4

2013

Organisering

Sammendrag og organisering

Rapporten gir en kort oppsummering av delrapportene og forslag til organisering av eiendomsforvaltningen i kommunen

Organisering

Formål

Kommunestyret i Fauske kommune har i sak 074/12 "bedt om å få seg forelagt egen sak vedrørende forvaltning, drift, vedlikehold og utvikling av eiendomsforvaltningen i økonomiplanperioden".

*Denne rapport er å anse som en del av prosjektet**: »Helhetlig vurdering av den kommunale eiendomsforvaltning i Fauske kommune».***

Rapporten er nummer fire i en serie rapporter om den totale eiendomsforvaltningen i kommunen.

Første rapport omhandlet FDVU kostnader for formålsbygg og ble behandlet i styringsgruppen 17.10.2012.

Delrapport nummer to omhandlet tilstandsanalyse og vedlikeholdsetterslep for formålsbygg og ble behandlet i styringsgruppen 20.12.2012

Delrapport nummer tre omhandlet boligforvaltningen, tilstand og forvaltningsorganiseringen som helhet, samt fremtidige utfordringer og behov. Rapporten ble behandlet i styringsgruppen 22.3.2013

Denne rapport fokuserer på organisering av eiendomsforvaltningen og organiseringens betydning for en god og målrettet forvaltning, som vil tjene eierne og brukerne på kort og lang sikt.

Rapporten er en forkortet versjon av hovedrapporten »Eiendomsforvaltning. Fauske kommune»

Denne rapport er å anse som et administrativt verktøy.

Innhold

Formål ... 2
Innledning ... 4
1 Kommunens eiendommer ... 4
2 Fordeling av bygg ... 5
3 Eiendomstyper ... 5
4 Bygg og helse ... 6
5 Politisk handlefrihet ... 6
6 FDVU kostnader ... 6
7 FDVU kostnader i Fauske kommune ... 7
8 Husleie ... 8
9 Tilstandsanalyse ... 8
10 Tilstand på kommunens bygninger ... 9
11 Vedlikehold ... 9
12 Kostnadseffektiv eiendomsforvaltning ... 10
13 Oppgraderingsbehov ... 10
14 Boliger ... 11
15 Bygg og helse ... 12
16 ORGANISERING ... 13
17 Rollene i eiendomsforvaltningen ... 13
18 Organisasjonsnivå ... 14
19 Organisering ... 15
20 Modeller ... 15
21 Etatsmodellen ... 16
22 KF modellen ... 16
23 IKS ... 17
24 Kommunalt aksjeselskap ... 17
25 Stiftelser ... 17
26 Planer og prosessmodell ... 18
27 Kostnadsdekkende husleie ... 19
28 Er endring er nødvendig? ... 19
29 Hva koster dette kommunen? ... 20
30 Er det behov for en beslutningsmodell for tiltak? ... 20
Konklusjon ... 21
Referanser ... 23

Innledning og sammendrag

1 Kommunens eiendommer

”Kommunestyret er kommunens formelle eier. Formannskapet er kommunens operative organ som møtes mellom hvert kommunestyre for å avgjøre saker og forberede saker for kommunestyret. Kommunestyret vedtar fordeling av kommunens resurser. Kommunestyret oppretter eventuelle eiendomsstyrer og bestemmer mandatet og rammene for styret”. (Bedre eierskap til kommunens bygninger, Kobe, FOBE rapport 2007)

Gjennom årsbudsjett og økonomiplaner foretar kommunestyret de overordnede prioriteringer mellom ulike kommunale oppgaver og tjenester.

For å få frem en likeverdig behandling mellom eiendomsforvaltning og andre kommunale tjenester er det derfor viktig å kunne identifisere, konkretisere og synliggjøre hva det koster å holde bygningene i god stand, og å synliggjøre konsekvensene av å ikke utføre tilstrekkelig preventivt vedlikehold.

Politiske prioriteringer og handlefrihet er i mye større grad avhengig av eiendomsforvaltning enn de fleste er klar over.
Det er således viktig å være klar over den innvirkning vedlikehold og eiendomsdrift har på budsjett og prioriteringer, og hvordan politikerne er bundet til eiendomsforvaltning.

Nye tekniske løsninger og hjelpemidler, avanserte anlegg innen ventilasjon, varme, brannsikring og lysstyring krever overvåking for å tjene sin hensikt.
Driftspersonell trenger ny kompetanse på disse områder for å kunne drive effektivt, ellers vil dette virke mot sin hensikt, og bli kostbare over tid.

Fokus på brukte midler, tilstandsanalyse, arealeffektivitet og godt opplysningsarbeid om de kommunale bygg vil være viktige faktorer og essensielt for politikerne.

Endrede behov innenfor kjernevirksomheten, nye undervisningsformer, endrede planløsninger, nye former for bofellesskap for eldre, standard på boliger etc. stiller krav om at mange kommuner må tenke nytt. Fleksible og tilpasningsdyktige bygg blir viktig.

Politiske prioriteringer og handlefrihet er i mye større grad avhengig av eiendomsforvaltning enn de fleste politikere er klar over.
Kommunepolitikerne må bli klar over den innvirkning vedlikehold og eiendomsdrift har på budsjett og prioriteringer, og hvordan politikerne er bundet til eiendomsforvaltning.

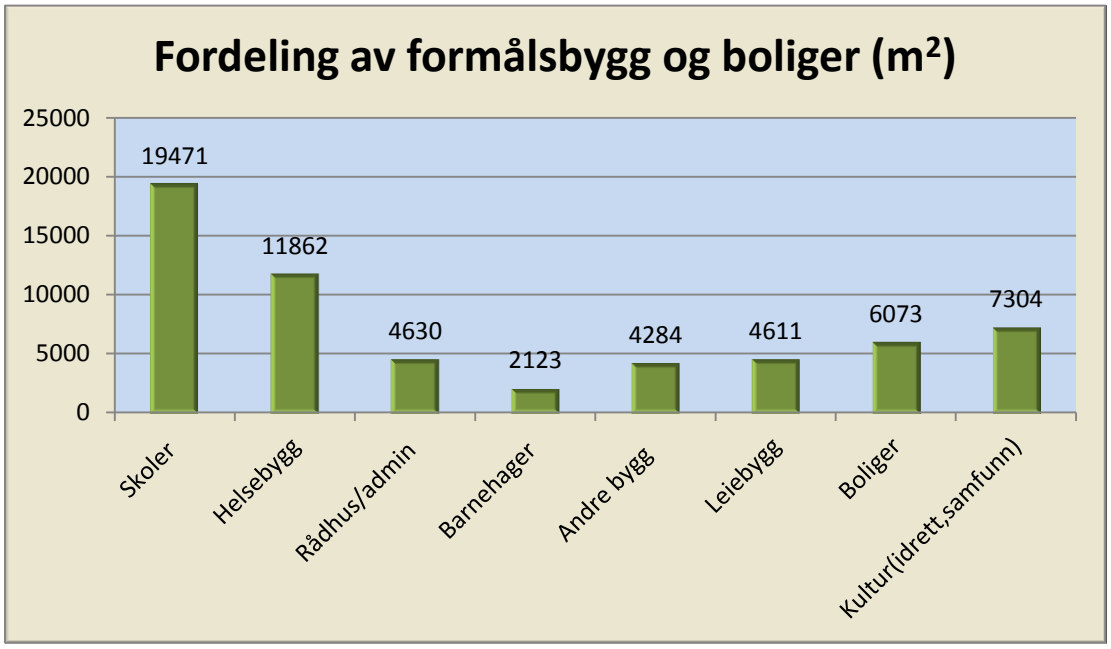
For å kunne ivareta eiendomsmassen og den daglige drift på en forsvarlig måte vil det være en utfordring å ha tilgjengelig godt kvalifisert personell, innen alle nivåer i eiendomsforvaltningen.

De fleste kommuner sliter med vedlikeholdsetterslep og følgeskadene av forsømt vedlikehold koster kommunene dyrt i form av kroner og helseproblemer.

God eiendomsforvaltning og verdisikring av eiendomsmassen gjennom effektiv drift og vedlikehold er en stor utfordring. Dette fordrer at økt kunnskap og kompetanse innen fagområdet.

2 Fordeling av bygg

Formålsbygg og boliger



Figuren viser fordeling av formålsbygg og boliger i Fauske kommune

Fauske kommune besitter en eiendomsmasse på mer enn 60 000m^2 som fordeler seg på skoler, eldresentre, sykehjem, barnehager, rådhus og andre administrasjonslokaler, idrettshaller, samfunnshus, leiebygg og boliger.
Fordeling av byggtypene er på det normale, mens antall kvadratmeter totalareal er i overkant. Kommunen bør undersøke dette forhold.

3 Eiendomstyper

Kommunens eiendommer deles vanligvis inn i ulike typer bygninger alt ut fra hva eiendommene har som formål. Hovedgruppene er:

Formålsbygg som består av: Skoler, sykehjem, barnehager, rådhus, kultur og idrettsbygg.

Boliger: kommunalt drevne boliger for å ivareta spesielle funksjoner: Ordinære boliger, psykiatriboliger, eldreboliger, sosialboliger og andre boliger for vanskeligstilte. Små og utkant kommuner har en betydelig andel boliger for egne ansatte.

Eiendommer: Eiendommer som kan være av strategisk betydning en gang i fremtiden for å kunne ivareta strategiske planer innenfor boligbygging, formålsbygg eller annen kommunal virksomhet.

Leiebygg: Kommunens innleide arealer er ikke er ikke en del av beregnede FDVU kostnader siden disse bygg har en annen forvalter og kostnadsbilde.

4 Bygg og helse

Kommuner som tar vare på bygningsmassen tar også vare på helsa til dem som arbeider i byggene. Luftveislidelser, allergier og hudplager er vanlige følger av å sluntre unna vedlikehold. I tillegg er det kostbart å måtte bygge nytt altfor tidlig fordi man vil spare noen kroner på vedlikeholdsbudsjettet.

I flere år har Arbeidstilsynet ført tilsyn i norske skoler. Funnene har vært særlig nedslående i kommunale skolebygg. I flere omganger tilsynet måttet trappe opp og utvide innsatsen for bedre inneklima og forvaltning drift og vedlikehold (FDV) i kommunene.

Uansett er det helt sikkert at både økonomi og personellressurser til FDV må økes betydelig over det som er vanlig i kommunene nå. Samtidig vil dette på lang sikt sterkt redusere kommunenes samlede kostnader til utbedringer, rehabiliteringer og unødvendig tidlig nybygg. Kommunale eiendomssjefer har fortalt at de ikke får penger til vedlikehold, men at de får penger til å bygge nytt når bygget er ødelagt av manglende vedlikehold. Årskostnadene (summen av kapitalkostnader, FDV og utviklingskostnader per år) kan på den måten fort bli det tredobbelte av hva et systematisk og planlagt vedlikehold kan gi.

I tillegg kommer skadene på inneklima, læringsmiljø og helse. Gevinstene av et godt arbeids- og læringsmiljø er enda mye større når FDV og HMS er i orden.

5 Politisk handlefrihet

Tilstand på bygninger og politisk handlefrihet henger nøye sammen.
Verdibevarende vedlikehold og god forutsigbar eiendomspolitikk gir politikere handlefrihet.
Levetid på formålsbygg kan være mer enn 60 år. Nedbetalingstiden er ofte 30-40 år. Bygninger som fases ut før tiltenkt periode og før nedbetalingstiden er over, volder dobbel byrde for kommunen. Nytt bygg må bygges samtidig som det gamle må rives og ikke er nedbetalt.

I en periode der kommunen skulle ha god handlefrihet, i tiden mellom nedbetalt bygg og frem til byggets tiltenkte levetid, skjer det motsatte.

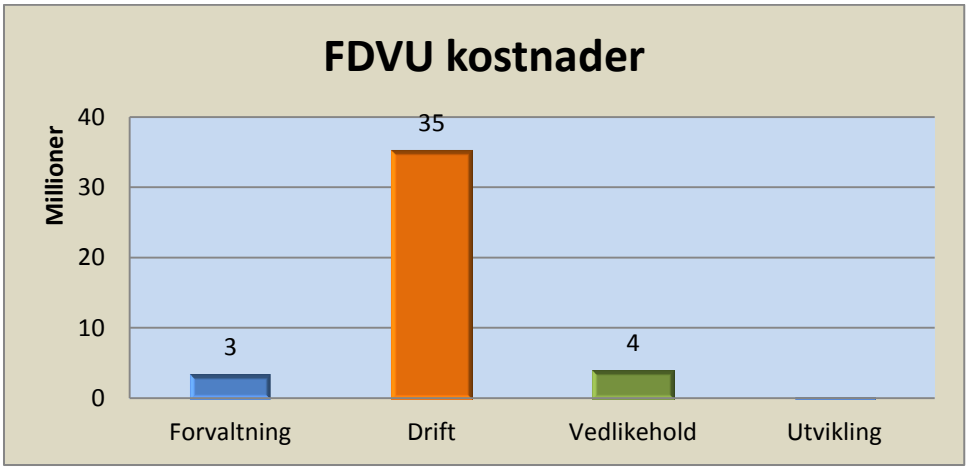
Dette er ofte en direkte følge av nedvurdering av vedlikehold og uheldige prioriteringer.

6 FDVU kostnader

I begrepet *eiendomsforvaltning* inngår funksjonene *forvaltning*, *drift* og *vedlikehold*, samt *utvikling* av eiendommer (forkortet FDV/ FDVU).

(F- forvaltningskostnader, D- driftskostnader, V- vedlikeholdskostnader, U- utviklingskostnader)
For å få frem en likeverdig behandling av eiendomsforvaltning og andre kommunale tjenester er det viktig å kunne identifisere, konkretisere og synliggjøre hva det koster å holde bygningene i god stand, og å synliggjøre kostnadene på en slik måte disse kan analyseres og gi rom for benchmarking.
Disse kostnadene er FDVU kostnader; forvaltning, drift, vedlikehold og utviklingskostnader. For å dra nytte av tallmaterialet er det viktig å skille mellom kostnadstypene innen FDVU prinsippene. Disse prinsippene er å finne i delrapport 1: FDVU kostnader.

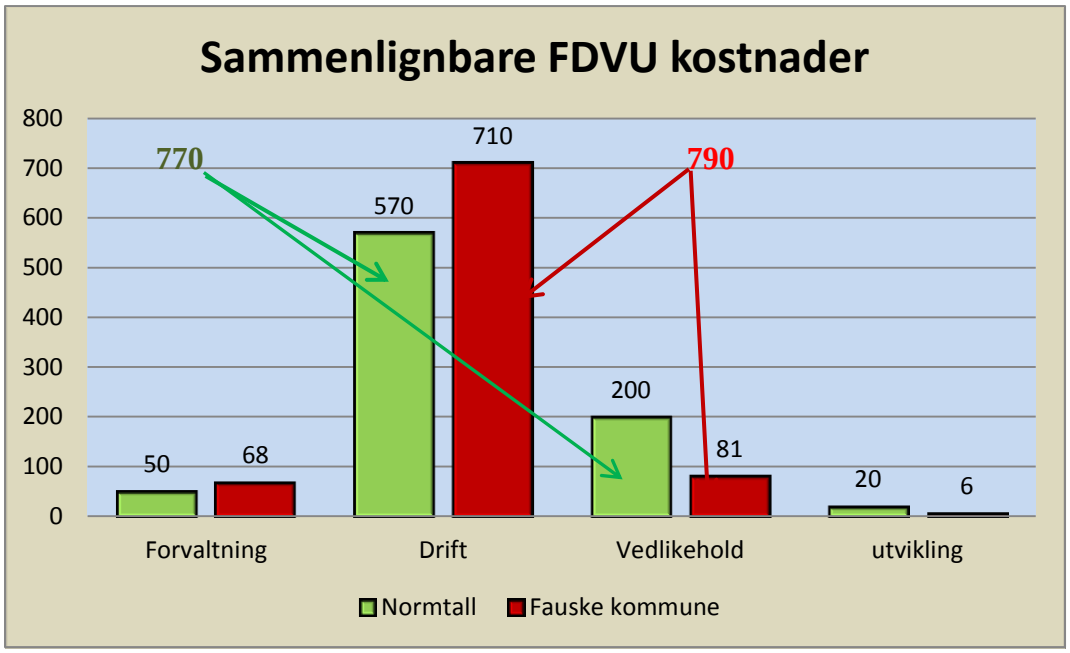
Totale FDVU kostnader i Fauske kommune



Figuren viser en total oversikt over FDVU kostnadene i kommunen (Mkr.)

Kommunen bruker i underkant av 43 millioner på FDVU kostnader på sine eide bygg, dette er i seg selv ikke foruroligende, men fordelingen av kostnaden er totalt feil.
Kommunen og også betydelige leieutgifter på innleide formålsbygg.

7 FDVU kostnader i Fauske kommune



Figuren viser FDVU kostnader i Fauske kommune sammenlignet med normtall for bransjen tallene er i kroner pr. m2.

Normtall eller nøkkeltall fremkommer som registrerte kostnader for et stort antall kvadratmeter, typisk bygningsmasse og et gitt kvalitetsnivå og/eller LCC.
Totalt sammenlignbare FDVU kostnader i Fauske kommune er her sammenlignet med normtall fra bransjen og gir en indikasjon for at kommunen bruker litt i overkant av hva som er det egentlige behovet. Men driftskostnadene(faste kostnader) er alt for høye, mens vedlikeholdskostnadene(variable kostnader) for lave. Allerede her ser vi indikasjoner på at byggenes tilstand ikke kan være formålstjenlig.

8 Husleie

Kostnadsdekkende husleie
Kostnadsdekkende husleie er de midlene som kreves for å betjene kapitalkostnader og FDVU kostnader for å opprettholde bygningens kvalitet over en gitt tidsepoke.
FDVU kostnadene kan fremkomme ved nøkkeltallsberegninger, eller ved direkte analyse av hvert enkelt bygg(LCC) og vedlikeholdskostnadskartlegging av byggene. Kapital kostnadene er ikke berørt i rapportene.

Synliggjøring av kostnader
Å synliggjøre kostnadene er svært viktig slik at oppdragsgiver(kommunestyret) danner seg et bilde av hvordan forvalter bruker pengene som tillegges eiendomsforvaltningen.
Kostnadene for hvert enkelt bygg eller bygningsenhet(for eksempel sykehjem, skole eller garasjeanlegg) stilles opp i et gårdsregnskap.
Samtidig er det viktig å splitte kostnadene opp i de store utgiftspostene(FDVU) som renhold, energi, forsikringer, renovasjon, vedlikehold osv.

Service kostnader
Service kostnader i undersøkelsen er beregnet til ca. kr **740 000**.-. Dette er kostnader som normalt ikke hører til innen eiendomsforvaltning og fremkommer som tjenester til brukerne; post, ommøblering, hente og bringetjeneste, brukerutstyr og hjelpemidler.

9 Tilstandsanalyse

Den kommunale eiendomsforvaltningen har svært stor betydning for de fleste innbyggerne i den enkelte kommune. Kvaliteten på de tjenester og de tilbud som innbyggerne får fra det første møte med helsestasjonen, gjennom hele livsløpet til sykehjemmet, er et møte med kommunale tjenester presentert og utført i kommunale eiendommer.

I 2050 vet vi at 80 % av de bygningene vi har rundt oss i dag, fortsatt vil være der. Det krever bærekraftig oppgradering av eksisterende bygninger.

De siste årene har begrepet kommunal eiendomsforvaltning i stor grad vært synonymt med etterslep i vedlikehold. Den kommunale eiendomsforvaltningen har nok ikke hatt den samme status i den lokalpolitiske debatten som kvaliteten på de myke tjenestene innenfor helse- og oppvekstsektorene.

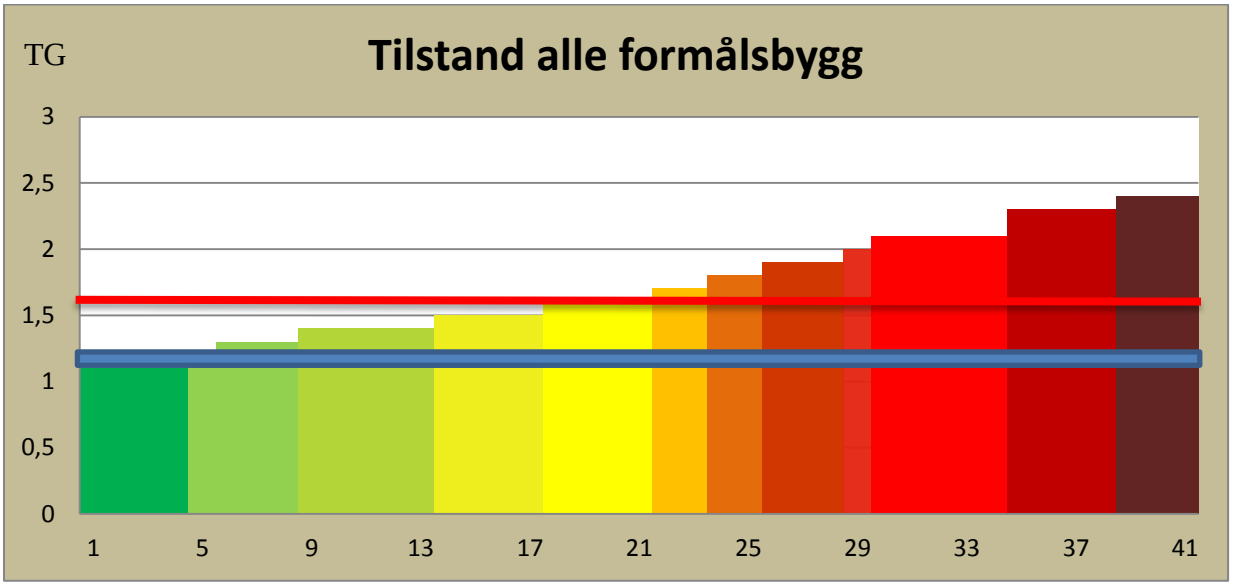
Tilstandsanalyse er en teknisk metode for å kartlegge feil og mangler ved bygningsdeler, et bygg eller en bygningsmasse. Analysen er et utmerket hjelpemiddel til vedlikeholdsplanlegging og for å kartlegge behovet for vedlikeholdsmidler.

Teknisk tilstand
Innhenting av underlagsdata, dvs. bygnings- og tilstandsdata, er foretatt iht. metoden MultiMap, som er spesielt utviklet med tanke på vurdering av bygningsporteføljer. Sentralt i dette er angivelse av tilstandsgrader for i alt 18 bygningskomponenter pr bygning. Oppdelingen i bygningskomponenter er basert på Norsk Standard 3451- Bygningsdelstabellen.
Tilstandsgrader er gitt i henhold til Norsk Standard 3424 ”Tilstandsanalyse av byggverk” og er et uttrykk for *” i hvilken tilstand en bygning/bygningskomponent befinner seg i, i forhold til et definert referansenivå”*

Det skal benyttes fire tilstandsverdier eller karakterer

TG 0 = Ingen symptomer (best)
TG 1 = Svake symptomer
TG 2 = Middels kraftige symptomer
TG 3 = Kraftige symptomer, sammenbrudd og funksjonssvikt(dårligst)

10 Tilstand på kommunens bygninger



Samlet vektet tilstand på formålsbyggene i kommunen

Tilstandsgrad(TG) på det enkelte bygg fremkommer som et gjennomsnitt av de undersøkte punkter.
Derfor fremkommer desimaler, som gir større brukbarhet for kommunen.
Tilstandsgrad bedre enn 1,0 settes som godt. Enkeltkomponenter kan ha behov for tiltak, men helhetsinntrykket av disse er godt.

Tilstandsgrad fra og med 1,1 og til og med 1,5 fremstår som noe uakseptabelt, og har en eller flere komponenter med behov for ekstraordinært vedlikehold og / eller utskiftning. Bygningsmassen som befinner seg i dette tilstandsintervallet er utsatt for stadig hurtigere nedbrytning, og vil kunne påføre negative konsekvenser for bygningsmessig drift og vedlikehold, men også for virksomheten i bygningen. Bygninger som har tilstandsgrad fra 1,6 har betydelige mangler og trenger store utskiftninger og utbedringer.

11 Vedlikehold

Ulike strategier eller ambisjonsnivå for vedlikeholdet:

- ***kostnadsoptimalt vedlikehold***, hvor kriteriet blir å unngå følgeskader, med sikte på minimum kostnader i et livsløpsperspektiv

- ***økonomisk optimalt vedlikehold***, som er verdibevarende vedlikehold, inkl. tillegg for tiltak som gir økonomisk positiv effekt for brukervirksomheten. I tillegg til det vedlikeholdet som er nødvendig for å holde huseierkostnadene på et minimum over bygningens levetid, tas det her også hensyn til at økt

vedlikehold kan ha vesentlig betydning for brukervirksomheten, for eksempel i form av redusert sykefravær og økt produktivitet

Valg av vedlikeholdsstrategi er selvsagt ikke uavhengig av kommunens økonomiske handlefrihet. Men når vedlikeholdet i en del kommuner skjæres ned slik at midlene ikke er tilstrekkelig i forhold til et kostnadsoptimalt nivå, innebærer dette at huseiers kostnader til reparasjoner, vedlikehold og drift økes over tid. Samtidig forringes verdien av bygningen. Det som ville vært økonomisk rasjonelt i et langsiktig perspektiv, blir valgt bort til fordel for mer kortsiktige prioriteringer.

12 Kostnadseffektiv eiendomsforvaltning

Kostnadene til FDVU optimaliseres i et livsløpsperspektiv, slik at målene nås med lavest mulige kostnader, men samtid et godt verdibevarende vedlikeholdstrykk. Det vil si effektiv drift, renhold, energi, vaktmestertjenester og et godt forvaltningsansvar.
Bruk av kontoplan NS 3454 holder styrer på de forskjellige kostnader og gir forvalter et godt grunnlag for benchmarking.
Bruk av nøkkeltall for sammenligning(benchmarking) med andre bidrar også til å finne potensial for større effektivitet i eiendomsforvaltningen.

Etablering av en profesjonell eiendomsledelse er uttrykk for en erkjennelse av at eiendommene, både med hensyn til investeringer og drift, er en betydelig økonomisk virksomhet, og bør derfor organiseres, drives og utvikles i henhold til dette. Eier har også lovbestemte funksjoner og ansvar som det kreves oversikt og faglig kompetanse for å bli ivaretatt på en god måte. Det er også en viktig funksjon for eiendomsledelsen å ha kjennskap til hvilke lover og forskrifter som eier skal etterleve, og ha nødvendig kompetanse til å sikre at dette skjer.

13 Oppgraderingsbehov

Oppgraderingsbehov pr bygningstype

		Oppgraderingsbehov, periodisert og samlet			
Bygningstype	Bruttoareal [m2]	0-4 år [mill. kr]	4-8 år [mill. kr]	Samlet [mill. kr]	Samlet [kr/m2]
Annen skolebygning	952	0	2 550 000	2 550 000	2 679
Barnehage	1 895	400 000	5 040 000	5 440 000	2 871
Grunnskole/barneskole	18 597	28 660 000	70 470 000	99 130 000	5 330
Idrettsbygning	6 131	0	8 820 000	8 820 000	1 439
Kontorbygning	4 068	300 000	5 070 000	5 370 000	1 320
Kulturhus	3 106	15 390 000	11 180 000	26 570 000	8 554
Lager/verksted/garasje	781	70 000	1 140 000	1 210 000	1 549
Videregående skole	365	380 000	400 000	780 000	2 137
Øvrige	13 322	8 860 000	34 820 000	43 680 000	3 279
samlet	**49 217**	**54 040 000**	**139 480 000**	**193 520 000**	**3 932**

Tabellen viser oppgraderingsbehovet i kommunen på kort og lang sikt

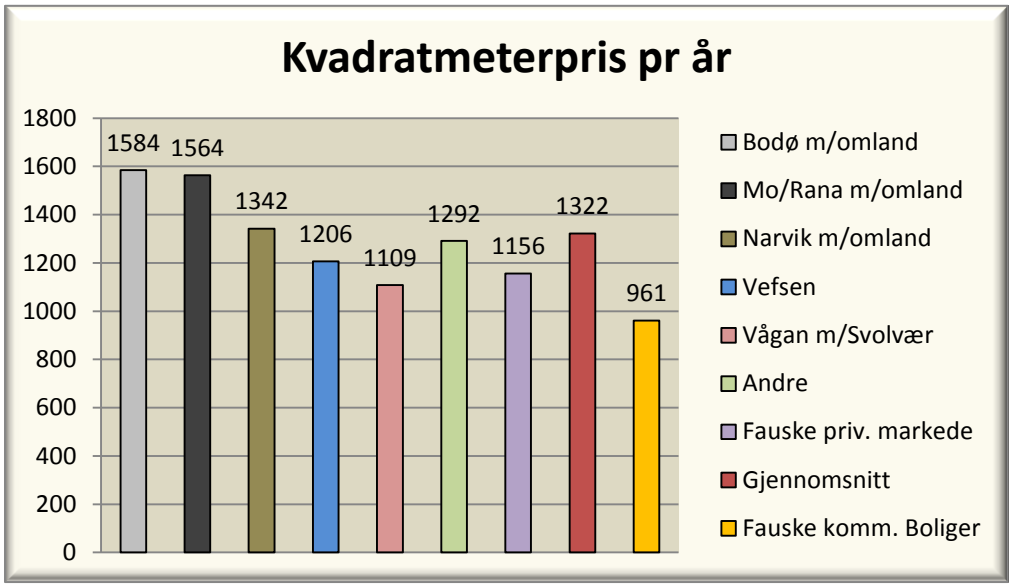
”MÅ-tiltak” og bør normalt gjennomføres innenfor en periode på ca.4 år.
”BØR-tiltak” og må vurderes med tanke på å forhindre ytterligere nedbrytning med evt. de kostnadskonsekvenser det måtte medføre

14 Boliger

Norsk boligmodell går ut på at flest mulig skal eie egen bolig. For å nå dette målet er Husbanken et viktig instrument for sentrale myndigheter. Kommunen har ansvaret for arealplanlegging, tilrettelegging for utbygging og fornyelse.
Kommunen har også ansvaret for å medvirke til å skaffe boliger for personer som ikke selv klarer å ivareta sine interesser på boligmarkedet. Herunder kommer også boliger med særlig tilpassing til dem som trenger det, på grunn av alder og funksjonshemming eller annet.

Kommunen har gjort bruk av de fleste Husbank-ordningene for sine innbyggere, f.eks. bostøtte, startlån og tilpasningstilskudd.

Subsidiering gjennom husleien(lav kommunal husleie) svekker det private markedet. Private aktører må dekke inn alle sine kostnader for (FDV) forvaltning, drift og vedlikehold i tillegg til sine kapitalkostnader. Dette vanskeliggjør reell konkurranse og hemmer private krefter å ta del i boligmarkedet.



Kvadratmeter pris på boliger i Nordland, privat marked sammenlignet med kommunale boliger

Suksesskriterier for å kunne oppnå et godt og verdibevarende vedlikehold av kommunale utleieboliger med et reelt kostnadsdekkende husleienivå, vil i tillegg til å ha en husleie på nivå med gjengs leie og en "streng" praksis med inndrivelse av utestående fordringer, også være avhengig av om forvaltningsenheten får adgang til å etablere en økonomisk buffer, og om de beboerrelaterte merkostnadene kan identifiseres slik at det kan utvikles virkemidler for å finansiere disse på annen måte enn over husleia». (SINTEF/Husbanken)

Det er vist(NOU 2004:4, og andre) at viktighet av selvstendighet innen boligforvaltning og eiendomsforvaltning generelt er et viktig kriterium for god eiendomsforvaltning. Dette fordi det da er mulig å se eiendomsforvaltningen i et langsiktig perspektiv og muliggjør metodiske prioriteringer over lang sikt(langsiktige vedlikehold og utbyggingsplaner).

Kommunen sliter med en svak tilstandsgrad på sine eide boliger, mens innleide boliger og boligbyggerlag har en tilfredsstillende tilstand.

15 Bygg og helse

Bedre oppvarming, isolasjon og utbedring av fuktskader kan gi langvarige forbedringer i helse, men det forebyggende potensialet avhenger av hvor dårlige forhold det var i utgangspunktet og hvor godt intervensjonen var målrettet.
Store problemer som følge av mangelfull forvaltning, drift og vedlikehold med store etterslep på vedlikeholdssiden som har store konsekvenser både for arbeidsmiljø, helse, produktivitet, konsentrasjonsevne og læringsmiljø.
De helsemessige konsekvensene av mangelfullt vedlikehold er større enn kostnadene for vedlikeholdsetterslepet.

Produksjonstapet som følge av dårlig inneklima har utvilsomt større samfunnsøkonomisk betydning enn de negative helseeffektene som også er store. De er likevel vanskelig å fastsette. Blant annet påvirkes de av andre forhold enn temperatur og luftkvalitet. Men særlig i feltstudiene er det til en viss grad tatt høyde for det i studienes design. En indikasjon på størrelsesorden av problemene kan gis av å antyde størrelsesorden for de produksjonstapene som ligger godt innenfor de størrelsesordenene som resultatene fra de publiserte studiene viser.

Det er allerede dokumentert at mangelfull FDV øker årskostnadene for bygningsmassen og er ulønnsomt (Riksrevisjonens undersøkelser 2005 og 2011, NOU 2004: 22, KS 2008). De negative konsekvensene for arbeidstakerne og andre brukere kommer i tillegg.

Disse kostnadene er større enn årlig etterslep og forfall på bygningene.

I norsk arbeidsliv har vi dårligst inneklima i helse- og sosialtjenester/sykepleie og i undervisning/pedagogisk arbeid. Sykepleiere i helseforetakene angir dårligst inneklima av alle. Finansiell tjenesteyting, administrative ledere og politikere angir best inneklima. Arbeidstakere med astma angir at de blir verre hyppigst i syke- og pleiesektoren, i undervisning og i renholdsbransjen. Kvinner er mest utsatt. Dårlig inneklima oppgis som viktigste enkeltårsak, men i helse- og sosialsektoren og renhold bidrar kjemisk eksponering vesentlig. Sviktende drift og vedlikehold er viktig årsak til dårlig inneklima både i undervisning og i helseforetakene. Størst samfunnsmessige tap synes å være 1-5 % nedsatt læring/ produktivitet i undervisningssektoren tilsvarende 14 000 – 70 000 årsverk/år og i pleie- og omsorgssektoren totalt 3200 – 16 000 årsverk/år. I spesialisthelsetjenesten kan tapet ligge på 5-10 % tilsvarende 5000-10000 årsverk/år.

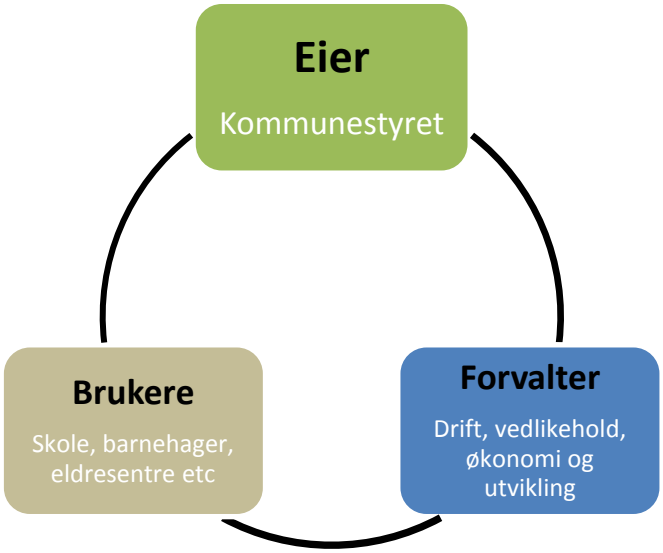
Planmessig vedlikehold av norske skolebygg kunne spart elever og lærere for sykdom og plager. Ingen vet nøyaktig hva inneklimarelaterte sykdommer og plager koster. Systematisk vedlikehold kunne også spart offentlige budsjetter for milliarder av kroner fordi vedlikehold får bygg til å vare lenger og behovet for nybygg reduseres.(foto: Colourbox*)*

Tapene Fauske Kommune har som følge av inneklimaforhold grunnet manglende/for lite vedlikehold er langt større enn tapene i selve bygningsmassen. Når vi da vet at tapene i selve bygningsmassen er beregnet til 10-15 millioner pr. år sier det seg selv at dette er alvorlige merkostnader for kommunen.

16 ORGANISERING

17 Rollene i eiendomsforvaltningen

Ofte ser vi en tredeling av rollene i eiendomsforvaltningen, eier, bruker og forvalter og ofte er disse aktørene forskjellige instanser(aktører)
Men det er eksempler på at en aktør har mer enn en rolle, spesielt tidligere var dette vanlig. Men det finnes eksempler på dette ennå.



Rolleinndeling i eiendomsforvaltningen

Den vanligste inndelingen av rollene er at kommunestyret har eierrollen, en forvalter, KF, AS, eller en eiendomsenhet tar seg av forvalterrollen og fagetatene tar seg av brukerrollene, skole, helse, sosial etc.

Eier
Det overordnede ansvar for kommunale bygg vil alltid ligge hos kommunestyret. Dette gjelder ikke bygg som eies av en annen juridisk person. Kommunale foretak, KF, har kommunestyret som juridiske eier. Aksjeselskap, AS, er egen juridisk person.
Eieransvaret omfatter økonomisk og rettslig ansvar overfor offentlige myndigheter, lov og forskrifter, kreditorer, låneinstitusjoner etc..
På eieransvaret hviler også ansvaret for brukerne av bygningene

Bruker
Brukerrollen ivaretas av bygningens bruker, rektorer, enhetsledere, skolesjef, helse og sosialsjef etc. Elever og eldre, men også ansatte, sammen med organisasjoner og lag som bruker bygningene har her også sin rolle.
Brukeransvaret ligger i første rekke på rapportering til eier/forvalter om endringer og skader, men også å effektivisere bruken av bygningene, begrense energiforbruk, renhold, avfallshåndtering etc.

Forvalter
Forvalterrollen går i hovedsak ut på å ivareta eiers interesser og det ansvaret eier har overfor brukere og offentlige myndigheter. Forvalter ivaretar forvaltning, drift, vedlikehold og utvikling av bygningene. Det er heller ikke uvanlig at forvalter innehar en utvidet rolle og også ivaretar en del servicefunksjoner, dette er da «service» og ikke FDVU kostnader.

18 Organisasjonsnivå

I temaheftet *Facility Management(2007),* sier professor Tore Haugen at eiendomsforvaltning og utvikling er et samspill mellom eier, forvalter, bruker, leid arbeidskraft og myndigheter.
Modellen som gjennomfører en inndeling i et strategisk, taktisk og et operativt nivå er nært knyttet til rollefordelingen i eiendomsforvaltningen
I bygg og eiendomsforvaltningen brukes dette for å beskrive hvordan ulike ansvarsoppgaver og arbeidsoppgaver er knyttet til planleggingen, gjennomføringen og kontroll av FDVU – aktiviteter og plassering organisasjonsmessig

Organisasjonsnivå

Strategisk nivå
Dette nivået tar overordnede beslutninger og legger langsiktige føringer. Dette nivået gir beslutninger om salg av eiendommer/bygg eller nybygg, større ombygninger, utleie og innleie av bygg. For kommunene er dette som regel kommunestyret.

Taktisk nivå
Her blir tiltak og bestemmelser fra strategisk nivå fulgt opp og satt ut i live. Dette kan være innkjøp av varer og tjenester, iverksettelser av bygging og avhending, og retningslinjer om hvordan eiendomsforvaltningen skal drives med tilstandsanalyser og strategier i denne forbindelse. Vedlikeholdssjef, daglig leder i KF eller AS er overordnet på dette nivå.

Operativt nivå
Dette nivået tar seg av praktisk utførelse av drift og vedlikeholdsoppgaver. Renhold, ordinære vaktmestertjenester, serviceoppdrag og fordeling av arbeidsoppgaver ligger på dette nivå.

19 Organisering

Sentralt i arbeidet med å utvikle kommunens eiendommer, vil være å bestemme hvordan eiendomsforvaltningen skal organiseres.
Det finnes trolig ikke en fasit på hvordan norske kommuner bør organisere eiendomsforvaltningen. Til dette er forutsetningene med hensyn til befolkningen, geografi og politisk styring for ulike.
Her vil det være viktig å finne fram til en organisering som støtter opp om eiendomsforvaltningens behov for forutsigbare og tilstrekkelige økonomiske rammebetingelser, og som står i forhold til eiendomsforvaltningens langsiktige karakter og behov.

Et problem i dag er at eiendomsforvaltningens økonomi ofte er en del av kommunens økonomi og kommunens tradisjonelle økonomiplan- og budsjettarbeid. Her blir vedlikehold vurdert opp mot alle umiddelbare og påtrengende behov av kortsiktig karakter. Siden konsekvensene av å nedprioritere driften gir umiddelbare konsekvenser, mens nedprioritering av vedlikeholdet gir langsiktige konsekvenser, viser erfaringene fram til i dag at vedlikeholdet blir nedprioritert. Det store samlede vedlikeholdsetterslepet i norske kommuner i dag er et uttrykk for det.

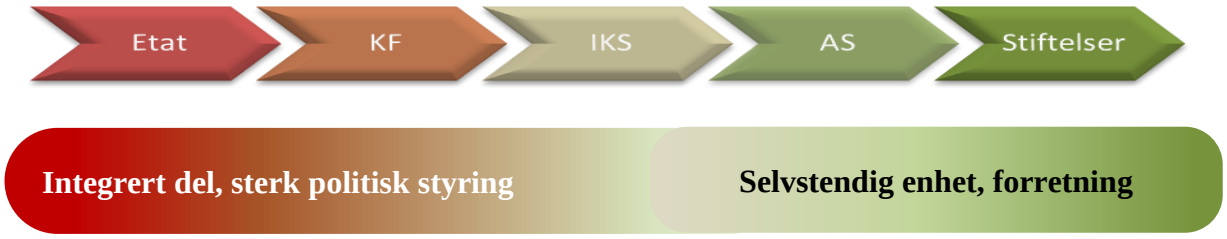
For flertallet av kommuner kan det være hensiktsmessig å holde eiendomsforvaltningen samlet for å oppnå en viss stordriftsfordel, kostnadseffektivitet og fagkompetanse innen de mest relevante fagområder. Fauske kommune er av en slik størrelse at den generelle eiendomsforvaltningen(formålsbygg) og boligforvaltningen bør være innenfor samme organisasjon.

Eiendomsutvalget som utarbeidet NOU 22:2004 *Velholdte bygninger gir mer til alle. Om eiendomsforvaltningen i kommunene*, foreslår at kommunene prøver å finne fram til en organisering der eiendomsforvaltningens økonomi er mer tilbaketrukket, og ikke så direkte knyttet opp til kommunenes daglige drift.

20 Modeller

Det flere måter å organisere kommunal tjenesteproduksjon på:

1. Kommunal etat
2. Kommunalt foretak
3. IKS
4. Aksjeselskap
5. Andre organisasjonsformer (samvirke, forening og stiftelse)



Denne rapporten sammenlikner først og fremst de to vanligste modellene, dagens modell for Fauske kommune og kommunalt foretak og berører bare kort de andre modellene.

21 Etatsmodellen

Etatsmodellen innebærer at eiendomsforvaltningen er direkte underlagt rådmannens instruksjonsmyndighet.
Dette gir grunnlag for en sterk og direkte politisk styring, og er den mest brukte modellen i landets kommuner. Nærhet til rådmannen og kommunens politiske ledelse er en vesentlig fordel ved etatsmodellen. Denne fordelen er imidlertid størst når eiendomsetaten er direkte underlagt rådmannen som egen etat, og ikke organiseres som en underavdeling for eksempel innenfor en vesentlig mer omfattende, overordnet teknisk etat.

Ulempene med denne modellen er først og fremst at de nære økonomiske prioriteringene mellom etatene, lett fører til at vedlikeholdet blir salderingspost.

En annen ulempe er lokalene i stor grad fremstår som «gratis» for brukerne. Som bakgrunn for politiske prioriteringer er det interessant å synliggjøre alle kostnader knyttet til ulike formål.
Når kostnadene til lokaler dekkes av bevilgninger til eiendomsforvaltningen og investeringer som utgiftsføres og senere ikke blir synlige i driftsregnskapene, blir det vanskeligere å få oversikt over hvor store ressurser kommunen reelt sett tilgodeser ulike formål med.

22 KF modellen

Det viktigste kriteriet for å få til en god og formålstjenlig eiendomsforvaltning er en viss selvstendighet fra den øvrige kommunale forvaltningen. Eiendomsforvaltning er en støttefunksjon til de øvrige kommunale primære tjenester, og ligger således godt til rette for en mer selvstendig rolle.
Samtidig er eiendomsforvaltning langsiktig i den forstand at vedlikeholdsplaner strekker seg over flere år og disse planer følger ikke budsjettårene på samme måte som øvrige kommunale tjenester.
Derimot er denne forvaltningen avhengig av langsiktighet for å kunne yte gode tilbud og rammer for andre kommunale primæroppgaver.

Et foretak (KF) er ikke et eget rettssubjekt. Et foretak ligger dermed innenfor rammen av kommunelovens virkeområde, kommunelovens kapittel 11.
Foretaket er underlagt kommunestyrets beslutninger med hensyn til økonomi, frihetsgrad og virkeområde. Kommunale foretak er økonomisk og rettslig en del av kommunen, men er organisert med et eget styre.

Det er ikke noe formelt skille mellom et foretaks økonomi og kommunens. Et foretak (KF) inngår avtaler på vegne av kommunen, ikke som egen part. Et kommunalt foretak får derfor normalt de samme lånebetingelser som kommunen selv.
Det vil ikke skje noen overføring av verdier fra kommunen til foretaket. Det vil si at etablering av foretak ikke utløser noen dokumentavgift. Kommunens samlede balanse blir den samme, men kan deles i to, hvor foretaket får sin andel av kommunens balanse, dvs. den som er knyttet til eiendomsmassen.

Styret representerer et kommunalt foretak (KF) utad. Styret er direkte underordnet kommunestyret, ikke formannskapet eller rådmannen. Daglig leder tilsettes av, og er underordnet, styret.
KF er en del av kommunen selv så vel som de ansatte.

Reglene om KF er utformet med sikte på å være et tilbud for organisering av mer forretningsmessig virksomhet. Organisasjonsformen er ikke ment brukt for virksomheter der innslaget av offentlig

myndighetsutøvelse er framtredende. I praksis benyttes KF ofte når både forretningsmessige og samfunnsmessige hensyn skal ivaretas.

Rådmannen skal føre tilsyn med foretaket, samtidig som tradisjonelle linjer for tilsyn og kontroll er brutt. Rådmannen kan ikke instruere, eller omgjøre beslutninger, innenfor foretakets virkeområde foretatt av foretakets daglige leder, men rådmannen kan instruere foretakets daglige leder til å utsette iverksettelsen av vedtak fattet av styret i påvente av behandling i kommunestyret.

Kommunens overordnede arbeidsgiverpolitikk legger også rammene for foretaket. Dette vil gjelde bl.a. seniorpolitikk, likestilling, tariffområdet og kompetanseutvikling.

Som en del av kommunen er et foretak underlagt kommunestyrets budsjettmyndighet. Det er de kommunale budsjettene som setter rammer for foretakets virksomhet og styret er bundet av kommunens budsjett.
Foretakets forpliktelser er kommunens forpliktelser og kommunen er kontraktsmotpart i de avtaler som foretaket inngår.

Suksesskriteriet i denne prosessen er klare roller. Kommunen eier – styret styrer og daglig leder drifter.

23 IKS

Interkommunalt selskap, IKS, kan løses etter kommuneloven § 27:
«To eller flere kommuner, to eller flere fylkeskommuner, eller en eller flere kommuner og en eller flere fylkeskommuner, kan opprette et eget styre til løsning av felles oppgaver. Kommunestyret og fylkestinget gjør selv vedtak om opprettelse av slikt styre. Til slikt styre kan kommunestyret eller fylkestinget selv gi myndighet til å treffe avgjørelser som angår virksomhetens drift og organisering».

24 Kommunalt aksjeselskap

Kommunen kan opprette et hel eller deleid aksjeselskap for å ivareta forvaltningen av eiendomsmassen. AS er en selvstendig juridisk enhet og således ikke en del av kommunen.
Kommunens risiko og ansvar er begrenset til aksjekapitalen. AS har et eget styre og vedtekter som er i samsvar med aksjeloven. Kommunens styring går gjennom generalforsamlingen og selskapets vedtekter. Forvaltningen av selskapet tilhører styret og daglig leder, og kommunens påvirkning skal skjer gjennom generalforsamlingen, noe som kan tilsi at behov for politisk styring og kontroll kan føre til konflikter.

25 Stiftelser

Med stiftelse forstås en formuesverdi som ved testament, gave eller annen rettslig disposisjon selvstendig er stilt til rådighet for et bestemt formål av ideell, humanitær, kulturell, sosial, utdanningsmessig, økonomisk eller annen art. En rettsdannelse som oppfyller vilkårene i første punktum, er en stiftelse etter denne loven, uavhengig av om den er betegnet som legat, institusjon, fond eller annet. Når stiftelsen er opprettet, har oppretteren ikke lenger rådighet over formuesverdien som er overført til stiftelsen.

26 Planer og prosessmodell

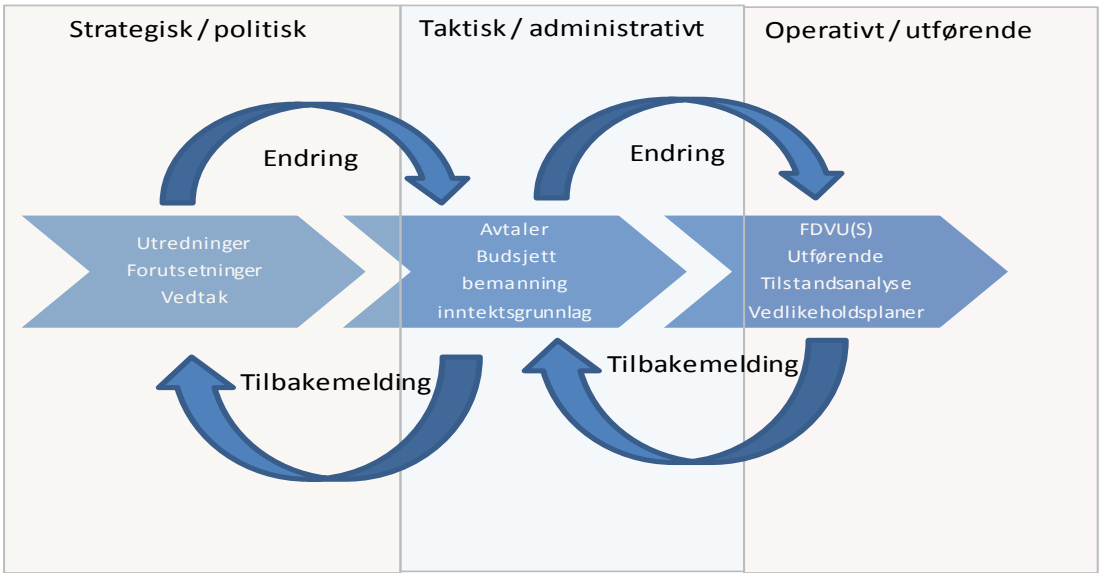
Når det gjelder planverk innen eiendomsforvaltningen deles dette gjerne inn i tre nivåer:

1. **Strategisk plan for eiendomsforvaltningen**
2. **Tiltaksplaner**
3. **Drift- og vedlikeholdsplaner**

Den **strategiske planen** er den overordnede, politiske planen som gir føringer om retning og utvikling av den kommunale bygg- og eiendomsmassen. Dette er et dokument som utarbeides og revideres av politikerne, og det angir retningslinjene for eiendomsforvaltningsenheten.

Tiltaksplaner er langsiktige planer (16-20 år) innenfor områdene nybygg, avhending/salg, store restaureringstiltak og håndtering av vedlikeholdsetterslep. Disse utledes som en konsekvens av den strategiske planen og er således planer som politikerne er betydelig involvert i.

Drift- og vedlikeholdsplaner er detaljerte 1-3 årsplaner som skal håndtere løpende driftsoppgaver, samt planlagte vedlikeholds- og utskiftingstiltak slik at det ikke bygges opp vedlikeholdsetterslep. Dette er planer som utarbeides og følges opp av eiendomsforvaltningsenheten



Dynamisk prosessmodell

Prosessmodellen viser samhandling mellom de forskjellige ledd i den kommunale eiendomsforvaltningen

27 Kostnadsdekkende husleie

En rapport utarbeidet av FOBE/Kobe med tittelen ”Kartlegging av beste praksis for interne Husleieordninger”, viser:

De kommuner som praktiserer ordningen med husleieprinsipper fullt ut, rapporterer i større grad enn kommuner som ikke gjør det, at de oppnår:

- Bedre rolleforståelse for eier, forvalter og bruker
- Mer forutsigbare rammebetingelser
- Bedre grunnlag for investeringsbeslutninger

Rapporten konkluderer derfor med
Det kan tyde på at kommuner som har organisert eiendomsforvaltningen som KF eller AS har lyktes best. Dette til tross for en kommune med tradisjonell organisering som også har lyktes bra. Det viktigste er sannsynligvis å innføre ordningen med husleie fullt ut og ikke lande på halve løsninger.
Basert på ovennevnte beste praksisrapport og dens konklusjoner, Multiconsult og PwC sine erfaringer, trekkes følgende forhold frem i forbindelse med bruk av husleie:

Modellen må utvikles over tid. Husleien må kunne dekke reelle kostnader. Samtidig er viktig at husleien ikke blir et nullsumspill i forhold til eksisterende budsjett.

Et skille mellom innvendig og utvendig vedlikehold er ikke heldig. Leietaker kan spekulere i dårlig vedlikehold for å oppnå nye investeringer når det er blitt for slitt.

Eier og forvalter må kunne selge uhensiktsmessige bygninger ut i fra forretningsmessige prinsipper

28 Er endring er nødvendig?

For å få til balanse i budsjettene ser vi ofte at det har blitt kuttet i stillinger og endret oppgaver på vedlikeholdssiden, noe som over tid har ført til at formålsbyggene er i svært dårlig forfatning.
For å bøte på dette er det tilført store summer(lån) for å reparere bygg, og til dels bygge nybygg der manglende vedlikehold har ført til ubrukelige og ødelagte bygninger.
Kommunen må slite med store og unødvendige rentekostnader/kapitalkostnader.

Kommunen opplever at kapitalkostnadene blir så store at de var i ferd med å bli vanskelige å håndtere. Mye av dette skyldes som tidligere nevnt, nødvendige utbedringer og nybygg som følge av manglende vedlikehold over tid. Byggenes levetid er blitt kortere enn nedbetalingstiden. Kommunene håndterer lån på bygg som er sanert.

Et profesjonelt drevet eiendomsforetak kan være et middel for å håndtere vedlikehold og driftsoppgaver på en slik måte at disse svært kapitalkrevende ”skippertakene” unngås. Og over tid, skape bygg som fungerer etter hensikten, og som har forutsigbare kostnader.

29 Hva koster dette kommunen?

Manglende vedlikehold over tid fører til at vedlikeholdsetterslepet eskalerer og med dagens tilstand utgjør dette om lag 10-15 millioner pr år og er økende.
Helse og produktivitetsfaktorene utgjør mer, anslagsvis mellom 15 og 25 millioner pr år.

Dette tilsier at kommunen taper mellom 25 og 40 millioner pr. år på manglende vedlikehold og bygg som ikke fungerer etter sin hensikt.

30 Er det behov for en beslutningsmodell for tiltak?

- ***Det er allerede dokumentert at mangelfull FDV øker årskostnadene for bygningsmassen og er ulønnsomt. De negative konsekvensene for arbeidstakerne og andre brukere kommer i tillegg. (Riksrevisjonens undersøkelser 2005 og 2011, NOU 2004: 22, KS 2008).***

- ***Særlig for syke- og pleiesektoren, men også for undervisningssektoren er det store muligheter for positive synergieffekter med gode tiltak for å bedre miljøet for brukerne (WHO 2011).***

- ***SINTEF 2002. Dårlig inneklima gir "slappe dumminger". Glimt. Nyhetsbrev Nr 16-2002.***

- ***Dyrt å vedlikeholde?***
  Det koster mer å ikke vedlikeholde. Riksrevisjonen rettet sterkt kritikk mot kommunenes forsømmelse av vedlikehold av skolebygninger dok. Nr. 3:13, 2004/2005.

- ***«Årskostnadene for billige bygg som ikke vedlikeholdes kan fort bli det tredobbelte av gode bygg som vedlikeholdes godt».***
  I tillegg kommer kostnadene av konsekvensene for arbeidsmiljø og helse.
  "Ikke uventet "i følge professor Svein Bjørberg, NTNU og Multiconsult

Konklusjon

Organisering av kommunens eiendomsmasse gjennom et kommunalt foretak er å anbefale.
Eiendomsforetaket skal være et redskap for gjennomføring kommunens eiendomspolitikk, og sørge for at kommunen har hensiktsmessige bygg til bruk i sin virksomhet og tjenesteyting. Eiendomsforetaket skal drifte eiendommene profesjonelt og ivareta bygningene etter moderne metoder.
Filosofien her må være å legge bak seg tidligere synder, og se fremover, bruke moderne prinsipper og forankre organisasjonen i ett avtaleverk som er lett forståelig og entydig når det gjelder oppgavene til organisasjonen.

Avtaler: Spesielt gjelder dette en avtale som regulerer alle overordnede forhold mellom kommunestyret(eier), brukerne (Admin, skoler, helse etc.) og eiendomsforetaket. ***Rammeavtale*** for eiendom, bygg og anlegg i kommunen fastsetter prinsipper og retningslinjer for samhandel mellom kommunestyret ved ordfører som eier og styret i eiendomsforetaket ved styrets leder, som forvalter. Avtalen dekker områdene anskaffelser og avhending av bygg, faste og midlertidige bygg og anlegg som benyttes av kommunen og drift(FDVU) av disse. ***Bruksavtale*** som regulerer andre tjenester, SLA(Service Level Agrement(Insta 800)), og ordinære husleiekontrakter som er basert på rammeavtalen og NS 3454 med FDVU basert på to og tre-siffernivå og fordelingsmatrise. (se delrapport 1)

Budsjett: Innføring av kostnadsdekkende husleie som skal dekke renter og avdrag, forvaltningskostnader, drift og vedlikehold og utviklingskostnader. Fastsettelse av husleie(FDVU) gjøres enklest i henhold til nøkkeltall eller også livssykluskostnader. Nøkkeltall i henhold til NS 3454 ”kontoplan” og basert på NS 3457 ”bygningstype” brukes. Ved bruk av nøkkeltall justeres disse årlig i henhold til KPI.

Regnskap og økonomi: Regnskapsføring etter ordinære kommunale prinsipper og sideregnskap basert på FDVU prinsipper er en nødvendighet slik at man oppfyller kravene til god kommunal regnskapsskikk, og samtidig kan ivareta tallmaterialet som eiendomsforvaltningen trenger.

Synliggjøring av kostnader
Å synliggjøre kostnadene er svært viktig slik at oppdragsgiver(her kommunestyret) danner seg et bilde av hvordan forvalter bruker pengene som ligger i husleieordningen.
Kostnadene for hvert enkelt bygg eller bygningsenhet(for eksempel sykehjem, skole, barnehage etc.) stilles opp i et gårdsregnskap.
Samtidig er det viktig å splitte kostnadene opp i de store utgiftspostene som renhold, energi, forsikringer, renovasjon, vedlikehold osv.

Langsiktig perspektiv
Husleieordning i en eller annen form som en direkte utgiftspost i det kommunale regnskap, vil i tillegg til å synliggjøre kostnadene for kommunens bygg, også gi forvalteren handlefrihet. Dette gir også mulighet for langsiktig planlegging og ikke minst trygghet i eiendomsforvaltningen.
Ved å kunne stille krav til utførelsen, får vi bygg med kvalitet i alle ledd, funksjonalitet, fremtidig fleksibilitet, miljøriktige, tilgjengelig for alle og med lave energikostnader.

Nye bygg
Synliggjøring av FDVU kostnadene i nye bygg, og at dette gjøres i prosjektfasen er av stor betydning for å forutse fremtidige kostnader. Et krav i ” Lov om offentlige anskaffelser” § 6 sier: ”Det skal tas hensyn til livssykluskostnader og miljømessige konsekvenser av anskaffelsen”.
Statsbygg stilte krav om at det skulle beregnes FDVU kostnader i tillegg til prosjektkostnader, dette allerede for mer enn ti år siden

Organisering av eiendomsforvaltningen i kommunalt foretak kan anbefales.
En slik organisering gir klare linjer mellom eier, bruker og forvalter.
Klar rolleforståelse mellom partene er essensielt for å få utført oppgavene innen forvaltning. Klare retningslinjer utformet i avtaleverk som forklarer rollefordelingen og ansvarsområdene til partene er nødvendig. Uklarheter her fører til at oppgaver blir utsatt eller uløst med de følger dette kan ha.
Avtaleverk og kostnadsmatrise setter en standard, og fungerer som et konfliktløsende element og fokuserer på partenes oppgaver.

Enkle tilpasninger til kommunalt regnskapssystem gir oversiktlig økonomi. Oversiktlige økonomiske rapporter og rapporteringer til politikere forenkles ved bruk av kommunalt regnskapssystem.
Sammensetning av eiendomsforetakets styre bør være en kombinasjon mellom ledende politikere og ledende private aktører. Dette for å dra fordel av både private og politiske trender innen eiendomsforvaltning.

Kostnadsdekkende husleie er en forutsetning og et minimum for å lykkes. I Fauske kommune ser vi at FDVU kostnadene er for høye samtidig som standarden på byggene er for dårlige.

Dette fordi vi får en dragning mot faste kostnader som er vanskelig å redusere uten å tilføre vedlikeholdsmidler av tilstrekkelig grad. Mangel på vedlikeholdsmidler har ført til for høye kostnader på drift og dårlig kvalitet på byggene.

En annen forutsetning for å få orden på eiendomsforvaltningen og vedlikeholdsetterslepet er årlig tilskudd på 5 M kr. i en tiårsperiode.

Til sist er det svært viktig å påpeke at et eiendomsforetak er en del av kommunens organisering og skal tjene kjernevirksomheten. Kommunen som helhet vil være tjent med eiendomsforetakets virke.

Suksesskriterier for gode bygg

Politisk nivå:

- Politikerne forstår at ressurser til forvaltning, drift og vedlikehold er viktig og stiller nødvendige ressurser til disposisjon. Kostnadsdekkende husleie.
- Midler til å ivareta vedlikeholdsetterslep.
- De har forståelse for riktig vedlikehold og dets betydning for inneklima, for helse, læring og ytelse for alle som bruker kommunens arealer.

Eiendomsforvalter

- Oppfyller lovens krav.
- Har gode systemer for FDVU og HMS.
- Har langsiktighet og utarbeider gode drifts og -vedlikeholdsplaner.
- Har gode rapporteringssystemer til eierne.
- Har orden på økonomien.
- Det er god medvirkning og samarbeid med de ansatte og god arbeidsmiljø.
- De har gode rutiner for melding og håndtering av meldte avvik og bruker aktivt kommunens FDVU programvare.
- De har kvalifisert bedriftshelsetjeneste og miljørettet helsevern som de samarbeider godt med i kartlegging og risikovurderinger.
- Vaktmesterrollene er klart definert og de har ansvar for dedikerte bygg.
- Renholdspersonell er bevist sin store betydning innen eiendomsforvaltningen og den helsepåvirkning renhold har.

Referanser

NOU 2004:22 Velholdte bygg gir mer til alle

Bygg og helse: Jan Vilhelm Bakke, PhD, overlege i Arbeidstilsynet, Førsteamanuensis NTNU

Fra forfall til forbilde (Multiconsult, Price Watherhouse Cooper)

Facility Management; Forvaltning, drift, vedlikehold og utvikling av bygninger (Professor i FM: Tore I Haugen)

Norsk Standard NS 3454; Livssykluskostnader for byggverk

Diverse foredrag: Svein Bjørberg, professor II, NTNU og MRIF Multiconsult

Om eiendomsforvaltningen i kommunesektoren (statens forvaltningstjeneste)

Kommunal eiendomsforvaltning (Community's facility management)Masteroppgave, OAH

NS 3424 –« Tilstandsanalyse av byggverk med veiledning» Multiconsult, Bjørberg, 2001

KS: «Bedre eiendomsforvaltning og vedlikehold», F. Horjen

FOBE: «Årshjul for bedre eierskap»

Fordypningshefte for folkevalgte(Kobe)

SSB

http://www.advokat-hoie.no/publikasjoner/files/gjengs-leie.html

http://www.regjeringen.no/nb/dep/krd/dok/

Sintef

http://biblioteket.husbanken.no/arkiv/dok/3482/sjolvbyggjar_meland.pdf

Samt flere