 34 396 personar og i 2040 er dette auka til 38 488 innbyggjarar (Kommuneprofilen.no).

Askøy sin befolkning auka med 3 673 personar i frå 2011 til 2018. I prosent er dette om lag 14.4 % som gjev ein årleg snittvekst på 1,8 % (Askøy kommune – Handlings og økonomiplanen 2020-2023). Veksten har flata ut dei sist åra.

Tabell 1: Barnehagealder (0-5 år), utvikling fram til 2029 (lavalternativet)

	Antall	Årlig endring				Antall	Sum endring 2019-2023	Antall
	01.01.2019	2020	2021	2022	2023	01.01.2023		01.01.2029
0 år	322	48	-5	-4	-4	357	10,87 %	341
1-5 år	2 112	-69	-48	-41	-51	1 903	-9,90 %	1 842
<b>Totalt</b>	<b>2 434</b>	<b>-21</b>	<b>-53</b>	<b>-45</b>	<b>-55</b>	<b>2 260</b>	<b>-7,15 %</b>	<b>2 183</b>

Figur 33: Forventa folketal i barnehagealder Askøy kommune fram til 2029

Tabell 3: Grunnskulealder (6-15 år), utvikling frem til 2028

	Antall	Årlig endring				Antall	Sum endring 2019-2023	Antall
	01.01.2019	2020	2021	2022	2023	01.01.2023		01.01.2029
6-9 år	1 883	-82	-29	-29	-42	1 701	-9,67 %	1 560
10-12 år	1 326	52	-14	14	-9	1 369	3,24 %	1 186
13-15 år	1 211	50	33	20	50	1 364	12,63 %	1 247
<b>Totalt</b>	<b>4 420</b>	<b>20</b>	<b>-10</b>	<b>5</b>	<b>-1</b>	<b>4 434</b>	<b>0,32 %</b>	<b>3 993</b>

Figur 34: Folketal i grunnskulealder fram til 2029

Tabellen ovenfor viser at Askøy kommune vil få mindre antal barn i barnhagealder, og i aldersgruppa 6-9 år fram mot 2023. Kommunen vil få ein liten auke i alderen 10-12 og ein relativ stor auke i aldersgruppa 13-15 år. Denne gruppa vil då særleg utfordra skulekapasitet på ungdomstrinnet.

#### 4.2.4 Befolkningsutvikling frå år 2000 – 2020 i dei fire kommunane.

Tabellen nedanfor viser korleis dei ulike kommunane har hatt vekst dei siste 20 år:

Folketal	År 2000	År 2010	År 2020
Askøy	19 727	24 993	29 533
Sola	18 915	22 831	27 153
Stjørdal	18 238	21 375	24 145

Tabell 2: Folketal i kommunane i år 2000, år 2010 og år 2020

Folkevekst i prosent	Frå år 2000 - 2010	Frå år 2010 – 2020	Frå år 2000-2020
Askøy	27 %	18 %	50 %
Sola	21 %	19 %	44 %
Stjørdal	17 %	13 %	32 %

Tabell 3: Folkevekst i kommunane dei siste tjue åra

Her ser vi Askøy kommune har hatt ein folkevekst på 50 % dei siste 20 åra, der størstdelen av veksten kom mellom år 2000 og 2010. Dei siste åra har veksten vore markant mindre. Sola kommune har hatt ein vekst på 44 %, der veksten har vore jamt fordelt når ein ser det over eit 20 års perspektiv. Stjørdal kommune har hatt ein vekst på 32 %, der det var noko større vekst i tiåret 2000-2010. Sterk folkevekst legg stort press på kommunane i høve til å bygge ut både teknisk og sosial infrastruktur. Det kjem særleg til syne i høve til å bygge nye skular og barnehagar.

Dersom vi ser på prognosane til SSB framover for disse tre kommunane, er det lagt til grunn ein mindre vekst enn det som har vore tilfelle til nå. Askøy kommune har ved middelsalternativet 38 844 innbyggjarar i 2040 som gjev ein prosentvis vekst dei neste 20 åra på ca. 31,5 %. Tilsvarende tal frå Stjørdal er 29 733 personar og ein vekst på 23,1 % og for Sola er det 32065 personar og ein vekst på 18,1 %.

Kommune	Folketal i 2040 SSB prognose middelsalternativ	Prosentvekst frå 2020
Askøy	38 844	31,5 %
Sola	32 065	18,1%
Stjørdal	29 733	23,1 %

Tabell 4. Prognose folketal 2020 og prosentvis vekst

Vi ser at SSB legg til grunn fortsatt størst folkevekst på Askøy, etterfølgt av Stjørdal. Men som i alle prognosar er tala usikre. Økonomi, grad av globalisering, internasjonale forhold og generelt tru eller mindre tru på framtida vil ha mykje å seia både for innvandringa og for antal fødte barn per kvinne i fruktbar alder.

For eigedomsforvaltinga i kommunane har tala mykje å seia. Har ein nok bygg til å møte framtidens behov? Har ein dei rette bygga? Utnyttar vi arealet godt nok? Har ein den rette kompetansen til å bygge og drifte? Må nokre av bygga fasast ut? Kva tid skal vi bygge nytt – er det om 5 år eller 10 år?

### 4.3 Kommunens arealer og bygningar

#### 4.3.1 Sola kommuner – areal og bygningar

Kommunen har oversikt over sine bygningar i forvaltningssystemet IK-bygg, samt exelark. Det må likevel nemnast at Sola kommune var den kommunen der det var vanskelegast å få ei samla oversikt over areal. Det er grunn til å gjere et arbeid for å kvalitetssikre oversikten over ulike bygg og type areal. Men Sola kommune har meldt inn fylgjande oversikt til KOSTRA:

Administrasjonslokaler utgjer 9540 m<sup>2</sup> - nytt rådhus i Sola sentrum

Kommunale barnehagar utgjer 9593 m<sup>2</sup> – det er 13 av desse i kommunen.

Idrettsbygg utgjer 19481 m<sup>2</sup> - fordelt på 3 svømmehaller og 7 idrettshaller

Institusjonslokaler utgjer 16985 m<sup>2</sup> – fordelt på 3 sjukeheimar.

Kulturbygg utgjer 13795 m<sup>2</sup> – her er det Sola kulturhus som utgjer det meste av arealet.

Skulebygg utgjer 73003 m<sup>2</sup>. Sola er den kommune som har klart størst andel kvadratmeter til skulebygg av kommunane som er med i denne studien.

Totalt areal formålsbygg er 142 307 m<sup>2</sup>.

##### 4.3.1.1 Alder på formålsbygga i Sola og areal brukt på skular

Det finnast ikkje noko samla oversikt over alder på bygga. Men på 1980- talet gjekk bedriftsskatten til kommunane. Mange store oljeselskap etablerte seg i kommunen på den tida. Mellom 1980 og 1990 bygde kommunen mellom anna fire idrettshallar, ein symjehall og eit stort kulturhus. Alle desse er fortsatt i dagleg bruk. Dei siste åra har kommunen hatt store prosjekt under oppføring som nytt



rådhus, ny sjukeheim, ny kyrkje, og ny ungdomsskule. I tillegg er kommunen involvert i bygging av den interkommunale sykkelvelodromen som vert bygd i Sola.

I oppgåva har eg sett noko nærmare på areal knytt til skulebygg sett opp mot antal elevar. Dette for å kunne sjå om det er skilnader som vil påverke investering og drift i kommunane. I tala oppgitt frå Sola kommune er det 73 003 m<sup>2</sup> til skulebygg. Antall elevar i barne og ungdomsskulen i Sola i skuleåret 2019/2020 er 3543 som gjev eit areal på 20,6 m<sup>2</sup> for kvar elev (Grunnskuleinformasjonsystem). Kommunen byggjer og ny ungdomsskule på 11500 m<sup>2</sup> som vil stå ferdig i 2021. Inklusiv aktivitetshall på 600 m<sup>2</sup>. Dette er ein ungdomsskule med tre parallellar og skal kunne ha plass til 600 elevar. Prognosen tilseier at elevtalet på denne skulen vil vera på ca. 250 elvar utover mot 2030. Elevtalet på noverande Sola ungdomsskule blir redusert med ca. 200 elevar. Totalt forventar ein ikkje meir enn ca. 30 fleire elevar på alle trinna fram mot 2024. Det betyr at det totale skulearealet i Sola kommune kjem over 83 000 m<sup>2</sup>. Då er kvadratmeteren pr.elev auka til over 23 m<sup>2</sup>.

#### 4.3.2 Stjørdal kommune areal og byggingar

Kommunen har oversikt over sine arealer i forvaltningssystemet FarmacWeb. Her er alle kommunale byggingar lagt inn etter formål. Dette gjev ein god oversikt over det totale arelet.

Administrasjonslokaler utgjer 11041 m<sup>2</sup>, der Stjørdal rådhus er klart størst med et areal på 7489 m<sup>2</sup>.

Kommunale barnehager utgjer et areal på 7342 m<sup>2</sup>. Dette er fordelt på 7 barnehager med et areal som varierer mellom 504 m<sup>2</sup> og 1168 m<sup>2</sup>.

Helse og legesenter utgjer 3063 m<sup>2</sup>.

Idrettsbygg og anlegg utgjer 20912 m<sup>2</sup> der Stjørdalshallen står for 10629 m<sup>2</sup>. Kommunen har ein symjehall.

Institusjonslokaler utgjer 15359 m<sup>2</sup>. I kommunene er det nytt helsehus under oppføring som vil ha eit areal på rundt 10 000 m<sup>2</sup>.

Kulturbygg utgjer 19483m<sup>2</sup>, der det nye Kimen kulturhus står for 12192 m<sup>2</sup>.

Skolebygg utgjer 53279m<sup>2</sup> og skulebyggningane varierer frå Forradal skole med en bygningsmasse på 1192 m<sup>2</sup> til Stokkan ungdomsskole som har eit areal på 8502 m<sup>2</sup>

Totalt så utgjer formålsbygg etter oversikta i farmacWeb eit areal på 130 659 m<sup>2</sup>.

I tillegg til formålsbygg har kommunen ulike bygg knytta til driftsstasjonar, vatn og avløp og liknande på ca 10 200 m<sup>2</sup>, samt eit asylmottak på 354 m<sup>2</sup>. Kommunale bustader utgjer tilsaman 43600 m<sup>2</sup>.

#### *4.3.2.1 Alder på formålsbygga i Stjørdal og areal brukt på skular*

Stjørdal kommune har tilsaman 2927 elevar i skuleåret 2019/2020 – totalt areal sett av til skule er på 53 300. Dette gir eit areal til kvar elev på 18,1 m<sup>2</sup>. Det er ikkje noko samla oversikt over alder på bygga i Stjørdal. Det er eit stort helsebygg under oppføring, samt ein omfattande rehabilitering av symjehallen. Kulturhuset Kimen må nemnast, dette er eit bygg som inneheld kyrkje, kino, teaterscene, kulturskulen med meir. Bygget legg opp til mykje sambruk mellom dei ulike brukarane. Bygget er eit identitetsskapande bygg som er viktig for sentrumsutviklinga.

#### *4.3.3 Askøy kommune sine areal og bygningar*

Kommunen har oversikt over sine arealer i exelark og i FDV systemet Facilit som kommunen brukar aktivt.

Administrasjonslokaler utgjer 7931 m<sup>2</sup>, der rådhuset er det største med 4380 m<sup>2</sup>, kommunen leier og areal i Kleppstø senter som blant anna vert brukt til kontor og bibliotek.

Kommunale barnehagar utgjer eit areal på 3001 m<sup>2</sup>, og barnhagane varierer fra 997 m<sup>2</sup> til under 300 m<sup>2</sup>. Til saman er det 9 kommunale barnehagar i Askøy, resten er private.

Idrettsbygg utgjer 10 277 m<sup>2</sup>, og her er det Askøy Forum og Askøyhallen som utgjer mesteparten.

Instusjonslokaler utgjer 17086 m<sup>2</sup>, der sjukeheimen på Kleppstø er klart størst med 8551 m<sup>2</sup>.

Kulturbygg i Askøy utgjer 4250 m<sup>2</sup>, og dette er knytt til Strusshamn kultursenter.

Skulebygg utgjer totalt 69150 m<sup>2</sup> og storleiken på skulane varierer frå den minste skulen med eit areal på 1452 m<sup>2</sup> til skular med med bygningsmasse på nesten 10 000 m<sup>2</sup>.

Formålsbygg utgjer totalt 111628 m<sup>2</sup>. I tillegg kjem det andre bygningar på vel 18 000 m<sup>2</sup>, slik at den samla oppgitte bygningsmasse for Askøy kommune utgjer 129 712 m<sup>2</sup> pr 1. januar 2020.

#### *4.3.3.1 Alder på formålsbygga på Askøy og areal brukt på skulebygg*

Sidan 2013/2014 har Askøy gjort fleire tiltak innan nye skulebygg. Fire skular er bygd ut med ein verdi i balanse på ca. 500 millionar kroner. Dette gjelder en ny kombinert barne- og ungdomskule, det er sanert ein stor ungdomskule og sett opp ein ny, Kleppstø ungdomskule, vidare er Tveit barneskule og Kleppstø barneskule bygd ut og rehabilitert. Kommunen ville og vurdert å bygge ut/rehabiliterer fleire skulebygg, men innbyggjarveksten avtar og det blir fleire eldre som gjer at ein reknar med at investeringar på skulebygg er gjennomført i denne omgang. Enkelte utbyggingar får ikkje starta å bygge bustadar i regulererte felt grunna manglande skulekapasitet. Dette med heimel i vedtak i den aktuell reguleringsplanen.

Totalt har Askøy eit elevtal på 4395 skuleåret 2019/2020. Areal brukt til skulebygg er på 69 150 m2 som gjev eit areal på 15,7 m2 per elev.

Tabellen syner ein samla oversikt over arealbruken i kommunane fordelt på ulike type formålsbygg:

Type areal	Askøy m2	Sola m2	Stjørdal m2
Administrasjonslokaler	7931	9450	11041
Barnehager	3001	9593	7342
Helse og legesenter			3063
Institusjonslokaler	17086	16985	15359
Kulturbygg	4250	13795	19483
Skolelokaler	69103	73003	53279
<b>Sum formålsbygg eks idrett</b>	<b>101371</b>	<b>122826</b>	<b>109567</b>
Idrettsbygg	10257	19481	20912
<b>Sum formålsbygg</b>	<b>111628</b>	<b>142307</b>	<b>130479</b>

Tabell 5: Oversikt areal formålsbygg fordelt på ulike formål, inkludert idrettsbygg

#### 4.3.4 Areal pr elev brukt på skule

Det er ikkje gitt noko nasjonal rettleiande arealnorm for grunnskulebygg. Det er opp til den einkilde kommune korleis ein vil utnytte arealet og kor raus ein vil vere. Dette står i motsetnad til barnehagebygg der det heiter at areal per barn under 3 år skal vere 5,3 m2, medan tilsvarende for barn over 3 år er 4 m2 (Kunnskapsdepartementet gitt i rundskriv F 08-06).

Tabellen nedanfor syner ein veldig klar forskjell per elev når det gjeld arealutnytting til skulebygg. Askøy brukar minst og Sola mest. Skilnaden er på 4,9 kvadratmeter pr. elev. Tala viser nøyaktige kvadratmeter per elev oktober 2019.

Kommune	Areal - skulebygg	Antall elevar år 2019/2020	Kvadratmeter pr elev
Askøy	69 150	4 395	15,7
Sola	73 000	3 590	20,6
Stjørdal	53 311	2 927	18,2

Tabell 6 - Elevtalet er henta frå nettsida Grunnskolens informasjonssystem og viser elevtala pr. 1.oktober 2019

Dersom Sola hadde hatt same arealutnytting som Askøy kunne ein teoretisk redusert arealet med 17 591 m2. I fylgje Holte priskalkulasjon er kvadratmeterprisen på skulebygg i underkant av 30 000 kroner. Ved å sjå til Askøy kunne Sola kommune teoretisk spart over 500 millionar kroner. Nå kan det vera ulike grunnar til at det er skilnad på areal, ikkje minst kan det vera mindre skular som gjev utslag

der det er relativt få elevar per kvadratmeter. Ein oversikt viser at Sola kommune berre har 1 skule under 200 elevar, medan Askøy har 6 skuler der elevtalet er mellom 80 og 155 elevar.

Noko av årsaka til den rause bruken av areal i Sola kommune kan finnast i skulebruksplanen for kommunen der det heiter at klasseromma skal vera 75 m<sup>2</sup>. Askøy kommune innarbeida i sin skulebruksplan i 2013 eit arealprogram knytt til ulike elevtal på barne- og ungdomskuletrinnet. Her har ein definert storleiken på ulike romfunksjonar. Tabellen nedanfor gir eit inntrykk.

Forenklet arealprogram nye skolebygg : ark 1						
<b>Forenklet arealprogram - Askøy kommune</b>	<b>B250</b>	<b>B400</b>	<b>B500</b>	<b>B600</b>	<b>U360</b>	<b>U450</b>
elevtall	250	400	500	600	360	450
Generelt læringsareal inkl. garderobes og SFO	1250	2000	2500	3000	1740	2160
Spesialisert læringsareal	450	600	705	828	700	700
Personal og administrasjon	335	490	585	660	488	565
Kantine, vestilbyle, allrom	75	120	150	180	120	135
Støttetjenester	45	40	45	45	30	45
Drift og lager	50	100	125	125	100	125
<b>Sum nettoareal uten idrettsareal</b>	<b>2205</b>	<b>3350</b>	<b>4110</b>	<b>4838</b>	<b>3178</b>	<b>3730</b>
<b>Sum bruttoareal</b>	<b>3100</b>	<b>4690</b>	<b>5750</b>	<b>6770</b>	<b>4450</b>	<b>5220</b>
Anbefalt idrettsareal - brutto	490	490	980	980	490	980

Figur 35: Oversikt Askøy kommune sitt arealprogram skulebygg

Våren 2020 har Askøy kommune sin rådmann lagt fram forslag til ny skulebruksplan. Denne legg opp til at kommune vil fortsetje med same arealnorm som vart innført i 2013. Ein legg opp til at framtidige skulebygg skal kunne ha muligheit for å auke elevtalskapasiteten med 10 % ([www.askoy.kommune](http://www.askoy.kommune) under politiske saker 16.04.2020).

Skulebruksplanen i Sola for 2019-2027 har sett opp arealrekneskapen på ein noko anna måte. Her tar ein tar utgangspunkt i nettoareal. For å kunne samanlikna med Askøy legg vi og inn bruttoareal i denne tabellen og nyttar bruttotalet for å dele på antall elevar. For å finne bruttotalet er det normalt å gange med ein faktor på 1,4. Sjå tabellen under.

#### **SOLA KOMMUNE:**

	B-14 420 elevar	B 21 – 630 elevar	U 21 – 630 elevar
Antall klasser	14	21	21
Totalt nettoareal	4619 m <sup>2</sup>	6600 m <sup>2</sup>	6672 m <sup>2</sup>
Per elev netto inkl. idrettsareal	11.0 m <sup>2</sup>	10,5 m <sup>2</sup>	10,6 m <sup>2</sup>

Bruttoareal x 1,4	6 466 m <sup>2</sup>	9 240 m <sup>2</sup>	9340 m <sup>2</sup>
Per elev brutto inkl. idrettsareal	15,39 m <sup>2</sup>	14,66 m <sup>2</sup>	14,82 m <sup>2</sup>

Tabell 7: Nettoareal etter skulebruksplan i Sola. Bruttoareal er utrekna av kandidaten.

### ASKØY KOMMUNE:

B 250 elevar	B 400 elevar	U 450 elevar
Bruttoareal: 3 590 m <sup>2</sup>	5 180 m <sup>2</sup>	6200 m <sup>2</sup>
Per elev 14,36 pr m <sup>2</sup>	Per elev 12,95m <sup>2</sup>	13,77

Tabell 8 som viser bruttoareal og bruttoareal pr elev Askøy kommune

Når vi går inn i arealnормen er ikkje skilnaden mellom kommunane så stor som når vi reknar skilnad på faktisk areal i bruk, sett i høve til faktisk antall elevar pr 1.oktober 2019. Det er likevel slik at ser vi på normen for ein barneskule med om lag 400 elevar, er skilnaden 2,44 m<sup>2</sup> per elev (Sjå kolonne 2 i tabellen for Sola og kolonne 2 i tabell for Askøy). Dersom vi kalkulerer ein kostnad på 30 000 kroner per m<sup>2</sup> for skulebygg, vil ein ny skule på Askøy for 400 elevar koste 155 millionar kroner, medan tilsvarande i Sola kommune vil bli bygd for 194 millionar kroner. Areal er grunnlaget og for å rekne ut FDV kostnader. Denne skilnaden på arealbruk vil dermed gi utslag på driftsbudsjettet til eigeomsavdelinga i kommunane.

#### 4.4 Organisasjon eigeomsavdelinga

Alle kommunane har eigeomsavdelinga med tilhøyrande underavdelingar. Eieomsjefen i alle kommunar har kommunalsjef som næraste leiar. Eieoms ligg i Askøy under teknisk sektor, i Sola under Samfunnsutvikling og i Stjørdal under Teknisk drift.

##### 4.4.1 Organisasjon Sola kommune eieoms

VIRKSOMHET SLEDER / EIENDOMSSJEF			
97 årsverk			
<b>Stab:</b>	<b>Idrett og bad/ teknisk og utedrift:</b>	<b>Byggdrift:</b>	<b>Utvikling/prosjekt:</b>
Rådgiver 2 stk	Seksjonsleder	Seksjonsleder	Seksjonsleder
Jurist	Park, gravlund og friluftsforsvarer	Brannvernleder/ enøk rådgiver	4 prosjektledere
Vedlikehaldsplanlegger og FDV koordinator	Prosjektleder lekeplasser og uteområder	Reholdsleder	1 prosjektoordinator
	Administrativ prosjektleder - leder arbeidstrening	Prosjektleder vedlikehaldsprosjekt	
	Teamledere drift 5	Teamledere 3 - 1 knytta til bolig	
	Driftspersonell ca.30	Driftspersonell 15 årsverk - 2 knytta til bolig. Reholdspersonell - 20 årsverk	
Totalt 4 årsverk	Totalt 42 årsverk	Totalt 44 årsverk	Totalt 6 årsverk
<b>LEDERTEAM VIRKSOMHET EIENDOM</b>			
Eiendomsjef og seksjonsledere			

Tabell 9: Organisasjonskart Sola kommune eieoms.

#### 4.4.2 Organisasjon Stjørdal kommune eigedom

<b>170 000 m2 bygg med FDVU</b>			<b>ENHET SLEDER</b>		
			<b>Antall ansatte 59</b>		
<b>PARK- OG IDRETT</b>		<b>DRIFT &amp; VEDLIKEHOLD</b>		<b>BYGGUTVIKLING</b>	
Fagansvarlig		Fagansvarlig		Fagansvarlig	
Bygartner Hallmester Fagarbeidere park 5 ÅV Badebetjenter 6,0 ÅV Hallbetjenter 5,0 ÅV		Boligkonsulent Energi/ENØK Boligvedlikehold 5,5 ÅV Driftspersonell 30 ÅV Ekstrahjelp		IT-konsulent Prosjektleder Prosjektleder ledig Prosjektleder	
<b>LEDERTEAM ENHET EIENDOM</b>					
Enhetsleder og fagansvarlige					

Tabell 10: Organisasjonskart Stjørdal kommune

#### 4.4.3 Organisasjon Askøy kommune eigedom

<b>EIENDOMSSJEF</b>		
<b>Antall årsverk 15</b>		
<b>Stab:</b>	Forvaltning og eiendomsdrift:	Prosjekt:
Jurist - kommunens eiendommer	Leder forvaltning og eiendomsdrift	
<b>Bolig</b>	Drift	Prosjekt
Leder	Driftsforvalter	7 prosjektledere
Boligkoordinator	Prosjektleder	1 prosjektkjøper / kontraktsoppfølger
Oppsysmann	5 driftsteknikkerer	
Driftsteknikker 2	1 lærling	
Merk leder av forvaltning og drift er leder av drift og bolig		

Tabell 11. Organisasjonskart Askøy kommune eigedom

#### 4.4.4. Likt og ulikt i organisasjonskartet

I oversikta over dei ulike kommunane sitt organisasjonskart finn vi både likskap og ulikskap.

Likskapen er knytt til at alle har ein eigedomssjef, vedkommande har leiar og stabsfunksjonar rundt seg, og alle har ein byggdrift organisasjon og ein prosjektorganisasjon i sin portefølje.

Prosjektorganisasjonen sørgjer for å gjennomføre prosjekt knytt til nybygg og større rehabilitering.

Ser vi på antal tilsette er det stor forskjell på dei tre kommunane. Eigedomssjefen i Sola har nesten 100 tilsette i si verksemd, tilsvarende tal for Stjørdal er 59 stk og for Askøy 15 stk. Skilnaden har fleire årsaker som vi skal sjå på.

Det første er at i Sola kommune er alt reinhald lagt under eigedomssjefen. I Stjørdal er reinhald ei eiga einig/verksemd, men det blir diskutert om denne nå skal leggjast inn under eigedomssjefen. På

Askøy er det ein reinhaldsleiar, men alle reinhaldarane er tilsett i den verksemda dei utfører reinhaldet. Tar vi bort antal årsverk i Sola knytt til reinhald er vi nede i 76 årsverk.

Vidare er det slik at i Askøy kommune er drift av idrettshallar lagt inn i eit eige kommunalt føretak, i tillegg har verksemda ikkje noko park eller gravlundsavdeling som det er på Sola. Stjørdal har park og idrettsavdeling, men gravlundsarbeidaren er tilsette i kyrkjeleg fellesråd.

Sola kommune har ein stor seksjon knytt til park og gravlund, idrett og bad, i tillegg er den kommunaltekniske utedrifta som driv med veg, vatn og avløp lagt inn i seksjonen.

For Sola kommune utgjør dette ca. 42 årsverk. Tar vi ut desse, er aktuelle årsverk knytt til stab, byggdrift og prosjektutvikling nede på 34 årsverk.

Stjørdal kommune har 19 årsverk knytt til park og idrett. Dei tar vi og ut, og då sit vi igjen med 40 årsverk som høyrer til prosjektutvikling, byggdrift og stab.

Det som eg då vil samanlikne desse tre kommunane i når det gjeld økonomi og drift er særleg bruk av ressursar knytt til formålsbygg med unntak av idrettshallar. Idrettshallar tas ut sidan drifta av desse er lagt ut i eige KF på Askøy, samt det faktum at det er ein anna type drift på desse bygga enn dei andre formålsbygga. Skilnaden på driftsform mellom kommunane kunne dermed gitt eit uheldig utslag. Dermed er det på denne måten naturleg at det er byggdrift vi ser nærmare på i denne oppgåva. I Stjørdal kallar ein seksjonen for «Drift og vedlikehald», i Askøy «Eiendomsdrift» og i Sola «Byggdrift».

Oversikt over stab, prosjektleiarar og byggdrift vert då i tabellform slik. Merk at reinhald og tilsette som arbeider mot bustad er tatt ut av tabellen.

Kommune	Tilsette stab med eiendomssjef	Byggdrift m/ leiar, prosjekt og forvaltar	Prosjekt
Askøy	3	7	8
Sola	5	18	5 (6)
Stjørdal	3	31	4

Tabell 12: Oversiktstabell tilsette innan stab, byggdrift og prosjekt i kommunane.

#### 4.4.5 Samanlikning av antal tilsette i kommunane per areal formålsbygg:

I kapitel 4,3 lista vi opp ein oversikt over formålsbygga i kommunane. I tabellform blir det slik:

Type areal	Askøy m2	Sola m2	Stjørdal m2
Administrasjonslokaler	7931	9450	11041
Barnehager	3001	9593	7342
Helse og legesenter			3063
Institusjonslokaler	17086	16985	15359
Kulturbygg	4250	13795	19483
Skolelokaler	69103	73003	53279
<b>Sum formålsbygg eks idrett</b>	<b>101371</b>	<b>122826</b>	<b>109567</b>

Tabell 13: Oversikt over formålsbygg med unntak av idrettsbygg i kommunane

Her ser vi at Askøy, tross av at dei er den største kommunen i innbyggartall, har minst areal formålsbygg. Sola har mest areal og Stjørdal er i mellomposisjon. I tillegg til at Askøy har relativt lite skuleareal i høve til elevar, er forklaringa særlig knytt til at Askøy har mindre kommunalt kultur- og barnehageareal.

Når vi ser i organisasjonskartet ser ein at det er det 5 tilsette i Askøy kommune, 15 i Sola kommune og 30 i Stjørdal kommune som arbeider ute på formålsbygga i operative stillingar. Vi har då ikkje rekna med idretts- og kulturbygg. Vi har heller ikkje tatt med dei som arbeider med kommunale bustader.

Dersom vi fordeler antall operative tilsette på kvadratmeter formålsbygg blir tabellen sjåande slik ut:

Kommune	M2 formålsbygg – untatt idrettsanlegg	Antal tilsette i operativ teneste	Antal tilsette pr. m2
Askøy	101 371	5	20 274 m2 per tilset
Sola	122 826	15	8 188, 4 m 2 per tilsett
Stjørdal	109 567	30	3 652, 2 m 2 per tilsett

Tabell 14: Operative tilsette per kvadratmeter formålsbygg

Tabellen ovanfor syner operative tilsette ute i drifta. I tillegg har alle kommunane ein seksjonsleiar/fagansvarlig. Både Sola og Stjørdal har ressursar avsett for å ta i bruk IKT når det gjeld FDV dokumentasjon. Dei har og ressursar avsett til arbeid knytt opp mot ENØK og energisparing. Sola kommune har og ein 60 % stilling som brannvernleiar. Den store skilnaden er knytt til antall tilsette ute i drifta, og kandidaten vil komma tilbake til dette forhold under drøftingskapittelet.



#### 4.4.6 Lokasjon

Driftstilsette i Stjørdal kommune er knytt til eit fast bygg. Mindre bygg deler kanskje ein stilling. Barnehagane skal ha 20 % tenester, og mange vaktmeistrar er dermed innom sin barnehage ein gong i veka.

Askøy kommune med sine fem operative tilsette har ikkje faste bygg, men dei har prøvd å dele kommunen opp i roder ut frå bustaden til den einkilde. Dei tilsette har den kommunale arbeidsbilen ståande utanfor det kommunale bygget som er nærast der ein bur. Det er ikkje noko problem med kontor, då dette er ute på skulane. I tillegg kan dei bruke kontora til kommunalteknisk driftsstasjon.

Sola kommune har ein noko anna organisering enn dei andre kommunane. Dei har delt inn kommunen i to roder og eit boligteam. Kvar rode har ein teamleder som i Sola blir definert som Driftsleiar 1. Det er og ein slik leiar for boligteamet. Driftsleiar 1 har ansvar for eigne bygg, dei fordeler arbeidsordar, samt at dei brukar 20 % av stillinga si på vedlikehaldskartlegging. Alle tilsette i operativ drift møter opp på det bygget dei har hovudansvar for.

Sola kommune sin byggdriftavdeling er i ein prosess der dei vurderer felles oppmøtestad for heile driftsavdelinga. Vidare arbeider ein med å oppretta ein driftssentral på same lokasjon. Her skal ein til dømes arbeide med SD anlegg, tilgang låsekort, brannvern med meir. Omstillinga er i prosess, og det er ikkje fatta noko endelig avgjersle om saka.

#### 4.5 Roller i eigedomsforvaltning og drift

I alle organisasjonskarta finn vi rolla som eigedomssjef, vi finn også ei leiarrolla under eigedomssjefen som arbeider ut mot driftsopprattørane. Denne rolla har ulike namn i dei tre kommunane, den er definert som seksjonsleiar i Sola kommune, driftsforvalter i Askøy kommune og fagleiar i Stjørdal kommune. Vi merkar oss at driftsforvaltar i Askøy har eit ledd mellom seg i høve til eigedomssjefen og dette er ei rolle som har overordna personal- og økonomiansvar. Denne er på organisasjonskartet kalla «Leder forvaltning og eiendomsdrift» Dette er ein av to roller som eigedomssjefen på Askøy har direkte under seg. Den andre er ein person med juridisk kompetanse som arbeidar mest mot grunnerverv.

Ser vi direkte på organisasjonskartet for Stjørdal kommune har eigedomssjefen her ingen stab. IKT-personen med ansvar for FDV systema er lagt inn i prosjektorganisasjonen, men arbeidar for heile eigedom i praksis. Enøk rådgjevar er lagt inn under fagleiar. Stjørdal kommune er den av dei tre kommunane der det er færrest roller som klart kan definerast på taktisk nivå.

Eigedomssjefen i Sola kommune har ein stab med fire tilsette rundt seg. I utgangspunktet var dette 3 stillingar tenkt som forvalterroller når ny sjef starta opp i 2013. Tanken var at ei stilling skulle vera knytt mot levekårsbygg, ei stilling mot skule- og barnehagebygg og ei stilling mot frivillige lag og

organisasjonar. I tillegg kom det og ei stilling frå kommunalsjefen sin stab over i eigedomssjefen sin stab. Ingen av disse rollene er i dag retta direkte mot bygningsforvaltning, bortsett frå stillinga som vedlikehaldsplanleggjar og FDV koordinator, som nå er definert som to hovudoppgåver i ei 100 % stilling. Brann- og energirådgjevar er og ei stilling som er under same person. Denne er nå i prosess og det er oppretta ei stilling som brannvernleiar i 60 % stilling. Denne delen av stillinga vil truleg bli lagt direkte under eigedomssjef.

Ute i felten finn vi driftsoperatørane som utfører drift og tilsyn av bygga. Her har Sola kommune oppretta eit Driftsleiar 1 ledd som er eit mellomledd mellom seksjonsleiar og den einskilde driftsleiar eller fagarbeider. Ein av desse er knytt til vedlikehald og drift av kommunale bustader, medan dei to andre har delt bygga i mellom seg i høve til geografi. Desse to har ansvar for eigne bygg i tillegg har dei ansvar for å fordele arbeidsordre som kjem inn i IK-bygg, kontakt med leverandørar og tilsyn.

Det varierer litt mellom kommunane kva ein kallar dei som arbeider ute på bygga. På Askøy er dei definerte som driftsteknikker, medan hos dei to andre kommunane er tittlane driftsleiar, fagarbeidar eller vaktmeister.

## 4.6 Kompetanse i driftsorganisasjonen

### 4.6.1 Kompetanse Askøy

To av dei fem tilsette i Askøy har fagutdanning som elektrikarar. Med få tilsette har driftsforvaltar vore oppteken av å kunne utnytte eige personell på ein god måte. For å kunne gjere arbeidet på eigne bygningar har kommunen blitt sertifisert som EL-bedrift. Elektrikar må då ha nødvendige el-sertifikat og minst 3 års erfaring. Det å ha personell som sjølv kan gå inn el-skap, skifte kontaktar og armatur med meir, er særskilt viktig for driftsorganisasjonen i Askøy.

### 4.6.2 Kompetanse Stjørdal

Stjørdal kommune fekk ny fagansvarlig i 2019, og han fortel at han legg vekt på å ha god kontakt med sitt driftspersonell med regelmessige driftsmøter der alle er samla. I oktober 2019 gjennomførte han på eit av møta ei spørjeundersøking der personellet vart spurt om kva fagområder dei var flinke i og kva fagområder dei kunne bli betre i. Når det gjaldt arbeidsfelt som ein var trygg på var det tømring/snekring med 16 % der dei fleste oppgav at dei var trygge i arbeidet, og elles fordelte det seg jamnt med 10 % på elektro, 9 % på den daglig jobben, 9 % på samarbeid og kommunikasjon.

Tilsaman kunne ein svare på 18 ulike arbeidsfelt. Når spørsmålet om ting ein kan bli betre på kom opp, svarte heile 26 % VVS og 26 % data. Dei fleste av dei tilsette er over 50 år.

Kandidaten merka seg elles at fagleiar i Stjørdal har stor kunnskap om brann, IKT, tilstandsvurdering og vedlikehaldsplanlegging, noko som kjem organisasjonen til gode med å utvikle drifta.

#### 4.6.3 Kompetanse Sola

Sola kommune har ikkje gjennomført noko kartlegging slik som Stjørdal, men fortel at dei fleste av driftsoperatørane har fagbrev som tømrrar. Nokre få som elektrikarar. Elles er det ulik kompetanse som ein prøver å nytte. Ein av dei tilsette har vore ein stor ressurs på installere og ta i bruk SD-anlegg, samt ein ressurs for at byggdrift som organisasjon skal kunne ta i bruk IK-bygg. Ein annan har svært god evne til å følgje opp eksterne leverandørar og sikra kvalitet på leveransen.

#### 4.7 Bruk av IKT verktøy

Alle kommunane har digitale system til bruk i arbeidet. Stjørdal kommune brukar systemet FamacWeb, Askøy kommune brukar Facilit og Sola kommune brukar IK-bygg.

Systema vert i stor grad bruk til arbeidsordrar, kontakt med leverandørar og tilbakemeldingar på utført arbeid. I tillegg vert systema bruk til internkontroll ved å kryssa av på sjekklister.

Alle systema har ein app som gjer at det er greitt for driftspersonellet å handtere systemet ute på det einskilde bygget.

Brukarane er pålagt å melde inn det som dei ser trengs gjerast i systemet. For å unngå at det kjem fleire meldingar på same tingen frå kvart bygg er det som oftast berre ein person som kan melde inn feil og manglar. Som regel er der rektor eller andre i administrasjonen som har denne oppgåva. Ved spørsmål om det er mange brukarar som tar direkte kontakt med driftspersonell/vaktmeister, svarar driftsleiinga at ein trur nok at det skjer i ein viss grad. Driftsleiinga presiserer då ovanfor sitt driftspersonell at ved å synleggjere dei oppgåvene som vert gjort i det digitale systemet, kan ein og vise både politikarar og rådmannsnivået omfanget av oppgåvene som vert gjort. Ein slik dokumentasjon er nødvendig i kampen om dei kommunale kronene. I brukarundersøkinga som vart gjennomført spurte ein om korleis ein meldte inn feil eller manglar. Her viste det seg at dei fleste brukarane i Sola og på Askøy brukte IKT-verktøy, medan mange i Stjørdal gav direkte beskjed til vaktmeister. (For nøyaktige tal sjå vedlegg om spørjeundersøkinga – spørsmål 5)

Formålet med bruk av IKT er meir effektiv organisering av arbeidsdagen. Systemet gjev ein oversikt over innmeldingar som samla sett kan seia noko om tilstand på bygget. Det hjelper driftsleiar til å gjere naudsynnte prioriteringar, og til å gjennomføre internkontroll på alle bygga.

Driftsleiing på eigedom i alle kommunane er opptekne av å få alle til å bruke systemet. Det er derfor eigne tilsette både i Sola og Stjørdal som har heile eller store deler av stillinga til det digitale FDV systemet. Då skal dei kunne systema, arbeidet tett med drifta og gi opplæring til tilsette. Askøy kommune har og tilsette som fylgjer opp driftspersonellet når det gjeld bruk av IKT. Dette er tiltak for å få tilsette med noko mindre datakunnskap med på laget.

IKT-systema vert brukt relativt likt i alle kommunane og er blitt eit viktig arbeidsverktøy dei seinare åra.

## 4.8 Strategiske dokumenter

### 4.8.1 Kommuneplanen

Kommunane har mange strategiske planar i sitt utviklingsarbeid. Den viktigaste planen er kommuneplanen som kvar kommune skal utarbeida. Denne er heimla i kap. 11 i plan og bygningsloven. Planen skal utgjere ein samfunnsdel og ein arealdel. Det er ein ambisjon at kommuneplanen: « -skal ivareta både kommunale, regionale og nasjonale mål, interesser og oppgaver, og bør omfatte alle viktige mål og oppgaver i kommunen» (Pbl § 11-1 2.ledd)

Dette er eit omfattande mål og få inn i eit plandokument, og derfor utarbeider ofte kommunane ulike kommunedelplanar innanfor ulike tema. I det første året etter kommunevalet er kommunane pålagde å lage ein planstrategi for dei neste fire åra som fortel kva planar som skal utarbeidast i dei neste fire åra (Pbl § 10). Kommuneplanen er gjeldande til denne vert revidert eller erstatta av ein ny.

**Sola kommune** har den nyaste kommuneplanen som vart vedteke i 2019. Her er det definert fire strategiske mål for kommunen. Desse er «Tilhørighet gjennom deltakelse», «Bygge et bærekraftig samfunn», «Solid økonomisk handlekraft» og «Vi er kreative og tar i bruk nye løsninger». Fokusområda vert dermed samskaping, folkehelse, berekraft, økonomi og innovasjon. Planen fortel vidare at desse måla må «oversettes innanfor hvert enkelt tenestoområde, og på de ulike nivå i organisasjonen». Ein vil derfor ikkje finne konkret i kommuneplanen om eigedomsforvaltning og heller ikkje andre definerte tenester.

**Stjørdal kommune** sin ny kommuneplan er under arbeid. Gjeldande plan for samfunnsdelen er frå 2010, og arealdelen er frå 2013. Plandokumentet under arbeid viser at FN sine berekraftsmål skal vera rettesnor for arbeidet. Elles vil ein i planen arbeide med demografi, digitalisering, folkehelse, friviilligheit, klima og miljø som viktige tema. Eigedomsforvaltning er ikkje nemnt som tema, ei heller i kapittelet om klima og miljø.

**Askøy kommune** vedtok samfunnsdelen i kommuneplanen i 2015. Denne er delt inn fem viktige satsingsområder for Askøy: «Den helsefremmede øyen», «Den levende øyen», «Den grønne øyen», «Den unge øyen» og «Den skapende øyen». Dette fortel om satsing på folkehelse, deltaking og engasjement for lokalsamfunnet, ein tar vare på miljø- og friluftinteresser, barn og unge har gode oppvekstvilkår, og kommunen legg til rette for næringsliv og næringsutvikling. Eigedomsforvaltning og kommunens bygg er ikkje nemnt i dokumentet.

#### 4.8.2 Økonomi og handlingsplanen 2020-2023

Økonomi- og handlingsplanen er ein del av den årlige revidering av kommuneplanen. Kandidaten gjekk i gjennom kommunens vedtatte handlingsplanar for å sjå kva som var nemnt i tekstdelen om eigedomsforvaltning.

**Sola kommune** har eit kapittel frå Eiendom på ca. ½ side som fortel noko om kva verksemda driv med, samt at nokre av kommunen sine fire strategiske mål er konkretisert i ulike delmål. Desse er:

«Eiendom skal tilrettelegge for gode bruksflater for lag og foreningar.»

«Vi skal bygge fleksible og miljøvennlige bygg for fremtiden.»

«Vi skal være en aktivt eiendomsforvalter som ivaretar egne og næringslivets interesser i et langsiktig perspektiv.»

«Vi skal ta riktige materialvalg og gode tekniske løsninger i kommunale bygg.»

«Vi skal gjennomføre planmessig vedlikehold for bygg og anlegg.»

«Vi skal stille fremtidsrettede krav i kommende konkurranser for byggeprosjek.t»

«Vi skal ta i bruk digitalisert oversikt på byggeplasser.»

**Stjørdal kommune** utarbeider eit strateginotat i juni måned, som dannar grunnlaget for økonomi- og budsjettforslaget som vert lagt fram på hausten. I dette strateginotatet vart det ikkje funne noko eksplisitt om eigedomsforvaltninga i kommunen. Men notatet understrekar at teknisk drift (som eigedom er ein del av) må utvikle etaten, modernisere arbeidsprosessar og innarbeid miljø og klimafokus i alle plan og styringsdokumenter.

**Askøy kommune** har i sin økonomiplan eit avsnitt om dokumentering av verdibevaring og tilstandsvurdering. Kommunen har gjennomført ei registrering av alle kostnader knytt til FDV etter Norsk standard frå 2010 til 2018. Dette arbeidet vert vidareført kvar år. I 2019 gjennomførte kommunen tilstandsanalyser på skulebygg , og dette arbeidet blir vidareført på andre bygg i 2020. Samstundes står det i rådmannen si innleiing til økonomiplanen følgjande: «*Vedlikehold av bygningsmassen blir utsatt*». Som vi skal sjå i kapittelet om vedlikehaldsplanlegging har Askøy gjennomført eit større løft knytt til skulebygg, men nå er det ikkje midlar til å vedlikehalda bygningane vidare. Askøy kommune har i sin økonomiplan gjennomgåande at dei ulke avdelingane definerer ulike mål. Eigedomsavdelinga har ikkje definert slike mål, men peikar på at dei arbeider etter vedlikehaldsplanar på drift, og at prosjekta arbeider etter vedtekne skulebruksplanar, bustadsosial handlingsplan og barnehageplan.

#### 4.8.3 Egedomsstrategi

Det er ingen av kommunane som har utarbeida eigen strategi for bygningsmassen. Intervjua kunne tyda på at informantane i fleire tilfelle meinte at vedlikehaldsstrategi og egedomsstrategi var ein del av det same. Dei strategiske dokumenta om kva som skal byggast er stort sett knytt til kva andre etatar utarbeidar, særleg då skulebruksplanen. Her var egedom som regel med i gruppa.

Informantane gir utrykk for at ein i liten grad diskuterer til dømes storleik på areal(norm) eller bygget si utforming i desse gruppene.

#### 4.8.4 Endring i strategi som følgje av eksterne tilsyn og rapportar.

Sola kommune si egedomsavdeling endra sin organisasjonsplan etter ein BDO rapport som kom i 2014. Konklusjonen i denne er gjort greie for i innleiinga av oppgåva. Rapporten kom like etter at det var tilsett ny egedomssjef. Slike samanfallande forhold vil ofte gjere endringar lettare, då rapporten ikkje hefter ved den nylig tilsette. Egedomssjefen i Sola er klar på at rapporten var viktig for å kunne gjere endringar og oppretta nye seksjoner.

Sola hadde og ein forvaltningsrevisjon i 2017 som medførte endringar. Denne rapporten peika særleg på at kommunen burde ha ein meir systematisk vedlikehaldsplanlegging. Etter tilsynet skjedde det endringar knytt til vedlikehaldsplanlegging og utvida bruk av IKT.

På Askøy var det arbeidstilsynet sin gjennomgang av skulebygg som var årsak til at kommunen starta eit systematisk vedlikehaldsarbeid.

Dette fortel at egedomsavdelingane i dei to kommunane ikkje er proaktive for å gjennomføre endringar. Dette kan skuldast manglande ressursar, kompetanse eller ein kvardag der alle driftspørsmåla tar overhand. Det vert ikkje nok tid og fokus til strategisk arbeid. Det er heller ikkje nokon internt som etterspør strategiske planar for vedlikehaldet.

#### 4.9 Vedlikehaldsplanlegging

Det skjer systematisk vedlikehaldsplanlegging i alle kommunane. Men det skjer på noko ulikt vis.

**Askøy kommune** hadde rundt 2013-2015 fleire tilsyn frå arbeidstilsynet på fleire skular. Her fann ein manglar med inneklima. Tilsynet vart utvida til å gjelde alle skulane. Etter kvart vart det utarbeida ein vedlikehaldsplan, samt ein politisk vedtatt vedlikehaldsstrategi. Det vart gjennomført ein tilstandsanalyse på alle skulane. Denne analysen var det prosjektleiarane og dei meste erfarne av driftspersonellet som gjennomførte. Tilstandsrapportar vert gjennomført etter NS-standar. I tillegg til vedlikehaldsplanen vart det og sett ned rutinar for sjekk av inneklima saman med skulane. Blant anna skal skulane gjere årlege ros-analysar. Tilstandsrapportane gav grunnlag for ein prioritert vedlikehaldsplan. Politikarane følgde opp med økonomiske løyvingar. I perioden 2016-2018 vart det

vedteke å bruke over 60 millionar av det kommunale driftsbudsjettet på vedlikehald knytt til skulebygg.

I 2019 gjennomførte eigedomsavdelinga ein ny tilstandskartlegging, men som nemnt i kapittel 4.7 er det ikkje prioriterte midlar sett av på budsjetta i åra framover til å følgje opp. I politisk sak til kommunestyret angående bruk av vedlikehaldsmidlar kan ein i mai 2020 lese at det er estimert eit vedlikehaldsbehov på 78 millionar kroner dei neste fire åra. 48 millionar av desse burde vore brukt i år.

**Stjørdal kommune** har og systematisk vedlikehaldskartlegging av sine bygg. Dette blir utført av driftsoperatørane som rapportere inn til fagleiar. Fagleiar gjer då ein tilstandsvurdering og ein ros-analyse, før han set opp ein vedlikehaldsplan. Planen går over fire år, men vert årlig rulert på bakgrunn av tilstandsvurderingar gjort av eige personell. Vedlikehaldsplanar er satt opp systematisk etter dette systemet sidan 2016. Planen vert lagt fram til politikarane som orienteringssak. Planen er delt inn i ein generell innleiande del, og deretter fylgjer konkrete tiltak i dei ulike åra fordelt på omsorgsbygg, skular, barnehagar, utleigebustader, administrasjon/kulturbygg og idrettsbygg. Det fylgjer eit saksframlegg med planen, og her sikrar administrasjonen seg eit politisk vedtak som medfører at krav frå miljøretta helsevern etter tilsyn på skular og barnehagar kan dekkast inn ved å bruke inntil 1 million kroner av disposisjonsfondet. På same måten sikrar ein og bruk av disposisjonsfond på inntil 0,5 millionar kroner etter tilsyn på sjukeheimar.

Kommunen utarbeider årleg energirapport. I 2014 vart alle kommunen sine bygg over 1000 m<sup>2</sup> energimerka. Rapporten fortel om energiforbruk og vannforbruk på det einskilde formålsbygget samanlikna med året før. Den beskriv også om det er gjennomført tiltak dei to siste åra, og kva tiltak ein eventuelt skal gjere i det kommande året.

Midlar til rådighet brukt på planlagt vedlikehald var i 2019 6 millionar kroner (Saksframlegg, Vedlikeholdsplan kommunale bygg 2019-2022).

**Sola kommune** sin vedlikehaldsplanlegging vart meir systematisert etter ein forvaltingsrevisjon i 2017. Driftsleiar 1 brukar 20 % av si arbeidstid til å gjere tilstandsanalyser på bygga. Analysen gjeld då i særleg grad tak, vindu og tømmer. Den omfattar ikkje tekniske anlegg. Driftsleiarane set ikkje tilstandsgrad etter norsk standard, men definerer i tabellsystem gradering frå 1 til 5. Deira analyser går inn til vedlikehaldsplanleggjar som set opp prioriterte tiltak i eit excel-ark saman med seksjonsleiar. Eigedomssjef godkjenner lista. På nokre større bygg vil kommunen gjennomføre ekstern tilstandsvurdering etter NS-standard. Døme på slike bygg er sjukeheimane. Planen vert ikkje lagt fram politisk, men det skal nemnast at tiltakspakken til vedlikehald som Solberg-regjeringa

løyvde midlar til i 2016, og 2017 vart lagt fram til politisk handsaming. I 2020 er det satt av 10,5 millionar kroner til planlagt vedlikehald (systematisk) i Sola kommune.

I spørjeundersøkinga til verksemdene vart det spurt om i kva grad ein oppfatta at eigedom har oversikt over bygget sin tekniske tilstand og behov for vedlikehald. Her er det stor sprik i svara frå brukarane, og heil skalaen er tatt i bruk. Sjå nedanfor:

### Askøy



### Sola





## Stjørdal



Tabellsnitt-score for alle kommunar 8: Egedomsavdelinga har god oversikt over tilstand og behov for bygget.

Kommune	Totale score	Antal respondentar	Snitt score	Best score
Askøy	46	12	3,83	2
Sola	53	16	3.31	3
Stjørdal	79	17	4,64	1

Stjørdal sin verksemder har størst tillit til at egedomsavdelinga har god oversikt over bygga. Askøy scoorer høgare enn Sola. Diagramma både til Askøy og Sola viser spreining, mens Stjørdal ligge samla på fire og fem. Avrunda får Stjørdal en score på 5, Askøy får score på 4 og Sola har score på 3.

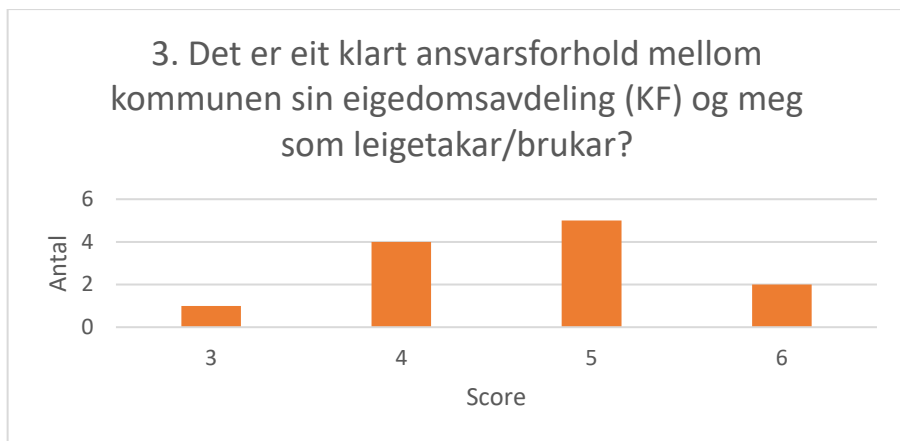
### 4.10 System for brukarkontakt i den enkelte kommune

Stjørdal kommune har ein brukaravtale mellom egedom og oppvekst og kultur frå 2007. Avtalen inneheld ein spesifisert oversikt over kva som er brukar sitt ansvar og kva som er egedom sitt ansvar. Den er på 9 sider og inneheld 10 kapittel. Den er satt opp som matrise. Stjørdal kommune er nå i ferd med å revidere avtalen.

Sola og Askøy kommune har ikkje noko avtale med brukarane, men har sett opp ein matrise i eit excelark som syner kva som er egedom sitt ansvar og brukar sitt ansvar.

I spørjeundersøkinga er det spurt spesifikt om kva brukar meiner om ansvarsforholdet mellom egedom og verksemda.

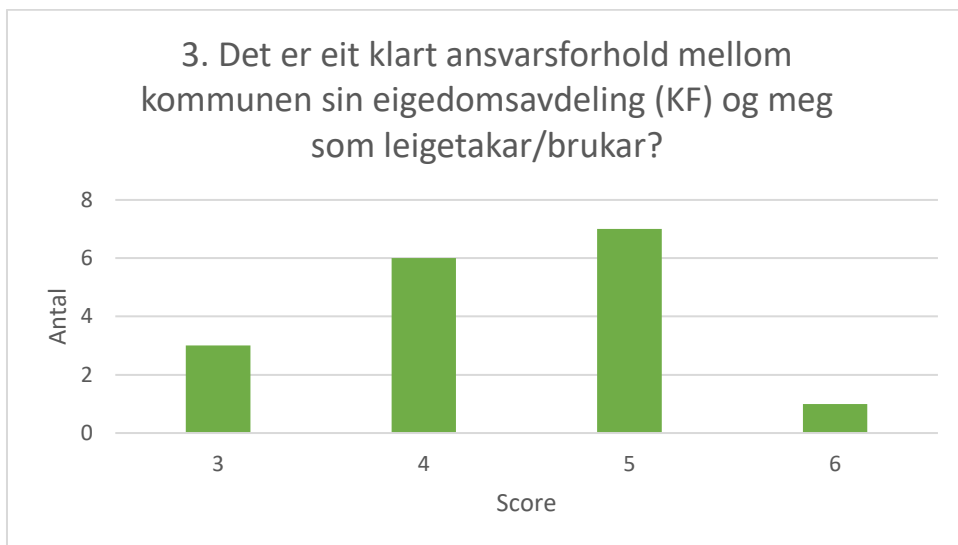
Askøy



Sola



Stjørdal



Tabell sitt score alle kommunar – påstand 3: Klare ansvarsforhold.

Kommune	Totale score	Antal respondentar	Snitt score	Best score
Askøy	56	12	4,67	1
Sola	68	16	4,25	3
Stjørdal	74	17	4,35	2

Som vi ser av av svara er det ei klar oppfatning hos dei fleste at ansvarsforholdet er avklart. Askøy scorer høgast på spørsmålet.

#### 4.11 Resultat frå brukarundersøking

I samråd med retteleiar vart det sendt ut eit spørjeskjema til leiarar på skular og barnehagar i dei tre kommunane. Her fann eg spørsmåla i ei undersøking som Rogaland revisjon hadde brukt i Sola kommune i samband med ein forvaltningsrevisjon i 2017. Desse forkorta eg ned noko, samt gjorde nokre få endringar. Eg tok og kontakt med Rogaland revisjon for å høyre at ein slik bruk var greitt for dei. Det er totalt 15 spørsmål der dei to første er standardopplysingar om kommunen respondenten bur i og kva sektor ein arbeidar i. I to av spørsmåla var det forslag til tekst, der ein skulle kryssa ut kva utsegn ein var mest samd i. Dei andre 11 spørsmåla var det påstandar der respondenten skulle svare på ein skala frå 1 til 6, der 1 var svært usamd og 6 er svært samd.

Eg valde å sende spørsmåla til alle leiarar i skular og barnehagar. Eg valde bort institusjonstenester og andre formålbygg. Dette grunna at omfanget av undersøking ikkje skulle bli for stort. Det er likevel slik at dersom rektor og barnehagestyrar svarar er det mange nok til å sjå om det er noko trend i svara.

Fire av spørsmåla handla om ansvarsfordeling og samhandling, medan fire spørsmål gjekk på i kva grad respondenten oppfatta at eigedomsavdelinga har oversikt, planar og systematikk.

Eit spørsmål handlar om i kva grad ein meiner at formålet med bygget blir realisert.

To spørsmål gjekk på personell og ressurstilgang til eigedomsavdelinga, medan avslutningsspørsmålet gjekk på i kva grad ein trudde at kommunen har eit godt omdømme når det gjeld vedlikehald. Samla sett er det i brukarundersøkinga virksamheten gjev ein tilbakemelding på korleis dei subjektivt oppfattar situasjonen. Når desse blir spurt om til dømes eigedomsavdelinga sin systematikk, seier ikkje svara noko om eigedom har systematikk eller ikkje i sitt arbeid, men om brukar har oppfatta ein slik systematikk.

Spørsmåla vart sendt ut via nettskjema som er tilrettelagt for spørjeundersøkingar. Sendinga går via UIO sine sider. I metodekapittelet er det gjort meir greie for korleis eg gjekk fram og refleksjonar rundt dette.

Totalt var det ein svarprosent frå Askøy kommune på 46.1 %, Sola kommune på 76, 2 % og Stjørdal kommune på 73,9 %. Dette er ein god svarprosent frå Sola og Stjørdal, men kandidaten skulle ønske noko høgare frå Askøy, særlig frå skulesida.

Heile undersøkinga er lagt ved som vedlegg og den som ynskjer å sjå nærare på tilbakemeldinga frå verksemdene bør lese vedlegget. Men generelt er det slik at Stjørdal jamnt over får best tilbakemelding, etterfølgt av Sola og deretter Askøy. Når vi tidligare har sett at Askøy kommune sitt driftspersonell har over 20 000 m<sup>2</sup> per ansatt og Stjørdal under 4 000 m<sup>2</sup>, kan dette vere ei naturleg forklaring. Stjørdal sine verksemdar oppgjev i større grad at dei tar direkte kontakt med vaktmeister, og at det er knytt ein definert vaktmeister til kvart bygg.

Det er ei klar melding frå verksemdene i Askøy at det er for lite personell i eigedomsavdelinga, og at ein bør bruke meir midlar på drift og vedlikehald av bygg. I frå Sola og Stjørdal er denne tilbakemelding meir nyansert.

## 4.12 Funn økonomi i dei utvalde kommunar

### 4.12.1 Kommuneøkonomi – overordna

Dersom ein skal vurdere eller samanlikne kommuneøkonomi er det ein del nøkkeltall som ein brukar. Netto driftsresultat er kanskje det viktigaste. Det er talet som fortel om årets overskot og kor mykje av driftsregnskapet som kan setjast av til investeringar eller fond. Teknisk beregningsutval (TBU) tilrår at kommunane som minimum må ha eit netto driftsresultat på 1,75 %.

Tala i dette kapittelet er henta frå kommunen sin årsrapport frå 2019 og frå kommunefakta på [ssb.no](http://ssb.no).

**Stjørdal kommune** har eit netto driftsresultat på 5,0 % i 2019. Vidare har kommunen ei lånegjeld per innbyggjar på 87 794 kroner. Driftsinntektene per innbyggjar er på 86 085 kroner, medan driftskostnad per innbyggjar er 81 828. Kommunen sitt frie disposisjonfond per 31.12.2019 er på 157 millionar kroner. Verdien av bygg og anlegg i balansen er verdsett til om lag 3 milliardar kroner.

Det som er noko spesielt med Stjørdal er at kommunen er med i det statlige prosjektet SIO (Statleg finansiering av omsorgstenester) som handlar om at staten går over frå rammefinansiering til stykkprisfinansiering av tenester knytt til omsorg som heimesjukepleie og institusjonsplassar. Kommunen fekk eit trekk i rammetilskotet på 325 millionar i 2019, men det vert tilført midlar til omsorgsetaten ved at staten finansierer etter ein modell som i hovudsak går på ein fast pris per

brukar. Årsrapporten fortel oss at det er bokført 458 millionar i inntekter. Kommunen tener derfor relativt store summar på ordninga. Det presiserast at dette er ei prøveordninga som regjeringa har innført, og som etter planen skal avsluttast i 2022 (Helsedirektoratet.no)

Stjørdal kommune hadde eit netto driftsresultat på 3,1 % i 2018, og har auka disposisjonsfondet sitt med 30 millionar frå 2018 til 2019. Kommunen har ein balansert økonomi som gir rom for nye investeringar i åra framover. Lånegjelda er likevel relativ høg, og eit eventuelt framtidig høgt rentenivå kan gi utslag i drifta.

**Sola kommune** kan vise til eit netto driftsoverskot på 5,3 % i 2019. Kommunen har ei lånegjeld per innbyggjar på 70 107 kroner. Kommunen sine driftsinntekter per innbyggjar er 75 331 kroner, medan utgiftene per innbyggjar er 74 464 kroner. Kommunen har eit fritt disposisjonsfond på 140 millionar kroner, dette auka frå 132 millionar i 2018. Verdi av bygg og anlegg i balansen er på 3,5 milliardar kroner.

Sola kommune har ei lågare lånegjeld enn Stjørdal per innbyggjar, men held fortsatt på med store investeringsprosjekt som nytt rådhus, kyrkje, sjukeheim og ungdomsskule som vil auke låneopptaket dei neste åra. Kommunen framstår likevel som ein kommune som har kontroll på økonomien. Det er grunn til å merke seg at når det gjeld sjølve drifta, er skilnaden på inntekter og utgifter per innbyggjar høgare i Stjørdal enn i Sola kommune.

**Askøy kommune** har eit netto driftsresultat på 0,3 i 2019 som dermed er langt unna TBU si tilråding på 1,75 %. Kommunen sine driftsinntekter per innbyggjar er 76 772 kroner og driftsutgifter per innbyggjar er 76 070 kroner. Lånegjelda er i følgje SSB 98 724 kroner per innbyggjar, mens kommunen i årsrekneskapen for 2019 oppgir denne til 106 402 kroner per innbyggjar. Kommunen har eit disposisjonsfond ved utgangen av 2019 på 101 millionar kroner, ein nedgang på 26 millionar frå 2018. Verdien av bygg og anlegg er i balansen oppført til 3,5 milliardar kroner.

I høve til dei to andre kommunane har Askøy ei betydeleg større lånegjeld enn både Sola og Stjørdal. Når det gjeld inntekt per innbyggjar har Askøy større inntekter enn Sola, men og større utgifter.

Netto finanskostnad er verd å merke seg. (Renteinntekter/Utbytte/salsinntekter) – (Renteutgifter + avdrag). Askøy kommune hadde i 2019 vel 199 millionar kroner finanskostnader, Stjørdal kommune 107 millionar kroner og Sola kommune 20 millionar kroner.

Ingen av kommunane har i 2020 eigedomsskatt, men Askøy hadde dette i perioden 01.01 2016 til 31.12.2018. Fram til 30.06.2017 var skatten på 2 promille og berre knytt til verk og bruk. Frå 01.01.2017 vart denne utvida til også å gjelde bustad og næringsseigedom.

Oversiktstabell kommuneøkonomi nøkkeltal

	Askøy	Sola	Stjørdal
Inntekts og formueskatt	770 143	1 049 894	615 175
Rammetilskudd	863 125	489 977	382 700
Rammetrekk SIO			
<b>Sum frie disponible inntekter</b>	<b>1 633 268</b>	<b>1 539 871</b>	<b>997 875</b>
Andre inntekter/Brukerbetalinger	528 347	474 132	1 073 232
<b>Sum driftsinntekter</b>	<b>2 261 000</b>	<b>2 034 421</b>	<b>2 071 107</b>
Trekk i rammetilskot grunn SIO			325 000
Netto finanskostnader	199 361	20 324	107 940
Netto driftsresultat i %	0,3	5,3	5
Kommunes lånegjeld pr innbygger	98 724	70 107	87 974
Kommunens driftsutgifter pr innbygger	76 070	74 464	81 828
Kommunens driftsinntekter pr innbygger	76 762	75 331	86 085
Disposisjonsfond	100 353 000	140 223 000	157 000 000
Eiendomsverdi i balansen	3 564 099 000	3 493 964 000	2 997 000 000

Tabell 15: Oversikt kommuneøkonomi nøkkeltal – henta frå kommunens årsmeldingar for 2019.

	Netto driftresultat i prosent av brutto driftsinntekter (prosent)	Arbeidskapital ex. premieavvik i prosent av brutto driftsinntekter (prosent)	Langsiktig gjeld ex pensjonsforpliktelser i prosent av brutto driftsinntekter (prosent)	Frie inntekter per innbygger (kr)	Brutto investeringsutgifter i prosent av brutto driftsinntekter (prosent)
	2019	2019	2019	2019	2019
1124 Sola	5,3	11,9	123,1	56 711	27,6
1247 Askøy	0,3	15,7	150,4	55 266	14,3
5035 Stjørdal	5,1	17,2	127,2	41 328	20,1
EKG13 KOSTRA-gruppe 13	1,6	20,2	115,3	55 209	16,9

Tabell 16: Oversikt nøkkeltal kommuneøkonomi henta frå KOSTRA.

Dei økonomiske nøkkeltala vil bli meir kommentert under drøftingskapittelet. Det er verd å merke seg at Stjørdal får betydeleg mindre i rammetilskot enn dei to andre kommunane. Dette skuldast at kommunen er med i eit prøverprosjekt der staten finansierer omsorgstenestene etter ein stykkprismodell. Dette blir då ei bunden inntekt. På den andre sida medfører ordninga at kommunen får eit trekk i rammetilskotet på 325 millionar. Dersom vi legg dette inn i rammetilskotet til Stjørdal ville tabellen vist eit rammetilskot på 1 322 millionar. Dette talet delt på 24 145 innbyggjar gjev frie inntekter på 54788 kroner per innbyggjar. Sola kommune har ca. 2000 kroner meir i frie inntekter enn Stjørdal kommune per innbyggjar og ca. 1450 kroner meir per innbyggjar enn Askøy kommune. Dersom Askøy kommune hadde same inntekt per innbyggjar som Sola kommune ville kommunen hatt ca. 42,8 millionar meir i frie inntekter. Det at Sola kommune har større frie inntekter skuldast at kommunen har betydelege høgare skatteinntekter enn dei to andre kommunane. På den andre sida ser vi i tabellen at rammetilskotet til Sola er betydeleg mindre enn i dei to andre kommunane. Men då har vi tatt omsyn til at Stjørdal får trekk i tilskotet knytt til ordninga med statleg innsatsfinansiering av omsorgstenestene.

Tabell 16 viser tydeleg at den store skilnaden er gjelda som Askøy kommune har i høve til dei to andre. Nå viser tabellen at både Sola og Stjørdal har større gjeld enn snittet i KOSTRA- gruppe 13. Desse kommunane har og investert meir enn KOSTRA- gruppa i 2019. Stjørdal har totalt sett den beste drifta i 2019 med størst skilnad mellom driftsinntekter og utgifter.

	Netto driftresultat i prosent av brutto driftsinntekter (prosent)				
	2015	2016	2017	2018	2019
1124 Sola	5,6	5,1	5,9	3,8	5,3
1247 Askøy	1,6	3,7	1,6	-0,3	0,3
5035 Stjørdal	.	.	.	3,1	5,1
EKG13 KOSTRA-gruppe 13	2,9	4,3	4,0	1,9	1,6

Tabell 17: Kommunane sitt netto driftsresultat – henta frå KOSTRA.

Tabell 17 viser netto driftsresultat dei siste 5 åra i Askøy og Sola. Når det gjeld Stjørdal har KOSTRA berre rapportar frå dei to siste år. Tabellen understreker at Sola kommune har gode tal og ligg godt over tilrådd driftsresultat på 1,75 % i alle åra. Det same gjer Stjørdal for 2018 og 2019, medan Askøy berre har vore over dette talet ein gong dei siste 5 åra.

#### 4.12. 2. Midlar brukt på eigedomsforvaltning og KOSTRA-rapportering

Kommunane rapporterer inn kvart år innan midten av ferbruar tal i frå rekneskapen. Som synt i kapittel 2.7.3 bearbeider KOSTRA desse og legg ut nøkkeltal innanfor utvalde parameter. Tabell 18 viser desse tala for 2019.

Sola kommune ligg høgast på fylgjande parameter:

- Netto driftsutgifter til forvaltning av eiendom per innbyggjar
- Areal på formålsbygg per innbyggjar
- Utgifter til vedlikehald per kvadratmeter
- Energikostnader per kvadratmeter

Stjørdal ligg høgast på fylgjande parameter:

- Netto driftsutgifter til eigedomsforvaltning i prosent av samla driftsutgifter

Askøy ligg høgast på fylgjande parameter:

- Utgifter til driftsaktiviteter per kvadratmeter
- Utgifter til reinhald

Nøkkeltall	Enhet	Sola		Stjørdal		Askøy		Kostragruppe 13		Landet uten Oslo	
		2019	+	2019	+	2019	+	2019	+	2019	+
<a href="#">Netto driftsutgifter til eigedomsforvaltning i prosent av samlede driftsutgifter (prosent)</a>	prosent	9,8		12,5		8,1		8,8		9,0	
<a href="#">Netto driftsutgifter til forvaltning av eiendom per innbyggjar (kr)</a>	kr	401		201		279		324		314	
<a href="#">Areal på formålsbygg per innbyggjar (m2)</a>	m2	5,40		5,28		3,84		4,45		4,91	
<a href="#">Utgifter til vedlikehald per kvadratmeter (kr)</a>	kr	101		49		100		106		102	
<a href="#">Utgifter til driftsaktiviteter per kvadratmeter (kr)</a>	kr	466		526		580		582		600	
<a href="#">Herav utgifter til reinhold (kr)</a>	kr	157		163		201		169		171	
<a href="#">Herav energikostnader per kvadratmeter (kr)<sup>1</sup></a>	kr	134		116		122		131		134	

Tabell 18: Nøkkeltal eigedomsforvaltning i kommunane – henta frå KOSTRA.

Det kan vera verd å merke seg og sjå kommunane opp mot snittet i kommunegruppe 13. Som det tidligare er peika på i oppgåva har Askøy kommune svært lite areal per innbyggjar, medan Sola og til dels Stjørdal har mykje areal.

Vi merkar oss at Askøy ligg høgast på driftsaktiviter per kvadratmeter. At Askøy kjem øverste på dette parameter er ikkje så overraskande så lenge Askøy har minst kvadratmeter å fordele kostnader på. Askøy kommune brukar mykje midlar på reinhald samanlikna med både Sola, Stjørdal og snittet i KOSTRA-gruppe 13.

Noko av det som er verd å merke seg er at Stjørdal kommune berre brukar 49 kroner til vedlikehald per kvadratmeter formålsbygg, medan Sola og Askøy ligg på 100 kroner. Når tilrådd bruk av



vedlikeholdsmidler (då er utvikling og oppgradering ikkje tatt med) er 115 kroner, ser ein at Stjørdal kommune brukar lite midlar på vedlikehald.

For å sjå om det er ei utvikling dei siste fem åra har vi sett på same tabell for dei tre kommunane frå 2015. Askøy kommune har hatt ein auke av midlar brukt på eigedomsdrift frå 2015. Særleg brukte kommune mykje midlar til vedlikehald i 2017 og 2018. Hovedårsak her er nok knytt til dei vel 60 millionane som vart brukt på vedlikeholdsløftet på skular desse åra.

Nøkkeltall	Enhet	Askøy				
		2015   x	2016   x	2017   x	2018   x	2019   +
<a href="#">Netto driftsutgifter til eiendomsforvaltning i prosent av samlede driftsutgifter (prosent)</a>	prosent	6,8	7,6	8,2	8,2	8,1
<a href="#">Netto driftsutgifter til forvaltning av eiendom per innbygger (kr)</a>	kr	136	164	283	219	279
<a href="#">Areal på formålsbygg per innbygger (m2)</a>	m2	3,79	4,13	4,15	3,70	3,84
<a href="#">Utgifter til vedlikehold per kvadratmeter (kr)</a>	kr	40	42	188	227	100
<a href="#">Utgifter til driftsaktiviteter per kvadratmeter (kr)</a>	kr	475	491	529	599	580
<a href="#">Herav utgifter til renhold (kr)</a>	kr	179	186	196	213	201
<a href="#">Herav energikostnader per kvadratmeter (kr)<sup>1</sup></a>	kr	84	87	100	87	122

Tabell 19: Eigedomsforvaltning Askøy kommune frå 2015 til 2019 – henta frå KOSTRA.

For Stjørdal kommune viser tabellen dei siste 5 åra berre tal frå 2018 og 2019. Kva årsaka er til at det ikkje er rapportert tal frå 2015 til 2017 er ikkje kandidaten kjent med. Men for dei to siste åra er det er det relativt like tal. Vi ser at arealet er blitt noko større i 2019.

Nøkkeltall	Enhet	Stjørdal									
		2015	x	2016	x	2017	x	2018	x	2019	+
Netto driftsutgifter til eiendomsforvaltning i prosent av samlede driftsutgifter (prosent)	prosent	.		.		.		14,1		12,5	
Netto driftsutgifter til forvaltning av eiendom per innbygger (kr)	kr	.		.		.		194		201	
Areal på formålsbygg per innbygger (m2)	m2	.		.		.		5,04		5,28	
Utgifter til vedlikehold per kvadratmeter (kr)	kr	.		.		.		53		49	
Utgifter til driftsaktiviteter per kvadratmeter (kr)	kr	.		.		.		564		526	
Herav utgifter til renhold (kr)	kr	.		.		.		169		163	
Herav energikostnader per kvadratmeter (kr) <sup>1</sup>	kr	.		.		.		120		116	

Tabell 20: Eigeomsforvaltning Stjørdal kommune frå 2018 til 2019 –henta frå KOSTRA.

Sola kommune sine nøkkeltal dei siste fem åra viser ein nedgang av areal per innbygger sidan 2016, og ein kraftig auke i netto driftsutgifter brukt på forvaltning av eigedom. Elles kan ein notere seg at utgifter til vedlikehald var svært stor i 2016, men dette skuldast at regjeringa la fram tiltakspakker til Sør- og Vestlandet for å sikre sysselseting i samband med nedturen i olje og gassindustrien som starta i 2014.

Nøkkeltall	Enhet	Sola									
		2015	x	2016	x	2017	x	2018	x	2019	+
Netto driftsutgifter til eiendomsforvaltning i prosent av samlede driftsutgifter (prosent)	prosent	10,2		10,0		9,9		10,1		9,8	
Netto driftsutgifter til forvaltning av eiendom per innbygger (kr)	kr	270		327		407		400		401	
Areal på formålsbygg per innbygger (m2)	m2	5,90		6,05		5,69		5,50		5,40	
Utgifter til vedlikehold per kvadratmeter (kr)	kr	112		150		98		123		101	
Utgifter til driftsaktiviteter per kvadratmeter (kr)	kr	430		437		474		499		466	
Herav utgifter til renhold (kr)	kr	154		147		173		163		157	
Herav energikostnader per kvadratmeter (kr) <sup>1</sup>	kr	93		108		118		146		134	

Tabell 21: Eigeomsforvaltning i Sola kommune 2015 til 2019 – henta frå KOSTRA.

Det å prøve å gå bak tala å for å sjå om om kommunane har same måte å rapporter på var eit mål i oppgåva. Sjølv om kandidaten har økonomisk utdanning frå vidaregående skule på 1980- talet, samt kjenner det kommunaløkonomiske området godt, er eg ikkje økonom. Dette set naturlege avgrensingar og ein er avhenging av hjelp frå kommunen sine økonomi og rekneskapsfolk for å kunne

få svar på spørsmål. Sidan det var stor skilnad på midlar brukt på vedlikehald i Sola/Askøy og Stjørdal var det eit mål å prøve å finne ut om denne skilnaden er reell, eller om det er ulik rapportering.

Kandidaten tok kontakt med rekneskapsavdeling i Sola kommune får å kvalitetssikre talet på 101 kroner pr kvadratmeter. Eg fekk då tilsendt eit excelark med oversikt over alle føringar på KOSTRA-art 230: Vedlikehold, påkostning nybygg og nyanlegg. Denne arten inneheld langt meir enn berre bygg. Her blir og kommunale vegar, vatn og avløp, kart og oppmåling med meir ført. Utrekningane mine førte til at eg kom til at kommunen hadde brukt 94 kroner per m<sup>2</sup> på vedlikehald. Men her må eg ta atterhald om at eg ikkje nødvendigvis har fått med alle utgifter. Konklusjonen er at dersom ein vil studere rapporteringa til KOSTRA frå ulike kommunar er det tema for ei eige masteroppgåve. I tillegg bør ha økonomiutdanning og arbeida med kommunal økonomi.

Det står likevel fast at KOSTRA med si rapportering ikkje presenterer det samla beløpet som er brukt på vedlikehald, oppgradering og fornying på bygga. Årsak er at oppgradering, fornying og rehabilitering vert ført i investeringsrekneskapan til kommunen. Det å ha ein samla oversikt over kor mykje den einskilde kommunen brukar totalt til dette formålet burde vore prioritert hos SSB.

#### 4.12.4 Midlar brukt til eigedom og byggdrift

I dette kapitlet har vi gått inn i rekneskapan til dei tre kommunane når det gjeld midlar brukt på eigedom. Kandidaten har ikkje fått tilsendt noko spesifisert rekneskap frå Stjørdal, og dermed er samanlikninga i dette kapitlet avgrensa til Askøy og Sola. I 2019 var det totale forbruket i eigedomsavdelinga i Sola på 123 millionar kroner, Stjørdal brukte 106 millionar kroner og Askøy brukte 91 millionar kroner. Desse tala er ikkje samanlignbare då tala frå Askøy ikkje inneheld reinhald og drift av idrettshallar eller uteområde. Elles inkluderer tala alt det som vert ført på eigedom.

Tidligare i oppgåva har vi samanlikna drift på formålsbygg untatt idrettshallar. Det gjer vi og nå ved å samanlikne budsjettet til driftsforvaltar på Askøy og seksjonsleiar i Sola.

Det er og andre omsyn som må tas. I budsjettet til seksjonsleiar Sola ligg det inne driftsutgifter til kommunale bustader og lønn til dei som arbeider med dette. Vi har derfor tatt desse tala ut av rekneskapan. Reinhald er og tatt ut. Desse burde vore inne i tala, men sidan Askøy har ein modell der reinhald vert ført på den einskilde verksemd vert det for krevjande å hente ut disse tala.

Bakgrunnstala her er lagt ved som vedlegg.

Askøy kommune brukar på kommunale formålsbygg 44,4 millionar kroner når ein ikkje tek med reinhald. Sola kommune sitt tilsvarande budsjett er på 51 millionar kroner. Dersom vi fordeler dette på kvadratmeter får vi at Askøy brukar ca. 438 kroner per m<sup>2</sup>, medan Sola brukar 415 kroner. Dette

samsvarar med KOSTRA rapporteringa der det kjem fram at Askøy brukar meir på driftsaktiviteter per m<sup>2</sup> enn både Sola og Stjørdal. Nå er det eit fakum at i statistikken vil antal einingar ein har å dele på , ha noko å seie for kostnad per eining. Siden Askøy har effektiv areloutnytting vil driftskostnad per m<sup>2</sup> verta høgare.

Nå er det slik at antall bygg og bør ha noko å seia for å vurdere kostnadsbilete, då det er dyrare å drive to bygg a 500 kvadratmeter enn eit bygg på 1000 kvadratmeter. Dersom vi ser på antal bygg knytt til oppvekst har Askøy 17 skulebygg fordelt på ca. 69 103 kvadratmeter, Sola har 11 skulebygg fordelt på ca. 73 003 kvadratmeter, medan Stjørdal har 13 skular fordelt på ca. 53 279 kvadratmeter.

Gjennomsnitt kvadratmeter per skule blir då følgjande:

Kommune	Antal kvadratmeter skulebygg	Antal skular	Snitt areal per skule
Askøy	69103	17	4 064,88
Sola	73 003	11	6 636, 63
Stjørdal	53279	13	4 098,38

Tabell 22. Snitt areal pr skule i dei tre kommunane

Tabellen syner at i høve til drift av skulebygg har både Stjørdal og Askøy mindre «stordriftsfordeler» enn Sola kommune. Noko som vil gje seg utsalg når vi vurderer kostnader per kvadratmeter. Sjå elles kaptittel 12.2 og KOSTRA tabell som syner utgifter til driftsaktiviteter.

Elles er det slik at i Askøy kommune sine 44 millionar kroner til bruk på byggdrift, er det ikkje sett av særleg med midlar til planlagt vedlikehald for 2020. Rådmannen skriv i sak til kommunestyret i mai 2020 følgjande: «Når faste utgifter til lønn, bilutgifter, serviceavtaler og øvrige faste løpende utgifter er betalt, gjenstår det kun midler til helt nødvendige tiltak. Det vil være tiltak der man får lekkasjer inn i bygg, eller tiltak for å hindre fare for skade på liv og helse, skrives det.»

For Sola kommune sin del er det sett av ca. 10,5 millionar til planlaget vedlkeholdstiltak i 2020. Dette er og eit for lågt tal i høve til at ein bør setje av 115 kroner per kvadratmeter på vedlikehald.

## 5. Drøfting av funn

### 5.1 Strategiar og vedlikehaldsplanlegging

I innleiinga stilte eg følgjande forsknings spørsmål:

Forsknings spørsmål 1: Har eigedomsdrifta i kommunen strategiske politiske vedtekne dokumenter knytt til eigedomsforvaltning?

Forsknings spørsmål 2: Er det systematikk i arbeidet med tilstandsvurdering og vedlikehald av kommunale bygg?

#### Svar på spørsmål 1:

Teoriedelen av oppgåva seier mykje om strategisk arbeid. Det vert diskutert kva strategi er, og formålet med ein strategi.

Eigedomsstrategi er noko som ingen av dei intervjua i kommunane har noko forhold til. Både i Stjørdal og Askøy vart det peika på gode planar og rutinar for vedlikehald.

Definisjonar og døme på diskusjon kva som er formål med strategi er vist i kapittel 2. Det å få oversikt over nå-situasjonen og definere ein framtidig ønska situasjon er viktig i strategiarbeidet enten det gjeld ein eigedomsstrategi eller ein vedlikehaldstrategi.

Stjørdal kommune har ikkje prioritert å lage ein eigedomsstrategi, men har gode planar for bruk av vedlikehaldsmidlar. Samstundes ser vi at Stjørdal kommune er den av dei tre kommunane som brukar minst på vedlikehald. Eigedomssjefen meiner at ein slik eigedomsstrategi ikkje har noko særleg for seg, og har ikkje tru på meir midlar til vedlikehald grunna ein slik strategi. Vidare meiner han at bygga til kommunen har eit godt rykte blant politikarane, og at eigedomsavdelinga konsentrerer seg om å ha gode system for bruk av dei midlane dei faktisk får. Vedlikehaldsplanen vert tatt til orientering i politisk møte. I tillegg har dei ein energirapport dei legg fram som viser kor mykje kilowatt og vatnforbruk det einskilde bygget har. Ein samanliknar og med åra før, og rapporterer om eventuelle tiltak. Desse meldingane til politisk nivå gjev ei god oversikt og fortel om ei eining som har kontroll på det dei heldt på med.

I Askøy og Sola har ikkje ein slik eigedomsstrategi vore tema. Eigedomssjefen i Sola har følgd opp BDO rapport og forvaltingsrevisjonsrapport som ein del av strategiarbeidet. Askøy har hatt eit stort arbeid knytt til vedlikehaldsløft på skulebygga som har krevd mykje av organisasjonen.

Møre og Romsdal sin eigedomsstrategi er på 24 sider og fortel om både prosess, mål og tiltak. Denne er og referert til i kapittel 2.3.4 om kommunal eigedomsstrategi.

Andre kommunar har i denne eigedomsstrategien eit verktøy for å kunne utvikle ein god strategi. Den kan gjerast noko mindre omfattande og til mindre kostand. Men at kommunal eigedomsforvaltning stoppar opp og får ein faktisk oversikt over dagens situasjon, definerer ein ønska situasjon (mål) og lagar eit plan for å komme dit, kan vere nyttig.

Om ein eigedomsstrategi kunne vore med på å løfte midlar sett av til vedlikehald i kommunen er vanskelig å dokumentera. Men sjølv prosessen kunne vore nytta til både evaluering av eininga, samanlikning med andre kommunar, samt skapt større fokus på eigedomsforvaltninga både blant politikarar, brukarar av bygg og innbyggjarane. I tillegg kan ein i strategien setje seg ulike mål, og peika ut ein retning i høve til ulike parameter slik som antall årsverk per bygg, energiforbruk, midlar brukt på vedlikehald, miljø og klimatiltak med fleire.

Strategiplanen kan dermed føre til meir midlar grunna synleggjering av behov. Den kan og medføre at ein fasar ut bygg eller definerer desse i kategoriar der ein skal vekta vedlikehaldet på ulike måtar. På den måten kan planen medføre ein meir spissa ressursbruk. Eigedomsstrategien vil og kunne definere arealbruken. Oppgåva har sett at Sola kommune brukar betydeleg meir areal per elev enn både Stjørdal og Askøy. Ein av grunnane er at skulebruksplan i Sola kommune har definert kvart klasserom til 75m<sup>2</sup>. Skulebruksplanen er eigd av skulekontoret. For Sola kommune sin del kunne ein synleggjort at arealbruken er svært stor samanlikna med andre kommunar, og på denne måten hadde ikkje brukarinteressene fått definert behovet åleine.

Ein viktig del av eigedomsstrategien er å ta omsyn til demografiske endringar. Sjølv om kommunane har ein noko ulik demografi i høve til ulik aldersgrupper, er prognosane for alle at antal barnehagebarn går ned, elevtalet i skulen flatar ut og antall eldre blir fleire. Sjølv om dette prøver å bli ivaretatt i andre planar som til dømes i skulebruksplanen, kunne ein eigedomsstrategien spissa spørsmåla meir: Kva type bygg er det vi treng? Kva ynskjer vi å oppnå, effektmål med prosjektet? Kan areala utnyttast betre? Korleis brukar vi ny teknologi? Har vi nok og rett kompetanse i organisasjonen til å drifte nye bygg? Kan vi selje nokre bygg? Kan vi omregulere barnehagetomter til bustader? Dei fleste av desse spørsmåla bør stillast saman med brukarane av formålsbygga. Om ein skule skal leggjast ned, vil naturleg nok høyre heime i ein skulebruksplan, men konsekvensar for eigedomsdrifta med å oppretthalde ein skule bør synleggjerast i eigedomsstrategien. Bruk av areal medfører FDV kostnader, og kan dette effektiviserast er det viktig kroner på det totale kommunebudsjettet.

Ingen av kommunane har som sagt utarbeida ein eigedomstrategi. Og skal ein slik plan følgjast opp, må det kanksje vert sett av fleire mildar til vedlikehald. Dersom kommunen har dårleg økonomi kan det fort vere at eigedomssjefen i Stjørdal har rett. Planen fører ikkje til endring. Ein får ein flott plan,

eit politisk viljesvedtak, men utan økonomisk evne til å følgje opp, kan det fort opplevast som misbruk av tid og ressursar å lage ein slik strategi.

Det å lage ein strategi medfører at ein må setje av ressursar. I praksis må ein få ein slik plan inn i den fireårige planstrategien som kommunane vedtar første året etter valet. Deretter må kommunane setja av interne eller eksterne ressursar til å få den utarbeida. Slik som kommunane sin eigedomsdrift er organisert, er det den dagleg drifta som er i fokus. Fagleiar, driftsforvaltar og seksjonsleiar har ikkje tid til strategisk arbeid i dei daglege leiaroppgåvene. Då er det eigedomssjef som kan ta initiativ, men den rolla medfører ofte at ein er det fremste kontaktpunktet inn til verksemda, både frå toppleiinga, innbygjar, lag og foreiningar med fleire. Møter på fleire ulike nivå og med ulike typer saker tar tid. Samstundes kan det og vera at eigedomssjefane er for lite medvitne på den strategiske rolla dei bør vere ein del av. Det at ymse strategiarbeid/tilstandsbasert vedlikehald har starta opp både i Askøy og Sola etter ekstern tilsyn kan tyde på dette.

Sjølv om kommunane ikkje har utarbeida ein eksplisitt eigedomsstrategi, så er eigedomsavdelinga ein del av kommunen sin overordna strategi. Når Sola kommune definererte overordna mål i kommuneplanen, har eigedomsavdelinga prøvd å følgje dette opp med å definere delmål i handlings- og økonomiplanen. Felles mål knytt til miljø og klima er implisitt og ein del av eigedomsdrifta i kommunane.

Dei tre kommunane burde likevel følgt opp med eit dokument som syner eigedomsstrategien. Denne må politisk forankrast gjennom vedtak i kommunestyret. Oppgåva har ikkje vurdert i kva grad politikarane som eigarar og toppleiinga i kommunen ser på si rolle som strategiske forvaltarar. Men ein slik strategi hadde synleggjort det politiske ansvar som kommunestyret har. I tillegg kan det skape tillit mellom eigedomsavdeling og politikarane, då ein får synleggjort faktum. Styringsystemet vist i figur 8 i kapittel 2.3.5 fungerer ikkje optimalt i dei tre kommunane.

#### Svar på spørsmål 2:

Det viktig å framheve at det skjer vedlikehaldsplanlegging i alle kommunane. Alle har sett av ressursar og brukar midlar til dette. Askøy kommune kjenner tilstanden på alle sine skulebygg grunna ein stor innsats dei siste åra. Her er gjennomført tilstandsrapportar etter NS standar og estimerer eit økonomisk etterslep. Stjørdal kommune har god oversikt gjennom systematisk bruk og rullering av vedlikehaldsplan. Sola kommune har i praksis sett av ein tidsbruk som utgjer ein 60 % stilling til tilstandsvurderingar, men avgrensa til tak, vindauge, lister og generelt tømmerarbeid. Elles er det jo slik at fleire tekniske anlegg vert kontrollert av eksternt personell kvar år, slike kontrollar medfører ofte pålegg og ein heving av standard.

Slik kandidaten kan sjå vert det verken i Sola eller Stjørdal sett tilstandsgrad etter NS –EN 3424. Dette medfører at det svært vanskelig å definere etterslep på vedlikehaldet, og kva ein totalrehabilitering av alle bygg vil koste for å nå eit definert nivå. Derfor vert det i praksis umogleg å definere ein kostnad knytt til etterslepet av vedlikehaldet.

Nokre av intervjuobjekta framhevar at det er vanskelig å få til systematisk vedlikehaldskartlegging etter NS-standar, fordi ein ikkje har personell som kan utføre analyser på denne måten. Skal ein leige inn eit konsulentfirma er det fort snakk om fleire hundre tusen kroner berre for eit bygg. Ei slik kartlegging vil dermed medføre at ein må opprette eit eige prosjekt og be kommunestyret om ekstra løyvingar. Samstundes kan ein dokumentert strategi medføre at kommunestyre lettare løyver midlar til eit slikt tiltak. Ein annan måte å løyse dette på kan vera at nabokommunar gjekk saman om ressursar for å gjennomføre tilstandsanalyser etter norsk standard. Nokre peikar på at det er for subjektive vurderingar som vert gjort av taksmann og at tilstandsgraden vert sett forskjellig. Kandidaten har tidligare i oppgåva peika på at det finnast rettleiar til NS-en som kan brukast. Dersom ein og sikra seg at det var same teamet som gjorde analysen på alle bygg, vil ein og motverke subjektiv skilnader.

Det viktigaste med vedlikehaldsplanlegging er at den fører til at midlar vert løyvde og brukt gjennomtenkt inn mot det einskilde bygget. Stjørdal kommune planlegg ut frå midlar dei faktisk får, derfor er det samanheng mellom plan og utføring av oppgåver.

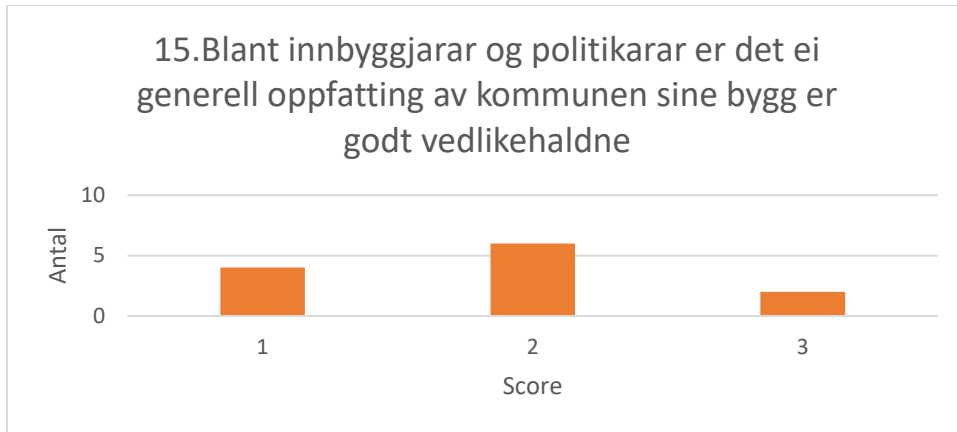
Askøy kommune vart på mange måtar tvungen til å starte ein systematisk tilstandsbasert vedlikehaldsplanlegging. Noko som medførte eit vedlikeholdsløft på over 60 millionar kroner. Systematikken er innarbeida og kan komme til god nytte framover.

Sola kommune si tilnærming er ikkje ulik Stjørdal, men det vurderes som ein svakheit at det tilstandsvurderinga er avgrensa, og at ein ikkje brukar NS-standar. Når ein ikkje har noko definert mål om tilstand, vert det umogleg å talfesta eit etterslep.

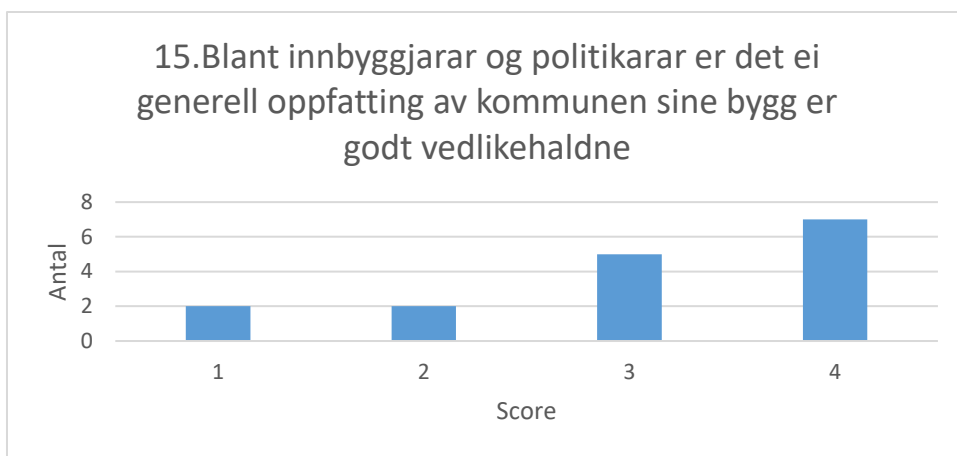
Eigedomssjefen i Stjørdal var av den oppfatning at kommunens bygg hadde eit godt rykte blant politikarar og tilsette. I spørjeundersøkinga vart dette fulgt opp ved at brukarane av formålsbygga var spurt om kva dei tenkte om omdømme. Svara frå Stjørdal gav eigedomssjefen i noko grad medhald i at og brukarane av bygga tenkjer slik. Sjå resultat frå spørjeundersøkinga nedanfor:

**ASKØY**

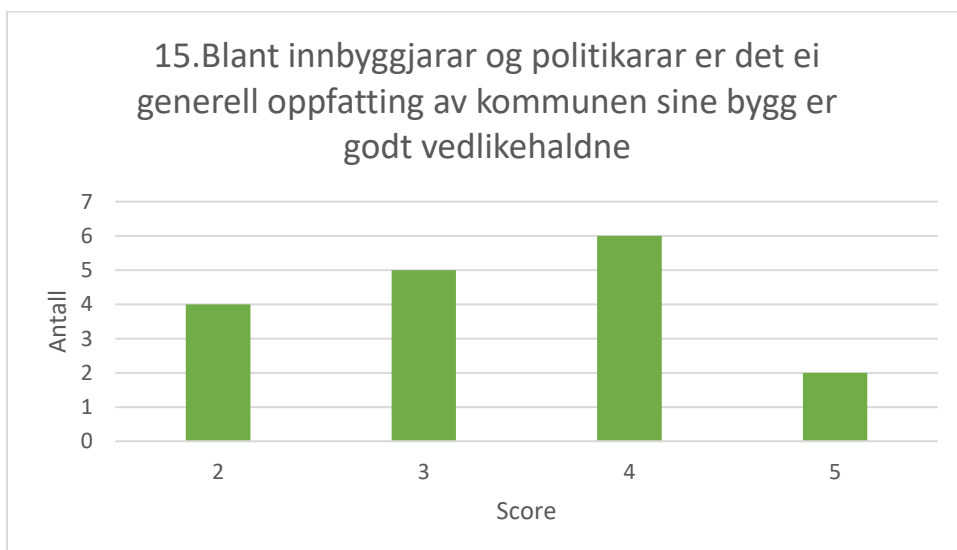




## SOLA



## STJØRDAL



Tabell snittscore alle kommunar – påstand 15: Generell oppfatning av at kommune sine bygg er godt vedlikehaldne

Kommune	Totale score	Antall respondentar	Snitt score	Best score
Askøy	22	12	1,83	3
Sola	49	16	3.06	2
Stjørdal	57	17	3,35	1

Askøy sine verksemder er av den oppfatning at det er eit dårleg omdømme angående vedlikehald av bygg i kommunen, Sola og Stjørdal ligg meir midt på skalaen og har ei ganske lik profil i diagrammet. Avrunda er scoren til Askøy 2 og Sola og Stjørdal 3.

## 5.2 Drøfting av roller

### Forsknings spørsmål 3: Er det synlege roller mellom strategisk, taktisk og operativt nivå?

I teori kapittelet seier oppgåve noko om ulike roller. Desse er ofte delt opp slik at rolle og nivå høyrer saman. Det er roller på strategisk nivå, taktisk nivå og utførande nivå. I tillegg har vi brukarrolla. I eit finansielt eigarskap vil ofte slike roller vere tydlege og definerte. Styret og dagleg leiar vil ofte utgjere eit klart strategisk nivå, forvaltarrolla eit taktisk nivå, medan utførande driftspersonell er det operative nivået. I ein kommunal kontekst er det relativ lett å finne reine operative roller, men dei andre rollene flyt noko meir i saman.

Det strategiske nivået i ein kommune vil jo vera politisk leiing og tilhøyrande organ som kommunestyret og formannskap. Rådmann og kommunalsjefar vil utgjere den strategiske leiargruppa. Men i motsetnad til ein finansiell eigedomsaktør vil det strategiske nivået i kommunen ha eit uttal av områder og sakskompleks å forhalde seg til. Fokuset på eigedomsstrategi og verdibevaring må konkurrere med oppgåver både innan omsorg, skule, arealplanlegging, økonomi og mange fleire.

Eigedomssjefrolla er ei rolle mellom det strategiske og det taktiske nivå i alle kommunane. Rolla skal setje i gang eventuelle endringsprosessar og strategiske prosessar. Eigedomssjef må spele inn behov og endringar oppover i systemet. Rolla har direkte kontakt til sin næraste overordna som er kommunalsjef, men rolla vil ofte og ha direkte kontakt med både ordførar og rådmann.

Eigedomssjefen sine oppgåver og ansvar ser ut til å vere like i alle tre kommunane. Han har det totale ansvaret for drift, økonomi og personal. Eigedomssjefen har derfor og mykje kontakt med sin stab og sine fag- og seksjonsleiarar. I tillegg kan det ofte vere spørsmål direkte frå innbyggjar, og lag og organisasjonar som krev sitt. Dette er med å påverke kvardagen. Skal eigedomssjefen fungere strategisk bør han setje i gang prosessar som å utarbeide styringsdokumenter som sikrar ei strategisk

retning. Det er vanskelig å seia at eiendomssjefane i dei tre kommunane ikkje utøver strategisk leiing. Kontakten med strategisk nivå med både formelle og uformelle møter kan medføre at det vert sett i gang ulike prosessar knytt til ulike området i eiendomsporteføljen. Ein av eiendomssjefane fortalte om korleis han hadde anbefalt ordførar til å rehabilitere i et prosjekt framfor å bygge nytt. Dette er eit døme på uformell strategisk leiing og påverknad. Det å energiklassifisere alle bygga og starta med vedlikehaldsplanar er og strategisk leiing.

Eigedomssjefen i Stjørdal har folk rundt seg, men ingen av disse er definerte som forvaltar eller har eigedomssjef som næraste leiar. Eigedomssjefane i Sola og Askøy har forvaltarar rundt seg. Kva disse arbeider med er noko ulikt, men det ser ut som om oppgåvene totalt sett er noko av dei same. Forvalterolla slik kandidaten opplever denne i det private næringsliv eller i større organisasjonar, er å ha god kontakt med brukar, oversikt over tilstanden på bygg, følgje opp nødvendig kontroll og lovverk, sørge for at dei dagleg driftsrutinane vert følgt, gi og følgje opp arbeidsordrar, HMS arbeid, energioptimalisering, vedlikehaldsplanlegging med meir. Driftsforvaltar på Askøy er den som kjem veldig nær ei slik rolle, det same gjer fagleiar i Stjørdal. Fagansvarlig i Stjørdal har i tillegg ei rolle der han har personalansvar. På Askøy er personalansvaret knytt til ei rolle under eigedomssjefen som heiter leiar av forvaltning og drift. Både fagleiar Stjørdal og driftsforvaltar Askøy driv med forvaltning, men i tillegg brukar dei mykje av si arbeidstid opp mot den daglig drifta. Dei leiar arbeidet i tillegg til å vere forvaltarar.

Driftsleiar 1 nivået i Sola kan på mange måtar minna om ei forvaltaroppgåve. Desse har kontakt med brukar, fordeler arbeidsordre, har kontakt med leverandørar, tar tilstandsvurderingar og er med i vedlikehaldsplanleggiga. Men i tillegg har dei sine egne bygg som dei er ansvarleg for å drifta som driftsoperatørar.

Tre av fire i staben til eigedomssjefen i Sola har ikkje oppgåver knytt til bygningsforvaltning i teknisk forstand. Men etter innflytting til nytt rådhus med 320 tilsette, er det oppretta ei rolle som rådhusforvaltar ut mot brukarane av huset. Rådhusforvaltaren skal og ta seg av gjester og omvising i bygget.

Rolla knytt til brannvern er løyst på noko ulike måtar der Sola har ein brannvernleiar i 60 % stilling. På Askøy og i Stjørdal er denne rolle ein del av fagleiar og driftsforvaltar si oppgåve.

Vedlikehaldsplanlegging ligg direkte under eigedomssjef i Sola kommune, medan på Askøy er denne rolla lagt tett opp mot driftsforvaltar. I høve til FDV dokumentasjon og bruk av IKT har alle kommunane avsett ressursar, men i ulik grad. Stjørdal har ein heil stilling der IKT kompetansen er mest vektlagt.

Det ein kan reflektere over var om kommunane kunne utvikla ein meir spissa teknisk forvalterolle etter modell frå dei store eigedomsforvaltarane. Driftsleiar 1 nivået i Sola kan minne om noko slikt, men desse arbeider i dag for mykje operativ til å kunne ta i vare ei sjøvtendig forvalterolle. Det kunne vore mogleg, til dømes i Sola og Stjørdal, og lagt to byggforvaltarar direkte under eigedomssjefen. Desse kunne då hatt direkte ansvar for si eiga bygningsportefølje og kontakt mot driftsledet. I ei slik organisering ville det vera naturleg at driftsoperatørane vart sentralisert og hadde ansvar for ulike oppgåver, framfor å vere knytt til eit særskilt bygg. Ei slik løysning minner nok mest om organisasjonar der ein har tingar- og utførarmodell. Det er ingen av dei tre kommunane som ser for seg ei slik organisering, men det hadde ikkje vore noko i vegen for å ha ein «lighth» utgåve. Då utan noko form for internfakturering, eller at ein bygger opp administrasjon på to sider av bordet.

Når ein ser dei tre organisasjonen samla må ein konkludere med at det er Askøy kommune som har den modellen som skiljer best mellom taktiske og operativ roller. I Stjørdal er det vanskelig å finne ei reindyrka forvaltarolle då fagleiar tar på seg forvalterollar både i høve til brann og vedlikehald, i tillegg til ei heilt klar leiarrolle. Kandidaten har ikkje undersøkt om det i praksis er slik at driftspersonellet ute på den einskilde bygget i Stjørdal kommune og fungerer som forvaltar i praksis. Men i og med at dei fleste av driftspersonellet er knytt til eit bygg og sannsynligvis kjenner dette godt, kan ein ikkje sjå bort frå at det er tilfelle.

Dei tre kommunane har mindre enn 150 000 m<sup>2</sup> i sitt areal knytt til formålsbygg. Dette er ikkje noko stor portefølje samanlikna med større statlige organisasjonar eller private bedrifter. Men tanke på å finne «reine roller» i høve til strategi, taktisk og drift, er dette utfordrande då organisasjonen kan bli for liten. Tildelte kommunale ressursar er avgrensa, og ein må løyse oppgåvene med den kompetansen ein har til disposisjon, sjølv om ein delvis må blanda leiarroller, forvaltarroller og driftsroller. Det viktigaste er at oppgåvene vert løyst. Spørsmålet blir jo om disse blanda rollene medfører at ting ikkje vert gjort eller at vedlikehaldet kjem på etterskot. I dei kommunane kandidaten har studerte, er det ikkje noko som tyder på at dette er tilfelle, då alle kommunane har rutiner for vedlikhaldsplanlegging.

### 5.3 Drøfting - samhandling med brukarane

#### Forskningsspørsmål 4: Er det systematikk i samhandlinga med brukarane av bygg?

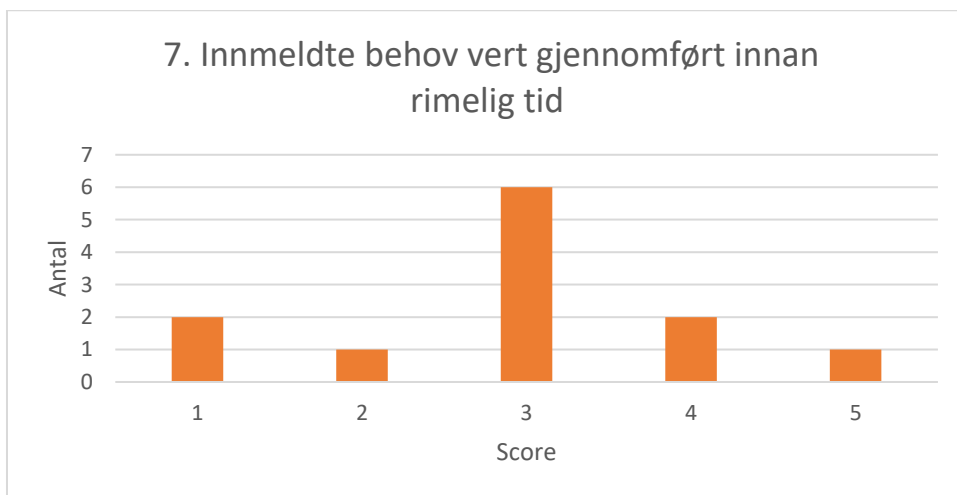
Spørjundersøkinga viser samhandling med brukarane i dei ulike kommunane slik som brukaren oppfattar det.

Berre Stjørdal har ein leveranseavtale med brukarane, men dei to andre kommunane har matrise knytt til eit excelark som syner kven som har ansvar for kva. I spørjeundersøkinga kjem det klart fram at dei fleste meiner at rolla er avklart.

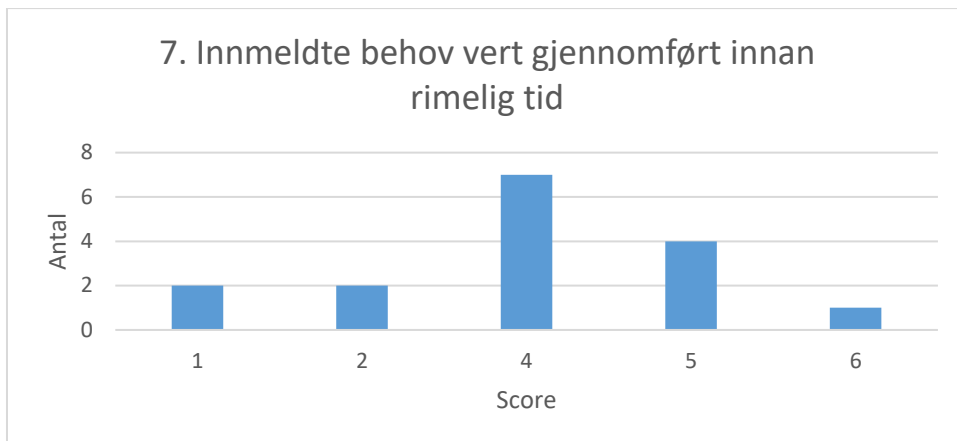
Elles er eit funn i spørjeundersøkelsen at Stjørdal sine verkemdsleiarar tar mykje meir direkte kontakt med vaktmeiser enn å bruke digitale hjelpemiddel. I Sola og i Askøy har alle tatt i bruk digitale verktøy i langt større grad.

Når det gjeld tilbakemelding generelt frå brukarane, kjem Stjørdal klart best ut. I spørsmålet om innmeldte behov vert gjennomført innan rimelig tid, får Stjørdal ein score på 5 eller 6 hos 11 av 17 respondentar.

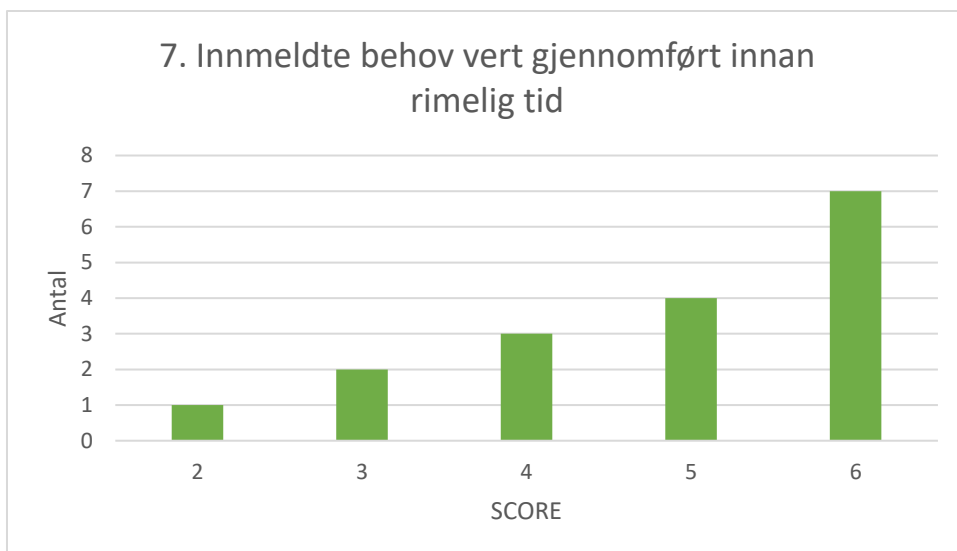
## ASKØY



## SOLA



## STJØRDAL



Tabell snitt score alle kommunar – påstand 7: Innmeldte behov vert gjennomført

Kommune	Totale score	Antall respondenter	Snitt score	Best score
Askøy	35	12	2,91	3
Sola	60	16	3,75	2
Stjørdal	76	17	4,47	1

Stjørdal sine verksemdar er svært nøgde med korleis innmeldt behov vert gjennomførte.

Eigedomsavdelinga får ein score på 5 av sine brukarar. Heile 11 av 17 respondentar gjev karakteren 5 eller 6. Sola får 4, mens Askøy ligger på 3.

Kommunane har enten ein avtale eller matrise, det er møter ved behov og det er systemer for å melde inn feil og manglar. På denne måten må det seiast å vera systematikk i samhandlinga. Denne samhandlinga kan likevel bli vidareutviklast i alle kommunane, til dømes ved faste

samhandlingsmøter. Disse møta kunne vore brukt til å formidla brukarbehovet inn mot eigedom, og eigedom kunne forklart sine prioriteringar.

#### 5.4 Drøfting: Korleis er eigedomsdrifta sine rammevilkår i høve til kommunens totale økonomi

##### Forkingsspørsmål 5: Korleis er den kommunale eigedomsdrifta sine rammevilkår i høve til kommunens totale økonomi?

###### 5.4.1 Nøkkeltal og gjeld

Nøkkeltala for 2019 viser at Sola kommune og Stjørdal kommune har eit netto driftsresultat på over 5 %. Dette er gode tal og langt over nøkkeltalet på 1,75 % som TBU tilrår som eit minumsnivå. Askøy kommune har derimot eit nettodriftsresultat på 0,3 % som ligg under tilrådd nivå. Trenden er lik dei siste 5 åra, med unntak av 2016 der kommunen oppnådde eit resultat på 3,7 %.

Sola kommune har ca. 2000 kroner meir i frie inntekter enn Stjørdal kommune per innbyggjar og ca. 1450 kroner meir enn Askøy kommune. Dersom Askøy kommune hadde same inntekt per innbyggjar, som Sola kommune, ville dei hatt ca. 43 millionar kroner meir å fordele. Det er likevel slik at den samla bruttoinntekten til kommunane både i Stjørdal og Askøy er høgare enn i Sola kommune. Askøy kommune tar inn ca. 54 millionar meir i bundne inntekter enn Sola kommune. Ein kan dermed leggje til grunn at Askøy kommune på mange måtar kompensere mindre rammeinntekter med høgare brukarbetalingar.

Den store skilnaden er kva kommunane har i netto finanskostnader. Dette tallet tar hensyn til renteinntekter, utbytte og renter på utlån på den eine sida, og det kommunane betaler i rente og avdrag på den andre sida. Askøy kommune hadde i 2019 netto finanskostnader på 199 millionar kroner, Stjørdal på 107 millionar og Sola på 20 millionar kroner. Askøy kommune betalte i 2019 om lag 10 gonger meir i netto finanskostnader enn Sola kommune.

Nettoresultat, frie driftsinntekter og lånegjeld i dei tre kommunane fortel oss at rammevilkåra for eigedomsdrifta er svært forskjellig.

Askøy kommune har ei svært høg gjeld per innbyggjar, og denne set store avgrensingar i høve til kor mykje midlar kommunen kan bruke på drift. Noko som naturleg nok også går ut over midlar som kan nyttast på eigedomsdrift og vedlikehald. Denne skilnaden er også godt illustrert i organisasjonskarta til kommunane. Der Askøy kommune har 15 tilsette i eigedomsavdelinga, har Stjørdal 40 og Sola 34. Denne skilnaden illustrerer at Askøy kommune sine tilsette i eigedomsavdeling har eit svært stort arbeidspress. Sjølv om Askøy kommune naturleg nok kjøper inn fleire tenester enn Sola og Stjørdal er antal tilsett i administrasjonen i høve til bygningsforvaltning og drift på kritisk nivå. Kommunen er svært sårbar dersom folk sluttar eller ved langtidsjukemelding. Dette viser alle relevante tal samanlikna

med dei to andre kommunane. Askøy kommune har brukt mykje midlar på vedlikehald på skular dei siste åra, men i 2020 skriv rådmannen at økonomien ikkje lenger gjev rom for midlar til vedlikehald. Askøy kommune kan heller ikkje vise til at dei har «flotta seg» med areal under skuleutbygginga. Samanlikninga med Sola kommune viser stor skilnad på dei to kommunane. KOSTRA rapporteringa peikar og på at Askøy har lite areal per innbyggjar. Kommunen har hatt ein stor folkevekst og SBB legg til grunn at denne vil forsetje om enn i noko mindre grad. Askøy vil dermed ha behov for vidare utbygging av teknisk og sosial infrastruktur. Dei økonomiske nøkkeltala frå Askøy gjer at kandidaten stiller spørsmålet om i kva grad Askøy er i stand til og fortsatt takle ein stor folkevekst. Det må likevel nemnast at det ligg eit inntekspotensiale i eigedomsskatten. Ut frå eit einseitig kommunalt-økonomisk perspektiv bør kommunen ta i bruk alle inntekstmogleheiter. Noko av denne skatten kunne kommunen øyremerka til vedlikehald av kommunale bygg. No inneheld ein slik eigedomsskatt også andre perspektiv som politikarane må ta stilling til. Til dømes det reint prinsipielle om det er rett å skattlegge folk sin bustad, eller om det samla avgiftsnivå og nivå på brukarbetaling allereie er belastande nok for innbyggjarane. Den nye skulebruksplanen til Askøy kommune, som er under utarbeiding, bør ut frå både eit økonomisk og eigdomsfagleg perspektiv medføre nedlegging av skular.

Sola og Stjørdal har og høgare lånegjeld enn snittet i KOSTRA gruppe 13. Stjørdal har større gjeld enn Sola og betalte og betydeleg meir i fiaskostnader enn Sola kommune. Sjølv om lånegjelda til desse kommunane vil auka, viser tala frå dei siste åra at dei har større føresetnader å takla ei slik lånegjeld. Årsaka til at Sola kjem godt ut på netto finanskostnader er eigarandeler i energiselskapet Lyse og Sola breibånd. Utbytte frå Lyse gjev åleine ca.50 millionar kroner i året.

Nøkkeltala viser at eigedomsdrifta i Sola og Stjørdal har betydeleg betre rammevilkår enn Askøy. Sola har dei beste nøkkeltala og er den av dei tre kommunane som skal ha best føresetnad til å ta vare på sine bygg.

#### 5.4.2 Drift og vedlikehald

Det andre forholdet eg vil peike på når det gjeld kommuneøkonomien er at Stjørdal er den av kommunane som ser ut til å ha den beste underliggjande drifta. Her var det høgare inntekter enn kostnader som utgjer 4 257 kroner per innbyggjar. På ca. 24 000 innbyggjar blir dette over 102 millionar kroner. Ein del må tilskrivast at ordning med SIO gjev meir i inntekter enn utgifter. Det er likevel grunn til merka seg at kommunen har hatt eit godt overskot dei siste to åra, og har eit driftsfond på over 157 millionar kroner.

Det som elles pregar Stjørdal er at det er den kommunen som bruker minst midlar til vedlikehald av kommunale bygg. KOSTRA rapporten syner at Stjørdal i 2019 brukte 49 kroner i vedlikehald mot Sola



sine 101 kroner og Askøy sine 100 kroner per kvadratmeter formålsbygg. Sjølv om det kan vere noko usikkerheit knytt til tala er skilnaden stor. Det er likevel ikkje noko som tyder på feilrapportering. Stjørdal kommune skriv politisk sak om vedlikeholdsplan kvart år og i denne saka i 2020 opererer kommune med eit tal til vedlikehald på 69,1 kroner per kvadratmeter. Men dette talet inkluderer og uteanlegg, samt årleg service på tekniske anlegg.

I motsetnad til Askøy kommune gjev kommuneøkonomien til Stjørdal rom for å settje av kommunale midlar til eit vedlikehaldsløft dei neste år. Kommunen har gode planar for vedlikehaldet, som vil gjere at midlane vil bli nytta målretta.

Stjørdal kommune har svært mange tilsette i operative stillingar. Dette er vist i kapittel 4.4.5. Kommunen kan nok i ein viss grad forsvare seg med at Stjørdal kommune er betydelig større i geografisk areal enn både Sola kommune og Askøy kommune og må derfor å ha meir desentralisert drift. Sjølv om geografisk avstand betyr noko, er det ikkje ei fullgod forklaring. Det er mange bygg i og rundt Stjørdal sentrum. Når vi og ser at Stjørdal er den kommunen der brukarane i minst grad har tatt i bruk IKT verkøy, tyder det på at eigedomsdrifta er desentralisert på ein måte som ikkje nødvendigvis gjev størst effektivitet. På den andre sida merkar vi oss at Stjørdal kommune er den kommunen som scorar høgast i spørjeundersøkinga. Det å ha ein dedikert operativt tilsett som tar vare på bygget som sitt eige, vil og medføre at større vedlikehaldsbehov vert utsett. Det kan vere ein forklaring på at Stjørdal kommune ligg lågt på bruk av midlar til vedlikehald. Om det er slik kan vera gjenstand for vidare forskning.

Sola kommune er den kommunen som betaler minst i lån og avdrag og som har størst frie inntekter per innbyggjar. Kommunen vil auka lånegjelda dei neste år knytt til finansiering av ny kyrkje, ungdomsskule, rådhus og sjukeheim. Kommuneøkonomien går likevel i pluss, og Sola har på same måte som Stjørdal ein nettoresultat i 2019 på over 5 %. Det som kjenneteikner Sola er arealbruken. Den ligg ikkje mykje høgare enn Stjørdal i KOSTRA men går vi inn og ser på areal brukt til skulebygg er det ikkje tvil om at kommunen er særst raus. Bygging av ny ungdomsskule vil i tillegg forsterke desse tala. Tala viser og at Sola kommune i gjennomsnitt har større skulebygg enn både Askøy og Stjørdal.

## 5.5 Har kommunen ei effektiv eigedomsdrift samanlikna med kvarandre og kommunane i kommunegruppe 13

### Forskingsspørsmål 6. Driv kommunen ein effektiv drift samanlikna med kvarandre og kommunane i kommunegruppe 13?

Dersom vi går inn og ser på KOSTRA-tala for dei tre kommunane, ser vi at dei på dei aller flest parameter ligg under snittgruppa for landet og for KOSTRA-gruppe 13. Dette tyder på at det ikkje er

noko i tala som gjev grunn til uro samanlikna med andre kommunar. Askøy ligg noko høgare på reinhaldet, men dette kan forklarast med at kommunen har ein del mindre bygg.

Maskimal effektivitet vart omtalt i kapittel 2.5 på følgjande måte: «Effektiv ressursutnytting er ein tilstand kor det ikkje er mogleg å auka produksjonen av eit gode utan at produksjonen av minst eit anna gode blir redusert» (Pareto optimalitet)

Det er vanskeleg å måle effektivitet, men dersom vi tar utgangspunkt i kommunerekneskapen fortel den oss at kommunen bør ha ein nettodriftsresultat på over 1,75 % for å kunne møte framtidige investeringar. Dersom ein kommune ligg over dette talet kan ein argumenter for at det er mogleg å auke innsatsfaktor på eit kommunalt området utan at det går ut over eit anna område. Ein brukar «overskotsmidlar» til å prioritere. Eller mindreforbruket som det heiter på kommunespråket. Føresetnaden er då at ein ikkje brukar så mykje mildar at ein kjem under eit nettodriftsresultat på 1,75 %. Både Sola kommune og Stjørdal kommune har gode tal. Her vil det vera mogleg å kunne hente ut meir midlar til bruk på vedlikehald utan at det går ut over andre tenester. Samstundes må ein vurdere ei slik auke opp mot kjente utfordringar i kommande økonomiplanar, til dømes høgare finanskostnader grunna auka låneopptak. Ein kommune kjenner heller ikkje skatteinntektene fram i tid.

Når det gjeld Askøy kommune er tala klare. Auka midlar til eigdomsdrifta og vedlikehald må gå ut over eit anna tenestemråde. I spørjeundersøkinga vart det spurt i spørsmål 11: «Innanfor dei mildane som er tilgjengelege meiner eg at det vert brukt nok mildar på drift og vedlikehald av bygg». Her er spørsmålstilling knytt til tilgjengelege midlar. Og verksemdsleiarane er klare på at for Askøy sin del vert det bruk for lite midlar. Over halvparten av respondentane gjev 1 eller 2 i score på ein slik påstand.

Askøy kommune framstår som den kommunen som har effektivisert eigdomstenesta i størst grad. Her er det betydelig mindre tilsette enn i dei andre kommunane, større grad av kjøpte tenester, aktiv bruk av IKT system, og ei svært god arealutnytting på skulebygg. Kommunen har og blitt registrert som EL-bedrift og det medfører at to av fem driftsteknikarar kan utføre svært mykje arbeid på eigne elektriske anlegg. Ut frå den teoretiske kunnskapen lært på studiet og generell kjennskap til eigdomsdrift er det vanskeleg å sjå korleis ein kommune kan drifta sin bygg meir effektivt enn Askøy kommune. Det er likevel eit tankkors at det kan sjå ut for at effektiviteten og rasjonalisering har gått ut over kontakten med brukarane. Askøy scorar klart lågast i spørjeundersøkingas på dei fleste parameter.

I saksfremlegg til politisk sak om vedlikehald og helseverntiltak våren 2020 kjem det fram at estimert vedlikehaldsetterlep i Askøy kommune er på 78 millionar dei neste fire åra. 48 av desse millionane

burde vore brukt i år. Det som reddar litt av vedlikehaldet i kommunen i år 2020 er at regjeringa har løyvd ekstra midlar til vedlikehaldstiltak som skal startast opp i 2020. Men dette er eingongspengar som berre løyser dei aller største behova på kort sikt. Slik det ser ut nå er ikkje kommunen i stand til å drive verdibevaring av sine bygg.

Stjørdal kommune framstår veldig tradisjonell og trygg. Her er det bruk av vaktmeisteren som vert prioritert. Kommunen har god kontakt med brukarane av sine bygg og får best score i brukarundersøkinga. Det er likevel ikkje noko tvil om at kommunen har svært mange tilsette samanlikna med både Sola og Askøy kommune. Kommunen er og den som i minst grad bruker IKT, og som ligg lågaste på midlar brukt på vedlikehald. Utanfrå kan de sjå ut som det er mogleg for kommunen å effektivisere drifta og auka midlar til vedlikehald utan at det går ut over andre tenester i kommunen.

Sola kommune ligg ofte midt i mellom dei to andre. Det gjeld og når vi ser på effektivitet. Antal tilsette er større enn på Askøy, men mindre enn i Stjørdal. Ut frå erfaringane frå Askøy bør det vera mogleg for Sola å arbeide vidare med effektivisering av drifta. Men her må det peikast på at Sola kommune er den av kommunane som brukar minst midlar per kvadratmeter på driftsaktiviteter. I følgje KOSTRA-tala brukte kommunen 466 kroner på dette i 2019, tala for kommunegruppa 13 er 582 kroner. Nå kan ein her innvende at kommunen har mange kvadratmeter å dele utgiftene på, og som vi har sett har Sola kommune større og færre skulebygg enn Askøy og Stjørdal. Noko som tilseier at kommunen skal liggje lågare på dette parameteret.

Kommunen har mykje areal formålsbygg per innbyggjar og ligg høgt på dette parameteret. Som tidligare peika på er dette svært synleg når det gjed bygging og bruk av skulebygg. Neste skulebruksplan bør stramma inn arealbruken. Ikkje minst i høve til at areal gjev grunnlag for å berekna FDV kostnader.

Sola kommune ligg og høgt på forvaltingskostnader. Kommunen har fleire tilsette i sin eigedomssadminstrasjon enn både Askøy og Stjørdal. I KOSTRA rapporteringa kjem også dette fram då kommunen har over 400 kroner til forvaltning per innbyggjar. Dette er langt høgare enn snittet i kommunegruppe 13 som ligg på 324 kroner. For Sola kommune sin del har dette talet auka frå 217 kroner per innbyggjar i 2015. Når ein prioriterer forvaltninga slik som Sola kommune har gjort dei siste åra, må ein spørje seg om denne prioriteringa er nok målretta ut frå kommunens samla behov for teknisk og økonomisk forvaltning.

## 5.6 Refleksjonar over funn

Når det gjeld strategiske planar, var det ikkje overraskande at desse var det få av. Eigne spesifikke eigedomstrategiar er det relativt få kommunar som har. Det viser tidligare masteroppgåver, eigen

kunnskap og søk på nett. At Stjørdal, Sola og Askøy derfor ikkje har slike strategiar var på mange måtar som forventa, sjølv om oppgåva ikkje kom med noko hypotese på dette.

Den største overraskinga er kor stor skilnad det er i driftsforma til Askøy og Stjørdal kommune. Skilnad på tilsette, kjøpte tenester, brukarkontakt med meir. Årsaka kan nok i stor grad vera dei økonomiske rammevilkåra til kommunane der Askøy er blitt pressa til å rasjonalisera drifta. Men ein av informatane peika på at Askøy kommune over tid har vore ein «blå» kommune styrt av Høyre. Oppgåva har ikkje gått inn i og sett på politisk styresett over tid, men tradisjonelt har blå parti som Høyre og Frp vore meir positive til at andre enn kommunalt tilsette kan utføre kommunale oppgåver. Ein slik tankegang kan då medføre at ein kjøper fleire tenester enn ein elles ville gjort.

Sola kommune sin BDO rapport kom med fleire forslag til forbetringar i 2014. Kommunen har etter den tid endra organisering, styrka forvaltninga og gjennomfører nå eit meir planlagt vedlikehald. Alle bygg har og eit S-nummer i rekneskapan som identifiserer kostnader brukt på bygget. Vidare har kommunen eit avklart forhold til brukarane i høve til ansvar. Ein kan sjå ein klår utvikling sidan 2014.

Problemstillinga i oppgåva var: «Korleis drive ei effektiv og verdibevarande eigedomsforvaltning i større norske kommunar? Eit casestudium frå tre norske kommunar.»

Samla sett kan vi seia at kommunane har eit ønske om å ta vare på bygg og eigedom med ein optimal ressursbruk, men korleis det vert gjort, er forskjellig. Alle kommunane har likevel noko å lære av kvarandre i høve til å kome nærmare den optimale eigedomsdrifta. Og ut frå teoretiske kunnskap lært på studiet om strategiar, planlegging og nok avsette midlar til vedlikehald, har alle tre kommunane forbetningspotensiale. Likevel, og det perspektivet må ein halde fast på, kommunalt tilsette arbeider i desse kommunane kvar dag for å ta vare på sine bygg innanfor dei rammene som finnast.

Er det noko i funna i dei tre kommunane som kan generaliserast og gjerast allmenne? Det er vanskeleg å sjå då funna er forskjellige i dei tre kommunane. Men det å vere medveten når ein lagar skulebruksplanar om arealnormer er noko å peike på. Ein kan og oppleve mindre nøgde brukarar når antal tilsette i eigedomsavdelinga vert redusert. Det kan og generelt vere at dårleg kommuneøkonomi fører til mindre tilsette i eigedomsavdelinga. Men skulle vi konkludert her måtte vi hatt fleire undersøkingar som kunne styrka reliabiliteten i høve til hypotesar om at ein får mindre nøgde brukarar når antal tilsette minkar, eller at dårleg kommuneøkonomi fører til mindre antal tilsette.

Har vi målt dei retta ting i oppgåva i høve til validitet? Er intervju, spørjeundersøkinga, og dokumentstudiar relevante i høve til problemstilling og forskningsspørsmål? Intervjua tok

utgangspunkt i oppgåva sitt teoretiske rammeverk, spørjeundersøkinga fokuserte på brukarkontakt og dokumentstudiar vart særleg nytta i høve til den kommunale og samfunsmessige konteksten som eigedomsforvaltinga vert utført i. Kandidaten er av den oppfatning at samla sett har ein greidd å få ein god og relevant oversikt over eigedomsdrifta og forvaltninga i dei tre kommunane.

Reliabilitet er om empirien er påliteleg og truverd. Intervjuobjekta der alle blir spurt om det same, spørjeundersøking med faste spørsmål, og offentlege dokumenter, er med på å sikre oppgåva si pålitelegheit og truverd.

## 6.Konklusjon

### Forsknings spørsmål 1. Har eigedomsdrifta i kommunen strategiske politiske vedtekne dokumenter knytt til eigedomsforvaltning?

Svaret er nei i kommunane Sola, Stjørdal og Askøy.

Kommuane bør vurdere å setje i gang arbeid med eigedomsstrategi. Kor omfattande og ressurskrevjande denne skal vere, bør den einskilde kommune diskutere. Det bør vere ei klar oppfatning av at ein slik strategi vil medføre endringar som er med på å forbetre eigedomsdrifta. Dersom ein meiner at slike endringar ikkje er naudsynte, eller at det ikkje er realistisk å følgje strategien opp i høve til økonomi, kapasitet og menneskelege ressursar, er dette moment som taler imot strategiarbeidet. Men det kan uansett ha ein eigenverdi både for eigedomsavdeinga og den kommunale leiinga, inkludert kommunestyret, å få ein oversikt over nå-situasjon og framtidig ønska situasjon, samt vegen dit. Inkludert i eigedomsstrategien bør ein seia noko om vedlikeholdsstrategien, og måtar å arbeid med vedlikehaldet.

### Forsknings spørsmål 2: Er det systematikk i arbeidet med tilstandsvurdering og vedlikehald av kommunale bygg?

Svaret her er ja, alle kommunane har planar for vedlikehald. Spør vi om alle brukar NS-EN 3424 er svaret nei. Kommunane har noko forskjellig tilnærming. Askøy kommune har dei siste åra gjort ein omfattande tilstandsvurdering på sine bygg. Her har ein brukt prosjektleiarar og erfarne driftspersonell. Dette er ein systematikk gjort etter ein vedteken strategi. Ein kartlegg vedlikeholdsbehovet opp mot ønska tilstand og estimerer etterslep. Askøy kommune brukar NS-EN 3424.

Stjørdal kommune gjer og disse planane internt og fagleiar set opp prioriteringar etter NS-standar. Kandidaten har likevel ikkje funne noko vedteken vedlikehaldsstrategi, men i dei politiske sakene som er skreve når det gjeldt vedlikehaldsplanen, kjem det klårt fram at ein gjennomfører vedlikehaldet ut frå ein strategi om tilstandsbasert vedlikehald.

Sola kommune set av ein dag til driftsleiar 1 nivået som gjennomføre tilstansanalyser, utanom teknisk anlegg. Analysen set opp grader frå 1-5 der 1 betyr at det hastar med å få gjort tiltak. Kandidaten vurdere her Askøy og Stjørdal til å betre systematikk knytt til at ein nyttar NS-standar i vedlikehaldsplanlegginga.

Forsknings spørsmål 3: Er rolla tydleg på ein slik måte at det er klart kven som arbeider på strategisk nivå, taktisk nivå og operativ nivå?

Svaret her er delvis ja. Rollene er som oftast tydlege ute i kommunane, men ofte er dei ikkje avgrensa. Einskilde tilsette har fleire roller. Askøy er den kommunen som framstår med eit klårast skilje mellom dei ulike rollene.

Forsknings spørsmål 4: Er det systematikk i samhandlinga med brukarane av bygg?

Svaret her er ja, men at denne kan utviklas vidare til dømes ved regelmessige årlige møter.

Forsknings spørsmål 5: Korleis er den kommunale eigedomsdrifta sine rammevilkår i høve til kommunen sin totale økonomi?

Svaret her er at Askøy kommune sin eigedomsdrift har dårlege rammevilkår. Kommunen si lånegjeld, relativt låge skatteinntekt og fortsatt folkevekst vil gjere det ufordrande å få nok midlar til eigedomsdrifta. Stjørdal og Sola har ein kommuneøkonomi ved årsskiftet som gjev moglegheit til å auka til dømes innsatsen på vedlikehald. Særleg gjeld dette Stjørdal som ligg langt unna dei andre kommunane i høve til midlar brukt på vedlikehald.

Forsknings spørsmål 6: Har kommunen ei effektiv eigedomsdrift samanlikna med kvarandre og kommunane i kommunegruppe 13

Askøy kommune har ei svært effektiv drift av sine eigedomstenester, dei drive systematisk vedlikehaldskartlegging etter NS-EN og estimerer etterslep. Men har avgrensa økonomi til å fylgje opp.

Stjørdal kommune ser ut til å ha moglegheiter for å kunne effektivisere drifta og styrke vedlikehaldet.

Sola kommune kan effektivisere drifta ved å lære av Askøy kommune, og vurdere om midlar brukt på forvaltning vert brukt målretta nok. I tillegg bør ein redusere bruken av areal i kommunale skulebygg.

## 6.2 Kandidaten sine råd

Ut frå det som er lært på studiet ved NTNU og gjennomgang av kommunes eigedomsdrift vil kandidaten komme med følgjande råd til dei tre kommunane:

Kandidaten sine råd til Sola kommune:

Utarbeide ein politisk vedteken eigedomsstrategi som og inneheld ein vedlikehaldsstrategi.

Gå igjennom driftsorganiseringa med tanke på meir effektiv drift.

Planleggje vedlikehalde ut frå NS-standard som gjer at ein kan estimere etterslep på vedlikehald.

Reduser arealnorma i neste skulebruksplan.

Sjå om det ein kan få meir spissa forvalteroller ut mot bygga.

Auka årleg løyvingar brukt til tilstandbasert vedlikehald.

#### Kandidaten sine råd til Stjørdal kommune

Utarbeid ein politisk vedtatt eigdomsstrategi som synleggjer eigedom sine behov.

Gå igjennom driftsorganiseringa med tanke på meir effektiv drift.

Auka årlege løyvingar brukt til tilstandbasert vedlikehald.

Sikre at både brukarar av bygg og tilsette i større grad brukar IKT systema.

#### Kandidaten sine råd til Askøy kommune:

Utarbeide ein politiske vedteken eigdomsstrategi som synleggjer eigedom sine behov.

Sikre nok inntekter i kommunen sitt budsjett til å kunne gjennomføre naudsynt vedlikehald av kommunale bygg.

Sikre budsjettmidlar til å auke antall tilsette i både forvaltning og drift.

#### Gode tips å ta med seg av funn i kommunane:

Askøy kommune har system når det gjeld tilstandsvurderingar på alle sine bygg som har lagt grunnlag for å kalkulere vedlikeholdsetterslep på kvart einskild bygg.

Askøy kommune kan lære bort korleis ein har organsiert seg for å kunne bruke driftteknikarar som er utdanna elektrikarar på ein effektiv måte.

Stjørdal kommune kan lære bort noko om samhandling med brukarane. Dei kan og lære bort noko om systematisk involvering og rapportering til politisk nivå.

Sola kommune kan lære bort noko om bruk og utvikling av FDV systemet IK-bygg, samt lære bort alternative organiseringsformer som innebær Driftsleiar 1 nivå.



## 7. Vidare arbeid

I det vidare arbeidet kunne det vore nyttig å studert meir inngåande arbeidsmåtar som driftsteknikere og driftspersonell gjennomfører i kvar kommune. Er det mogleg å finne ei arealnorm for antall driftstilsette på kommunale formålsbygg? Er det mest verdibevarande for vedlikehaldet og ha tilsette som har ansvar for eigne bygg gjennom ei desentralisert ordning, eller er det mest verdibevarande å ha ein sentralisert drift der oppgåven vert løyst i høve til innmeldte behov og fagområder?

Det kunne vore interessant å sett meir på KOSTRA-rapportering i kommunane. Vert det rapportert likt når det gjeld eigedomsforvaltning? Vidare kunne ein sett på systemer som sikra at ein fanga opp alt det som kommunane brukar på bygga ved å sammenstillt rapportering på vedlikehald, oppgradering, fornying og rehabilitering.

Ein kunne studert meir kva omdømme dei kommunale bygga har ved ei spørjeundersøking ut til innbyggarene, eller meir målretta mot leverandørar og politikarar. Ein kunne og sett på omdømme opp mot til dømes ressursbruk.

Det kunne vore gjort ein økonomisk studie der ein samanlikna kommunane internt i høve til kva dei brukar midlar på ned til eit detaljert nivå. Parameter her kunne vore antall tilsette, kjøpte tenester, serviceavtaler, vedlikhald, maskiner og utstyr med meir. Er det til dømes skilnader på verdibevaring og effektivitet i ein kommune som kjøper mykje tenester i høve til ein som løyser det meste med eige personell?

Det kunne vore interessant å studert Lier kommune nærare og sett på om deira organisering av eigedomsstenenesten i eit kommunalt føretak (KF) har betydning i høve til funn opp mot dei andre tre kommunane i caset.

## 8. Litteraturliste

Atkin og Brooks (2015) Total Facility Management Fourth Edition. WILEY Blackwell

Askøy kommune: Handlings og økonomiplan 2020-2023 Tilgjengeleg på [www.askoy.kommune.no](http://www.askoy.kommune.no)

Askøy kommune: Saksfremlegg, Budsjettvedtak og helseverntiltak. Tilgjengeleg på [www.askoy.kommune.no](http://www.askoy.kommune.no)

Askøy kommune. Skolebruksplan 2016 – 2040 Befolknings og elevtalsprognoser – Skolekapasitet. Tilgjengeleg på [www.askoy.kommune.no](http://www.askoy.kommune.no)

Askøy kommune: Skolebruksplan 2020. Tilgjengeleg på [www.askoy.kommune.no](http://www.askoy.kommune.no)

Askøy kommune: Strategisk vedlikeholdsplan for Askøy kommune og vedlikeholdsplan for skolene i Askøy. (2016) Tilgjengeleg på [www.askoy.kommune.no](http://www.askoy.kommune.no) under innsyn politiske saker.

Askøy kommune: Årsrapport 2019. Tilgjengeleg på [www.askoy.kommune.no](http://www.askoy.kommune.no)

Bason Christian (2015) Leading public sector innovation 4.utgave Policy press

BDO Rapport: (2014) Utredning av mulig konkurranseutsetting av ulike tjenesteområder i Sola kommune

Blakstad og Sæbø. (2009) Temahefte 2, Facility Management, Verdiskaping – Verdiøkning – Verdibevaring. Trondheim: Tapir Akademisk forlag, 2009

Bjørberg og Larsen (2018) Livsløpplanlegging og tilpasningsdyktighet i bygninger. Forelesing i faget «Ombygging og forvatling av bygninger» NTNU Høsten 2018

Bjørberg S. (2018) Nordisk modell for bærekraftig oppgradering av bygg. Forelesing i faget «Ombygging og forvatling av bygninger» NTNU Høsten 2018

Bjørberg med flere (2015) – Sustainable refurbishment. Decision support tool and indicator requirement. Forelesing i faget «Ombygging og forvatling av bygninger» NTNU Høsten 2018

Bjørberg S. (2018) Tilstandsanalyse – hva er tilstand. Valg av detaljeringsnivå etter formål. Forelesing i faget «Ombygging og forvatling av bygninger» NTNU Høsten 2018

Bjørberg S. (2018) Urban ombyggingsteknikk. Forelesing i faget «Ombygging og forvatling av bygninger» NTNU Høsten 2018

Bjørberg S. og Sætrøy. R (2019) Etterslep – hva er det? Multiconsult Oslo. Tilgjengeleg fra [www.bygg.no](http://www.bygg.no)

Bjørberg, Kampesæteher, Larssen og Larsen (2008) Vedlikehold i kommunesektoren. Tilgjengeleg på [www.ks.no](http://www.ks.no) Tilgjengeleg på [www.ks.no](http://www.ks.no) Bygg 21 (2018)

Bibliotrekindex Norge: Kostra definisjoner. Tilgjengeleg på <https://sites.google.com/site/bibliotrekindexnorge/home/kostra/definisjoner>

Bogevik Jorunn (2019) Livssykluskostnader (LCC) i offentlige bygg – hvordan ligger vi an? Masteroppgåve NTNU Trondheim.

Bush, Johson, og Vanbo. (2002) Økonomistyring i det offentlige. Universitetsforlaget. Oslo

Bygg 21 (2018) Gode bygg og områder – for helse, miljøet og lommeboka. Tilgjeneleg på [www.bygg21.no](http://www.bygg21.no)

Bærum kommune (2015) Eiendomsstrategi 2015-2025. Fremoverlent og langsiktig med gjennomføringskraft. Tilgjeneleg på [www.baerum.kommun.no/innsyn/politikk](http://www.baerum.kommun.no/innsyn/politikk)

Din ordbok: Tilgjeneleg på [www.dinordbok.no](http://www.dinordbok.no)

Eikeland, P. T (2004) NOU 2004:22 Velholdte Bygninger gir mer til alle. I: Regionaldepartementet, K. O. (Red.).

Everett og Furseth (2012) Masteroppgaven, Hvordan begynne og fullføre. 2 utgave. Universitetsforlaget.

Froland kommune (2017) Eiendomsstrategi Tilgjeneleg på [www.froland.kommune.no](http://www.froland.kommune.no)

Haugen, T. ( 2008) Facility management. Forvaltning, drift, vedlikehold og utvikling av bygninger, NTNU, Tapir akademiske forlag.

Haugen, Foss og Særbø (2020) Eiendomsforvaltning Ikkje publisert NTNU Trondheim

Helsedirektoratet: Statlig finansiering av omsorgstenester (SIO) Tilgjeneleg på [www.helsedirektoratet.no](http://www.helsedirektoratet.no)

Holte priskalkulasjon: Tilgjeneleg på [www.holte.no](http://www.holte.no)

Holten Atle (2010) En modell for verdibevaring i offentlig sektor. Masteroppgave NTNU - Trondheim

Idsø Johannes (2017) Effektiv ressursutnyttelse i Store norske leksikon på [www.snl.no](http://www.snl.no)

Kemp Aleksander (2019) Vedlikeholdsstrategier i kommunal sektor: fra verdireducerende til verdibevarende vedlikehold. Masteroppgave NTNU – Trondheim

Klepp kommune: Eigdomsstrategi. Tilgjeneleg på [www.klepp.kommune.no](http://www.klepp.kommune.no) – under politiske saker.

Kolbeinstveit Lars (2019) Hva er effektivitet? Tilgjeneleg på [www.civita.no](http://www.civita.no)

Kommunal og moderniseringsdepartementet: Inntektssystemet for kommuner og fylkeskommuner 2020. Grønt hefte. Tilgjeneleg på [www.regjeringen.no](http://www.regjeringen.no)

Kommunal og regionaldepartementet 2012. Gode bygg for eit betre samfunn Meld.St.28. Kommunal og regionaldepartementet (Red.)

Kommunebarometeret 2019 Tilgjeneleg på [www.kommunebarometeret.no](http://www.kommunebarometeret.no)

Kommuneloven. Tilgjeneleg på [www.lovdatabasen.no](http://www.lovdatabasen.no)

Kommuneprofilen.no Tilgjeneleg på [www.kommunenprofilen.no](http://www.kommunenprofilen.no)

Kostrarapportering. Tilgjeneleg på [www.ssb.no/kostra](http://www.ssb.no/kostra)

Kostraveileder 2019. Tilgjeneleg på [https://www.regjeringen.no/contentassets/bbb36cc4ebcc460b83aedfb68ca95c6d/hovedveileder\\_2019\\_endelig\\_til\\_publicering.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/bbb36cc4ebcc460b83aedfb68ca95c6d/hovedveileder_2019_endelig_til_publicering.pdf)

Kringlebotn, Langørgen og Thorud (2020) Gruppering av kommuner etter folkemengde og økonomiske rammebetingelser 2018. Rapport Statistisk sentralbyrå

Kunnskapsdepartementet (2006) Rundskriv F-08/2006 Lov 17. juni 2005 nr. 64 om barnehager (barnehageloven) med forskrifter og departementets merknader til bestemmelsene

Kundsen og Flåten (2015) Strategisk ledelse, Cappelen Damm AS

Johnsen Åge (2007) Resultatstyring i offentlig sektor. Fagbokforlaget

Johsen, Sletnes og Vabo (2004) Konkurranseutsettig i kommunene, Abstrakt forlag

Løvedahl og Wenstøp (2010) Grunnbok i Strategi 3.utgave. Cappelen Akademisk

Johnson, Whittington, Scholes, Angwin og Regner (2014) EXPLORING STRATEGY, Tenth Edition, Pearson

Mulder, P. (2018). *5 P's of Strategy by Henry Mintzberg*. Retrieved 15.februar from toolshero: <https://www.toolshero.com/strategy/5-ps-of-strategy/>

Multiconsult 2019. Status kommunale bygg - State of the nation 2019

Multiconsult & Pricewaterhousecoopers 2008. Vedlikehold i kommunesektoren. Fra forfall til forbilde.

Møre Og Romsdal Fylkeskommune 2017-2026. Egedomsstrategi

Mørk, Bjørberg, Sæbøe, Weisæth (2008) Ord og uttrykk innen eiendomsforvaltning og fasilitetsstyring

Mørk Cato: (2019) Behov for omfattende oppgradering av offentlige bygg. Artikkel på [www.multiconsult.no](http://www.multiconsult.no)

NS-EN 152221-1 :2007 Fasilitetsstyring –Del 1: Termer og definisjoner

NS-EN 152221-2 Veiledning for utarbeidelse av avtaler om fasilitetsstyring

NS-EN 3424:12 Tilstandsanalyse av byggverk. Innhold og gjennomføring

NS-EN-ISO 41011:2017

NS-EN ISO 41011:2018 Fasilitetsstyring – Terminologi

Olsson (2011) Praktisk rapportskrivning, Trondheim, Tapir akademisk forlag.

Opstad (2013) Økonomistyring i offentlig sektor. 2.utgave GYLDENDAL AKADEMISK

Oskar (2014-2017) Verdier for eier og bruker av eigedom. Tilgjeneleg på [www.prosjektnorge.no](http://www.prosjektnorge.no)

Plan og bygningsloven. Tilgjeneleg på [www.lovdatab.no](http://www.lovdatab.no)

Rattsø Jørn. (2015) NOU 2015:1 Produktivitet – grunnlag for vekst og velferd – Produktivitetskomisjonens første rapport.

Reppe Linn Chrisin (2016) Berekraftig og konkurransedyktig eiendomsforvaltning i kommunal sektor. Masteroppgave NTNU Trondheim

Reve og Grønhaug (1989) Strategi og organisasjon. Tano forlag

RIF (2010) State of nation. Rådgivene ingeniørers forening, Oslo Tilgjeneleg på [www.rif.no](http://www.rif.no)

RIF (2015) Norges tilstand 2015. Rådgivene ingeniøreres forening, Oslo Tilgjeneleg på [www.rif.no](http://www.rif.no)

RIF (2019) State of the nation. Rådgivende ingeniøreres forening, Oslo Tilgjeneleg på [www.rif.no](http://www.rif.no)

Rogland revisjon IKS. (2017) Forvaltningsrevisjon av vedlikehold kommunale bygg Sola kommune. Tilgjengeleg på [www.kontrollutv.no](http://www.kontrollutv.no)

Sola kommune: Handlings og økonomiplan 2020-2023. Tilgjengeleg på [www.sola.kommune.no](http://www.sola.kommune.no)

Sola kommune: Kommuneplan 2019-2035. Tilgjengeleg på [www.sola.kommune.no](http://www.sola.kommune.no)

Sola kommune: Kunnskap om Sola 2019. Statistikk og utviklingstrekk

Sola kommune: Politisk sak om vedlikehold.2017. Tilgjengeleg på [www.sola.kommune.no/politiske saker](http://www.sola.kommune.no/politiske-saker).

Sola kommune: Skolebruksplan 2019-2029. Tilgjengeleg på [www.sola.kommune.no](http://www.sola.kommune.no)

Sola kommune: Årsrapport 2019. Tilgjengeleg på [www.sola.kommune.no](http://www.sola.kommune.no)

Stor norske leksikon. [www.snl.no](http://www.snl.no)

Språkrådet Nynorskordboka. Tilgjengeleg på [www.ordbok.uib.no](http://www.ordbok.uib.no)

Stjørdal kommune: Handlings og økonomiplan 2020-2023 Tilgjengeleg på [www.stjordal.kommune.no](http://www.stjordal.kommune.no)

Stjørdal kommune: Kommuneplanens arealdel 2013-2020. Tilgjengeleg på [www.stjordal.kommune.no](http://www.stjordal.kommune.no)

Stjørdal kommune: Kommuneplanens samfunnsdel. Tilgjengeleg på [www.stjordal.kommune.no](http://www.stjordal.kommune.no)

Stjørdal kommune: Vedtatt planprogram. Kommuneplanens samfunnsdel 2019-2032. Tilgjengeleg på [www.stjordal.kommune.no](http://www.stjordal.kommune.no)

Stjørdal kommune: Saksfremlegg, Vedlikeholdsplan kommunale bygg 2019

Stjørdal kommune: Saksfremlegg, Vedlikeholdsplan kommunale bygg 2020. Tilgjengeleg på [www.stjordal.kommune.no](http://www.stjordal.kommune.no)

Stjørdal kommune: Årsrapport 2019 Tilgjengeleg på [www.stjordal.kommune.no](http://www.stjordal.kommune.no)

Statistisk sentralbyrå – Tilgjengeleg på [www.ssb.no](http://www.ssb.no)

Statistik sentralbyrå/statistikkbanken. Tilgjengeleg [www.ssb.no](http://www.ssb.no)

Tjora A (2018) Kvalitative forskningsmetoder. 3.utgave. GYLDEAL AKADEMISK

Vettblogg.no: Vebjørn Tveiterås. Forskjell på produktivitet og effektivitet. Tilgjengeleg fra <https://vettblogg.no/produktivitet-og-effektivitet>

Valen Marit Støre (2018) Vedlikeholdsplanlegging på kort og lang sikt. Forelesing i faget «Ombygging og forvatling av bygninger» NTNU Høsten 2018

Valen, Olsson, Bjørnberg, Kvåle(2011) Bygningsvedlikehold. Bedre planlegging- en nøkkel til bedre vedlikehold. Trondheim. Tapir akademiske forlag.

Vanbo Signy (2014) Kriterier for god kommunestruktur. Ekspertutvalgets delrapport. Tilgjengeleg på [www.regjeringen.no/kmd](http://www.regjeringen.no/kmd) Kommunal og moderniseringsdepartementet

Vanbo Signy. (2014) Kriterier for god kommunestruktur. Ekspertutvalgets sluttrapport Tilgjengeleg på [www.regjeringen.no/kmd](http://www.regjeringen.no/kmd) Kommunal og moderniseringsdepartementet

Utdanningsdirektoratet. Grunnskolens informasjonssystem p Tilgjengeleg å [www.gis.uir.no](http://www.gis.uir.no)

## 9. Vedlegg

### 9.1 Resultat frå spørjeundersøkinga

## SVAR PÅ SPØRJEUNDERSØKING EIGEDOMSTENESTER I DIN KOMMUNE.

For å gi ein god oversikt har vi fargekode på dei ulike kommunane. Kort kommentar etter kvart spørsmål. På spørsmåla der ein svarar ved hjelp av ein score frå 1 til 6, har eg rekna ut ein snitt score for kvar kommune. Det er relativt få respondentar i kvar kommune, dette gir at snitt score gir utslag dersom ein respondent er gjennomgåande negativ. Bakgrunns materialet frå Sola kommune viser til dømes at ein respondent konsekvent har gitt ein score på 1 på alle spørsmåla bortsett frå eit. Slike svar kan tyde på at ein kanskje har ein form for konflikt eller sterk usemje med eigedomsavdelinga, kanskje knytt til ei spesiell sak. Askøy kommune har den lågaste svarprosenten og den kan tenkjast at snittet hadde blitt annleis dersom det var fleire som svarte. Oversikta viser likevel kven av kommunane som får best score jamt over i høve til påstand stilt i spørsmålet.

Det er viktig å presisere at svara er korleis respondenten er samd eller usamd på ein påstand. Når ein vert spurt om eigedomsavdelinga sine planar, tilstand på bygg etc. er det korleis respondenten oppfattar det. Eigedomsavdelinga kan ha til dømes skrivne planer, som brukar ikkje kjenner til. I spørsmål 15 om korleis omdømme er ang kommunale bygg, er det respondenten sin subjektiv oppfatning om kva han eller ho trur omdømme er. Skal vi få vite kva omdømme faktisk er måtte vi gjennomført ein undersøking retta mot innbyggjarar og politikarar.

Når ein skal ta stilling til ein påstand er ein score på 6 at ein er svært samd, medan ein score på 1 er at ein er svært usamd.

### ASKØY

Askøy kommune har 17 skular og 9 kommunale barnehagar. Totalt var svarprosenten på Askøy på 46,1 prosent. Det betyr at 6 av 9 barnehagar svarte, medan berre 6 av 17 skular svarte. Dette gir ein svarprosent når det gjeld barnehagar på 66,7 % og 35,3 % på skular

### SOLA

Sola kommune har 10 kommunale barnehagar og 11 skular. 16 av 21 svarte som gir ein svarprosent på 76,2. Det var 8 barnehagar som svarte og 8 skular. Noko som gir ein svarprosent blant barnehagane på 80 % og tilsvarande svarprosent på skulane på 72,7 %

### STJØRDAL

Stjørdal kommune har 13 skular og 10 kommunale barnehagar. Totalt var svarprosenten i Stjørdal på 73,9 %. Det betyr at det var 9 skular og 8 barnehagar som svarte på skjema. Det betyr at svarprosenten frå skular var på 69,1 og frå barnehagar på 80 %.

SVARFORDELING MELLOM DEI ULIKE KOMMUNANE:

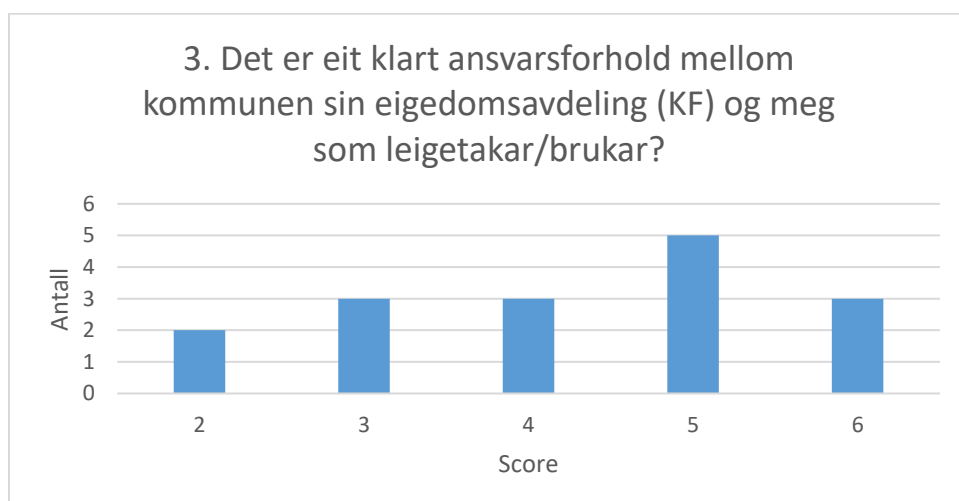
Kommune	Barnehagar – antal svar	Skular –antal svar	Totalt antal svar	Prosent svar av alle skular og barnehagar
Askøy	6	6	12	46,1
Sola	8	8	16	76,2
Stjørdal	8	9	17	73,9

### 3

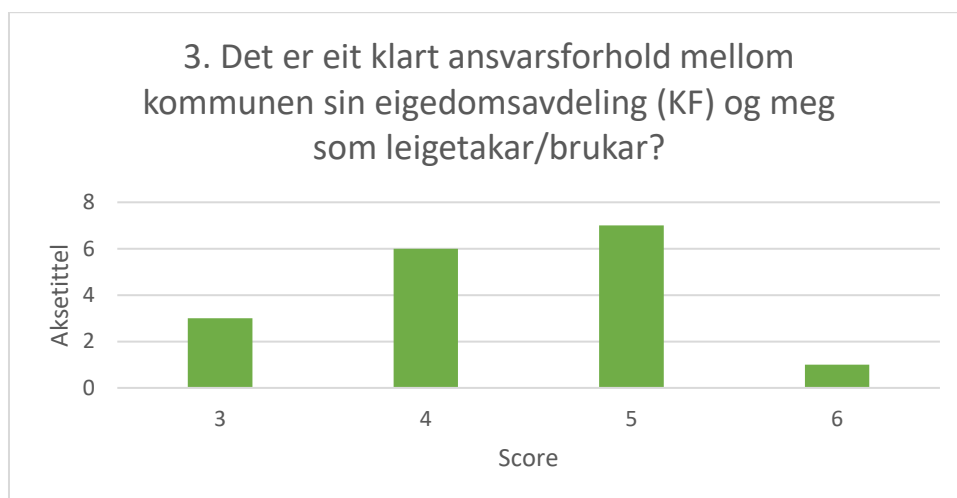
#### ASKØY



#### SOLA



## STJØRDAL



Tabell sitt score alle kommunar – påstand 3: Klare ansvarsforhold.

Kommune	Totale score	Antal respondenter	Snitt score	Best score
Askøy	56	12	4,67	1
Sola	68	16	4,25	3
Stjørdal	74	17	4,35	2

Kommentar: Dei fleste respondentar i alle kommunar gir score fire eller betre på påstanden. Ein kan konkludere med at det stor sett er eit avklart forhold mellom eigedom og skule/barnehage

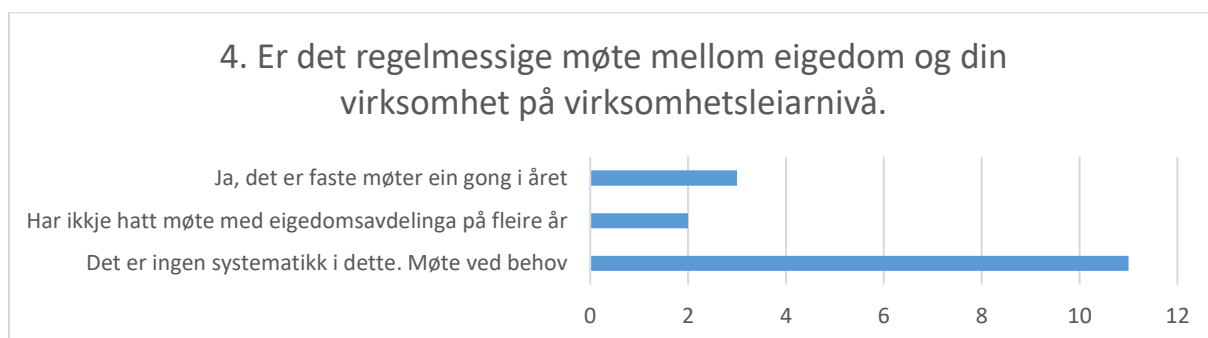
## 4

### ASKØY





## SOLA



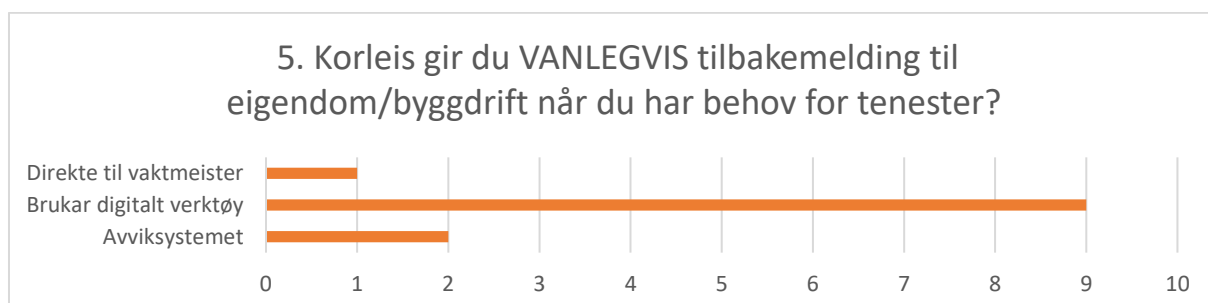
## STJØRDAL



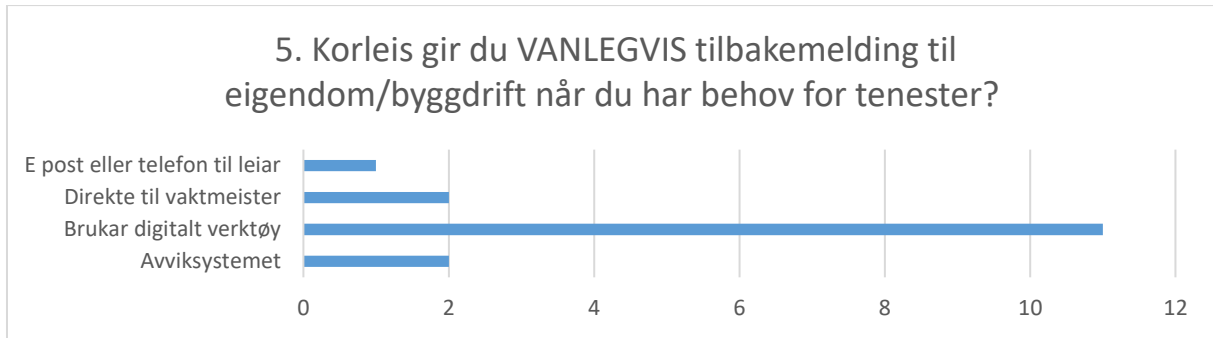
Kommentar: Dei aller fleste oppgir i alle kommunane at dei har møte ved behov. Nokre har ikkje hatt møte med si eigedomsavdeling på fleire år, medan andre oppgir å ha det årlig. Askøy kommune har dei siste åra hatt årlige møter med skulane i samband med rehabiliteringsplanen.

## 5

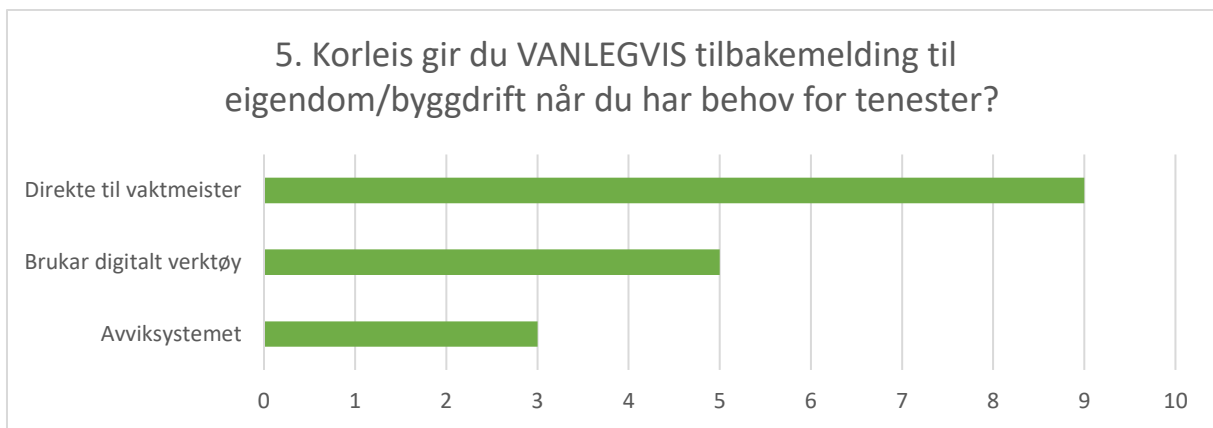
### ASKØY



## SOLA



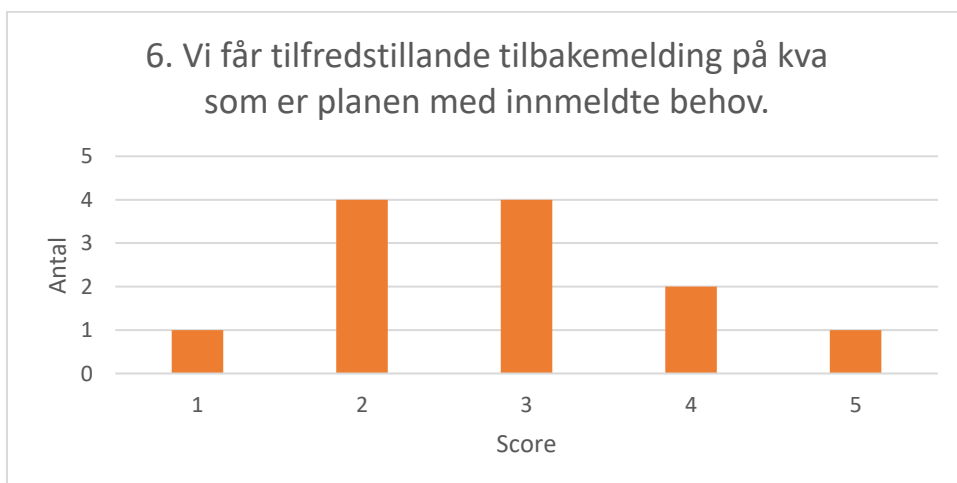
## STJØRDAL



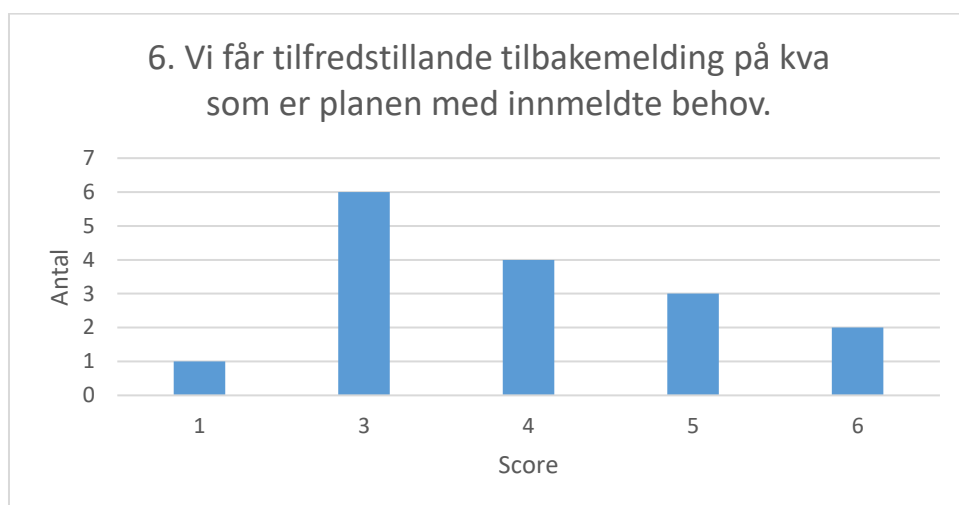
Kommentar: Her ser vi et markert skilje mellom Stjørdal og dei to andre kommunane i undersøkinga. Stjørdal sine verksemdar gir i mykje større grad beskjed direkte til vaktmeister. På Askøy og i Sola er bruk av digitale verktøy meir brukt.

## 6

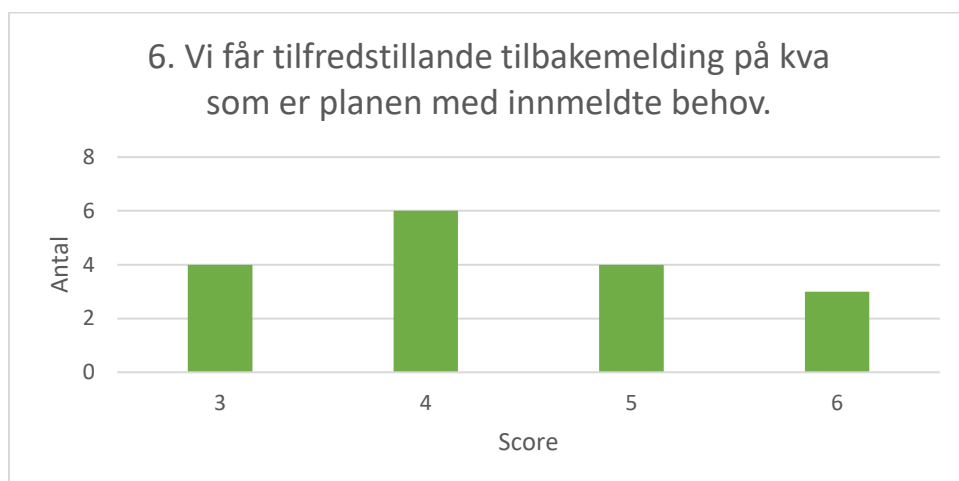
### ASKØY



## SOLA



## STJØRDAL



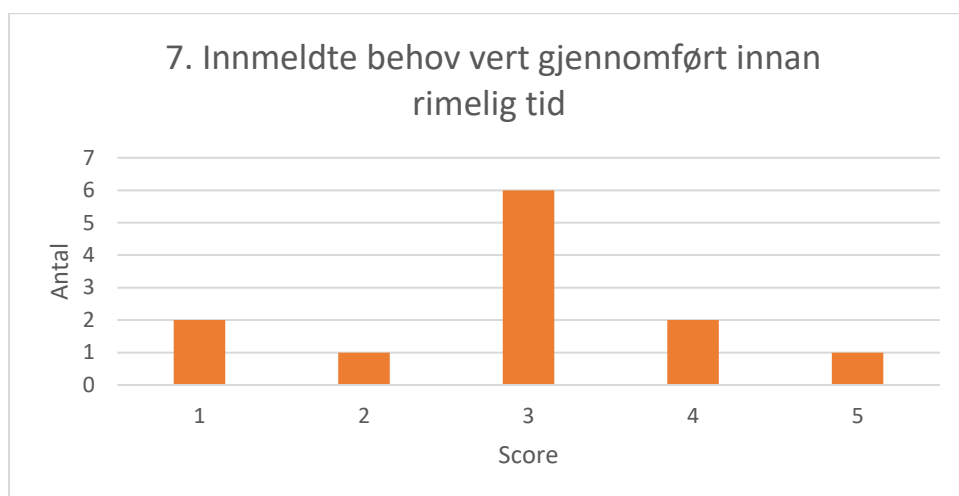
Tabell sitt score alle kommunar – påstand 6: Tilfredstillande tilbakemelding

Kommune	Totale score	Antal respondenter	Snitt score	Best score
Askøy	34	12	2,83	3
Sola	62	16	3,87	2
Stjørdal	74	17	4,35	1

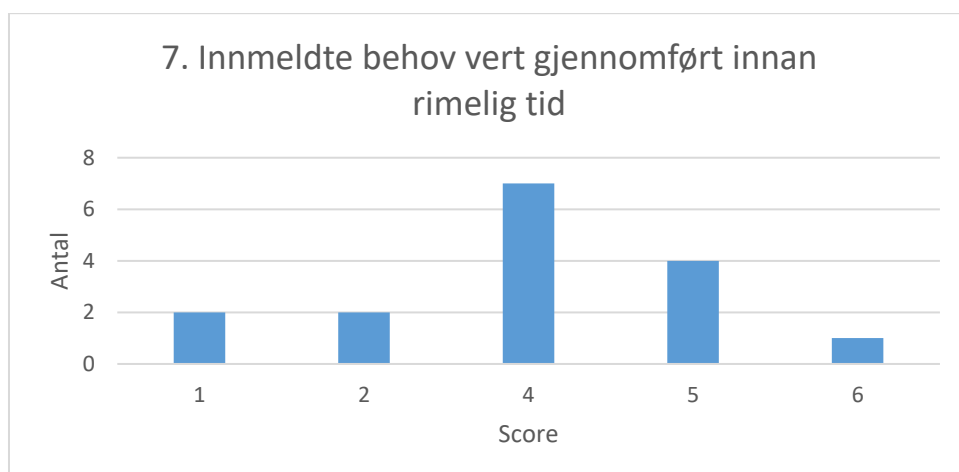
Kommentar: Her er det relativt stor skilnad mellom kommunane, der Stjørdal sine verksemdar/brukarar jamt over er meir nøgde enn både Sola og Askøy. Som ein ser av søylediagrammet er det noko fleire toarar hos Askøy som drar ned snittet. I Stjørdal kommune er det ingen som gir mindre score enn 3.

# 7

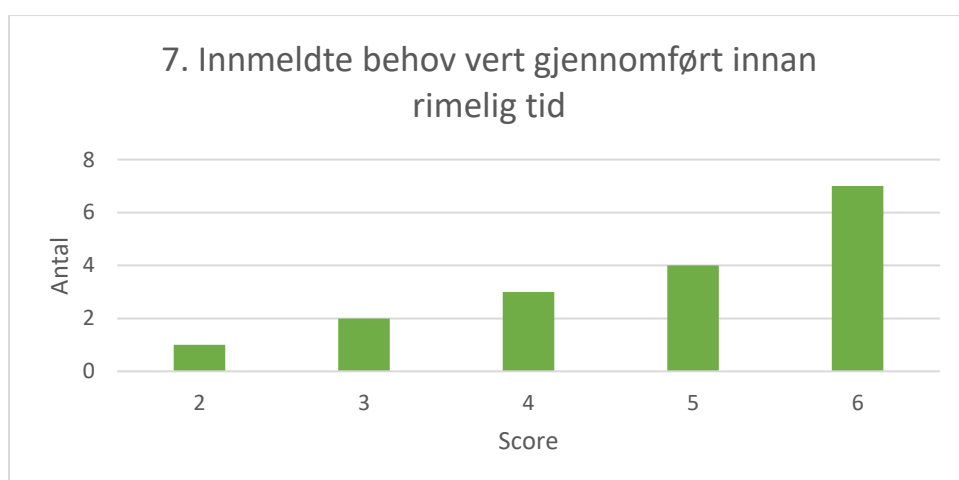
## ASKØY



## SOLA



## STJØRDAL



Tabell sitt score alle kommunar – påstand 7: Innmeldte behov vert gjennomført

Kommune	Totale score	Antal respondenter	Snitt score	Best score
Askøy	35	12	2,91	3
Sola	60	16	3,75	2
Stjørdal	76	17	4,47	1

Kommentar: Stjørdal sine brukarar er svært nøgde både med korleis innmeldt behov vert gjennomførte. Får ein score på 5 av sine brukarar. Sola får ein firer, mens Askøy ligger på 3.

## 8

### ASKØY



### SOLA



## STJØRDAL



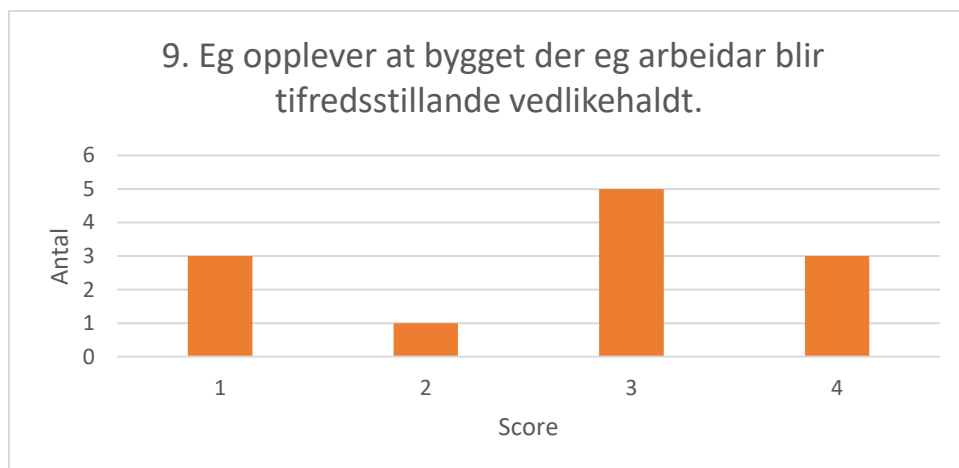
Tabell snitt score alle kommunar – påstand 8: Egedomsavdelinga har god oversikt over tilstand og behov for bygget.

Kommune	Totale score	Antal respondenter	Snitt score	Best score
Askøy	46	12	3,83	2
Sola	53	16	3.31	3
Stjørdal	79	17	4,64	1

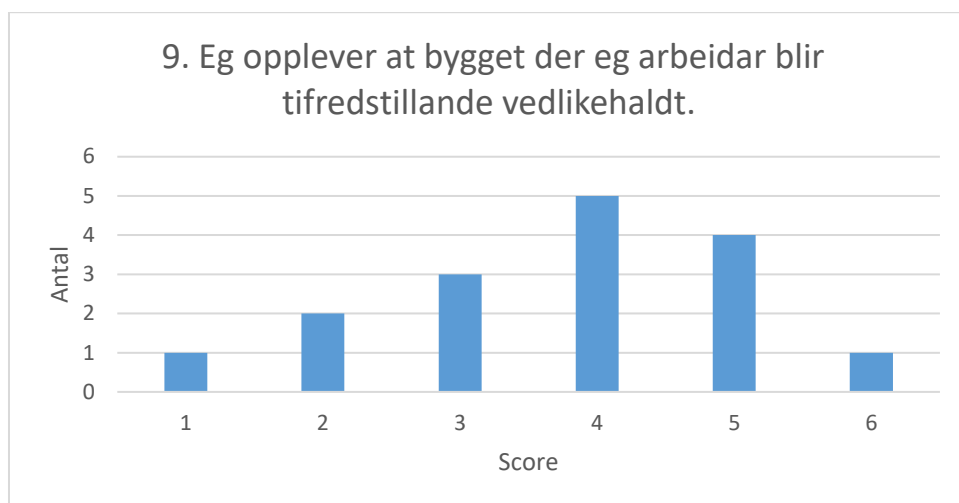
Kommentar: Stjørdal sin verksemdar har størst tillit til at egedomsavdelinga har god oversikt over bygget. Askøy scorar høgare enn Sola. Diagramma både til Askøy og Sola viser spreining, mens Stjørdal ligger samla på fire og fem. Avrunda får Stjørdal en score på 5, Askøy score på 4 og Sola score på 3.

## 9

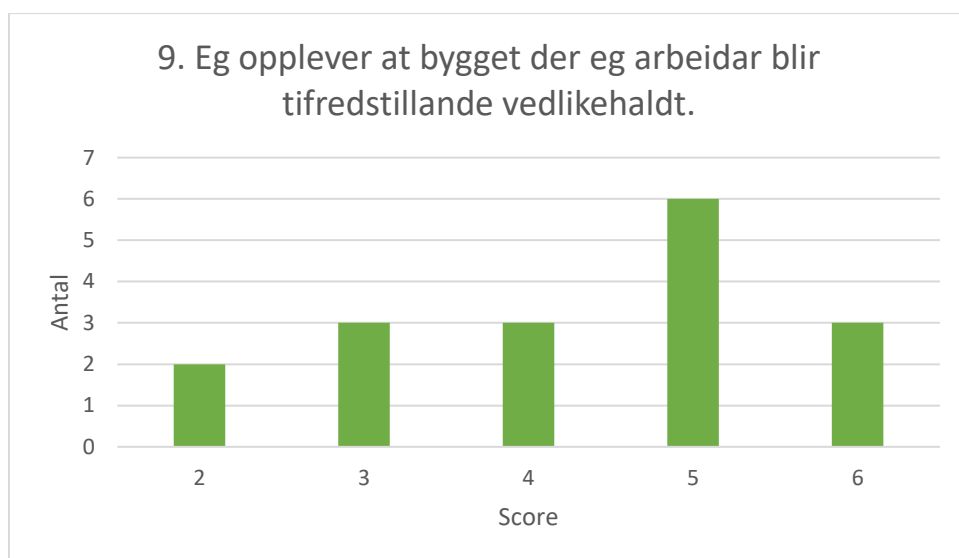
### ASKØY



## SOLA



## STJØRDAL



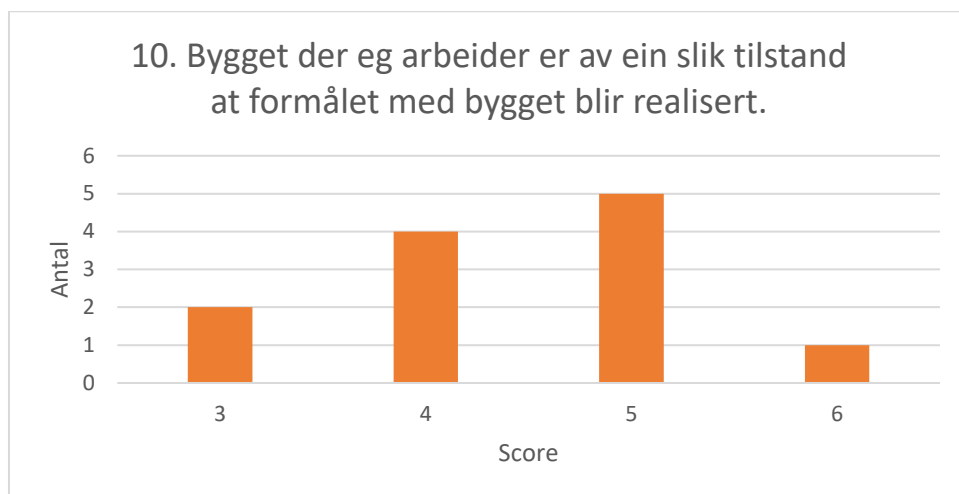
Tabell sitt score alle kommunar – påstand 9: Tilfredstillande vedlikehald av bygget

Kommune	Totale score	Antal respondentar	Snitt score	Best score
Askøy	32	12	2,66	3
Sola	60	16	3,75	2
Stjørdal	73	17	4,29	1

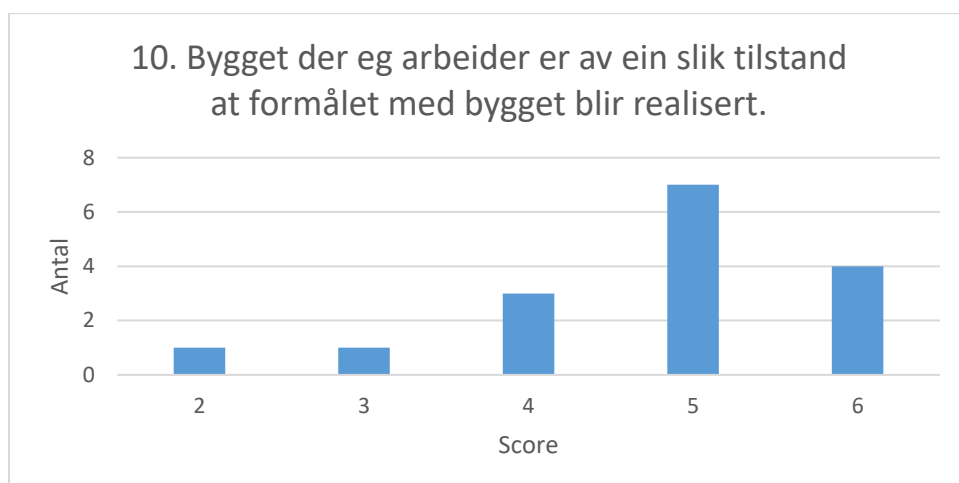
Kommentar: De er spreing på alle diagramma i høve til score, men for Askøy sin del stoppar den på score fire. Både hos Stjørdal og Sola er det fleire som gjev over score fire eller meir. Stjørdal har beste score, men avrunda får både Sola og Stjørdal score fire, medan Askøy får score 3.

# 10

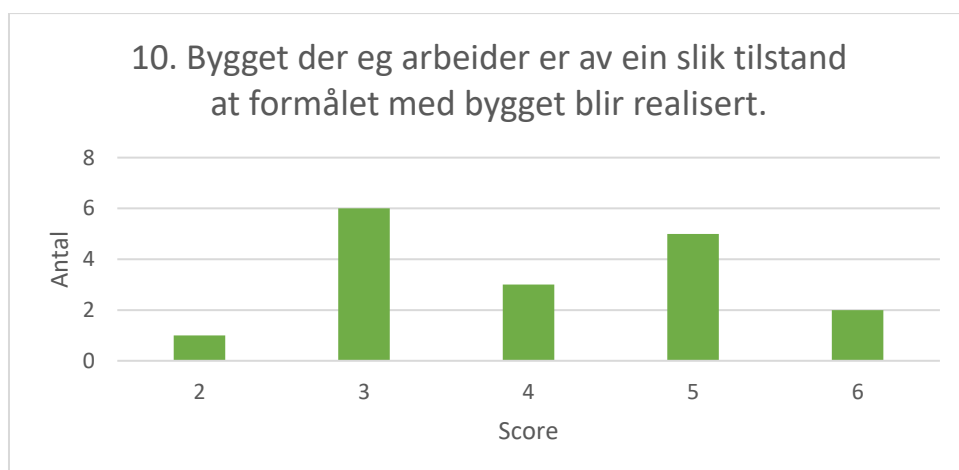
## ASKØY



## SOLA



## STJØRDAL





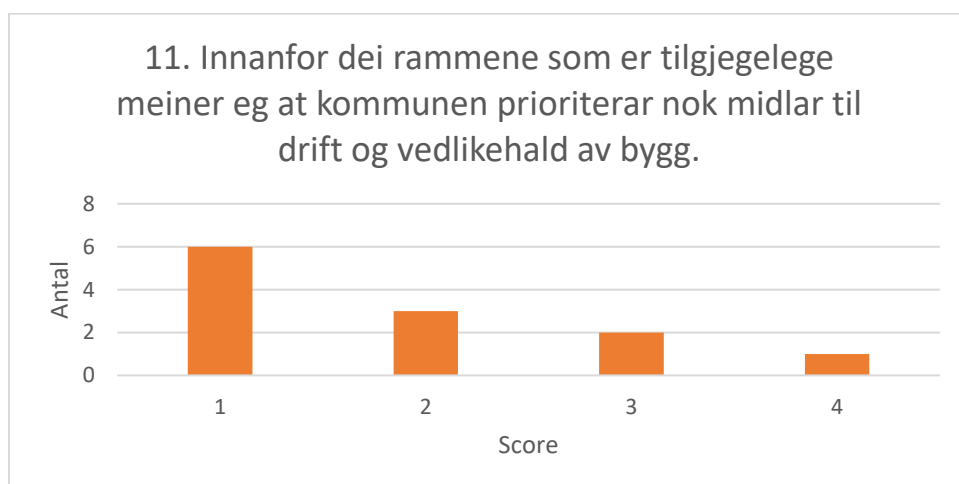
Tabell sitt score alle kommunar – påstand 10: Formålet med bygget blir realisert.

Kommune	Totale score	Antal respondentar	Snitt score	Best score
Askøy	53	12	4,41	2
Sola	76	16	4,75	1
Stjørdal	69	17	4,06	3

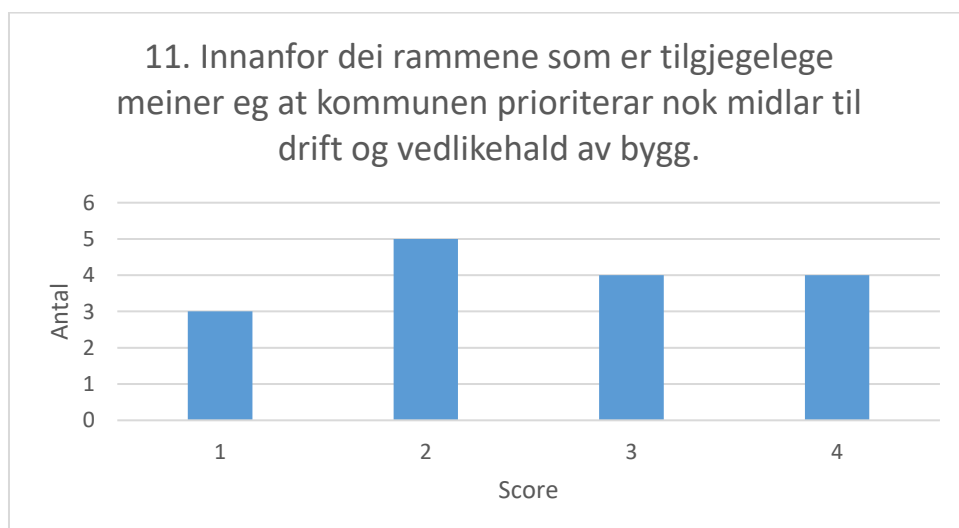
Kommentar: Dei fleste respondentar meiner at tilstanden på bygget er slik at det går ann å drive hensiktsmessig læring og lek. Alle kommunar får en snitt over fire der Sola kjem best ut med 4,75. Avrunda får Sola score 5, medan Askøy og Stjørdal får score 4. Det kan vera grunn til å merke seg at sjølv om Askøy får noko dårlegare score på fleire spørsmål, er det høgare score i Askøy enn Stjørdal på dette spørsmålet-

## 11

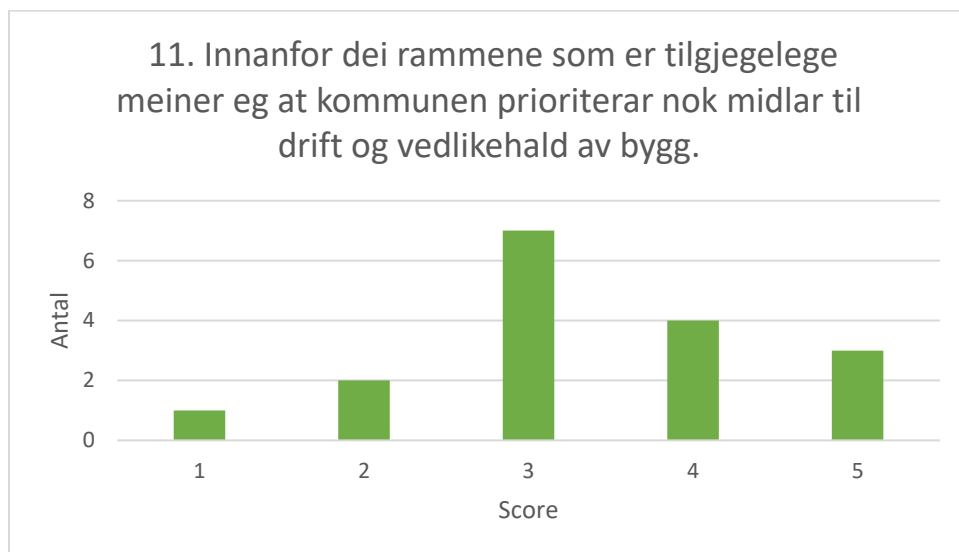
### ASKØY



### SOLA



## STJØRDAL



Tabell sitt score alle kommunar – påstand 11: Kommune prioriterer nok midlar til drift og vedlikehald av bygg.

Kommune	Totale score	Antal respondentar	Snitt score	Best score
Askøy	22	12	1,83	3
Sola	41	16	2,56	2
Stjørdal	57	17	3,35	1

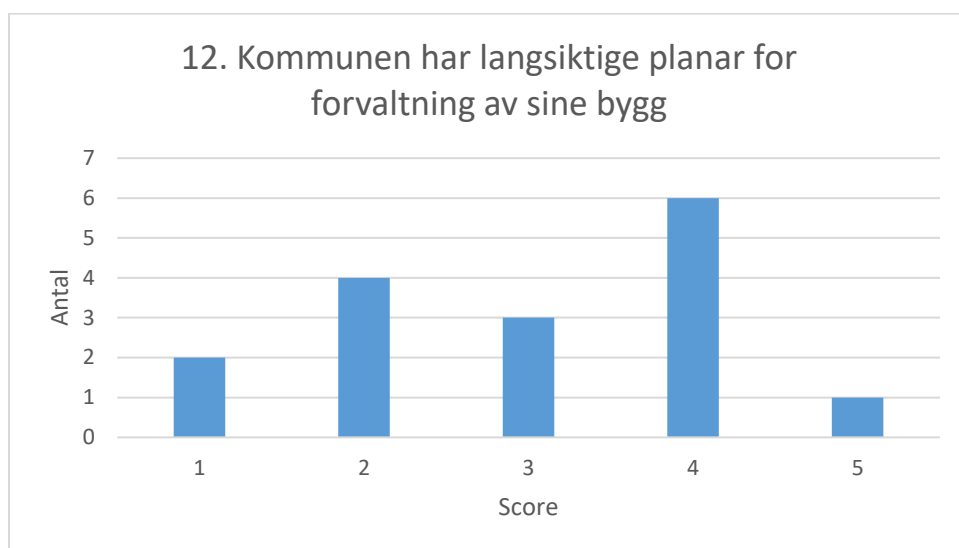
Kommentar: Her er det ein svært tydlige tilbakemelding frå brukarane på Askøy. Det vert brukt for lite midlar på drift og vedlikehald av bygg. Halvparten av respondentar i Askøy gir ein score på 1 når ein skal vurdere påstanden. I Sola meiner og dei fleste at det må brukas meir midlar til formålet, medan Stjørdal er meir nøgde.

## 12

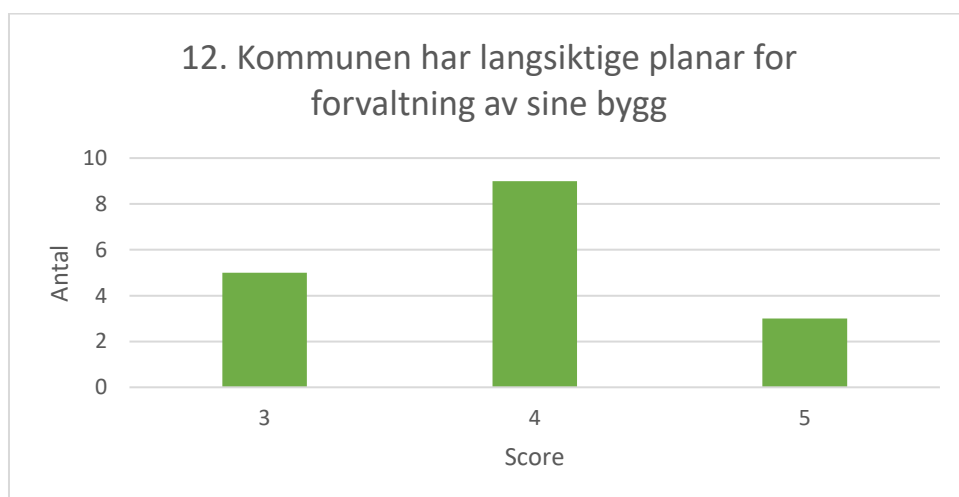
### ASKØY



## SOLA



## STJØRDAL



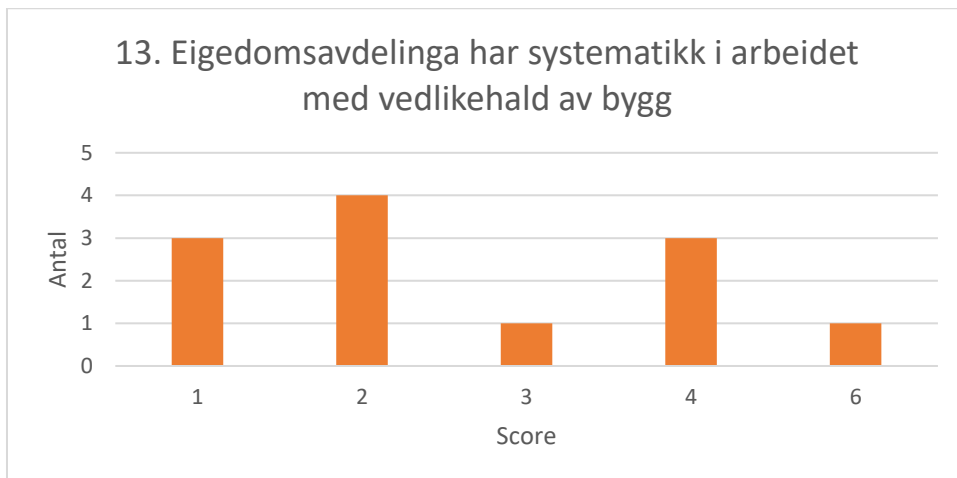
Tabell sitt score alle kommunar – påstand 12: Kommunen har langsiktige plana for forvaltinga av bygg.

Kommune	Totale score	Antal respondentar	Snitt score	Best score
Askøy	25	12	2,08	3
Sola	48	16	3	2
Stjørdal	66	17	3,88	1

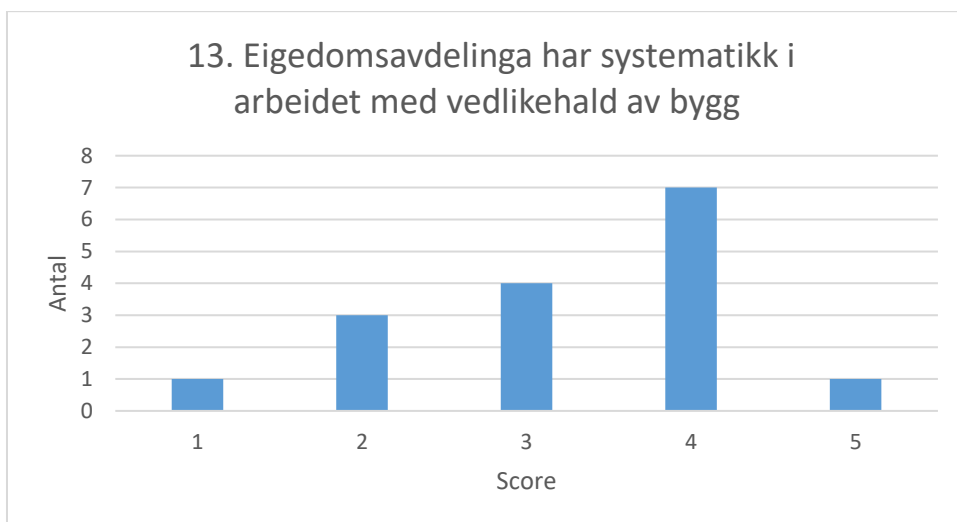
Kommentar: Stjørdal sine virksomheter er mest positiv til påstanden om at kommunen har langsiktige planer for bygget. Askøy sine virksomheter er veldig usamde i påstanden og heile 9 av 12 respondenter gir score 1 eller 2. Sola kommune får ein middels score der diagrammet strekker seg frå score 1 til 5. Avrunda får Stjørdal score fire, Sola score 3 og Askøy score 2.

# 13

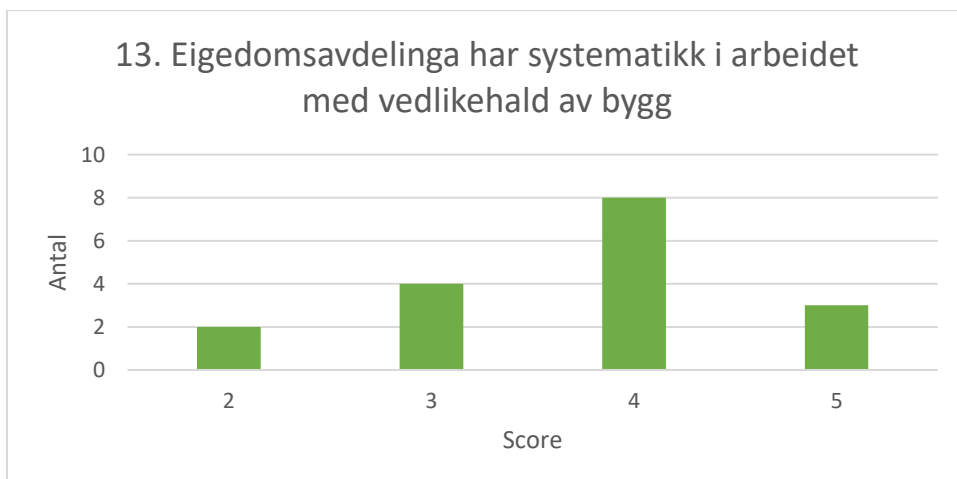
## ASKØY



## SOLA



## STJØRDAL



Tabell snitt score alle kommunar – påstand 13: Egedomsavdelinga har systematikk i arbeidet med vedlikehald av bygg

Kommune	Totale score	Antal respondentar	Snitt score	Best score
Askøy	32	12	2,66	3
Sola	52	16	3,25	2
Stjørdal	63	17	3,71	1

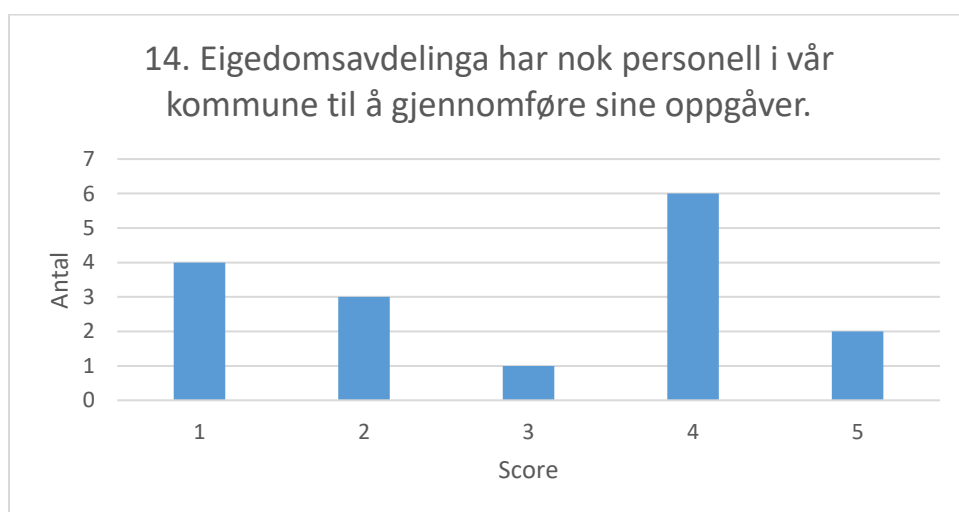
Kommentar: Stjørdal sine brukarar er mest samde i påstanden om at egedomsavdelinga har systematikk i arbeidet med vedlikehald. Men Sola har nokolunde same profil på diagrammet. Askøy sine brukarar er mest usamde, me her blir heile skalaen tatt i bruk. Avrunda får Askøy og Sola score 3, medan Stjørdal får score 4.

## 14

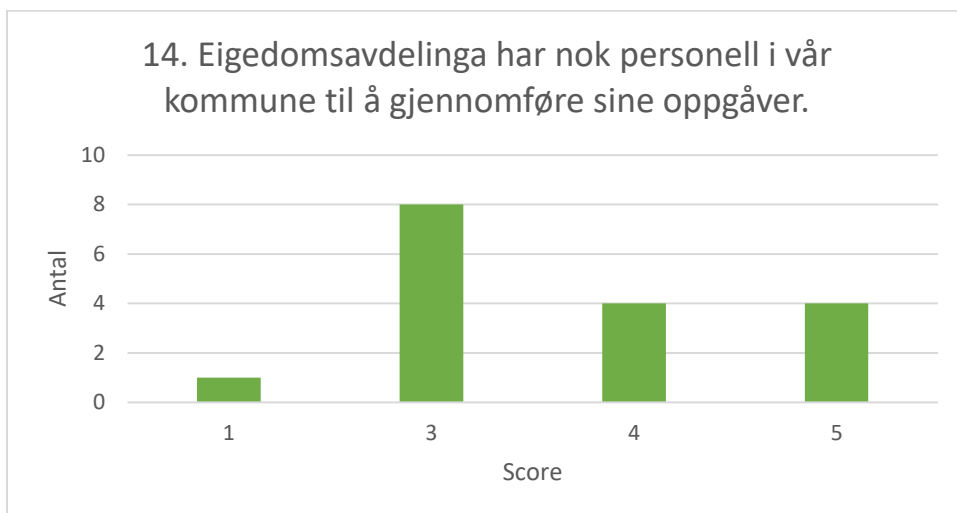
### ASKØY



### SOLA



## STJØRDAL



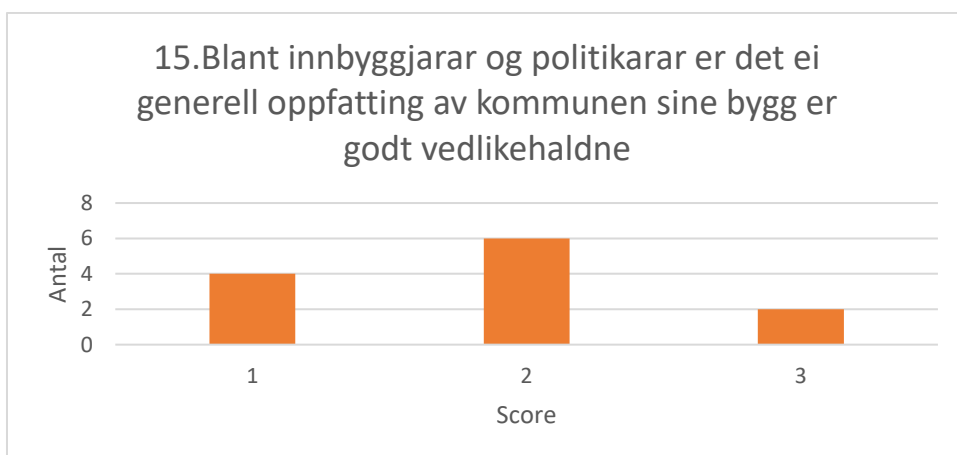
Tabell snitt score alle kommunar – påstand 14: Egedomsavdelinga nok personell i vår kommune.

Kommune	Totale score	Antal respondentar	Snitt score	Best score
Askøy	22	12	1,83	3
Sola	47	16	2,93	2
Stjørdal	61	17	3,58	1

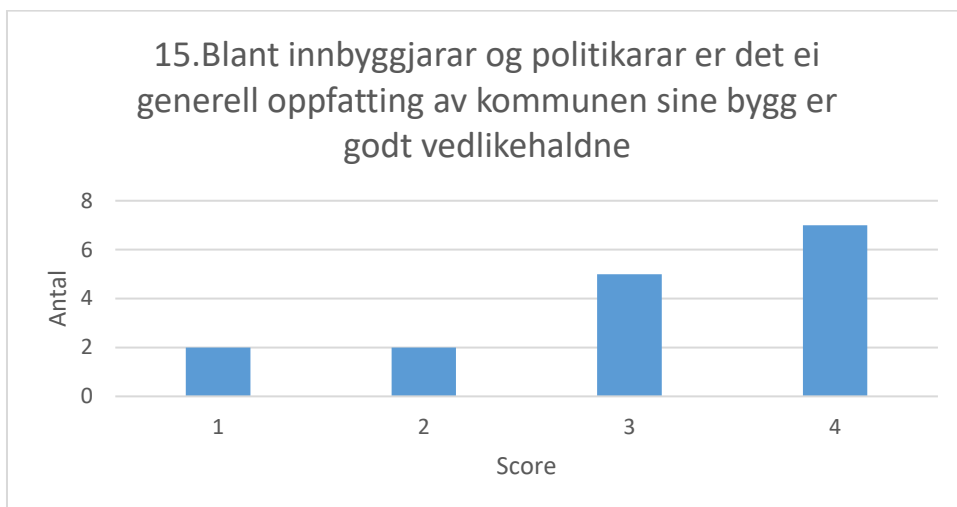
Kommentar: Brukarane i Askøy er svært klare på at det ikkje er nok personell i egedomsavdelinga. Heile 10 av 12 respondentar gir score 1 eller 2 på påstanden. I Sola er det 6 av 16 som gir ein slik score, medan 8 stk. gir score 4 og 5. Stjørdal finn vi dei fleste på score 3 eller betre. Avrunda gir svara frå Askøy ein score på 2, Sola ein score på 3, og Stjørdal ein score på 4.

## 15

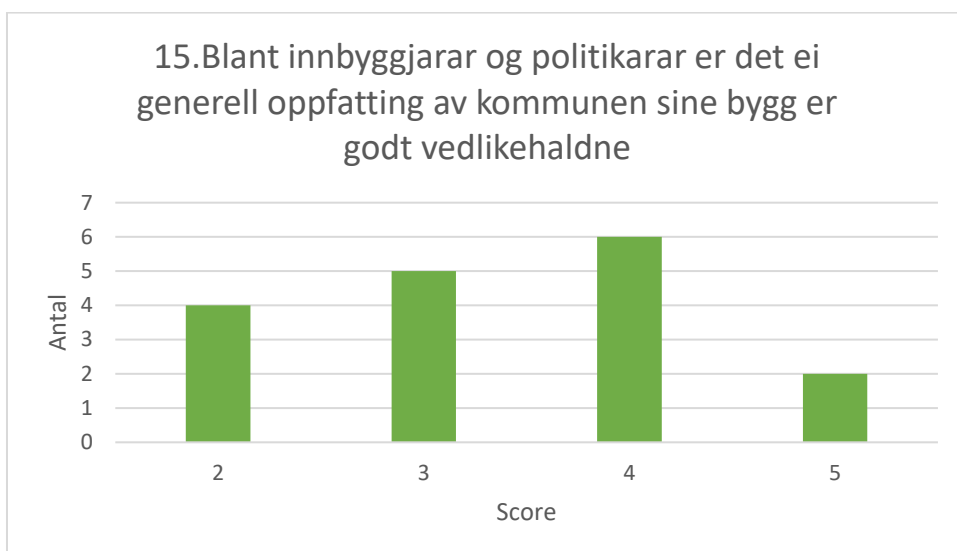
### ASKØY



## SOLA



## STJØRDAL



Tabell snitt score alle kommunar – påstand 15: Generell oppfatning av at kommune sine bygg er godt vedlikehaldne

Kommune	Totale score	Antal respondentar	Snitt score	Best score
Askøy	22	12	1,83	3
Sola	49	16	3.06	2
Stjørdal	57	17	3,35	1

Kommentar: Askøy sine verksemder er av den oppfatning at det er eit dårleg omdømme ang vedlikehald av bygg i kommunen, Sola og Stjørdal ligg meir midt på skala og har ei ganske lik profil i diagrammet. Avrunda er scoren til Askøy 2, og Sola og Stjørdal 3.

### Oppsummering:

Stjørdal kommune kjem klart best ut på denne brukarundersøkinga. Av 13 spørsmål skal ein svare med tal på 11 av disse. På disse 11 spørsmåla får Stjørdal høgast score 9 gonger.

Spørsmåla 3 til 7 handlar om ansvarsfordeling og samhandling mellom eigedomsavdelinga og dei kommunale verksemdene som brukar bygga. Det kjem fram at brukarane for det meste oppfattar ansvarsforholdet som avklart. Kommunane ser ikkje ut til å ha ein formalisert møtestruktur med brukarane. Dei fleste svarar at det er møte ved behov. Vidare merkar med oss at digitale system vert meir brukt i Sola og Askøy enn i Stjørdal. Som vi har sett tidligare i oppgåve har Stjørdal betydelege meir driftspersonell enn både Sola og Askøy. Det tyder på at Stjørdal driv meir tradisjonelt der vaktmeister er meir synlig. Stjørdal gir svært høg score på at ein er nøgd med tilbakemelding og at ting vert ordna opp i.

Spørsmåla frå 8 og 9, og spørsmål 12 og 13 handlar om i kva grad brukarane oppfattar korleis eigedomsavdelinga har oversikt og planar for bygget. Spørsmål 8 om oversikt over bygget sin tilstand scorar høgast i alle dei fire kommunane. Dette er og det spørsmålet Askøy kjem best ut av. Men når vi kjem over på spørsmål 9 om sjølve vedlikehaldet på bygga fell Askøy sin score frå 3,83 i spørsmål 8 til 2,66 i spørsmål 9. Askøy og Sola får likevel høgare en score enn Stjørdal på spørsmålet om formålet med bygget blir realisert. (spørsmål 10).

Når det gjeld spørsmålet om kommunen innafor tilgjengelege rammer brukar nok mildar på drift og vedlikehald av bygg er respondentar i Askøy heilt klåre på at kommune brukar for lite midlar. Når det gjeld spørsmål om planlegging og systematikk er det Stjørdal som scorar høgast, etterfølgt av Sola og Askøy.



## 9.2 Oversikt over rekneskap 2019 byggdrift Sola kommune eigedom

### Drift- økonomioppfølging drift hele fjoråret

Budsjett og regnskap hele fjoråret med mulighet for periodisering

	Regnskap i fjor	Budsjett i fjor	Avvik i kr	Avvik i %
<b>ALLE</b>	<b>81 120 804</b>	<b>81 563 000</b>	<b>442 196</b>	<b>0,54</b>
401 Eiendom	81 120 804	81 563 000	442 196	0,54
14300 Byggdrift	81 120 804	81 563 000	442 196	0,54
10100 Lønn faste stillinger	10 965 507	12 038 000	1 072 493	8,91
10101 Lønn renhold	7 673 606	8 283 000	609 394	7,36
10104 Vikar vakante stillinger	22 695	0	-22 695	0,00
10120 Avtalefestede tillegg fastlønn	64 826	450 000	385 174	85,59
10121 Øvrige faste tillegg fastlønn	419 232	0	-419 232	0,00
10198 Anordning lønn	-24 489	0	24 489	0,00
10201 Vikarlønn renhold	33 805	678 000	644 195	95,01
10301 Ekstraressurs	850 685	0	-850 685	0,00
10303 Lønn sommer-/sesonghjelp	0	0	0	0,00
10401 Overtid	177 095	77 000	-100 095	-129,99
10402 Beredskapsvakt	38 979	0	-38 979	0,00
10403 Overtid renhold	0	120 000	120 000	100,00
10512 Trekkpliktig kjøregodtgjørelse	4 023	0	-4 023	0,00
10514 Fast bilgodtgj./fri reise til-fra a...	6 000	20 000	14 000	70,00
10519 Div. godtgjørelser	4 565	48 000	43 435	90,49
10900 Pensjonsutgifter fellesordning	2 643 205	3 059 000	415 795	13,59
10905 Pensjonsutgifter sykepleiere	26 266	0	-26 266	0,00
10990 Arbeidsgiveravgift	3 102 073	3 231 000	128 927	3,99
11000 Kontormateriell/-utgifter	5 031	14 000	8 969	64,06
11004 Faglitteratur/fagtidsskrift/aviser	6 579	3 000	-3 579	-119,30
11150 Mat/servering brukere med mv...	3 663	0	-3 663	0,00
11151 Mat/servering ikke-brukere (a...	42 666	26 000	-16 666	-64,10
11201 Arbeidstøy	46 081	59 000	12 919	21,90
11202 Renholdsmidler	1 297 005	1 166 000	-131 005	-11,24
11209 Div. forbr.matr./varer/tjenester	235 951	1 950 000	1 714 049	87,90
11215 Erkjentlighetsgaver	990	0	-990	0,00
11219 Div. velferd for ansatte	570	0	-570	0,00
11295 Analyseprøver	0	10 000	10 000	100,00
11302 Telefon (kun ab.avg. og tellers...	55 079	35 000	-20 079	-57,37
11400 Annonser/kunngjøringer	1 750	0	-1 750	0,00
11509 Div. kurs/opplæring	61 287	65 000	3 713	5,71
11510 Anordning reiser, kurs og andr...	-1 178	0	1 178	0,00
11610 Kilometergodtgjørelse	28 387	50 000	21 613	43,23
11620 Diett- og nattillegg	2 817	0	-2 817	0,00
11659 Div. opplysningspl. godtgjørelse	14 363	20 000	5 637	28,19
11700 Drift/vedl.hold biler/anleggs...	371 234	0	-371 234	0,00
11703 Forsikring biler/anleggsmaskin...	75 055	28 000	-47 055	-168,05
11712 Tjenestereiser (ikke oppl.pl.)	43 032	29 000	-14 032	-48,39
11713 Tjenestereiser kurs (ikke oppl...	29 561	5 000	-24 561	-491,22
11719 Div. transportutgifter	855	0	-855	0,00
11801 Strøm	17 391 599	15 765 000	-1 626 599	-10,32
11811 Fjernvarme	608 770	284 000	-324 770	-114,36
11821 Fyringsolje/-parafin	43 391	25 000	-18 391	-73,57
11831 Naturgass	1 011 250	476 000	-535 250	-112,45
11853 Vakhold/alarm	604 955	956 000	351 045	36,72
11919 Husleie / leie av lokaler	671 743	426 000	-245 743	-57,69
11950 Kommunale eiendomsgebyr	2 471 437	2 715 000	243 563	8,97
11951 Lisensavgifter/programvare	196 681	204 000	7 319	3,59
11952 Kontingenter/medlemskap	0	1 000	1 000	100,00
11959 Div. avgifter/gebyrer/omkostn.	12 230	49 000	36 770	75,04
12019 Div. utstyr	89 008	138 000	48 992	35,50
12080 Konteinerleie og feiing/soping	2 030 693	1 284 000	-746 693	-58,15
12119 Leasing/leie transportmidler	344 896	842 000	497 104	59,04

12200 Kjøp datamaskiner/datautstyr	21 349	0	-21 349	0,00
12209 Kjøp div. maskiner og hvite-/b...	8 792	25 000	16 208	64,83
12210 Leasing/leie datamaskiner/dat...	57 617	0	-57 617	0,00
12219 Leie/leasing div. maskiner/inve...	271 148	200 000	-71 148	-35,57
12300 Vedlikehold anlegg/veier	9 220	0	-9 220	0,00
12303 Vedlikehold bygninger (planlagt)	7 107 846	7 510 000	402 154	5,35
12304 Vedlikehold bygninger (ikke pl...	4 267 654	3 340 000	-927 654	-27,77
12306 Vedlikehold inventar/utstyr	42 175	148 000	105 825	71,50
12310 Forsikringsskade	518 255	1 387 000	868 745	62,63
12320 Skadedyrbekjempelse	379 653	26 000	-353 653	-1 360,20
12409 Div. service-/driftsavtaler	1 496 235	2 207 000	710 765	32,21
12503 Matr. vedlikehold bygninger (pl...	367 194	0	-367 194	0,00
12504 Matr. vedlikehold bygninger (ik...	400 645	198 000	-202 645	-102,35
12600 Kjøp av renholdstjenester	13 383 004	12 785 000	-598 004	-4,68
12709 Div. konsulent tjenester/andre ...	141 179	244 000	102 821	42,14
12960 Internt kjøp av arb.kraft	279 240	291 000	11 760	4,04
12969 Div. interne kjøp/overføringer	17 900	0	-17 900	0,00
13754 Kjøp fra Rogaland Brann og Re...	296 740	320 000	23 260	7,27
14290 Inngående mva.	12 153 242	12 152 000	-1 242	-0,01
14790 Tap på krav / annet tap	2 412	0	-2 412	0,00
15008 Forsinkelsesrenter/-gebyr/-sal...	1 179	0	-1 179	0,00
16301 Utleie av lokaler (avg.fritt)	-18 372	-15 000	3 372	-22,48
17009 Div. refusjon fra staten	-3 000	0	3 000	0,00
17100 Refusjon langtidssykdom	-414 488	-414 000	488	-0,12
17101 Refusjon fødselspermisjon	-243 149	-243 000	149	-0,06
17290 Mva.komp. driftsregnskapet	-12 153 242	-12 152 000	1 242	-0,01
17722 Forsikringserstatning	-81 863	-82 000	-137	0,17
17799 Div. refusjon fra private/andre	-993 264	-993 000	264	-0,03

### 9.3. Grov regnskap Askøy kommune sin eideomsavdeling 2019

Skjerm bilde: GL30  
Bruker : ITHO

ASKØY KOMMUNE  
Budsjett rapport 5.5

Side: 1  
13.02.2020 09:51:07

Konto	Konto(T)	Beløp	Budsjett (1)	Avvik B-R	Avvik i %
0	Lønn og sosiale utgifter	1 980 456,73	1 941 660	-38 796,73	102,00
1	Kjøp av varer og tjenester (egen tj.p	23 445 872,57	20 905 466	-2 540 406,57	112,15
4	Overføringsutgifter	4 690 413,50	4 611 098	-79 315,50	101,72
5	Finansutgifter mv.	291,63	0	-291,63	0,00
0	SUM UTGIFTER	30 117 034,43	27 458 224	-2 658 810,43	109,68
<b>43005</b>	<b>Forvaltning</b>	<b>30 117 034,43</b>	<b>27 458 224</b>	<b>-2 658 810,43</b>	<b>109,68</b>
0	Lønn og sosiale utgifter	5 889 095,42	5 503 273	-385 822,42	107,01
1	Kjøp av varer og tjenester (egen tj.p	30 878 105,05	27 936 687	-2 941 418,05	110,53
3	Kjøp av tjenester (erstatte egenpro	115 000,00	230 000	115 000,00	50,00
4	Overføringsutgifter	7 513 673,60	7 555 245	41 571,40	99,45
5	Finansutgifter mv.	2 688,89	0	-2 688,89	0,00
0	SUM UTGIFTER	44 398 562,96	41 225 205	-3 173 357,96	107,70
<b>43105</b>	<b>Komm. bygg</b>	<b>44 398 562,96</b>	<b>41 225 205</b>	<b>-3 173 357,96</b>	<b>107,70</b>
0	Lønn og sosiale utgifter	1 030 026,03	941 850	-88 176,03	109,36
1	Kjøp av varer og tjenester (egen tj.p	293 505,72	271 752	-21 753,72	108,00
4	Overføringsutgifter	68 122,42	86 880	18 757,58	78,41
0	SUM UTGIFTER	1 391 654,17	1 300 482	-91 172,17	107,01
<b>43108</b>	<b>Renhold</b>	<b>1 391 654,17</b>	<b>1 300 482</b>	<b>-91 172,17</b>	<b>107,01</b>
0	Lønn og sosiale utgifter	2 994 694,98	3 399 726	405 031,02	88,09
1	Kjøp av varer og tjenester (egen tj.p	10 612 814,19	8 919 870	-1 692 944,19	118,98
3	Kjøp av tjenester (erstatte egenpro	6 136,00	0	-6 136,00	0,00
4	Overføringsutgifter	1 559 857,62	1 632 437	72 579,38	95,55
0	SUM UTGIFTER	15 173 502,79	13 952 033	-1 221 469,79	108,75
<b>60005</b>	<b>Avd. for boligforvaltning</b>	<b>15 173 502,79</b>	<b>13 952 033</b>	<b>-1 221 469,79</b>	<b>108,75</b>
		91 080 754,35	83 935 944	-7 144 810,35	108,51

## 9.4 Intervjuguide eigeidsfolk

### **Organisering**

Korleis har de organisert eigeidsdrift? Kor mange tilsette er de i dei ulike delene?

### **Strategiar**

Kva styringsdokument har eigeidm å styre etter i kommunen? Finnes det noko eigen vedteke eigeidsstrategi? Kva med HØP?

Kor ofte er eiendomsrelevante saker tema i politiske møter?

Er eiendomsavdelinga involvert i strategiske planer som til dømes skulebruksplan eller lignande?

Har de oversikt over samal areal? I tilfelle kor mykje er dette, ikkje medrekna kommunale bustader?

Korleis er oversikt samla og korleis vert den ajourført?

Har de utarbeida ein vedlikehaldsstrategi?

Korleis gjennomfører de tilstandsanalyser?

Har de vedlikehaldsplanar?

Korleis arbeider de med tilstand og vedlikehalde på bygga?

### **Roller**

Er det ein klar forståelse av skille mellom strategisk nivå, taktisk nivå og operativt nivå i virksomheten?

Har verksemda ein forvaltingsavdeling som «bestiller» tenester hos drift?

Veit dei ulike medarbeidaren sin rolle i organisasjonen?

Er den administrative toppleiinga mykje opptatt og involvert i eigeid sine planar og drift?

Er den politiske toppleiinga mykje opptatt av kva som skjer i eigeid?

### **Samhandling med brukarane**

Fortell korleis det samhandler med brukarane?

Har det teneseleveranseavtalar? Har de brukarundersøkingar for å finne ut korleis «virksomhetene» er nøgd med dykk? Har de kontaktmøter?

### **Driftsorganisering?**

Har de eigen oppmøtestad for driftspersonellet? Eller er det ein tilsett på kvart bygg?

Korleis brukar det IKT i verksemda? Har det tidstyringsystem der tilsette krysser av tid brukt på ulike oppgåver?

Korleis vert oppgåver fordelte?

Korleis fungerer interkontroll systemet?

Brannvern

Energioversikt

Reinhald

HMS

