



BEDRE EIERSKAP I KOMMUNENE

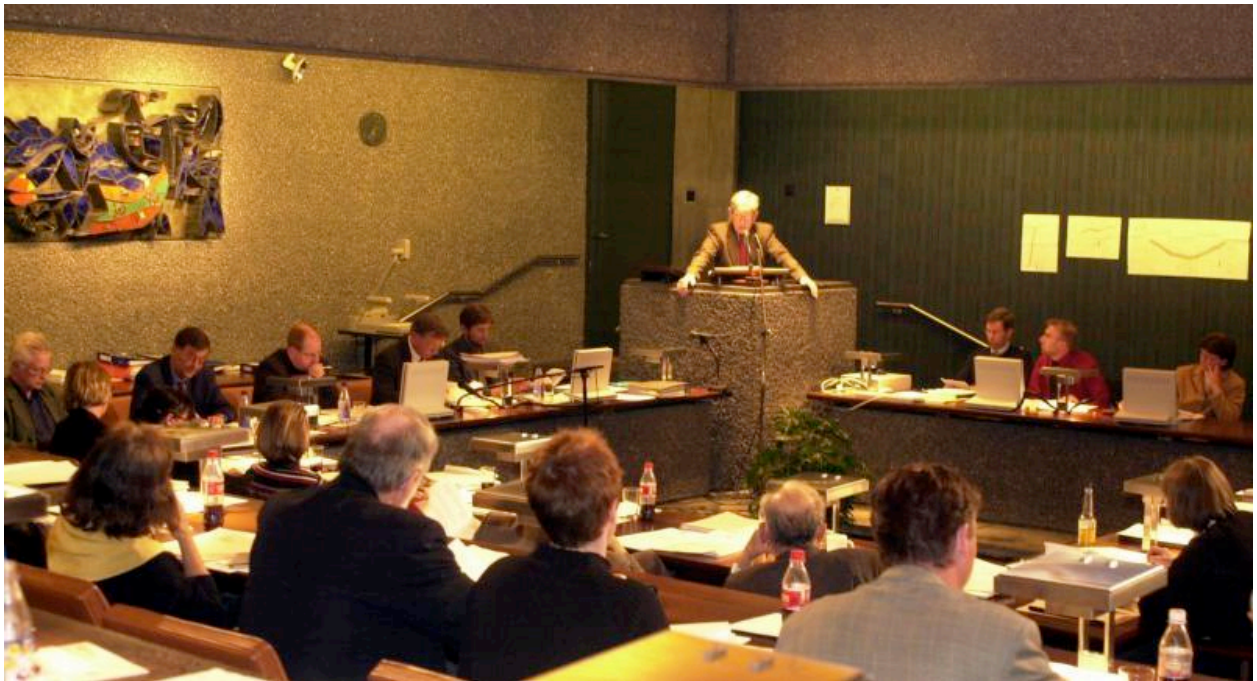


Foto: Anette Oskal

Rapport

For KoBE (Kompetanse for bedre eiendomsforvaltning)

Fra FOBE (Forum for Offentlige Bygg og Eiendommer)

Januar 2007

INNHold

INNHold	2
1. FORORD	3
KVALITATIV UNDERSØKELSE AV EIERSKAPET I ET UTVALG KOMMUNER.....	3
ANDRE KILDER.....	4
BEDRE EIERSKAP I KOMMUNENE	4
1. HVA EIER KOMMUNENE?	5
2. HVEM EIER KOMMUNENS BYGNINGER?	5
3. DET LOKALE EIERSKAPET	6
4. DET SENTRALE EIERSKAPET	7
5. HVA ER ET GODT EIERSKAP?	8
KRITERIER FOR GOD FORVALTNING.....	9
DEN EKSPANSIVE KOMMUNEN	14
6. INFORMASJON OG KOMMUNIKASJON MELLOM EIER OG FORVALTER	15
HVIKKE RUTINER HAR MAN FOR KOMMUNIKASJON MELLOM EIER OG FORVALTER?.....	16
HVORDAN ER KOMMUNIKASJON MELLOM EIENDOMSFORVALTEREN OG RÅDMANNEN?	16
HVORDAN FUNGERER KOMMUNIKASJONEN MELLOM EIENDOMSTYRET, FORMANNSKAPET OG KOMMUNESTYRET?	17
7. OPPSUMMERING	20
FORMANNSKAPET DET SENTRALE EIERORGANET I KOMMUNEN.....	20
BLANDEDE ERFAINGER MED EGET EIENDOMSTYRE.....	20
DET SENTRALE EIERSKAPET MÅ UTVIKLES OG HOLDES VED LIKE AV FORVALTEREN	20
SAMARBEIDET MELLOM RÅDMANNEN OG EIENDOMSSJEFEN ER VIKTIG	20
8. VIDERE TILTAK	21
ÅRSHJUL FOR RAPPORTERING	21
OPPFØLGENDE UNDERSØKELSE AV LOKALT EIERSKAP.....	21
9. REFERANSER:	22
VEDLEGG: SPØRRESKJEMA MED OPPSUMMERING AV SVARENE PÅ HVERT SPØRSMÅL	23

1. Forord

God eiendomsforvaltning krever en tilstedeværende eier som bryr seg om "sine" eiendommer og som fatter nødvendige beslutninger for å ivareta en god forvaltning og utvikling av eiendommene. God eiendomsforvaltning krever også en forvalter som gir nødvendig informasjon til sin eier og gjennomfører eierens beslutninger. Kommunikasjon og samspill mellom eier og forvalter er avgjørende for resultatet. Et gjennomgående problem i den kommunale eiendomsforvaltningen synes å være diffust eierskap til kommunens bygninger. Dette har gjerne sin årsak i at de folkevalgte organer har hovedfokus på tjenesteproduksjonen, mens støttefunksjoner som eiendomsforvaltningen lett kan komme i klemme når ressursene må prioriteres. Forum for Offentlige Bygg og Eiendommer (FOBE) ønsket på denne bakgrunn å undersøke hvordan eierskapet ivaretas i kommunene og sette temaet på dagsorden. FoBE har fått støtte fra Statens Bygningstekniske etats prosjekt: "Kompetanse for Bedre Eiendomsforvaltning" (KoBE) til å gjennomføre prosjektet.

Kvalitativ undersøkelse av eierskapet i et utvalg kommuner

For å kartlegge hvordan eierskapet ivaretas i kommunene har vi gjennomført en intervjuundersøkelse i 6 kommuner. Dette har vi gjort ved å kartlegge og beskrive hvordan eierskapet er organisert og hvordan samspillet mellom eier og forvalter fungerer. Som grunnlag for kartleggingen/intervjuene har et viktig utgangspunkt vært pkt 2.7.1 "Anbefalte mål og kriterier for en god eiendomsforvaltning i kommunene" som fremgår av i NOU 2004:22. KLP – skadeforsikring (Kommunal Landspensjons Kasse) har utviklet et verktøy basert på disse kriteriene for diagnostisering av forvaltningsorganisasjoner. Verktøyet har vært benyttet i en undersøkelse blant 15 kommuner som er rapportert. Referanse (7). Vi har benyttet det samme verktøyet i våre intervjuer og sammenlignet resultatene med KLP-undersøkelsen.

Av de 6 kommunene som ble valgt ut har 3 kommuner plassert eiendommene i eget eiendomsforetak/aksjeselskap. De øvrige 3 kommunene hadde intern organisering. En kommune hadde eiendom plassert i egen etat med opprettet eiendomsstyre. En kommune hadde eiendom i egen avdeling i teknisk etat som igjen var underlagt teknisk utvalg i kommunen. I den siste kommunen var eiendomsansvaret delt mellom virksomhetene og den sentrale eiendomsavdelingen.

I hver av kommunene ble det gjennomført intervjuer med ordfører, rådmann, eventuell styreleder i eiendomsstyre samt eiendomssjef. Intervjuene har hatt en varighet på ca en time og er gjennomført ved bruk av spørreskjema. Spørreskjema med oppsummering av svarene fra ordfører, rådmann, styreleder og eiendomssjef gjengitt bak i rapporten.

Underveis i undersøkelsen ble det klart at de stedlige brukerne ofte føler ansvar for byggene de disponerer og at de med dette representerer et lokalt eierskap som er viktig å ta med i betraktning når eierskapet til kommunale bygg skal vurderes. For de tre siste kommunene vi besøkte ble det også gjennomført intervju med en rektor.

Andre kilder

I tillegg til resultatene fra intervjuene har det vært naturlig å trekke inn annen dokumentasjon som vi viser til underveis med referansenummer i henhold til referanselisten bak i rapporten. FOBE har ca. 260 kommuner som medlemmer og driver en omfattende nettverksvirksomhet som gir god innsikt i eiendomsforvaltningen i kommunene. Noen steder i rapporten viser vi til denne erfaringen uten å kunne vise til foreliggende dokumentasjon.

Bedre eierskap i kommunene

Hensikten med undersøkelsen og rapporten er å bidra til utvikling av et bedre eierskap i kommunene. Undersøkelsen gir svar på en del spørsmål og reiser samtidig nye spørsmål som vi må arbeide videre med.

Vi vil i denne sammenheng spesielt peke på behovet for informasjon fra forvalter i form av regelmessig rapportering (kvartal/tertiel pluss årsrapportering) til formannskap og kommunestyret. Det bør utarbeides et forslag til årshjul som kommunene kan benytte for slik rapportering.

Det er viktig i det videre arbeidet å løfte problemstillingen om bedre eierskap opp til kommunens administrative og politiske ledelse.

Rapporten vil bli formidlet til alle kommuner og drøftet i FoBE's nettverksgrupper. Vi vil med dette søke å bevisstgjøre forvalterne om deres rolle i det å utvikle eierskapet i egen kommune.

Vi takker for støtten til prosjektet

Oslo, 26. januar 2007

Arnold Askeland
Styreleder

Gunnar Jødahl
Prosjektansvarlig

Fredrik Horjen
Prosjektleder

1. Hva eier kommunene?

Kommunene har de siste 50 årene opplevd en sterk og langvarig vekst.

I 1960 eide kommunene noen skolebygg, et rådhus og noen personalboliger. Helse- og sosialsektoren og kultursektoren ble betjent av små staber i rådhuset. Eiendomsmassen var liten og oversiktlig. Drift og vedlikehold av eiendommene ble utført av fagkyndige vaktmestere. Byggene var teknisk enkle.

1960 – 2007

Sosiale funksjoner overføres fra familien til det offentlige. Barnehager, aldershjem, sykehjem, sosiale boliger, HVPU-boliger m.m. må skaffes til veie. Økt fritid skaper nye behov. Kultursektoren vokser frem. Kommunene bygger idrettshaller, idrettsanlegg, kulturhus, kirker, grendehus, erverver friområder osv.

Å skaffe og sikre arbeidsplasser i kommunen blir en viktig oppgave. Kommunen erverver og tilrettelegger eiendommer for næringslivet og til boligformål. Utviklingen av kommunens infrastruktur gjør det nødvendig å erverve grunn til veier og kommunaltekniske anlegg, sikre atkomstrettigheter, vannrettigheter osv. Den tekniske utviklingen har gitt nye muligheter som fører til økte krav om standard og komfort, noe som igjen fører til teknisk kompliserte bygg. Nye teknikker og materialer er tatt i bruk i stort monn. Den teknologiske utviklingen går i et akselererende tempo.

Veksten ser ut til å fortsette.

Vi har i vår undersøkelse rettet oppmerksomheten mot den eksisterende eiendomsmassen og undersøkt hvordan eierskapet ivaretas for denne. Vi har i dette i første rekke hatt skoler, barnehager, sykehjem og andre tjenestebygg i tankene der utfordringene synes å være størst med hensyn til å få til en god forvaltning.

Vi har også rettet søkelyset mot eierskapet knyttet til anskaffelse, vekst og utvikling som fortsatt er viktig for kommunene.

Kommunene er også eiere av en betydelig boligmasse der eierskapet i stor grad består i å fastsette en husleie som kan betjene et forvarlig vedlikehold. Vi har i vår undersøkelse ikke behandlet boligene spesielt.

2. Hvem eier kommunens bygninger?

Når vi i vår undersøkelse spurte om hvem som eier kommunens eiendommer og bygninger måtte de fleste tenke seg om før de svarte, og vi fikk mange vage og forskjellige svar. Det er tydelig at dette ikke er noe man går og tenker på i det daglige. Like fullt er det viktig å starte med dette spørsmålet når man skal drøfte eierskapet i kommunene.

Med litt resonnering er de fleste enige i at det er innbyggerne i fellesskap som eier eiendommene og bygningene. Innbyggerne betaler for driften og utviklingen av eiendommene med skattepengene, og velger gjennom kommunevalget et kommunestyre som skal representere deres eierinteresser. Vi har i vår undersøkelse ikke spurt innbyggerne om i hvilken grad de ser på seg

selv som medeier i kommunens eiendomsmasse. Vi tror imidlertid at innbyggerne også ville få problemer med å svare på spørsmålet.

Innbyggerne opplever seg først og fremst som brukere av kommunens bygninger. Manglende vedlikehold, søppel som flyter, dårlig renhold m.m gir negative opplevelser mens nye kommunale investeringer i lokalmiljøet oppleves positivt.

Svarene vi har fått viser at kommunen på mange måter er en diffus eier. Hvor finnes eierskapet til kommunens bygninger?

3. Det lokale eierskapet

Hvem bryr seg i en kommune om hvordan skolen, barnehagen, sykehjemmet og idrettsanlegget ser ut? Hvem bryr seg når noen har tagget på veggene, når søppel flyter og når taket lekker? I en kommune er det først og fremst brukerne av den enkelte eiendom som opplever bygget i det daglige som bryr seg og som reagerer når noe ikke er som det skal.

En rektor åpnet intervjuet med å si: "Det er vi som føler bygget på kroppen". "Det er vi som opplever problemene". En annen rektor sa: "Vaktmesteren føler ansvar for bygget". "Tagging tas med en gang". "Vi kan spørre vaktmesteren om hva som helst. Han er uvurderlig."

I de fleste kommuner var det tidligere vanlig at rektorene hadde ansvar for skolebygget og at sykehjemsbestyrer hadde ansvaret for sykehjemmet osv. For å ivareta ansvaret var det vanlig at rektor ansatte vaktmestere og renholdere til å ivareta driften og vedlikeholdet av bygningen. Med dette ble det lagt til rette for et lokalt eierskap. Rektor måtte i denne sammenheng også budsjettere og sette av nødvendige midler til vedlikehold for å ta vare på "sine bygg". De fleste kommuner hadde en sentral enhet som bistod med gjennomføring av større vedlikeholds- og investeringsprosjekter.

Ordningen med lokalt eieransvar ble i mange kommuner kritisert for å være tilfeldig og at mange bygg ikke ble godt nok vedlikeholdt. Stadig mer kompliserte tekniske anlegg og krav til kompetanse gjorde det naturlig å tenke stordrift og samlet styring.

De siste 10-15 år har det foregått en omfattende sentralisering av eiendomsforvaltningen i kommunene ved at forvaltningsansvaret med tilhørende vaktmestere, renholdere og øvrige driftsmidler er blitt overført til en sentral eiendomsavdeling. Noen kommuner har også overført ansvaret for eiendommene til eget foretak eller AS med eget styre. Hensikten har vært å profesjonalisere og effektivisere forvaltningen av eiendommene. Mange kommuner har med dette hentet ut stordriftsfordeler ved å redusert antall vaktmestere og renholdere.

Sentraliseringen har i de fleste kommuner vært møtt med motstand fra spesielt brukerne som har mistet instruksjonsmyndigheten over vaktmesteren og som har mistet rådigheten over egne vedlikeholdsmidler. Fra å være "herre i eget hus" må brukeren nå påpeke behov og be om at oppgaver blir utført istedenfor å utføre oppgavene selv. Med sentraliseringen har forvaltningsansvaret blitt overført fra brukerne til den sentrale eiendomsavdelingen. Det formelle eieransvaret er i denne sammenheng også blitt sentralisert til kommunestyret selv om mange lokalt fortsatt føler at "bygget er vårt" og har et brukeransvar for bygningene og eiendommene de disponerer.

Denne undersøkelsen var i utgangspunktet rettet mot det sentrale eierskapet. Da vi underveis i prosjektet stilte oss spørsmålet om hvor vi finner det sterkeste eierskapet valgte vi å intervju noen rektorer. Det hadde vært naturlig i denne sammenheng å intervju flere lokale ledere og det hadde vært naturlig å intervju vaktmesterne. Det er mange eksempler på vaktmestere som utvikler et sterkt eierskap til "sine bygg".

Vi ser gjennom vår undersøkelse at det lokale eierskapet er en ressurs som det er viktig å ta vare på i en kommune der eierskapet på mange måter er diffust.

Spørsmålet som er naturlig å stille i denne sammenheng er i hvilken grad økt sentralisert eierskap kan kompensere for tap av lokalt eierskap. Dette skal vi se nærmere på i det følgende.

4. Det sentrale eierskapet

Ordføreren er kommunens rettslige representant, jfr. kommuneloven § 9 nr. 3, 2. ledd for alle virksomheter som ikke er selvstendig rettssubjekt, herunder kommunale foretak. Aksjeselskap er eget rettssubjekt hvor styret forestår den daglige ledelse med det juridiske ansvar innen rammer fastsatt av selskapets generalforsamling.

Det sentrale eierskapet er i vår undersøkelse representert ved kommunestyret, som har et overordnet eieransvar for alle eiendommene kommunen eier. Vi har i vår undersøkelse stilte flere spørsmål for å få svar på om kommunestyret er klar over sin eierrolle. Det generelle inntrykket fra intervjuene er at kommunestyrets bevissthet avhenger av hvor mye de blir informert om sin eierrolle. En styreleder i et av eiendomsselskapene med lang fartstid som folkevalgt sa det slik: "Eierrollen er noe du får vite om som nyvalgt, men som du fort glemmer". Dette utsagnet stemmer godt med situasjonen slik vi kjenner den fra kommunene.

En av rådmennene vi intervjuet sa meget tydelig at kommunestyrets representanter først og fremst ser på seg selv som ombud for innbyggerne. Man ser derfor på seg selv verken som eier av eiendommer eller som arbeidsgiver for de som er ansatt i kommunen. Han sa videre at kommunestyrets representanter ikke kan stilles rettslig ansvarlig for sine vedtak. De står til ansvar overfor innbyggerne som kan "kaste" det gamle og velge nytt kommunestyre ved neste valg. Det innebærer at eieransvaret ikke hviler spesielt tungt på de folkevalgte.

Like fullt er det kommunestyret som vedtar kommunens budsjett og som prioriterer og fordeler fellesskapets midler på drift og investering. En teknisk sjef i en mindre kommune uttalte i intervjuet: "Vi tvinges til å kutte i våre budsjetter hvert år for at "helse og sosial" skal få det de ber om". Dette er hverdagen. I slike situasjoner velger kommunestyret ofte å redusere vedlikeholdsbudsjettet.

Etter at vedlikeholdsbudsjettet er blitt sentralisert til en samlet pott for alle bygg er det blitt lettere å "forsyne seg". Det den lokale eieren ble beskyldt for, "å ta fra vedlikehold til innkjøp av skolebøker og lignende," gjør den sentrale eieren når han må saldere sine budsjetter for å finansiere nye stillinger i f.eks eldreomsorgen. Denne situasjonen, som er typisk for mange kommuner, har gjort det vanskelig å planlegge og gjennomføre et forsvarlig vedlikehold.

Det resulterer i at kommunen må bruke investeringsmidler for å ta igjen det forsømte vedlikehold. Dette er normalt en dyr form for vedlikehold, jamfør Kommunaldepartementets

undersøkelse ”Kartlegging av kommunenes utgifter til vedlikehold av sine bygninger.” Referanse:(5). Manglende vedlikehold av kommunale bygninger er dokumentert i mange undersøkelser. Dette var også bakgrunnen for NOU 2004:22 ”Velholdte bygg gir mer til alle” der problemet ble drøftet på statlig nivå.

Rapporter fra FOBE’s medlemmer tyder på at kommunene bevilget mer midler til vedlikehold i 2006. I hvilken grad dette skyldes NOU 2004:22 og den økte allmenne oppmerksomhet om feltet eller i hvilken grad det skyldes bedring i kommuneøkonomien i 2006 er vanskelig å si.

Som oppsummering av dette avsnittet er det grunn til å hevde at det sentrale eierskapet ikke har fungert bedre enn det lokale eierskapet når det gjelder å ta vare på kommunens bygninger og eiendommer. Manglende bevilgninger til vedlikehold har vært et vedvarende problem.

Vi har i vår undersøkelse lett etter ”beste praksis” og plukket ut kommuner som har lyktes med sin eiendomsforvaltning. Kjennetegnet ved de som lykkes synes i stor grad å bero på en forvalter som engasjerer seg og som klarer å etablere god kommunikasjon med rådmann, ordfører, formannskap, eventuelt eiendomsstyre og kommunestyre. På spørsmålet ”Beskriv din ønskeforvalter” svarer ordfører, rådmann og styreleder i flere av kommunene ”En sånn som vi har”. Det vil si en aktiv og dyktig eiendomsforvalter som informerer og kommuniserer godt og som får nødvendige vedtak og ressurser til å ivareta en forsvarlig eiendomsforvaltning.

En god forvalter bidrar til å bevisstgjøre kommunestyrets representanter og utvikle deres eierrolle. Dette innebærer at det sentrale eierskapet ivaretas og utøves i et samspill mellom forvaltningen og de folkevalgte der informasjon og god kommunikasjon synes å være viktige ingredienser. Manglende politisk eierskap kan med dette kompenseres ved at forvalteren engasjerer seg og ”tar mer styring”. Dette skal vi se nærmere på senere i rapporten, men før det vil vi beskrive nærmere hva vi mener med eierskap.

5. Hva er et godt eierskap?

Vi har i det foregående beskrevet et godt eierskap som en eier som bryr seg om og tar vare på sine eiendommer. En god eier er opptatt av at brukerne trives i byggene og at de er funksjonelle for virksomheten som foregår i byggene. Vi vil i dette avsnittet drøfte nærmere hva vi mener med et godt eierskap. I intervjuene har vi benyttet et verktøy for ”Diagnostisering av eiendomsforvaltningen” som tar utgangspunkt i NOU 2004:22 pkt 2.7.1 ”Anbefalte mål og kriterier for en god eiendomsforvaltning i kommunene”. Verktøyet består av 13 spørsmål med 4 svaralternativer der respondenten velger det svaret som er mest dekkende for situasjonen i egen kommune. Svaralternativene er gradert med en skala fra 0 til 3 der 0 er best og 3 er dårligst organisering. Verktøyet er laget for å gjøre en generell vurdering av forvaltningsorganisasjoner. Verktøyet ble prøvet ut i 15 kommuner i 2006 i en undersøkelse for vurdering av skaderisiko. Referanse: (6) (7).

Vi hadde som utgangspunkt for denne undersøkelsen at ordfører, rådmann, styreleder for eiendom og eiendomssjef skulle svare på spørsmålene hver for seg og at vi skulle se i hvilken grad intervjupersonene svarte likt i den enkelte kommune. Ved gjennomføring av intervjuene viste det seg at ordførere og rådmenn og tildels eiendomssjefer ikke hadde forutsetning for å

svare. Spørsmålene er av eiendomsfaglig karakter. Eiendomssjefene hadde imidlertid ikke problem med å svare på spørsmålene.

For å kompensere for manglende svar fra ordførere, rådmenn og eiendomsstyreledere har vi valgt å sammenholde våre resultater med resultatene fra KLP undersøkelsen. I KLP-undersøkelsen fikk de 15 eiendomssjefene tilsendt skjemaet på mail som så er besvart og returnert. Utvalget i KLP undersøkelsen besto av kommuner med varierende skadeomfang i henhold til KLP's skadestatistikk fra 2001-2005. Disse representerer en mer gjennomsnittlig forvaltning enn utvalget i denne undersøkelsen, som består av flere kommuner som har etablert en god praksis. Vi forventet derfor at kommunene i denne undersøkelsen ville oppnå bedre karakterer enn kommunene i KLP-undersøkelsen, hvilket også viste seg å være tilfelle.

I det følgende gjengis spørsmålene og antall eiendomssjefer som har avgitt hvilke svar i undersøkelsen. Snittkarakteren regnes ut ved å gange antall svar med sin respektive karakter, summere produktene og dele på antall eiendomssjefer som har besvart.

Kriterier for god forvaltning

FORVALTINGSREGIME – KRITERIER	Karakter	KoBE	KLP
		Fordeling av svar fra 6 eiendomssjefer	Fordeling av svar fra 15 eiendomssjefer
		Snitt	Snitt
1. Foreligger det overordnede politisk bestemte mål for eiendomsforvaltningen?		1,2	1,7
ingen kjente mål	3	1	2
enkle prioriteringer	2	1	9
overordnede mål, men vanskelig å legge til grunn for planleggingen	1	2	2
klare, overordnede mål som legges til grunn for planlegging og rapportering	0	2	2

Kommentar: Svarene i tabellen viser at eiendomssjefene i våre 6 "beste praksiskommuner" opplever å ha mer politisk bestemte mål enn de 15 "gjennomsnittskommunene" fra KLP-undersøkelsen. 4 av våre 6 kommuner har opprettet egne styrever for eiendomsforvaltningen med politisk definert mandat som gir overordnede mål. Svarene i tabellen over indikerer at eiendomssjefene forøvrig i liten grad opplever at de har politiske målsettinger for sin virksomhet. Vi stiller spørsmål om forvaltningen i større grad må be om vedtak som gir klare overordnede mål.

2. Har forvalter og eier pålitelig og relevant tilstandsinformasjon?	Karakter	1,2	1,3
det finnes ingen tilstandsinformasjon, mangler oversikt	3	0	1
enkel tilstandsinformasjon hos forvalter, eier mottar bare generell omtale	2	2	3
brukbar tilstandsinformasjon, bra oversikt over eiendommene, rapporteres delvis til eier	1	2	11
både forvalter og eier har systematisk tilstandsinformasjon og data for alle eiendommer; gir grunnlag for planlegging og budsjettering	0	2	0

Kommentar: En god eiendomsforvaltning har pålitelig og relevant tilstandsinformasjon som rapporteres til eier. Tabellen over indikerer at forvalterne har informasjonen det spørres etter men at den i mindre grad når fram til eier. Vi tar i denne rapporten til orde for innføring av et "årshjul" for rapportering der tilstandsinformasjon til eier vil være en viktig del.

3. Foreligger det et rasjonelt system for planlegging og styring av eiendomsforvaltningen?	Karakter	1	1,7
forvaltningen skjer ad hoc, uten vedtatte planer	3	0	3
det finnes planer, men disse legges ikke til grunn for budsjettering eller rapportering	2	1	5
det foregår systematisk planlegging og rapportering i forhold til plan	1	4	7
som 1., men dessuten knyttet opp til ressurstildeling og benchmarking	0	1	0

Kommentar: Eiendomsforvaltningens langsiktige karakter innbyr til planlegging og systematisk arbeid. Tabellen over viser at kommunene i denne undersøkelsen i større grad driver planmessig enn kommunene i KLP undersøkelsen.

4. Er de økonomiske rammebetingelsene tilpasset eiendomsforvaltningens langsiktige karakter?	Karakter	1,8	2
det er knapt nok dekning for bundne driftsutgifter	3	2	4
uklart om tilstrekkelige midler kan disponeres til vedlikehold inneværende år	2	2	8
vedlikeholdsbudsjettet for inneværende år er dekkende for behovet	1	1	2
som 1, dessuten stabilt grunnlag for å planlegge flere år fremover	0	1	1

Kommentar: Svarene på dette spørsmålet viser at eiendomssjefene ikke er tilfreds med de økonomiske rammebetingelsene. Dette er en utfordring selv i vårt utvalg av "beste praksis" kommuner. De eiendomssjefene som er mest fornøyd med situasjonen er begge ledere av kommunale eiendomsforetak. En viktig årsak til dette er at foretakene har en husleiefinansiert drift som gir mer forutsigbarhet enn det normale bevilgningsvedlikeholdet
Referanse: (5).

5. Blir lovhjemlede krav til eiendomsforvaltningen ivaretatt fullt ut tilfredsstillende?	Karakter	1	1,4
nei, kjenner evt. ikke til hvilke krav dette skulle gjelde	3	0	0
kravene til brannsikkerhet er kjent og følges av forvaltere og brukere	2	1	7
dessuten etterleves internkontrollforskriften i tilfredsstillende grad	1	4	7
krav til brannsikkerhet, internkontroll, inneklime og alle krav til lokalene som følge av brukernes virksomhet er kjent og etterleves, ingen gamle pålegg	0	1	1

Kommentar: Flere undersøkelser har dokumentert etterslep og at kommunene har problemer med å komme à jour med å tilfredsstillende offentlige krav. Referanse:(1),(2),(4). Tabellen over bekrefter noe av dette bildet. Vi anser at informasjon til eier fra forvalter også naturlig må innholde informasjon om eventuelle offentlige krav som hviler på eiendommene. 124

6. Drives det godt, verdibevarende vedlikehold?	Karakter	1,2	1,7
minimalt vedlikehold, forfall og følgeskader	3	0	1
noe løpende vedlikehold, men en del akutte reparasjoner	2	2	9
løpende vedlikehold ivaretas stort sett bra, få akutte situasjoner	1	3	4
godt forebyggende og verdibevarende vedlikehold	0	1	1

Kommentar: Svarene fra eiendomssjefene på dette spørsmålet viser at våre 6 ”beste praksis” kommuner er mer tilfreds med situasjonen enn i gruppen på 15 kommuner. Det er grunn til å merke seg at bare 2 av 21 eiendomssjefer kan vise til et godt forebyggende vedlikehold.

7. Er eiendomsforvaltningen hensiktsmessig organisert?	Karakter	0,7	1,1
brukerne ansvarlig for FDV, men uklart hvem som har de ulike oppgavene	3	0	0
brukerne ivaretar FDV, oversiktlig ansvarsforhold	2	0	3
særskilt (ikke brukerstyrt) eiendomsforvaltning, stort sett klar rollefordeling	1	4	10
særskilt eiendomsforvaltning, god kapasitet, dekkende faglig kompetanse, avklart rollefordeling og klare ansvarsforhold	0	2	2

Kommentar: Svarene viser at de fleste har en særskilt (sentralisert) forvaltning. I svaralternativene i dette spørsmålet vurderes særskilt eiendomsforvaltning som bedre enn brukerstyrt. Denne undersøkelsen gir ikke grunnlag for å hevde at særskilt eiendomsforvaltning uansett er mer hensiktsmessig. Undersøkelsen viser at den sentraliserte modellen stiller store krav til forvaltningen og til det folkevalgte eierskapet. Det beste er trolig et godt samspill mellom den sentrale forvaltningen og det lokale bruker/eierperspektivet.

8. Er rollen som brannvernleder ivaretatt på en riktig måte?	Karakter	1,3	1,7
ansvaret som brannvernleder er ikke plassert	3	0	0
kun lokal brannvernleder	2	3	10
sentralt plassert ansvarlig brannvernleder i tillegg til lokale brannvernledere	1	2	5
sentralt plassert, ansvarlig brannvernleder på heltid med tilstrekkelig kapasitet (minst 1 årsverk pr 50.000 innbyggere) i tillegg til lokale brannvernledere	0	1	0

Kommentar: Svarene fra eiendomssjefene viser at 13 av 21 kun har lokale brannvernledere og at 8 av 21 har sentralt plassert brannvernleder. En koordinering og oppfølging av brannvernarbeidet krever at man har en sentral brannvernleder i tillegg til de lokale. Vi anser at rapportering fra brannvernarbeidet bør inngå i årshjulet for rapportering fra eiendomsforvaltningen til eier.

9. Har eier/ forvalter oversikt over brukernes behov?	Karakter	0,8	1,3
ingen kjennskap til brukernes behov i forhold til lokaler og eiendom	3	0	0
delvis kjennskap til brukernes behov	2	1	4
tilfredsstillende oversikt over brukernes behov, men usikre/uklare prioriteringer	1	3	11
god oversikt over brukernes behov, som er prioritert på ansvarlig nivå	0	2	0

Kommentar: Vi ser av svarene på dette spørsmålet at 17 av 21 eiendomssjefer mener de har tilfredsstillende oversikt over brukernes behov men at man ikke har ressurser til gjennomføring. 2 av 21 sier at behovene er registrert og prioritert på ansvarlig nivå. Vi ser igjen hvordan eiendomsforvalteren blir en formidler av informasjon som krever prioritering og vedtak om ressurser for å bli gjennomført.

10. Hvordan utnyttes arealene i kommunen?	Karakter	1	1,2
Betydelige arealer står ubrukt det meste av tiden	3	0	0
En del rom blir dårlig utnyttet, eventuelt en del tomgangsleie	2	1	4
liten grad av ledighet og eller stort sett kostnadsdekkende leie	1	4	10
god bruksmessig utnyttelse av arealene hele tiden og eller fullt kostnadsdekkende markedsleie for alle bruksarealer	0	1	1

Kommentar: Det er mange eksempler fra kommuner som har huset ny virksomhet ved å utnytte eksisterende arealer bedre. Rapportering av arealbruken i form av kvm per bruker gir en enkel pekepinn om hvordan arealene utnyttes i den enkelte bygning. Nøkkeltall for arealbruk bør inngå i rapporteringen fra forvalter til eier.

11. Drives eiendomsforvaltningen på en kostnadseffektiv måte?	Karakter	0,7	1,3
Vet ikke, men kan anta høyt kostnadsnivå og/eller lite utbytte	3	0	1
antagelig noe svak kostnadseffektivitet, liten grad av dokumentasjon	2	1	3
dokumenterer ressursbruken, akseptable resultater	1	2	10
dokumenterer meget gode resultater i forhold til ressursbruken - bruker nøkkeltall	0	3	1

Kommentar: Vi ser av tabellen at eiendomssjefene i hovedsak mener de driver en kostnadseffektiv eiendomsforvaltning. Vi ser at 3 av våre "beste praksis" kommuner også bruker nøkkeltall som dokumenterer ressursbruken. Bruk av nøkkeltall er også egnet i rapportering til eier.

12. Ivaretas FDV-hensyn ved eventuelle byggeprosjekter (nybygg og ombygg)?	Karakter	0,8	1,1
avhenger av hva de prosjekterende kan og hvor godt entreprenørene gjør jobben	3	0	2
utviklingen av prosjektet tar en del hensyn til FDV, lite dokumentasjon	2	2	2
en del FDV-krav er innarbeidet i byggeprogram, prosjekterte løsninger kontrolleres i forhold til FDV-krav, bra dokumentasjon "as built"	1	1	7
FDV-krav/hensyn tillegges stor vekt i styringen og utviklingen av prosjektet, god kvalitetskontroll i alle faser, komplett FDV-dokumentasjon	0	3	4

Kommentar: Det er viktig at kommunen som byggherre og framtidig forvalter bestiller bygninger med materialer og løsninger som er holdbare over tid. Overfor eier har forvalter en viktig oppgave i å forklare hvorfor man bør velge holdbare løsninger framfor billige løsninger.

13. Hvordan ivaretas kvalitetskontroll av byggarbeider?	Karakter	1,2	1,2
overlates helt til de utførendes egenkontroll	3	0	0
Stikkprøver av de utførendes egenkontroll gjennomføres	2	2	4
uavhengig kontroll av utførelsen i tillegg til egenkontroll og tilsyn med egenkontroll	1	3	10
som foregående punkt i henhold til detaljerte kontrollplaner som skal sikre kvaliteten på alle vesentlige trinn under utførelsen og av sluttprodukt	0	1	1

Kommentar: For å unngå framtidige byggskader er det viktig at kommunen som eier og byggherre kontrollerer materialene og resultatene av montasjen på byggeplassen. Ved investeringer på mange millioner er det nødvendig å gjennomføre en god kontroll. Dette ligger til eiendomssjefen å organisere.

SNITT KARAKTER ALLE KRITERIER		1,1	1,5
--------------------------------------	--	------------	------------

Gjennomgangen av svarene på de 13 spørsmålene viser igjen hvilke problemer forvalteren har med å skaffe ressurser til en forvarlig forvaltning. Gjennomgangen viser at våre 6 ”beste praksis” kommuner har mer bestemte politiske målsettinger, bedre oversikt og mer systemer enn de 15 kommunene i ”KLP-utvalget”. Vi tolker dette slik at jo flinkere forvalteren er til å informere om tilstand og konsekvenser jo mer ressurser vil forvalteren få til sin forvaltning. Listen over kriterier kan benyttes i denne sammenheng til å drøfte svakheter og styrker i alle forvaltningsorganisasjoner.

De 13 kriteriene retter søkelyset mot forvaltningen av eksisterende bygninger og i liten grad mot investeringer og ekspansjon. I intervjuene stilte vi spørsmålet ”I hvilken grad er kommunen en aktiv eier?” Svarene i intervjuene viser at kommunene er ekspansive. Dette er også en viktig del av eierskapet som vi retter søkelyset mot i det følgende.

Den ekspansive kommunen

Vi har så langt i rapporten beskrevet en situasjon i kommunene som er preget av et manglende politisk engasjement for å ta vare på den eksisterende bygningsmassen. Når vi i våre intervjuer stilte spørsmål om i hvilken grad kommunen er en aktiv eier fikk vi høre om alle prosjektene man arbeider med å realisere i kommunen. I alle kommunene vi besøkte, store som små, drev man ett eller flere investeringsprosjekter som intervjupersonene var opptatt av.

I den minste kommunen på 5000 innbyggere var man i gang med å planlegge nytt kultur- og kommunehus. Dette huset skulle huse kommunens bibliotek, nytt NAV-senter, forsamlingshall m.m. I den samme kommunen var man i gang med å opparbeide et nytt tomtefelt med strategisk god plassering, og man var i gang med å bygge barnehage. I alle byene arbeidet man med sentrumsutvikling der kommunene var planmyndighet og tilrettelegger men også aktør med egne eiendommer. I flere av kommunene var man også opptatt av næringsutvikling som man ønsket å legge til rette for.

Alle rektorene vi snakket med var engasjert med egne byggeplaner.

Det som kjennetegnet situasjonen i kommunene var at ordførerne var de mest engasjerte når det gjaldt de ”eksterne” prosjektene (kulturhus, næringsutvikling, boligutvikling og lignende) mens rektorene var de mest engasjerte for skolenes utbyggingsbehov. I de eksterne prosjektene er det naturlig at ordfører deltar sammen med rådmannen og andre fra administrasjonen. Det kunne vært interessant å få undersøkt blant flere politikere om deres engasjement for nye prosjekter og deres syn på egen rolle i forhold til ordførerens rolle. Det er grunn til å tro at ordføreren har en spesielt sentral utviklerrolle.

Vi har i vår undersøkelse ikke stillet så mange spørsmål om hvordan kommunikasjonen foregår mellom den politiske ledelsen og administrasjonen når det gjelder utvikling av nye eiendommer. Vårt inntrykk er at eiendomsforvaltningen i liten grad er aktive pådrivere i eiendomsutviklingen. Eiendom bygger og tar vare på det som er bygget. Det er imidlertid viktig at eiendom dras tidlig med i prosessene.

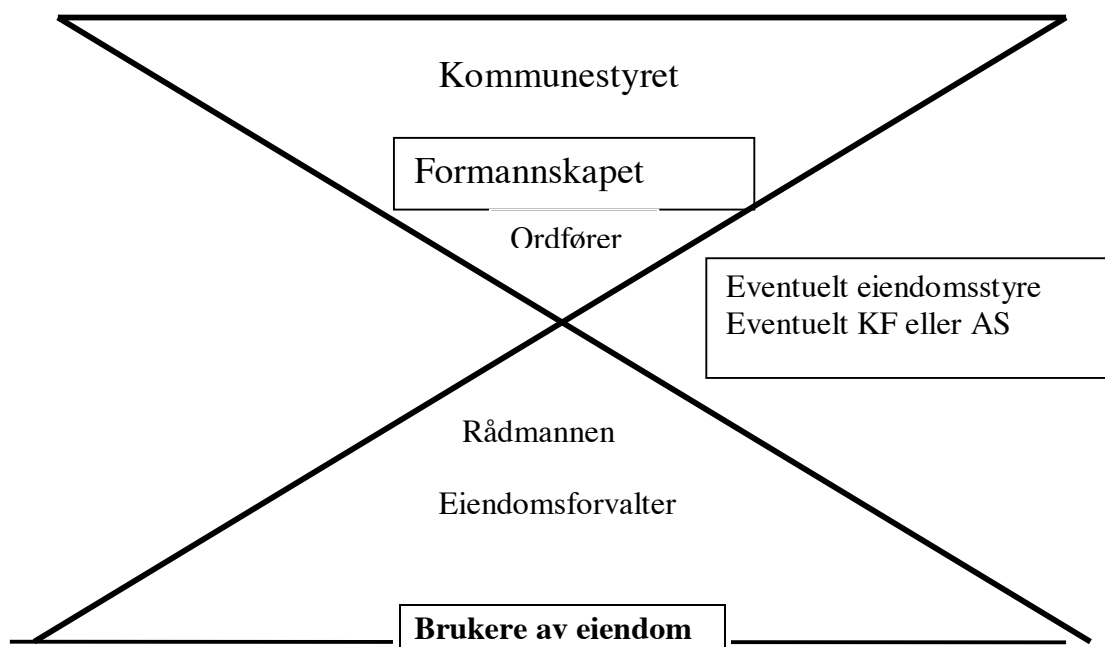
Det er interessant å merke seg at de tre rektorene også var engasjerte og aktive med planer for å forbedre sine skoleanlegg. For å informere og få gjennomslag for behovene gikk rektorene tjenestevei, men de kunne også ta saken opp med Skoleutvalget (SU) eller andre mer uformelle kanaler. En av rektorene hadde 3 kolleger i kommunestyret som kunne ”brukes” ved behov.

Vårt inntrykk fra intervjuene med styrelederne i eiendomsstyrene var at disse først og fremst så på seg selv som forvaltere og gjennomførere av vedtatte investeringer. Man så i liten grad på seg selv som pådrivere og utviklere av eiendom.

Kommunene hører med blant de sterkest voksende organisasjonene i etterkrigstiden. Stadig nye oppgaver med behov for teknisk infrastruktur sammen med utvikling av næring, sentrum og boliger krever aktive pådrivere i hele lokalsamfunnet. Eiendomssjefene har i denne sammenheng ikke det samme ”pådriveransvaret” som man har når det gjelder å ta vare på det som allerede er bygget. Eiendomssjefene har imidlertid en byggherre og en forvaltningskunnskap som bør trekkes med fra starten. En god kommunikasjon mellom pådriverne i ekspansjonen og eiendomsforvaltningen er viktig med tanke på den framtidige forvaltningen og eierskapet.

6. Informasjon og kommunikasjon mellom eier og forvalter

Vi har i det foregående konkludert med at de folkevalgte ikke uten videre er bevisst sin eierrolle og at man ikke kan forvente at en folkevalgt med fire års ansvar skal engasjere seg tungt i hvordan kommunen forvalter sine bygninger. Ansvar for å informere og få nødvendige vedtak om mål og midler til eiendomsforvaltningen ligger derfor i stor grad på administrasjonen og eiendomsforvalteren. Dette skjer gjennom saker som behandles og ved at eiendomssjefen møter kommunestyret og formannskapet for å orientere og legge fram aktuelle saker. Sagt litt grovt kan man si at administrasjonen får den eieren den fortjener.



Figuren over illustrerer hvordan den folkevalgte styringen går fra kommunestyret til formannskapet til ordfører som styrer rådmannen, som organiserer og leder kommunenes virksomhet. Noen kommunestyre har valgt å legge de kommunale eiendommene ut i foretak

eller AS og har oppnevnt egne eiendomsstyrer som rapporterer til formannskapet og kommunestyret.

Vi har i vår undersøkelse stillet følgende spørsmål om hvordan kommunikasjonen mellom de folkevalgte og eiendomsforvalteren fungerer.

- *Hvilke rutiner har man for kommunikasjon mellom eier og forvalter?*
- *Hvordan er kommunikasjon mellom eiendomsforvalteren og rådmannen?*
- *I hvilken grad ansees kommunikasjonen mellom eiendomsforvalteren og rådmann å være viktig på en skala fra 1 til 4 der 1 er meget viktig og 4 er lite viktig?*
- *Hvordan fungerer kommunikasjonen mellom eventuelt eiendomsstyre og kommunestyret?*

Hvilke rutiner har man for kommunikasjon mellom eier og forvalter?

Intervjuene viser at kommuner som har opprettet egne eiendomsstyrer for sine eiendommer har faste rutiner for rapportering i form av kvartals- eller tertialrapporter og med årsrapportering. I tillegg til dette holder eiendomssjef faste møter med eiendomsstyret.

For kommunene med intern organisering er ikke rapporteringen formalisert i samme grad som i de kommunene som har foretak/AS. De folkevalgte blir informert om økonomi, tilstand og behov for vedlikehold og investeringer ved behov. I forbindelse med budsjettbehandling er det vanlig å at det legges fram et vedlikeholdsbudsjett med tiltaksplan. Det er også vanlig med rapportering fra gjennomføringen av vedtatte investeringsprosjekter.

Det er kommunestyret som velger å opprette et eiendomsstyre. Et eiendomsstyre kan opprettes for en intern enhet (eiendomsavdeling eller eiendomsetat) eller for en utskilt eiendomsenhet i foretak eller AS. Hensikten er som oftest å få økt fokus på eiendomsforvaltningen. Det er klart at opprettelse av egne eiendomsstyrer tvinger fram en form for regelmessig informasjon og rapportering som også bidrar til økt bevissthet blant de folkevalgte.

De siste 10 årene er det en del kommuner som har valgt å opprette egne foretak, men det er svært få som har valgt AS. Vi er også kjent med at flere av kommunene har lagt ned sine foretak etter noen år. Årsakene til nedleggelse kan være flere. Det kan være dårlig kommunikasjon mellom sentrale personer eller manglende mål og strategier for hva man vil med foretaket. For en av kommunene vi intervjuet var foretaket opprettet med minst mulig flertall. I en slik situasjon kan man se for seg at neste kommunestyre legger ned foretaket. I et kommunestyre med slike fronter blir organiseringen av eiendomsforvaltningen en viktig politisk sak. Eiendomsforvaltning er en langsiktig virksomhet. Stadige omorganiseringer hemmer effektiviteten

Hvordan er kommunikasjon mellom eiendomsforvalteren og rådmannen?

Vi har i vår undersøkelse fått bekreftet rådmannens sentrale rolle i eiendomsforvaltningen. En av eiendomssjefene vi intervjuet sa det slik ”Rådmannen er min bank og han representerer mine kunder. Den som legger seg ut med banken og sine kunder har som regel et kort liv”. Erfaringer

fra kommuner som har lagt ned sine foretak er at kommunikasjonen mellom eiendomssjefen og rådmannen ikke har vært så god. På spørsmålet: *"I hvilken grad ansees kommunikasjonen mellom daglig leder og rådmann å være viktig på en skala fra en til 4 der en er meget viktig og 4 er lite viktig?"* svarer så godt som alle 1: meget viktig.

I kommunene som er intervjuet er kontakten mellom eiendomssjef og rådmannen løpende og uformell. Eiendom er først og fremst en støttefunksjon for den kommunale virksomheten. Eiendom er med dette en naturlig stabsfunksjon nær rådmannen. Behovet for nær og løpende kontakten med rådmannen ble spesielt fremhevet i de tre kommunene som har valgt å legge eiendom i enten foretak eller AS.

Forholdet mellom rådmannen og eiendomssjefen er gjensidig avhengig. Rådmannen trenger informasjon og hjelp til å ivareta og utvikle kommunens eiendommer. En av rådmennene vi intervjuet sa ganske direkte at han ikke hadde greie på eiendom og at han var avhengig av sin eiendomssjef. Han hadde selv ved egen tiltredelse gått inn for å legge ned eiendomsforetaket men var nå kommet til at foretaksstyret, så lenge det var et 100% profesjonelt styre, representerte en faglig godkjenning av eiendomssjefens vurderinger som han selv ikke var i stand til å gjøre.

Eiendomssjefen trenger på sin side hjelp av rådmannen til å skaffe nødvendige ressurser. Vi har sett flere eksempler på rådmenn som tar med sin eiendomssjef i formannskapet og i kommunestyret for å informere og drøfte saker og for å være tilgjengelig for spørsmål. Vi tror jevnlig møter mellom forvalter og folkevalgte er et viktig virkemiddel til utvikling av et bedre eierskap. Rådmenn som ikke tar med sine eiendomssjefer eller eiendomssjefer som ikke benytter anledningene til å møte de folkevalgte går glipp av denne mulige effekten.

Hvordan fungerer kommunikasjonen mellom eiendomsstyret, formannskapet og kommunestyret?

Alle kommunene som har blitt intervjuet har politisk oppnevnte eiendomsstyrer/utvalg. Styrene er imidlertid forskjellig sammensatt og det er forskjeller i mandatene. Vi vil i det følgende ta for oss situasjonen i den enkelte kommune.

Kommune 1 – Foretak/AS

Styret består kun av profesjonelle. Styret rapporterer til kommunestyret som generalforsamling og avgir årsrapport med regnskap og med beskrivelse av virksomheten. Rapporten presenteres for formannskapet der daglig leder møter sammen med styreleder. Ordfører, rådmann, styreleder og eiendomssjef beskriver kommunikasjonen som ryddig og god. Rådmannen fremhevet betydningen av at styret kun må bestå av profesjonelle. Han hevdet at politikere i styret ville politisere styringen og at dette ville blande fag og politikk på en ødeleggende måte. Rådmannen fremhevet også at et profesjonelt styre ga ham en trygghet for at eiendomssjefen fikk en faglig ledelse som han ikke hadde forutsetning for å gi og at dette ga rådene fra eiendom økt tyngde. Det fremgikk forøvrig at kommunikasjonen mellom rådmannen og eiendomssjefen var løpende og god og at dette var avgjørende for kommunikasjonen mellom eiendomsstyret og formannskapet og kommunestyret som eiere. Ordfører, rådmann og styreleder berømmet eiendomssjefens innsats og la en stor del av æren for at modellen fungerte så godt på eiendomssjefens innsats og evne til å samarbeide.

Kommune 2- Foretak/AS

Styret hadde først bestått av folkevalgte oppnevnt av kommunestyret men var senere blitt skiftet ut med profesjonelle. Bakgrunnen var betydelig politisk uenighet om utskillingen av eiendom i eksterne enhet som også kom til uttrykk i eiendomsstyret og som gjorde det vanskelig å drive virksomheten. Det profesjonelle styret har skapt ro i styringen av eiendomsvirksomheten, men opposisjonen truer med å reversere prosessen og legge ned eiendomsselskapet hvis de vinner neste kommunevalg.

Eiendomsstyret rapporterer til kommunestyret som generalforsamling og avgir årsrapport. I tillegg holder eiendomsstyret et årlig eierstrategimøte med formannskapet som strekker seg over en halv dag. Ordføreren i denne kommunen var en sentral pådriver i etableringen og utviklingen av selskapet. Han sto som følge av dette i nær kontakt med styrelederen.

Situasjonen i denne kommunen med politisk uro og uenighet er ikke uvanlig ved etablering av foretak/AS. Flere kommuner har ført eiendom tilbake i etat/avdeling etter først å ha opprettet foretak/AS. Dette er ressurskrevende prosesser som tar oppmerksomheten bort fra den løpende eiendomsvirksomheten som krever systematisk og langsiktig arbeid. Utskilling av eiendomsforvaltningen i eksterne foretak/AS bør skje på faglig grunnlag med størst mulig enighet i kommunestyret som eier.

Kommune 3- Foretak/AS

Styret i denne kommunen består av ordfører og en kommunestyrerepresentant og tre profesjonelle samt rådmann. Kommunestyret mottar referater fra møtene i eiendomsstyret i tillegg til ordinær årsrapport. Alle parter opplever kommunikasjonen som god. Eiendomssjefen blir spesielt berømmet for sin innsats. Eiendomssjefen møter fast i alle kommunestyre og i formannskapsmøter der eiendomssaker blir behandlet. Det gjør at eiendom får "et ansikt" og blir synlig for de folkevalgte. Vi tror denne tilstedeværelsen bidrar til et godt samspill mellom eier og forvalter og til utvikling av kommunestyrets eierskap.

Kommune 4- Etat – med eiendomsstyre

Styret i denne kommunen besto av folkevalgte. Eiendomsstyret ble opprettet som eget utvalg for å gi eiendom økt politisk oppmerksomhet. Eiendomsstyret har holdt månedlige møter. Ordfører, rådmann, styreleder og eiendomssjef beskrev i intervjuene en problematisk situasjon som gjorde at eiendomssjefen vurderte sin stilling og at eiendomsutvalget ble vurdert nedlagt. Det er vanskelig å trekke noen generelle konklusjoner om årsakene til denne situasjonen. En årsak som ble nevnt var at utvalget hadde fått et mandat til å fatte beslutninger som var blitt overprøvd. En annen årsak var at utvalget var blitt for politisert i forhold til det faglige og at rapportering til kommunestyret skjedde like mye uformelt som gjennom formelle rapporteringer.

Situasjonen i denne kommunen er kanskje en illustrasjon på problemene som kan oppstå når eiendomsstyret blir politisert.

Kommune 5 – Eiendomsavdeling i teknisk etat underlagt Teknisk hovedutvalg

Styret i denne kommunen besto av folkevalgte i teknisk hovedutvalg. Dette utvalget var styre for hele teknisk sektor og måtte prioritere eiendoms behov mot vann og avløp, brannvesenet, vei, park osv. Utvalget rapporterer via formannskapet til kommunestyret på alle saker som har økonomisk betydning for kommunen. Alle intervjupersonene hevder at kommunikasjonen er god og det blir blant annet begrunnet med at kommunen er liten og at "alle kjenner alle".

Eiendomsforvalteren har jobbet over 30 år i kommunen og kjenner alle bygg inngående. Han lager en detaljert oversikt over vedlikeholdsbehovet for hvert enkelt bygg hvert år med

kostnadsoverslag som legges fram for teknisk hovedutvalg før det legges fram for kommunestyret i forbindelse med budsjettbehandlingen. Ordføreren viste oversikten i intervjuet og sa at den ga et godt grunnlag for å prioritere. Han stilte spørsmål om hvorvidt kjellervinduene i herredshuset trengte å skiftes i år, eller om det kunne vente. Denne kommentaren er et kanskje eksempel på hvordan eierstyringen skjer i mindre kommuner der ordfører og folkevalgte kjenner byggene. Nøkkeltall for flere år tilbake viser at kommunen har et jevnt godt vedlikehold av sine bygg takket være en stabil eiendomsforvalter som har tillit.

Kommune 6 – Avdeling med byggeutvalg

Kommunen har en sentral driftsavdeling som rapporterer direkte til rådmannen i likhet med et stort antall øvrige resultatenhetsledere. Kommunen har ikke noe sentralt styringsorgan utenom formannskap og kommunestyre for driftsavdelingen. For byggeprosjekter har de en fast byggekomité.

Rådmannen opplyser at enhetslederne representerer kommunens eiere til bygg og anlegg. Styringen ivaretar rådmannen gjennom det årlige økonomireglement som er et svært omfattende dokument og som håndheves tydelig. Intervju med en enhetsleder (rektor) avslørte at de selv ikke betrakter seg som kommunens eierrepresentant, men at det er driftsavdelingen v/eiendomssjefen er eiers reelle representant.

Ordføreren beskriver sin rolle som svært overordnet og overlater den daglige styringen til rådmannen. Organiseringen viser at kommunens eiendomsdrift er uhyre nøktern, idet vaktmestrene settes sammen i team avhengig av faglige kvalifikasjoner når større vedlikeholds-/ombyggingsarbeider skal gjøres. Rapporteringskanalene virker noe uklare, selv om eiendomssjefen gir inntrykk av å ha god kontroll.

Gjennomgangen og presentasjonen over viser at organiseringen av eierstyringen er forskjellig og at lokale forhold og personer i stor grad er bestemmende. Det er grunn til å merke seg at eiendomsstyrene vurderes nedlagt i to av kommunene. Stadige omorganiseringer og leting etter optimale styringsstrukturer er et kjennetegn for mange kommuner. Det som er stabilt og som er felles for alle kommunene vi intervjuet er formannskapets sentrale posisjon som informasjons og rapporteringspunkt og som premissgiver for kommunestyret. Det er formannskapet/kommunestyret som oppretter og legger eiendomsstyrer. De opprettede eiendomsstyrene/utvalgene rapporterer alle til formannskapet og kommunestyret.

7. Oppsummering

Formannskapet det sentrale eierorganet i kommunen

Kommunestyret er kommunens formelle eier. Formannskapet er kommunestyrets operative organ som møtes mellom hvert kommunestyre for å avgjøre saker eller forberede saker for kommunestyret. Kommunestyret vedtar fordelingen av kommunens ressurser. Kommunestyret oppretter eventuelle eiendomsstyrer og bestemmer mandatet og rammene for styret. Det er kommunestyret som bestemmer eventuell nedleggelse etter råd fra formannskapet, og som med dette utøver sin eierstyring. Det er disse forholdene som gjør formannskapet til kommunens sentrale eierorgan og som gjør rådmannen til en nøkkelperson også i eiendomsforvaltningen.

Kartleggingen viser at kommunestyret og formannskapets eierrolle må utvikles i samarbeid med administrasjonen gjennom informasjon, rapportering og ved å behandle saker og fatte vedtak i eiendomsspørsmål. I dette har samarbeidet mellom rådmannen og eiendomssjefen stor betydning for utviklingen av formannskapet som eierorgan.

Blandede erfaringer med eget eiendomsstyre

Denne undersøkelsen bekrefter det generelle inntrykket av at kommunenes ledelse leter etter gode styringsmodeller. Alle kommunene har styrer med ulike mandater og sammensetning. Styrenes innvirkning på formannskap og kommunestyre er bestemt av lokale forhold og de personene som deltar. Det gjør det vanskelig å trekke entydige konklusjoner og gi anbefalinger. Med folkevalgte i styret bør det være sentrale politikere som f.eks ordfører for å få gjennomslag. To av kommunene har satsset på kun profesjonelle i styret for å gi økt faglig tyngde. Styrer med kun folkevalgte har lett for å bli politisert. Det kan forstyrre det faglige arbeidet og den formelle rapporteringen. Det kan bli en ulempe for utvikling av formannskapets eierstyring. Noen kommuner har valgt å la formannskapet fungere som eiendomsstyre ved at rådmannen inviterer eiendomsforvalteren med i møtene i formannskapet og kommunestyret.

Det sentrale eierskapet må utvikles og holdes ved like av forvalteren

Denne undersøkelsen har vist at eierrollen må utvikles i et samspill mellom forvaltningen og de folkevalgte. I dette samspillet har forvalteren ansvaret for informasjon, opplæring og rapportering. Ved å være synlig og tilgjengelig og ved å rapportere og be om nødvendige vedtak blir de folkevalgte gradvis klar over sitt ansvar og at det finnes en eiendomsforvalter som arbeider for dem som eiere.

Samarbeidet mellom rådmannen og eiendomssjefen er viktig

Denne undersøkelsen har vist hvor viktig det er at samarbeidet mellom rådmannen og eiendomssjefen fungerer godt. Dette gjelder uansett organisering og særlig der kommunen har opprettet eksterne foretak eller AS. Det gode samspillet karakteriseres ved at rådmannen inviterer eiendomssjefen med i formannskapet og kommunestyret slik at eiendomssjefen og eiendomsspørsmålene blir synlige og personifisert. Et godt samspill er videre karakterisert ved at eiendomssjefen slipper til med informasjon og rapportering om aktuelle eiendomsspørsmål. Vi vil anbefale at det innføres et årshjul for rapportering.

8. Videre tiltak

Årshjul for rapportering

Kartleggingen har vist at jevnlig rapportering til de folkevalgte er en nøkkel til ansvarliggjøring og utvikling av det sentrale eierskapet. Vi vil anbefale at det utvikles en mal for standard rapportering fra eiendomsforvaltningen til de folkevalgte gjennom året som følges fra år til år. Dette årshjulet bør inneholde:

- Gårdsregnskap for den enkelte eiendom
- Tilstand på eiendommene når det gjelder:
 - Bygningsteknisk tilstand
 - Forhold vedrørende helse/miljø og sikkerhet
 - Byggets funksjonalitet
 - Risiko for brann, fuktskade og miljøskader
 - Offentlige pålegg
 - Behov for vedlikehold og utbedringer med økonomisk konsekvens
- Gjennomføring av vedtatte investeringsprosjekter

Det er omfattende rapportering som kreves. Utfordringen er å gi rapporteringen en form og et innhold som er tilpasset de folkevalgtes behov. Vi vil anbefale at det settes i gang et prosjekt for utvikling av beste "årshjul" for rapportering fra eiendomsforvalteren til de folkevalgte.

Oppfølgende undersøkelse av lokalt eierskap

Vi har i denne undersøkelsen i hovedsak rettet søkelyset mot det sentrale eierskapet som må utvikles i et samspill mellom eiendomsforvalteren og rådmannen og de folkevalgte. Vi har underveis i vår undersøkelse "oppdaget" det lokale eierskapet som representeres ved brukerne av kommunens institusjoner. Det er klart at brukerne føler et eierskap til "sine bygg". Det er brukerne som opplever byggene og som har hovedmotiv for å oppnå forbedringer. Vi tror kanskje betydningen av det lokale eierskapet har vært undervurdert og foreslår at det gjennomføres en oppfølgende kartlegging av det lokale eierskapet blant bestyrere, vaktmestere og brukere av kommunens institusjoner. En undersøkelse vil kunne gi svar på hvordan det lokale eierskapet kan ivaretas sammen med det sentrale eierskapet.

9. Referanser:

Offentlige utredninger

1. NOU 2004 : 22 “Velholdte bygg gir mer til alle”. Kommunaldepartementet. Oslo
2. Riksrevisjonenes rapport 3:13 (2004-2005) “Riksrevisjonens undersøkelse av kommunenes ansvar for skolebygninger”. Riksrevisjonen. Oslo

Forum for Offentlige Bygg og Eiendommer (FOBE)

3. Kommunal eiendomsforvaltning – en kortfattet innføring for folkevalgte. Temahefte 2003. Norsk kommunalteknisk forening. Oslo
4. Beregning av etterslep i vedlikehold av fylkeskommunale og kommunale bygninger, kirker og veier i Nord-Trøndelag. Rapport 2004. Norsk kommunalteknisk forening. Oslo.
5. Kartlegging av kommunenes utgifter til vedlikehold av sine bygninger. Rapport 2006 for Kommunal og Regionaldepartementet. Norsk Kommunalteknisk forening. Oslo

KLP

6. Diagnostisering av forvaltningsorganisasjoner for vurdering av risiko i forbindelse med forsikring av bygninger. Forprosjektrapport. KLP 2005
7. Diagnostisering av eiendomsforvaltning. Rapport fra utprøving i 15 kommuner. KLP 2006

Vedlegg: Spørreskjema med oppsummering av svarene på hvert spørsmål

Innledende spørsmål om eiendommene, eieransvar og kommunikasjon.				
	Sammendrag ordførere	Sammendrag rådmenn	Sammendrag styreledere	Sammendrag eiendomssjef
<i>Hva eier kommunen? (grovt sett 6 kvm per innbygger)</i>	Lite detaljert kunnskap. Små kommuner bedre oversikt enn større. En av ordførerne hadde nylig vært pådriver for utskilling eiendommene og hadde derfor god oversikt.	Kunne ikke svare - hadde lite oversikt.	Styrelederne hadde grov oversikt - bedre enn rådmennene og ordfører	Eiendomssjefene kunne svare detaljert om hvor mange kvm bygningsmasse kommunen eide. Grunneiendommer spurte vi ikke om.
<i>Hvilken verdi har eiendomsporteføljen? (grovt sett - 10.000 kr per kvm)</i>	Som foregående. Noen ordførere ble overrasket over verdiene når vi ganget med 10.000 kr per kvm.	Som foregående.	Foretak og AS som fører ballansregnskap har verdivurdering.	Foretak og AS som fører ballansregnskap har verdivurdering. De som fører etter kommeloven har mindre fokus/oversikt over verdiene.
<i>Er det private eiere i kommunen som kan måle seg med kommunen som eiendomsbesitter?</i>	I de kommuner som har større eiendomsbesittere i kommunen viste ordfører, rådmann, styreleder og eiendomssjef til de samme. De fleste kunne i intervjuene vurdere egen størrelse i forhold til de man sammenlignet seg med. Det viser at man har en felles oppfattelse og oppmerksomhet om egen størrelse i forhold til andre.			
<i>Er kommunestyret klar over sin rolle som betydelig eiendomsbesitter?</i>	I kommunene uten eiendomsstyre svarte ordførerne ja, mens rådmann, styreleder og eiendomssjef svarte nei eller var mer forbeholdne. I de kommunene der kommunestyret har skilt ut eiendom og i de kommunene der det er uro omkring eiendomsorganisering og eiendomsstyret svares det ja.			
<i>Hvor stor del av kommunebudsjettet går med til eiendom og bygninger.</i>	Dette var ingen som kunne svare direkte på. Noen måtte slå opp i kommunens regnskap og gjøre anslag i møtet. Anslagene ble liggende mellom 12 - 20 %. Den dyreste kommunen hadde meget dyre lån.			

<i>Hvorfor eier kommunen i stedet for å leie ?</i>	Intervjupersonene svarer relativt likt på dette spørsmålet. Svarene som går igjen er hensynet til langsiktighet, bedre styring, lønnsomhet, forutsigbarhet, m.m. Et par av intervjupersonene fremhever også at kommunen eier fordi det er tradisjon.
<i>Hvem er eier av kommunens eiendommer og bygninger? Hvem representerer eierrollen i kommunen? Hvem har eieransvaret i kommunen?</i>	På disse spørsmålene fikk vi mange vage og motstridende svar. Intervjupersonene i den enkelte kommune ga forskjellige svar på spørsmålene. Noen mente det var rådmannen og enhetslederne, noen mente det var kommunestyret og blant de som hadde eiendomsstyre var det flere som mente at eiendomsstyret var eier og representerte eierrollen og hadde eieransvaret.
<i>I hvilken grad er kommunestyrets representanter klar over sitt ansvar som eier?</i>	De fleste av intervjupersonene uansett rolle mener at kommunestyrets representanter i liten grad er klar over sitt ansvar som eier. I kommunene med foretak eller AS virker det som at man er mer klar over sitt ansvar enn de som ikke har det.
<i>I hvilken grad er kommunen en aktiv eier for sine eiendommer?</i>	De fleste av intervjupersonene uansett rolle mener kommunene er en aktive eier i den forstand at man investerer mye og har mange planer.
<i>Beskriv en ønskeforvalter / ønske eier?</i>	De folkevalgte (ordfører og styreleder) mente en ønskeforvalter er en som har orden og oversikt og som gir fornøyde brukere. En som har forståelse for de politiske prosessene og som kommuniserer godt med rådmannen. En som er ajour og har kontroll og som har god økonomisk oversikt. En av ordførerne sa at eiendomssjefen bør være rådmannens representant i eiendomsspørsmål. Eiendomssjefenes beskrivelse av en ønskeieier: "En ønskeieier - lager eierstrategi - gir fullmakter og vedtekter, bestemmer styre, stiller krav til rapportering og bestemmer eieruttak- blander seg ikke i daglig drift."
<i>Hvilke rutiner har man for kommunikasjon mellom eier og forvalter?</i>	Kommunikasjon mellom eiendomssjef og eiendomsstyret skjer gjennom styremøter og dels ved løpende kontakt mellom eiendomssjef og styreleder mellom møtene. Kommunikasjon mellom eiendomsstyret og formannskap og kommunestyre skjer gjennom ordinær saksgang og i form av eventuelle møter. Ved gjennomgående representasjon er det formell overføring mellom organene. Med folkevalgte i styret uten gjennomgående representasjon er det en uformell kontakt mellom styrets representanter og formannskap/kommunestyret. Denne kontakten synes ikke å være tilstede nå styret består av profesjonelle. I en av kommunene møter eiendomssjefen fast i formannskaps- og kommunestyremøtene. Dette gir en mulighet for formell og uformell kommunikasjon. Generelt inntrykk er at kommunikasjonen er mer formalisert ved foretak/AS enn ved intern organisering.

<p><i>Hvordan er kommunikasjon mellom daglig leder og rådmannen?</i></p>	<p>Dette spørsmålet hadde ikke de folkevalgte (ordfører og styreleder) så mye innsikt i. Svarene fra rådmennene og eiendomssjefen viser at den for de fleste vedkommende er løpende og god. For de som har skilt ut eiendom i eget foretak/AS ansees det for spesielt viktig at kommunikasjonen med rådmannen er løpende og god. En av eiendomssjefene hevdet at rådmannen representerte kundene (leietakerne og inntekstkilden) og at rådmannen representerte banken og at dette i sum fordrer en god kontakt og et nært samarbeid. For de som ikke har husleiefinansiering er rådmannen en nøkkelperson i budsjettprosessen og i det å skape forståelse i formannskapet og kommunestyret for eiendomsspørsmål.</p>			
<p><i>I hvilken grad ansees kommunikasjonen mellom daglig leder og rådmann å være viktig på en skala fra en til 4 der en er meget viktig og 4 er lite viktig?</i></p>	<p>Alle ordførere svarer meget viktig</p>	<p>Alle rådmennene svarer meget viktig</p>	<p>Alle styrelederne svarer meget viktig</p>	<p>Alle eiendomssjefene svarer meget viktig</p>
<p><i>Hvordan er kommunikasjon mellom bruker og forvalter?</i></p>	<p>Kommunikasjonen mellom bruker og forvalter skjer i første rekke mellom brukerne og driftspersonellet (vaktmestere og renholdere) i det daglige. Det skjer også gjennom egne vernerunder for vurdering av helse, miljø og sikkerhet og for registrering av vedlikeholdsbehov. I disse rundene deltar ofte drifts- og vedlikeholdsleder sammen med stedlig leder, vaktmester og verneombud. Resultatet av denne runden er en liste over utbedringer i prioritert rekkefølge. Når brukerne/leietakerne er misfornøyd med servicen fra vaktmesterne eller manglende vedlikehold klager de internt og til folkevalgte. For en av kommunene nevnte både ordfører og rådmannen at de mottok mange klager fra brukerne/leietakerne.</p>			
<p><i>Hvilke sikkerhetstiltak har man lagt inn i forhold til misligheter?</i></p>	<p>Kommunene følger ordinære rutiner med anvisning av faktura med signaturer. Regnskap revideres av kommunerevisor, og kommunene har eget kontrollorgan. Intervjupersonene fra de minste kommunene fremhever at forholdene er små og gjennomsiktede og at man føler seg trygge for at misligheter ikke forekommer. En av eiendomssjefene peker på problemet med kontroll av tilleggsarbeider til større kontrakter.</p>			
<p><i>Hvordan fungerer kommunikasjonen mellom eiendomsstyre og kommunestyret?</i></p>	<p>4 av kommunene har eget eiendomsstyre. En har teknisk utvalg. En har kun et byggeutvalg. Alle styrene rapporterer i første rekke til formannskapet som så rapporterer til kommunestyret. Kommunene som har opprettet egne foretak/AS for sine eiendommer har fastere rutiner for rapportering i form av kvartals- eller tertialrapporter og med årsrapportering enn de som har intern organisering. Kommunikasjonen i 4 av kommunene karakteriseres som meget god. I to av kommunene preges situasjonen av uro da eiendomsstyret vurderes nedlagt.</p>			

<p><i>Hvem møter når kommunen må opptre som nabo - på vegne av kommunen?</i></p>	<p>På dette spørsmålet måtte de fleste av intervjupersonene tenke seg om og vi fikk vi flere motstridende svar innen den enkelte kommune. Det mest gjennomgående svaret er at den som har administrativt ansvar for eiendommen møter. Ved saker av større viktighet møter rådmann og kanskje også ordfører.</p>
<p><i>Bruker kommunen regnskapsloven eller kommuneloven til føring av sine regnskaper?</i></p>	<p>2 av de 3 av kommunene, som har foretak/AS, bruker regnskapsloven. De øvrige bruker kommuneloven.</p>
<p><i>I hvilken grad har regnskapsprinsippet stor betydning for å drive god eiendomsforvaltning?</i></p>	<p>Foretak/AS- kommunene mener regnskapsprinsippet har stor betydning for å drive god eiendomsforvaltning og at regnskapsloven er bedre egnet for å føre et eiendomsregnskap enn regnskapet etter kommuneloven. Det som spesielt nevnes er at ved bruk av regnskapsloven tvinges kommunen til å vedsette eiendommene i ballansen og til å føre avskrivninger.</p>

Spørsmål basert på "Kriterier for god eiendomsforvaltning" fra NOU 2004:22 "Velholdte bygg gir mer til alle. - besvares kun av daglig leder.

	Sammendrag eiendomssjef
Foreligger det overordnede politisk bestemte mål for eiendomsforvaltningen?	
<i>ingen kjente mål</i>	1
<i>enkle prioriteringer</i>	1
<i>overordnede mål, men vanskelig å legge til grunn for planleggingen</i>	2
<i>klare, overordnede mål som legges til grunn for planlegging og rapportering</i>	2
Har forvalter og eier pålitelig og relevant tilstandsinformasjon?	
<i>Det finnes ingen tilstandsinformasjon, mangler oversikt</i>	0
<i>enkel tilstandsinformasjon hos forvalter, eier mottar bare generell omtale</i>	2
<i>brukbar tilstandsinformasjon, bra oversikt over eiendommene, rapporteres delvis til eier</i>	2
<i>både forvalter og eier har systematisk tilstandsinformasjon og data for alle eiendommer; gir grunnlag for planlegging og budsjettering</i>	2
Foreligger det et rasjonelt system for planlegging og styring av eiendomsforvaltningen?	
<i>forvaltningen skjer ad hoc, uten vedtatte planer</i>	0
<i>Det finnes planer, men disse legges ikke til grunn for budsjettering eller rapportering</i>	1
<i>Det foregår systematisk planlegging og rapportering i forhold til plan</i>	4
<i>som 1., men dessuten knyttet opp til ressurstildeling og benchmarking</i>	1

Er de økonomiske rammebetingelsene tilpasset eiendomsforvaltningens langsiktige karakter?	
<i>Det er knapt nok dekning for bundne driftsutgifter</i>	2
<i>uklart om tilstrekkelige midler kan disponeres til vedlikehold inneværende år</i>	2
<i>vedlikeholdsbudsjettet for inneværende år er dekkende for behovet</i>	1
<i>som 1, dessuten stabilt grunnlag for å planlegge flere år fremover</i>	1
Blir lovhjemlede krav til eiendomsforvaltningen ivaretatt fullt ut tilfredsstillende?	
<i>Nei, kjenner evt. ikke til hvilke krav dette skulle gjelde</i>	0
<i>kravene til brannsikkerhet er kjent og følges av forvaltere og brukere</i>	1
<i>dessuten etterleves internkontrollforskriften i tilfredsstillende grad</i>	4
<i>krav til brannsikkerhet, internkontroll, inneklima og alle krav til lokalene som følge av brukernes virksomhet er kjent og etterleves, ingen gamle pålegg</i>	1
Drives det godt, verdibevarende vedlikehold?	
<i>minimalt vedlikehold, forfall og følgeskader</i>	0
<i>noe løpende vedlikehold, men en del akutte reparasjoner</i>	2
<i>løpende vedlikehold ivaretas stort sett bra, få akutte situasjoner</i>	3
<i>godt forebyggende og verdibevarende vedlikehold</i>	1

Er eiendomsforvaltningen hensiktsmessig organisert?	
<i>brukerne ansvarlig for FDV, men uklart hvem som har de ulike oppgavene</i>	0
<i>brukerne ivaretar FDV, oversiktlige ansvarsforhold</i>	0
<i>særskilt (ikke brukerstyrt) eiendomsforvaltning, stort sett klar rollefordeling</i>	4
<i>særskilt eiendomsforvaltning, god kapasitet, dekkende faglig kompetanse, avklart rollefordeling og klare ansvarsforhold</i>	2
Er rollen som brannvernleder ivaretatt på en riktig måte?	
<i>ansvaret som brannvernleder er ikke plassert</i>	0
<i>kun lokal brannvernleder</i>	3
<i>sentralt plassert ansvarlig brannvernleder i tillegg til lokale brannvernledere</i>	2
<i>sentralt plassert, ansvarlig brannvernleder på heltid med tilstrekkelig kapasitet (minst 1 årsverk pr 50.000 innbyggere) i tillegg til lokale brannvernledere</i>	1
Har eier/ forvalter oversikt over brukernes behov?	
<i>ingen kjennskap til brukernes behov i forhold til lokaler og eiendom</i>	0
<i>delvis kjennskap til brukernes behov</i>	1
<i>tilfredsstillende oversikt over brukernes behov, men usikre/uklare prioriteringer</i>	3
<i>god oversikt over brukernes behov, som er prioritert på ansvarlig nivå</i>	2

Hvordan utnyttes arealene i kommunen?	
<i>betydelige arealer står ubrukt det meste av tiden</i>	0
<i>en del rom blir dårlig utnyttet, eventuelt en del tomgangsleie</i>	1
<i>stort sett kostnadsdekkende leie og/eller liten grad av ledighet</i>	4
<i>fullt kostnadsdekkende markedsleie for alle bruksarealer og/eller god bruksmessig utnyttelse av arealene hele tiden</i>	1
Drives eiendomsforvaltningen på en kostnadseffektiv måte?	
<i>Vet ikke, men kan anta høyt kostnadsnivå og/eller lite utbytte</i>	0
<i>antagelig noe svak kostnadseffektivitet, liten grad av dokumentasjon</i>	1
<i>dokumenterer ressursbruken, akseptable resultater</i>	2
<i>dokumenterer meget gode resultater i forhold til ressursbruken - bruker nøkkeltall</i>	3
Ivaretas FDV-hensyn ved evt byggeprosjekter (nybygg og ombygg)?	
<i>avhenger av hva de prosjekterende kan og hvor godt entreprenørene gjør jobben</i>	0
<i>utviklingen av prosjektet tar en del hensyn til FDV, lite dokumentasjon</i>	2
<i>en del FDV-krav er innarbeidet i byggeprogram, prosjekterte løsninger kontrolleres i forhold til FDV-krav, bra dokumentasjon "as built"</i>	1
<i>FDV-krav/hensyn tillegges stor vekt i styringen og utviklingen av prosjektet, god kvalitetskontroll i alle faser, komplett FDVU-dokumentasjon</i>	3

Hvordan ivaretas kvalitetskontroll av byggearbeider?	
<i>overlates helt til de utførendes egenkontroll</i>	0
<i>stikkprøver av de utførendes egenkontroll gjennomføres</i>	2
<i>uavhengig kontroll av utførelsen i tillegg til egenkontroll og tilsyn med egenkontroll</i>	3
<i>som (1) i henhold til detaljerte kontrollplaner som skal sikre kvaliteten på alle vesentlige trinn under utførelsen og av sluttprodukt</i>	1

Avsluttende spørsmål

	Sammendrag ordførere	Sammendrag rådmenn	Sammendrag styreledere	Sammendrag eiendomssjef
<i>Hvordan kan kommunen bli en bedre eier?</i>	<p>Følgende ble nevnt: Større bevissthet om kapitalen. Bedre oversikt. Mer profesjonalitet. Politisk ledelse ved formannskap og kommunestyre. Rektor må få tilbake mer av eieransvaret. Økonomien bør følge skolen. Vi må gjennomføre eierstrategiene vi har vedtatt og vi må bli bedre bestillere.</p> <p>Kommunikasjonen må bli bedre med brukerne!!</p>	<p>Vi må ha mer kapasitet i egen organisasjon. Vi må sikre rollefordelingen som er innført og følge selskapets økonomiske utvikling. Vi må få et vedlikeholdsprogram. I kommunen med KF som fører regnskap etter kommuneloven mener rådmannen at man bør innføre regnskapsloven.</p>	<p>Kongstanke: Langsiktighet - mer til vedlikehold. Blitt bedre. Eier må ikke forsyne seg. Eiendom har mye å gjøre. Sitter oppe halve natten. Er veldig alene. Vi trenger mer ressurser. Utarbeide og følge en eierstrategi. Jobbe gjennom selskapets organer. Rapportering 3 ganger i året - etter fast disposisjon. Ha langsiktighet, bruke handlingsplan, stå på vedtak, forutsigbarhet</p>	<p>Vi må bli flinkere med informasjon til formannskap og kommunestyret. Være bevisste om bestiller/utfører/eier-rollene. Gode prosesser i planfasen for bygge- og rehab. prosjekter. Vi bør samle forvaltning og drift på samme sted, og brukerne bør være leietakere med internhusleie.</p>

<p><i>Hvordan kan den politiske ledelsen bli en bedre eier?</i></p>	<p>Behov for bevisstgjøring. Ved informasjon og bli invitert til å fatte vedtak. Formannskapet - må skille mellom drift og eierstrategi. Ved å vise interesse. Ut og se på prosjekter.</p>	<p>Være mer strukturert. Være sitt ansvar og rolle bevisst. Kommunen må bevisstgjøre seg vedlikeholdsbehovet og bli god på daglig drift. Bør bli mer langsiktige, mindre ad-hocpreget. KF'et kan medføre litt mye ansvarsfraskrivelse</p>	<p>Forutsigbarhet. Må informeres og inviteres til å mene noe. Bør formalisere rapportering fra eiendom til formannskap som bør fremgå av instruksjonen. Rapportering 3 ganger i året - etter fast disposisjon.</p>	<p>Må tvinge politikerne til å beslutte mål som kan brukes i praksis. Foreslå vedtak de må ta stilling til. Må få forståelse for langsiktighet. Politikerne må bevisstgjøre seg om foretakets rolle.</p>
<p><i>Bør kommunestyret oppnevne et eget styre for sine eiendommer?</i></p>	<p>Nei. Kommunen har teknisk utvalg. Eiendomsstyret skal nå vurderes. Et eiendomsstyret bør rapportere til Formannskapet. Trenger eget styre. B/E er resultatenehet på linje med de øvrige enheter.</p>	<p>Ja - bør ha eget styret uansett org.form</p>	<p>Hvis du har foretak- ja. Vanskelig å tenke seg uten foretak. Hvem vil sitte i et styre uten fullmakter og ansvar? Formålsbygg bør ligge nær kommunen. AS blir for langt fra kommunen.</p>	<p>De fleste mener ja. En av eiendomssjefene er i tvil. Bør man ha et eget eiendomsstyre eller er formannskapet godt nok?</p>
<p><i>Bør et eiendomsstyre bestå av folkevalgte eller profesjonelle?</i></p>	<p>På dette spørsmålet er ordførerne, rådmennene, styrelederne og eiendomssjefene i den enkelte kommune stor sette enige. De som kun har profesjonelle mener det er best. Kommunen som har både profesjonelle og folkevalgte mener det er best, mens de som kun har folkevalgte anbefaler det - bortsett fra eiendomssjefen i den ene kommunen som ønsket et profesjonelt styre framfor et styre av folkevalgte. Han mente profesjonelle kunne blitt anerkjent som fagfolk. Det oppnår man ikke med folkevalgte. En annen eiendomssjef mente folkevalgte går utenfor rådmannen: Folkevalgt vil "kortslutte" rådmannen.</p>			

<i>Bør KOBE, FOBE og eller KS utarbeides en sjekklister/veileder for bedre eierskap for kommunene?</i>	Vi fikk få svar på dette spørsmålet. Mange spurte hva FOBE og KOBE var. Noen ønsket sjekklister og veileder velkommen.
<i>Hvordan kan KOBE-FOBE sette bedre eierskap på dagsorden i kommunene?</i>	Vi fikk få svar på dette spørsmålet også - noen sa at formidling av resultater fra undersøkelsen kunne være et bidrag.