VIRKSOMHETSPLAN 2019

Nordby Skole

Brann Nordby skole lørdag 18. august 2018

Virksomhetsplan med budsjett for EIENDOM

Denne planen er styrende for virksomheten i 2019.

Planen med budsjett er de retningslinjer som virksomheten skal styres etter i 2019. Endringer som måtte oppstå, skal behandles som tillegg/endringer i forhold til dette dokumentet.

Endringer vil derfor skje skriftlig som vedlegg til dokumentet. Ved større endringer vil dette dokumentet bli revidert og reforhandlet.

ÅS, 11. april 2019

Enhver idiot kan lage en god plan, men det er gjennomføringen som avgjør om det går til himmels eller helvete. ***James F. Hollingsworth***

INNHOLDSFORTEGNELSE

EIENDOMS VISJON..... s.4
INNLEDNING..... s.5
FORRETNINGSIDE s.6
OVERORDNEDE MÅL FOR VIRKSOMHETEN I 2019 OG FREMOVER..... s.7

- Andre mål for virksomheten……
- Andre oppgaver …….....
- Utfordringer ……....……

RAMMER FOR VIRKSOMHETEN - bakgrunn – mål – status..... s.9
HØY OPERASJONELL RISIKO..... s.11
EIENDOMSMASSEN..... s.12
ANSVARSAVKLARING MELLOM BRUKERE OG EIENDOM..... s.13
ORGANISERING..... s.15
EIENDOMS ORGANISASJON - organisasjonsutvikling..... s.16
PERSONALRESSURSER …….... s.18
UTFORDRINGER MEDARBEIDERE..... s.20
VERDIGRUNNLAG…… s. 22
BUDSJETTMÅL..... s.23
AKTIVITETER knyttet til mål og utfordringer,..... s.25
BEMANNINGSOVERSIKT..... s.27
RAPPORTERING..... s.28
REVISJONER……..... s.28
INVESTERINGSBUDSJETT…….. s.28

VEDLEGG:

1) ***Risikovurdering***
2) ***Forvaltning, drift, vedlikehold og utvikling (FDVU) kort beskrivelse***
3) ***Grunnlag for prioritering av vedlikeholdsarbeider***
4) ***Tilstandsvurdering ventilasjonsanlegg (risiko knyttet til)***
5) ***Budsjett 2019 – ny struktur***

VISJON

Gode bygg – gode tjenester!

Ny Solberg skole. Tatt i bruk til skolestart høsten 2018.

INNLEDNING

Eiendom forvalter, drifter og vedlikeholder kommunenes portefølje av formålsbygg som skoler, barnehager, institusjonsbygg, idrettshaller, boliger og kulturbygg. Til sammen består eiendomsporteføljen av ca. 148 000 m2 eide bygg. Ut over eide bygg leier kommunen ca. 6 000 m2 som i hovedsak benyttes til administrative formål (kontorarealer).

Hovedmålene med forvaltningen er:

- Eiendom skal være en effektiv innsatsfaktor i den kommunale tjenesteytingen
- Forvaltningen av kommunens eiendommer skal være kostnadseffektiv
- Innenfor budsjetterte rammer skal forvaltningen bidra til at realverdien opprettholdes

Eiendom skal medvirke til at kommunen har en langsiktig portefølje av gode og hensiktsmessige eiendommer.

For å ivareta formålet må eiendomsavdelingen tildeles nødvendige ressurser slik at det gis realistiske muligheter for måloppnåelsen.

I 2018 var det en samlet budsjettramme på ca. kr. 76 mill. (netto tall). Bl.a. på grunn av økte arealer er nettobudsjettet forsterket med ca. kr 6 mill. i 2019. Opptrappingen består i økte energikostnader med kr. 2.5 mill., økt vedlikehold med kr. 1.5 mill., og økte lønnskostnader med ca. kr. 1.5 mill.

Eiendoms budsjettrammer har de seneste årene blitt strammet inn, fra et allerede utilstrekkelig nivå. Det medfører at kommunen ikke klarer å redusere vedlikeholdsetterslepet totalt sett, selv om en del gamle og nedslitte bygg rives og erstattes med nye.

Det er viktig at det budsjetteres nok drifts-, vedlikeholds- og forvaltningsressurser for å opprettholde byggenes kvalitet. Det er spesielt relevant for nye bygg, at det avsettes nok midler, slik at de ikke allerede fra dag ***en*** opparbeides et vedlikeholdsetterslep.

Det er god økonomi i å drifte og vedlikeholde byggene med kvalitet fra første dag.

FORRETNINGSIDE

Ås Eiendom skal levere gode bygg som gir trivsel og velferd

Begrepet **gode bygg** innebærer at prosjektene skal planlegges og gjennomføres med god funksjonalitet og brukskvalitet som bærende elementer. Tekniske løsninger skal være effektive, kostnads- og miljøriktige.

For å oppfylle forretningsideen må Eiendom inneha nødvendig kompetanse innen planlegging, utbygging, forvaltning, drift og vedlikehold av byggingsmassen.

For å oppnå forretningsideen forutsetter det at rammebetingelsene blir forsvarlige.
I tillegg kreves det en utvikling av gode styringssystemer som sikrer lovlig drift og forvaltning.

OVERORDNEDE MÅL FOR VIRKSOMHETEN I 2019 OG FREMOVER

- Dekke kommunens bygningsmessige behov.
- Brukerne skal være godt fornøyd med eiendomsavdelingens FDVU tjenester (gode tjenester og leveranser).
- Forvaltnings- og serviceavtaler følges opp med brukerundersøkelser i løpet av vår/sommer 2019.
- En attraktiv og god arbeidsplass
- Effektiv bruk av strukturkapitalen (systemer, rutiner og prosesser)
- Organisasjonsutvikling – sammenslåing av drift og vedlikehold på plass i løpet av første halvår 2019

Andre mål for virksomheten:

Resultatmål:

- Området er hensiktsmessig organisert.
- Oppgavene løses effektivt og bidrar til mest mulig tjenesteproduksjon innenfor gitte økonomiske rammene.
- Tydelige rollebeskrivelser for de enkelte «faggrupper» for å tydeliggjøre ansvar og oppgavefordeling
- Definert servicenivå mot brukere av formålsbygg
- Alle ansatte jobber både selvstendig og i lag innenfor klare og definerte rammer.

Effektmål:

- God strategisk planlegging og forvaltning av kommunal eiendomsmasse
- Brukerne av kommunale bygg skal i årene som kommer oppleve god nok kvalitet på de tekniske tjenestene som eiendom leverer.
- Hverdagen til medarbeiderne innen området skal bli forutsigbar ved at ansvar og oppgaver er tydeligere definert. Medarbeideren innehar samlet sett nødvendig kompetanse til å utføre oppgavene.
- Eiendom skal få en effektiviseringsgevinst ved utnyttelse av evt. synergieffekter, ved at det jobbes målrettet og strukturert for den samlede virksomheten.
- En arbeidskultur som sikrer fleksibilitet, effektivitet og kunnskapsdeling.
- HMS – trygg arbeidshverdag både fysisk og psykososialt.

Andre oppgaver

I tillegg til å forvalte, drifte og vedlikeholde bygningsmassen har eiendom blant annet følgende oppgaver:

- Utleie av kommunens boliger.
- Kjøp og salg av eiendommer.
- Behandling av søknader om startlån og boligtilskudd. (Husbankens ordninger som forvaltes av kommunen).
- Administrativ drift av to «folkebad» og utleie av idretts - og svømmehaller
- Gjennomføre planlagte investeringsprosjekter (f.eks. EPC)

- Behovstilpasset daglig renhold, hovedrenhold og vinduspuss (ca. 100 000 m2)

Ås Eiendom bidrar med sin kompetanse i utviklingen av kommunens investeringer i formålsbygg. Ås Eiendoms kravspesifikasjoner stiller nødvendige kvalitetskrav til nye byggeprosjekter.

Utfordringer

- Vedlikeholdsetterslepet fordrer betydelige midler de nærmeste årene for å kunne ta igjen hele eller deler av etterslepet.
- Ås kommune vokser, som medfører økte investeringer i formålsbygg. Det er viktig at de nye byggene tilføres nok FDVU midler, slik at forfallet ikke starter umiddelbart.
- Få til en effektiv bruk av nytt FDV system – Plania
- Opprettholde god internkontroll og HMS.
- Forståelse hos brukerne at trange budsjetter kan medføre redusert kvalitet på leveransen.
- Få ansatt nødvendig kompetanse (krevende ressurs- og konkurransesituasjon)
- I trange tider pålegges virksomheten oppgaver som ikke er en del av eiendomsvirksomheten. Det vil utfordre muligheten for å løse kjerneoppgavene på en tilfredsstillende måte.

Vannlekkasje Brønnerud skole

RAMMER FOR VIRKSOMHETEN - bakgrunn, mål og status

I saksutredningen til Rådmannens forslag til HP 2019 – 22, står det at Rådmannens budsjett-forslag innebærer betydelige innstramminger på flere tjenesteområder. Rådmannen påpeker også en dreining av tjenestetilbudet til et nivå som er økonomisk bærekraftig.

Kommunens økonomi er anstrengt. Det har vært gjennomgangsmelodien de siste årene. Allerede i 2012 ble det påpekt at kommunen måtte forbedre driften betydelig.

Det siteres fra Rådmannens rapport av 5. september 2012 utarbeidet av Agenda Kaupang - Ås kommune – kostnadsgjennomgang:

For å sikre fremtidig forsvarlig drift og rom for nødvendige investeringer og normal fornyelse må kommunen forbedre driften betydelig.

Rapporten gjennomgår de ulike tjenesteområdene. Det inkluderer også eiendomsforvalt-ningen i Ås.

På side 135 i rapporten gis en sammenligning av eiendomsdriften totalt, med de andre follo-kommunene.

Kommune	***Kostnad per m2 1)***	***Kommentar***
Frogn	831	Tallet kan virke noe høyt.
Ås	609	Tallet er ikke urimelig. Netto tallet er ***594.***
Vestby	886	Tallet kan virke noe høyt.
Nesodden	992	Tallet kan virke urimelig høyt.
Enebakk	776	
Oppegård	830	Tallet kan virke noe høyt.
Ski	715	

(Det tas forbehold om at tallene er riktige. Rapporten er utarbeidet av Agenda Kaupang)

1) ***Brutto driftsutgifter per m2.***

Øverst på side 135 sier rapporten følgende (netto):

Kostnaden i Ås pr m2 er lavest i utvalget med kr 594. Det er vesentlig under alle de andre kommunene.

I tillegg sies følgende:

Eiendom er et område der kostnaden både sier noe om produktivitet og prioriteringer, ettersom eiendom er verdier som vedlikeholdes. Det vil si at det kan være kostnadsef-fektivt på sikt ikke å ha de laveste kostnadene per m2.

Follo distriktsrevisjons rapport av 3. desember 2013 har tilsvarende anbefalinger.

Gjennom de budsjettmidler som Ås kommune har avsatt til vedlikehold kan det ikke gjennomføres et godt verdibevarende vedlikehold av kommunens bygninger. Det bru-kes betydelig mindre til vedlikehold per kvm enn det som er anbefalt.
Preventivt vedlikehold vil være den mest lønnsomme måten å foreta vedlikehold på og ikke «brannslukking» slik som Ås kommune foretar.

Fra side 136 i Agenda Kaupangs rapport av 5. september 2012 siteres følgende:

Samlet sett har Ås meget lave utgifter per kvadratmeter til driftsaktiviteter i 2011, sammenlignet med de andre kommunene i utvalget.

Økning i eiendomsmassen siden 2012

Siden rapporten ble skrevet i 2012 har det vært en betydelig økning i kommunen arealer.

Navn	***Nytt areal netto (BTA ca. tall)***	***Kommentar***
Solbergtunet bhg.	1 200 m2	
Demenssenteret	7 500 m2	
Åsgård paviljonger	1 400 m2	
Rustad moduler	3 500 m2	
Fjellveien	1 200 m2	
Solberg skole	5 000 m2	
Rustad skole	8 200 m2	Overtas ca. i april - mai 2019
SUM	***28 000 m2***	

Med utgangspunkt i antatt normalt nøkkeltall for forvaltning av denne eiendomsmassen burde FDV budsjettet økt med ca. kr 23 mill. siden 2012 (28 000 x 830 - kr. 830 er «forsiktig» - lavere enn anbefalt nøkkeltall).

Økning i FDV budsjettet per m2 siden 2012
Siden 2012 har det ikke vært noen økning i FDV budsjettet, selv om det allerede i 2012 påpekes at budsjettet i utgangspunktet er på et lavt nivå. Sammenligner man med nøkkeltall på dette området er budsjettallet uforsvarlig lavt.

Årstall	***FDV per m2***	***Kommentar***
2011	609	Agenda Kaupang sin rapport fra 2012 baserer seg på 2011 tall.
2015	657	Tall estimert fra økonomiavdelingen
2016	642	Fra Rådmannens forslag til HP 2019-22
2017	635	Fra Rådmannens forslag til HP 2019-22
2018	637	Tall estimert av eiendom. Økonomi kvalitetssikret.
2019	639	Tall estimert av eiendom. Inkludert Rustad. En del av budsjettøkningen er også knyttet til energi.

Som oversikten viser har det vært en jevn nedgang siden 2015. 2019 tallet er i realiteten lavere enn tallet per 2011 siden det er vist nominelle tall.

Skulle eiendoms virksomhet hatt et forsvarlig budsjett burde økningen vært på minimum kr 200 per m2.

Ramme for budsjettet i 2022
Iht. HP 2019 – 22 er forventningen til eiendoms budsjett i 2022, at det skal ligge på ca. kr 72 mill. (forutsetter at det gjelder netto). Det betyr en nedgang på ca. kr 10 mill. i fra dagens ramme. I den samme perioden vil arealet vokse p.g.a. investeringer i nye arealer.

Under forutsetning av at det kreves en reduksjon i eiendoms kostnadsbudsjett med ca. kr 10 mill. i 2022, medfører et estimat at eiendom har ca. kr 533 per m2 til virksomheten (estimatet 72 000 + 8000/150 000 = 533).

Til sammenligning har eiendom i Vestby i 2019 et kostnadsbudsjett på kr 70 mill. til forvaltning av ca. 100 000 m2. Det gir kr 700 per m2 til forvaltning, drift og vedlikehold av bygningsmassen.

HØY OPERASJONELL RISIKO (se vedlegg 1 – risikovurdering)

De rammer som er gitt for 2019 er på et kritisk lavt nivå. Det medfører at virksomheten drives med en høy operasjonell risiko. Det gjelder de flest enhetene innen eiendom med unntak av renhold, som har nøkkeltall på det som kan kalles et normalt nivå.

Det må i den sammenheng også nevnes at det på brannområdet avdekkes mange mangler som det ikke er tatt høyde for.

I tillegg til en høy operasjonell risiko, så er det også en meget stor budsjettrisiko. For eksempel er ca. 40 prosent av ventilasjonsanleggene av eldre dato og over antatt levetid. Flere anlegg kjører med lappeløsninger – og kan når som helst bryte sammen. I slike tilfeller blir kostnadene betydelige sett i forhold til budsjett.

Vedlikeholdsfondet gir i noen grad mulighet for å utføre akutte tiltak, men disse midler er noe begrenset i forhold til det totale behovet. Det er få muligheter til å holde seg innenfor budsjettet, hvis det dukker opp et eller flere «worst case» senario.

Økt fokus på brannsikkerhet og pålagte krav, har avdekket et stort etterslep innen dette området. Dette er bekreftet ved revisjonstilsyn av Follo brannvesen IKS i november 2018, hvor det ble påpekt flere avvik som må rettes opp. Dette medfører økte kostnader både gjennom innkjøp av tjenester og nye interne arbeidsoppgaver.

Uventede hendelser er sannsynlig i en portefølje hvor en del av eiendomsmassen med tekniske installasjoner har betydelige vedlikeholdsutfordringer.

I tillegg har energiprisene den seneste perioden ligget på et historisk høyt nivå, og man kan ikke se bort i fra at prisene kan øke ytterligere fremover. Dette er en driftskostnad som eiendom ikke har noen innflytelse på.

Dagens budsjettmessige innstramminger har langsiktige effekter, som på sikt gir negative konsekvenser.

Eksempel - utformingen av et teknisk rom

EIENDOMSMASSEN

Eiendomsmasse utgjør ca. 155 000 m^2, og fordeler seg på ca. 210 bygg. Bygningsmassen inneholder skoler, barnehager, idrettshaller, bibliotek, kulturbygg, sykehjem, utleieboliger mv.

Daglig brukes byggene av lærere, skoleelever, barnehagebarn, pleiepasienter, omsorgsleietakere, lag og foreninger og ansatte i Ås kommune. Det er beregnet at nærmere 6 500 benytter seg av eiendomsmassen daglig.

Areal ulike typer bygg – beregnet for 2019

Type bygg	Areal BTA	Prosent *1)*
Sum total eide og leide lokaler	**154 935**	
Sum total eide lokaler	**148 525**	**100%**
Sum skoler (inkludert nye Rustad skole)	62 752	42%
Sum barnehager	8 889	6%
Sum alders / sykehjem / institusjoner	39 568	27%
Sum kultur og idrettsbygg	12 643	9%
Sum rådhus / adm. bygg /andre	5 781	4%
Sum utleieboliger	18 892	12%
Sum leide lokaler	**6 410**	

1) Prosentsatsen er beregnet ut i fra eide bygg.

Arealøkningen (netto) i 2019 er på ca. 8 200 m2 BTA, og består i hovedsak av nye Rustad skole.

Eiendomsmassens forsikringsverdi er på ca. kr. 2,8 – 3, mrd. Estimert vedlikeholdsetterslep er på til sammen ca. kr. 130 mill.

Sommerdag – Ås sentrum

ANSVARSAVKLARING OG ROLLEDELING MELLOM BRUKERE OG EIENDOM

En forvaltnings- og serviceavtale er i løpet av 2017/18 presentert og drøftet med brukerne av kommunens formålsbygg. I avtalen er det vedlagt ansvarsavklaringsskjema på følgende områder, - drift, vedlikehold og renhold.

Grunnlaget for en slik avtale er basert på følgende:

- Forvaltningsrevisjonsrapport fra Follo distriktsrevisjon - desember 2013 (revisjonsrapporten er senere behandlet i kontrollutvalget).

I tillegg er følgende prosjekter gjennomført:

- Vaktmesterrapporten (ad hoc utvalg sammensatt av politikere og medarbeidere i eiendom) - mai 2014.
- Rådmannens prosjekt (Våren 2015)

Rolledeling og ansvarsavklaring mellom bruker og eiendomsavdelingen er også behandlet i kommunestyret (sak 33/15 - 10.juni 2015).

Siteres følgende fra kontrollutvalget 4. februar 2014:

«Forventninger om at rolledeling og ansvarsforhold mellom bruker og eiendomsavdelingen bør utarbeides.»

Befaring Nordseter skole – Nordstrand i Oslo kommune

Det er inngått avtaler med skolene, mens barnehagene har ønsket en litt annen form på avtaledokumentet. Det tas sikte på at det inngås en avtale med barnehagene i løpet av 2019.

Samarbeidsprosesser med brukere og bestillere.

Veksten i aktivitetsnivået fremover stiller store krav til effektivt samarbeid med brukere og bestillere. I brukermøter blir det viktig å få frem at Ås Eiendom skal fremstå som en profesjonell aktør og at vår rolle er å prioritere ressursene, for å nå eiendomsvirksomhetens mål.

Forventningsavklaring med brukerne vil kunne ta tid, siden brukerne ofte har en oppfatning om at eiendomsvirksomheten skal levere ut over det som normalt ligger i begrepene forvaltning, drift og vedlikehold.

Erfaringer så langt er at skolene er godt fornøyd med eiendoms tjenesteleveranser og avtalt ansvarsavklaring.

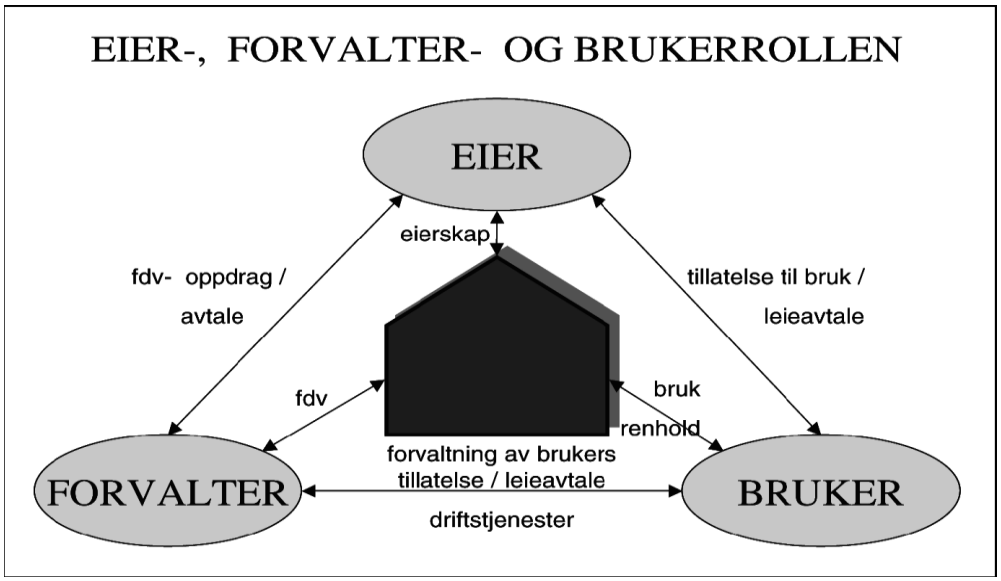
Rammene som tildeles legger også en demper på muligheten for å levere ut over forventningene.

ORGANISERING

Eiendomsforvaltningen er lagt til en egen enhet, - en eiendomsavdeling med ansvar for bl.a. alle formålsbyggene.

Eierskapet utøves av kommunestyret med formannskapet som kommunens operative eierorgan.

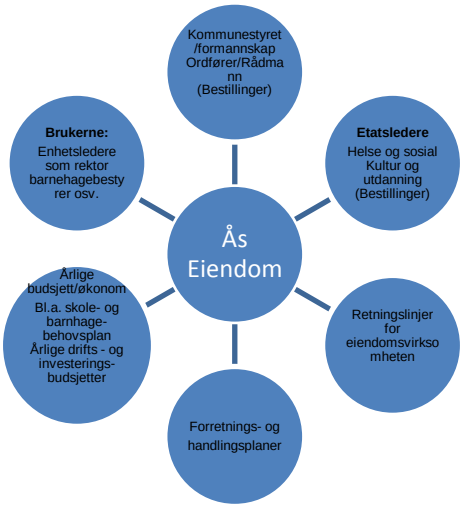
Det er klart definert hvem som representerer brukerne/leietakerne.



Figurene er fra Follo distriktsrevisjons rapport vedrørende forvaltning av Ås kommunes bygg - desember 2013. Anbefalt struktur.

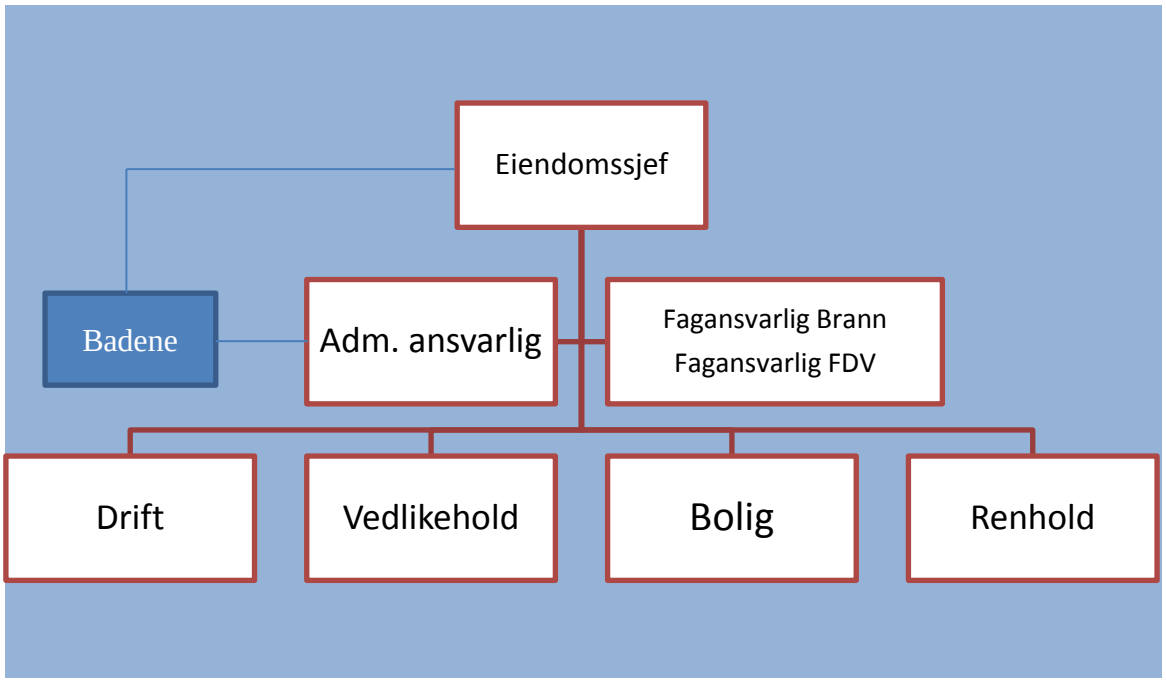
Som figuren viser er kommunenes eiendomsforvaltning organisert i tråd med det som anbefales. Det er en klar ansvarsdeling mellom eier, forvalter og bruker (leietaker).

Eiendoms rammer og relasjoner internt og eksternt.



EIENDOMS ORGANISASJON - organisasjonsutvikling

Organisasjonen før evt. sammenslåing av drift og vedlikehold.



Sammenslåing av drift – og vedlikehold

Drift og vedlikehold er organisert som to enheter med hver sin leder.

Eiendom har løpende drift og verdibevarende vedlikehold blant sine kjerneoppgaver.

Med økte arealer og strammere rammer er det viktig å ivareta effektiviteten, samtidig med at eiendomsforvaltningen må sørge for å følge alle lover og regler som gjelder for virksomheten.

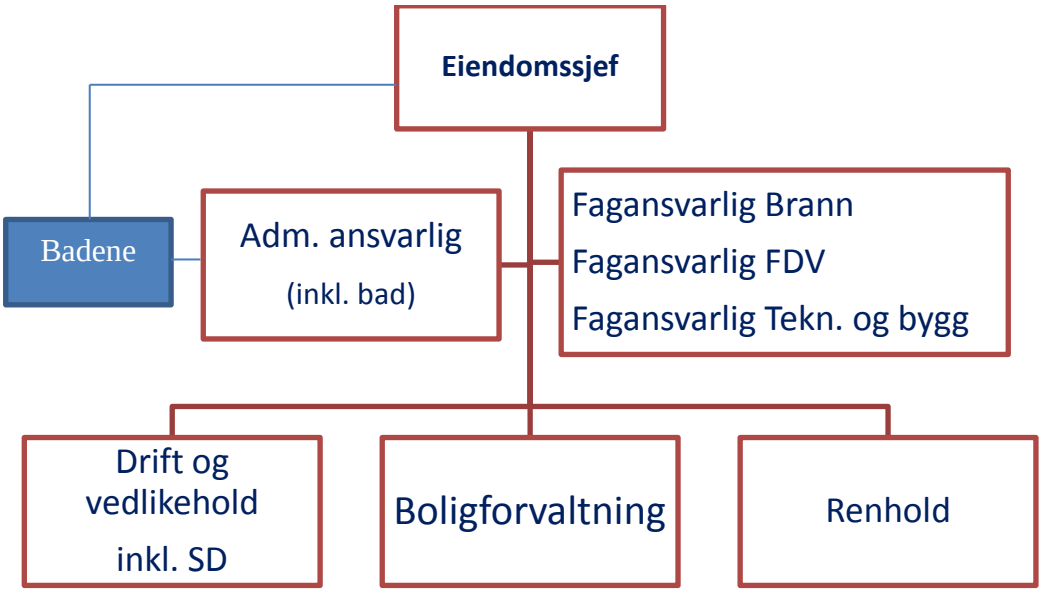
Eiendomsmasse utgjør store verdier og det er avgjørende å bygge en organisasjon som tar hensyn til god strategisk eiendomsforvaltning og et planlagt vedlikehold, - som til enhver tid ivaretar eiendommenes behov.

Det forutsetter igjen at det gis økonomiske rammebetingelser, som gjør det mulig å opprett-holde byggenes kvalitet og funksjonalitet, - og dermed verdien.

Det er ikke lagt opp til en kapasitet som kan håndtere større uforutsette hendelser eller nye krav.

En sammenslåing av drift og vedlikehold vil bidra til at oppgavene i dag og i framtiden kan løses mest mulig hensiktsmessig og effektivt.

Ny organisering



Den samlede enheten vil ha ca. 20 medarbeidere (ca. 19.5 årsverk). En stilling overføres muligens til stab.

Enheten organiseres med en leder (Drifts- og vedlikeholdssjef) som har det totale ansvaret for virksomheten. I tillegg legges det opp til at det opprettes en stilling som assisterende drifts- og vedlikeholdssjef med ansvar bl.a. for drift og vedlikeholdsplanlegging.

Det opprettes i tillegg en stabsstilling med fagansvar for bygg og teknikk. Det betyr at antallet årsverk opprettholdes, og dermed medfører prosessen ingen form for nedbemanning.

Effekten av å ha drift – og vedlikehold i en enhet.

- God og felles planlegging, styring og kontroll gir en bedre ressursutnyttelse
- Riktigere balanse mellom drift og vedlikeholdsoppgaver
- Bedre samspill/samhandling («slipper» diskusjon mht. hvem som skal utføre oppgaver som «faller» mellom dagens definisjon av drifts- og vedlikeholdsoppgaver)
- God kommunikasjon og informasjonsflyt
- Forbedrede anskaffelser
- Felles kultur og arbeidsmiljø
- Klare ansvarslinjer

Administrasjon og ledelse
Drift og vedlikehold trenger en felles struktur som best mulig hensyntar dagens økonomiske utfordringer. De begrensede midlene må nyttiggjøres best mulig. Effektiv ressursutnyttelse oppnås når man ser på totaliteten i oppgaver og utfordringer og løser oppgavene med riktig ressurs/kompetanse tildelt riktig sak/oppgave.

Det vektlegges nødvendigheten av sterke fagmiljøer og en effektiv organisasjon som deler kunnskap og oppgaver, som innehar tverrfaglig kompetanse, ivaretar teknisk forvaltning og som ivaretar/avklarer brukerønsker innenfor virksomhetens ansvarsområde.

Erfaring fra andre kommuner
Innen privat og offentlig eiendomsforvaltning er normalen at drift og vedlikehold ligger i samme enhet.

En rask henvendelse til enkelte sammenlignbare virksomheter (Oppegård Eiendom, Vestby Eiendom, Nittedal Eiendom KF, Drammen Eiendom KF og Undervisningsbygg Oslo KF) viser at disse uten unntak har drift- og vedlikehold i en og samme enhet.

Det indikerer at det å samle drift og vedlikehold i en og samme enhet har stor sannsynlighet for å lykkes. Det medfører en rasjonell måte å styre, kontrollere og gjennomføre drift- og vedlikeholdet på, - i kommunens formålsbygg.

Gjennomføring
Det er enighet i hele organisasjonen, - om at en sammenslåing av drift og vedlikehold er en fornuftig videreutvikling av virksomheten.

Opprinnelig hadde prosessen en målsetting om at den nye organisasjonen skulle være på plass primo mars 2019.

Pga. at gjennomføringen er preget av mere formelle handlinger enn forventet, er nok ikke organisasjonen på plass før tidligst juni, - under forutsetning av at de mer «eksterne» (utenom eiendom) prosessene har en god fremdrift.

PERSONALRESSURSER

Ås Eiendom disponerer medarbeidere med god kompetanse innen bygg og eiendomsforvaltning. Hver enkelt medarbeiders bidrag til det totale kunnskapsfundament er helt avgjørende for å skape og drive eiendomsvirksomheten.

Imidlertid skjer den tekniske og digitale utviklingen raskt, og det er nødvendig å videreutvikle kompetansen i tråd med nye og komplekse krav. Oppbygging av riktig kunnskap og kompetanse, reduserer den operasjonelle risikoen og øker samtidig effektiviteten i eiendomsforvaltningen.

Eiendomsavdelingen overtar ca. 8 200 m2 ny bygningsmasse i 2019. Den nye bygningsmassen opererer med det siste innen ny teknologi på området. Veksten vil fortsette og om mulig forsterkes fremover.

Det blir derfor viktig å tilrettelegge for økt bemanning og kompetanseheving innen flere av virksomhetsområdene.

Imidlertid er det i budsjettet for 2019 ikke bevilget midler til ansettelse av nye drifts- og vedlikeholdsmedarbeidere.

Gode arbeidsverktøy, videreføring og utvikling av den interne kulturen, - blir viktig for å sikre en effektiv forvaltning av eiendomsmassen. Det fokuseres på intern kulturbygning med vekt på hensiktsmessige og funksjonelle kommunikasjonskanaler, godt arbeidsmiljø, åpenhet og samarbeid.

I den forbindelse settes det høye krav til ledernes evne til å motivere medarbeiderne. Ansatte er en avgjørende ressurs, for å nå de mål som er satt. God ledelse er et viktig bidrag til en attraktiv arbeidsplass.

Medarbeiderfokus

For å nå de ambisiøse mål som er satt for virksomheten, er medarbeiderne en helt avgjørende ressurs. I en sterk vekstperiode, med en krevende ressurssituasjon, er det derfor viktig å ta vare på både enkeltpersoner og organisasjonen, for å sikre trivsel gjennom motivasjon, selvtillit og entusiasme.

I medarbeiderundersøkelsen kom det frem at klare tilbakemeldinger (ris og ros) var noe som det burde legges vekt på i kommende planperiode. Det å drøfte med medarbeidere individuelt, deres prestasjoner, iverksettes både i formelle og mer uformelle møter. I forbindelse med gjennomføring av både arbeidsmiljøundersøkelser og medarbeidersamtaler vil dette området bli vektlagt.

Det skal tilrettelegges for at de gode personalressursene beholdes og at eiendom blir en attraktiv arbeidsplass. Det er gjennom arbeidet med virksomhetsplanen pekt på en rekke utfordringer som må pareres med tiltak:

- Vi må ha tilpasset bemanning (behov for nye resurser/stillinger i både linjen og staben) og sikre en god organisering av ressursene

- Vi må fokusere på kompetanse ved å tilrettelegge for systematisk opplæring ved oppstart, og videreutvikling ved individuelle opplæringsplaner

- Kontinuerlig, - arbeide med motivasjon blant annet ved å:
    - Tilrettelegge for samlende sosiale tiltak
    - Sikre et godt arbeidsmiljø
    - Bry oss om hverandre, ta vare på hverandre og sikre at kolleger føler at de strekker til
    - Markere viktige milepæler og suksesser
    - Lytte til medarbeidernes tilbakemeldinger

- Gjøre eiendomsvirksomheten synlig i nærmiljøet, gjennom positive innslag (helst ikke negative innslag) i media, samt deltakelse i seminarer og faglige fora. Interne apper og nettsider må oppdateres og vedlikeholdes slik at den kan fungere som en plattform for den daglige kommunikasjonen med interessentene.

For å kunne løse disse utfordringene, krever det at kommunen minimum bevilger nok FDVU midler til nye bygg, fra første dag. Nøkkeltallsberegninger tilsier at det må bevilges ca. kr 900 - 950 til FDVU per m2 nybygg (BTA arealer). For et nytt skolebygg på 10 000 m2 tilsier det kr 9 - 9,5 millioner,- til forvaltning, drift og vedlikehold årlig.

UTFORDRINGER MEDARBEIDERE

- Bygge og videreutvikle organisasjonen og skaffe tilstrekkelig med personalressurser - ansette (kompetanse og kapasitet). Er vi konkurransedyktig i dagens marked.
- Nødvendig kompetanseutvikling (bl.a. individuelle kompetanseplaner)
- Bygge og videreutvikle kultur internt (jfr. medarbeiderundersøkelsen K-10). Et godt sosialt miljø, som bidrar til trivsel og gode prestasjoner.
- Gjennomføre medarbeidersamtaler
- Samarbeidsprosesser med bestillere og brukere (forventnings – og rolleavklaring)

- Få på plass nødvendig strukturkapital og styringssystemer (bl.a. gjenstående moduler i drifts- og forvaltningssystemet – Plania).
- Forenkle kommunikasjons- og informasjonsgangen i organisasjonen

Dette er områder som er sentrale for at Ås Eiendom skal kunne nå sine mål på kort og lang sikt.

Bygge kultur internt

Med bakgrunn i forretningsplan og mål, tydeliggjøre hva den enkelte avdeling og med - arbeider kan bidra med for å nå målene. Det er viktig å sikre at alle ansatte forstår hvordan deres bidrag påvirker helheten, og samtidig legge forholdene til rette for initiativ og engasjement i hverdagen. Dialog og samarbeid på tvers i eiendom, sikrer at brukerne får optimale tjenester og løsninger.

Det bygges opp under positiv adferd, prestasjoner og initiativ.

Som en oppfølging av medarbeiderundersøkelsen «10 faktor» og seminarene eiendoms - avdelingen har hatt i den forbindelse, ble det laget en handlingsplan. Det ble bl.a. utarbeidet «dannelsesregler» som er hengt opp på alle arbeidsplasser, pauserom o.l., som grunnlag for bevisstgjøring på hvordan vi oppfører oss og kommuniserer med hverandre. Dette som et ledd i å utvikle arbeidsmiljøet.

Slik får du et bedre forhold til dine kollegaer (dannelsesregler):

1. Vær nysgjerrig på hva mennesker rundt deg tenker og føler, selv om du ikke er enig eller liker det du hører.
2. Gi tydelige tilbakemeldinger på hva du liker at andre gjør.
3. Vær mentalt til stede i situasjonen. Begynner du å tenke på noe annet, vend opp-merksomheten så raskt du kan tilbake til personen du er sammen med.
4. Vær en aktiv lytter. Still spørsmål som får den du snakker med til å utdype sitt tema, slik at både du som lytter og den som snakker får økt forståelse.
5. Gi først, ikke vent på at andre skal ta initiativ eller gi deg noe først.

Disse reglene supplerer kommunens etiske retningslinjer.

VERDIGRUNNLAG

Alle i Ås Eiendom skal forholde seg til de verdier som er definert i Ås kommune og nedfelt i kommunens etiske retningslinjer.

- Profesjonell
- Nytenkende
- Modig
- Redelig

I tillegg legger Eiendom vekt på *brukerorientering*, *dannelse, respekt* og *engasjement.*

Med *profesjonell* menes at man skal være faglig dyktig, løsningsorientert og ha gode rutiner. Med *nytenkende* legges det vekt på å være åpen for å bruke nye arbeidsmetoder, være kreativ og tenke utradisjonelt. Å være *modig* innebærer at man tør å aksjonere på manglende sikkerhet, tør å feile og innrømme sin begrensing. Å være *redelig* betyr at man er lovlydig, åpen og ærlig, snakker med og ikke om andre personer, og ikke har skjulte agendaer.

Med dannelse menes ordentlig, hensynsfull og høflig opptreden.

Disse verdiene skal bidra til å sikre at Eiendom opprettholder og bygger nødvendig omdømme og tillit hos alle interessenter.

Eiendom forholder seg til behovsanalyser, vedtatte budsjetter og planer, som et sentralt grunnlag for sin virksomhet.

BUDSJETTMÅL

Eiendomsavdelingen har som mål å holde budsjettet for 2019.

Likevel er det flere budsjettposter som eiendomsavdelingen har liten eller ingen innvirkning på.

I tillegg kan det oppstå feil eller avvik i bygningsmassen og de tekniske anleggene, som skyldes manglende drift og vedlikehold over lang tid og/eller lav byggeteknisk standard pga. manglende prioritering for god kvalitet ved nybygging.

Disse risikoelementene kan gjøre det krevende å nå budsjettmålet for 2019.

Med bakgrunn i at budsjettet for 2019 er meget stramt, blir det «smørt tynt ut over hele eiendomsmassen.»

Budsjett 2019 sml. med 2018 gml. struktur (Budsjett 2019 ny struktur - vedlegg nr. 5)

MÅL *(tall i hele tusen)*	Budsjett 2018	Budsjett 2019	Kommentar
DRIFT (budsjettmål):			
7000 Adm. og forvaltning	2 322	3 840	Økning skyldes bl.a. 2 nye medarbeider i stab
7100 Drift eiendommer	20 340	19 482	
7101 Energi	11 650	14 002	Forventet økte energipriser med utg. pkt. i 2018
7102 Forsikringer	1 211	1 211	
7103 Heia Asylmottak	0	0	
7200 Vedlikehold	13 524	15 064	17 064 – 2 000 = 15 064
7300 Renhold	30 268	30 823	Reelt sett en reduksjon pga. økte arealer i 2019
7400 Boligforvaltning	11 982	11 895	
7402 Festetomter	84	84	
7420 Leieinntekter boliger	- 15 978	-16 398	
7500 Folkebadene	1 027	903	Stengt i perioder bl.a. pga. utbedringer.
Sum	***76 430***	***82 906***	

Totale reelle FDV kostnader for 2018 og 2019 (beregning)

I 2019 utgjør antatt FDV element med bakgrunn i bevilget budsjett kr 639 per m2.

Med utgangspunkt i anbefalte nøkkeltall er dette nivået alt for lavt, og risikoen anses stor for at det kan skje uforutsette hendelser i bygningsmassen eller de tekniske installasjonene, som bidrar til at budsjettmålet ikke nås. Se også vedlegg nr. 4 hvor det er gjort en spesifikk risikovurdering av kommunens ventilasjonsanlegg.

	Mål i 2018	Resultat	Mål i 2019	
Skader/ulykker/uhell	0	0	0	***Null skader med sykefravær***
	Mål i 2018		***Mål i 2019***	
Sykefravær (%) totalt	7,0	6,73	7,0	***Erfaringsmessig ambisiøse mål.***
Sykefravær (%) renhold	8,0	7,48	8,0	

Sykefraværet var lavt i 2018, betydelig ned fra 2017. Totalt 6,73 i 2018 mot 9,51 i 2017.

AKTIVITETER KNYTTET TIL MÅL OG UTFORDRINGER

AKTIVITET	ANSV.	FRIST	MÅL/KOMMENTAR
Prosjekter			
Definere evt. behov for nye tomter basert på kommunens behov. Dette gjøres i samarbeid med etatene (evt. prosjekt).	Bestiller / eiendom	Løpende	Akkvisisjon av eiendom tar tid. Viktig at vi ligger i forkant. Sannsynligvis ikke mange valgmuligheter mht. beliggenhet.
Gjennomføre vedlikeholdsprosjektene innenfor de rammer og tidsplaner som er vedtatt	Vedlikehold	Løpende	Avhenger også av prosesser hos bestiller (eventuelt også politisk behandling). Mål: Rammer og frister fremgår av budsjett evt. bestillinger.
Vedlikeholdsetterslepet.	Vedlikehold	2022	Mål: Hoveddelen av vedlikeholdsetterslepet er innhentet innen 2022. Krevende med dagens bevilgningstakt.
Kostnads- og miljøeffektivitet			
Plan og prosess for energisparing	Eiendom/ Drift - SD	Løpende	Mål: EPC investeringer utføres i løpet av 2019.
Samarbeidsprosesser med etater og brukere (bestillinger)			
Meldingssystemet i Plania innføres for alle enheter.	Eiendom/adm.	Prosess fortsetter i 2019.	Fornøyde brukere og effektive arbeidsprosesser. God dokumentasjon.
Brukerundersøkelser (klart hvem som har ansvar for «hva»)	Eiendom/ adm.	30.08.19	Mål: Fornøyde brukere. Avstemme forventninger til hvilke oppgaver som eiendom utfører.
Kultur og medarbeiderfokus			
Det bygges opp under positiv adferd, prestasjoner og initiativ. Gjennomføre arbeidsmiljø – undersøkelse bl.a. i drift.	Eiendom	Løpende 31.10.19	Utvikle en god organisasjonskultur
Flere samlinger hvor alle deltar	Eiendom	Løpende	Tilfredse medarbeidere
Feire «suksesser»	Eiendom	Løpende	Tilfredse medarbeidere

AKTIVITET	ANSV.	FRIST	MÅL/KOMMENTAR
Gjennomføre medarbeidersamtale	Eiendom	31.12.19	Tilfredse medarbeidere
Medarbeiderundersøkelse (evt. oppfølging av K - 10 i 2016)	Eiendom	Aktuelt i 2019	Gjennomføres evt. i tråd med overordnede føringer
Kompetanseutvikling. Medarbeideren må rustes for å kunne utføre oppgavene i tråd med den teknische utviklingen og iht. andre nyvinninger/krav.	Eiendom	Løpende	Relevant kompetanseutvikling for å kunne løse oppgavene.
Sykefravær. Se nærmere på tiltak for om mulig å redusere sykefraværet totalt og avdelingsvis. Sykefraværet var lavt i 2018 - holder det seg lavt på sikt?	Eiendom/ renhold	31.10.19	Redusere sykefraværet. Vil være ressurskrevende. Kan også sees i sammenheng med andre arbeidsmiljøtiltak.
Rutiner/prosesser			
Videreutvikle dagens rutiner og prosesser (økt strukturkapital). Eget prosjekt mht. sammenslåing av drift og vedlikehold.	Eiendom/ drift og vedlike-hold	31.10.19	Nødvendige forbedringer i organisering av arbeidsdagen (omstilling). På flere områder trengs det også å videreutvikle strukturkapitalen.
Avvik i KSS skal være på et minimalt nivå.	Eiendom	31.12.19	Antallet avvik skal ikke utgjøre mer enn 20.
Effektiv kommunikasjon i eiendomsavdelingen. Appyard benyttes jevnlig.	Eiendom/ adm.	31.12.19	Effektiv og målrettet kommunikasjon. Redusere bruken av mail.
Godkjent / tilfredsstillende på alle revisjoner	Eiendom	31.12.19	Korrigering av aksjoner og tiltak for evt. manglende etterlevelse av «regelverk»
Beredskapsøvelse gjennomføres på ledernivå	Eiendom	30.08.19	Det gjennomføres en forsvarlig beredskapsøvelse i løpet av 2019.

Befaring – teknisk anlegg

BEMANNINGSOVERSIKT

Bemanningsoversikt for perioden 2019. Endringer fra 2018.

Faste stillinger i årsverk	31.12. 2019	31.12. 2018	Be-hov	Kommentar
Eiendomssjef	1	1		
Adm. ansvarlig	1	1		
Fagansvarlig brann og FDV	2	2		
- *Badevakter*	2,3	2,3		
Sum	***6,3***	***6,3***		
Boligavdelingen	2,8	2,8	1,0	Ytterligere behov. Ansette medio 2019.
Vedlikeholdsavdelingen	7,0	7,0		Ytterligere behov 1 – 2 stillinger. Bør inn i budsjet-tet for 2020.
Driftsavdelingen	13,5	12,5		Behov 1 nye stilling i 2020.
Renholdsavdelingen	52,0	50,5		Behov1 – 2 stillinger.
Totalt (årsverk)	**81,6**	**79,1**		

(Regnskap/lønn, HR o.l. stabsfunksjoner, leveres av andre enheter i kommunen)

Med bakgrunn i økte arealer og økt aktivitetsnivå er det i hovedsak behov for ytterligere stillinger innen alle aktivitetsområdene. Det er ikke bevilget midler til dette i 2019.

Nordbytun ungdomsskole - lekkasje

Innleie

I påvente av egenrekruttering og avklaring av evt. stillinger vil det sannsynligvis fortsatt være behov for innleie.

Det er et overordnet mål at kapasiteten så langt det er mulig, skal løses ved ansettelse i faste stillinger, forutsatt at dette gir riktig kompetanse. For noen stillinger kan det være utfordrende å rekruttere riktig kompetanse, og det vil være behov for innleie.

RAPPORTERING

Rapportering fra	Rapportering til	Om hva	Hvordan	Når
Eiendom	Teknisk sjef	Måloppnåelse iht. budsjett	Muntlig/ skriftlig	Årlig, ca. mars for forrige år.
Eiendom	Økonomisjef	Status månedlig / tertial	Skriftlig	Regelmessig

REVISJONER

Revisjoner gjennomføres av bl.a. Follo Distriktsrevisjon (FDR) og internt (Ås kommune gjennomfører) ved oppfølging av KSS systemet.

Det er bl.a. kontrollutvalget som bestiller oppdrag fra FDR. Det ble utført en forvaltningsrevisjon i løpet av høsten 2013. Revisjonen hadde som formål å undersøke om Ås kommune har en god forvaltning av sine bygg.

INVESTERINGSBUDSJETT (må ikke forveksles med driftsmidler/driftsbudsjett)

Investeringsbudsjett i tråd med kommunestyrets forutsetninger og vedtak.

				2019	***2020***	***2021***	***2022***	
Rehabilitering (vedlikeholdsetterslepet)	2018	**Behov (antatt 130)**	Ikke bevilget spesifikt for dette formålet	0,0	0,0	0,0	0,0	***1)***.....osv
EPC prosjekt	2018	40,0	Bevilget 40	40				
Vedlikehold (ordinært)	2018	10	Ikke bevilget spesifikt for dette formålet	0,0	0,0	0,0	0,0	***1).....osv***
	Sted	***Antatt verdi***	***Bevilget***					
Kjøp av tomter/bygg								

1) Det er ytterligere behov for budsjettmidler kommende år. Det er ikke gitt slike tilsagn.

RISIKOVURDERING **VEDLEGG 1**

Risikokartleggingen er gjort i starten av arbeidet med forretningsplanen og evaluert/revidert i avslutningsfasen med grunnlag i vedtatt budsjett for 2019. Kartleggingen tar utgangspunkt i overordnede mål og verdier, avdelingens ressurstilgang og er basert på gjennomganger og vurderinger i ledergruppen.

Med bakgrunn i lave FDVU – budsjetter over tid, er konsekvensen for eiendom at den operasjonelle risiko øker i vesentlig grad inneværende år.

Risikomatrise – Situasjonen per i dag (etter eventuelle kontrollhandlinger)

	Konsekvenser av hendelser:				
Sannsynlighet	Ufarlig	En viss fare	Farlig	Kritisk	Katastrofalt
Svært sannsynlig				3, 7, 2	
Meget sannsynlig			6	5	
Sannsynlig		4, 1	8		
Mindre sannsynlig					
Lite sannsynlig					

= Liten risiko = Middels risiko = Stor risiko

Risikoer (uprioritert rekkefølge)

1	*Omdømme*
2	*Kompetanse (nok ressurser med riktig kompetanse)*
3	*Budsjettrisiko*
4	*Markedssituasjonen (kjøp av tjenester / leveranser)*
5	*Arbeidsmiljø (HMS)* (uro i deler av org.)
6	*Vedlikeholdsetterslepet*
7	*Operasjonell risiko*
8	*Mangelfulle bestillinger*

Analysen indikerer at eiendomsvirksomheten drives med høy operasjonell risiko. Flere av risikoelementene ligger i området definert som farlig eller kritisk.

I tillegg til at det er gjort enkelte tilstandsvurderinger knyttet til spesifikke bygg, er det også gjennomført en overordnet tilstandsvurdering av alle ventilasjonsanleggene i kommunale bygg våren 2019. Tilstandsvurderingen av ventilasjonsanleggene er basert på en vurdering av forventet teknisk levetid på hovedkomponentene. Av 97 ventilasjonsanlegg er 38 anlegg, ca. 40 prosent, vurdert til å ha høy eller meget høy risiko for driftsstans (se vedlegg nr. 4).

Mangler ved bygningsmassen kan også medføre krav om stengning, f.eks. fra kommune-overlegen. Ofte må det gjøres større utbedringer før bygget igjen kan tas i bruk.

Etterslepet løses kun ved at det bevilges tilstrekkelige med midler over tid. I dagens situa-sjon, er det stor sannsynlighet for at det på kort sikt, kan oppstå vesentlige akutte situasjoner.

VEDLEGG 2

Forvaltning, drift, vedlikehold og utvikling (FDVU)

Bygnings- og eiendomsforvaltning omfatter alle faser av et byggs liv. I planlegging og bygging av nybygg og/eller ombygging/rehabilitering, må det tas hensyn til bruksfasen. Det gjelder alle elementer som forvaltning, drift, vedlikehold og utvikling, til rivning og evt. restaurering.

Forvaltning er en overordnet funksjon som omfatter ledelse, planlegging, organisering og kontroll av det totale FDVU arbeidet.

Dette innebærer blant annet oppgaver som:

- Økonomisk planlegging, - budsjetter, regnskap og kalkyler
- Kjøp og salg av eiendommer
- Utleie, - bl.a. inngå nye, samt reforhandle eksisterende leieavtaler, - leietakeradministrasjon og leietakertilpasninger
- Inngåelse og oppfølging av serviceavtaler, forsikringsavtaler og andre typer kontrakter
- Personaladministrasjon samt annen generell administrasjon.
- Sikre, arkivere og dokumentere alle FDV bilag (dokumenter)
- Administrere alle eiendomsspesifikke IKT systemer
- Oppfylle lovpålagte krav
- Evt. skatter og avgifter
- Annen administrasjon
- Planlegge utvikling av eiendomsmassen

Drift omfatter alle oppgaver og rutiner som er nødvendig for at bygningen med tekniske installasjoner skal fungere som planlagt, både bruksmessig, teknisk og økonomisk. Det gjelder blant annet oppgaver som drift og ettersyn, jevnlige inspeksjoner, betjening av tekniske installasjoner (bl.a. ventilasjon, varme, alarmer, låssystemer osv.) og energioppfølging.

I dag er driftsavdelingen i stor grad avhengig av at brukerne/leietakerne melder inn feil eller mangler, i tillegg til egne inspeksjoner.

Drift reparerer og retter feil og mangler ved bygget og de tekniske innretningene.

Når det gjelder utleieboliger utfører driftsavdelingen mindre vedlikeholdsoppgaver, både i forbindelse med at materialenes levetid er utløpt, og ved skifte av leietakere. Erfaringsmessig kreves det relativt mye vedlikehold knyttet til utleieporteføljen.

Vedlikehold omfatter arbeider som er nødvendig for å opprettholde bygningene og de tekniske installasjonene på et fastsatt kvalitetsnivå, og som dermed gjør det mulig å bruke bygget til sitt tiltenkte formål innenfor byggets antatte levetid. Utskiftning av bygningsdeler med kortere levetid enn resten av bygningen, er en del av vedlikeholdet. Det er vanlig å skille mellom løpende (akutt skadeutbedring) og periodisk/planlagt vedlikehold.

- Planlagt vedlikehold innebærer utarbeidelse av vedlikeholdsplaner som gjelder arbeider som må utføres p.g.a. jevn og normal slitasje. Dette gjøres for å forhindre at bygningsmassen forfaller. Planlagt vedlikehold har en preventiv virkning og forebygger skader.

- Løpende (akutt) vedlikehold, er ikke planlagte arbeider som må utføres for å rette opp uforutsette skader eller mangler. For tekniske anlegg kan det være en flytende grense mellom løpende vedlikehold, drift og ettersyn.

Utvikling omfatter de tiltak som medfører opprettholdelse av eiendommens verdi over tid, dvs. bygget produktivitet (oppfyller formålet) i forhold til nye og endrede krav. Det kan være krav til byggets funksjoner, nye lover/forskrifter, endrede «markedsvilkår» o.l.

VEDLEGG 3

Grunnlag for prioritering av vedlikeholdsarbeider

Overordnede målsettinger og strategier for vedlikeholdsarbeider.

Ved vurdering av bygningsmessig standard er det vanlig å legge NS3424 til grunn.

Norsk standard 3424 deler bygningsmassen inn i fire kategorier avhengig av tilstand:

•Tilstandsgrad 0: Ingen symptomer.
•Tilstandsgrad 1: Svake symptomer
•Tilstandsgrad 2: Middels kraftige symptomer.
•Tilstandsgrad 3: Kraftige symptomer. (Ofte sammenbrudd, eller total funksjonssvikt)

Multiconsult har på oppdrag fra KS utarbeidet rapporten; «Vedlikehold i kommunesektoren». Multiconsult fremhever følgende:

«Planlagt periodisk vedlikehold skal ha en preventiv virkning, dvs. forhindre skader og reparasjoner og er å betrakte som proaktivt, spesielt når det er basert på tilstandsanalyser med etterfølgende vedlikeholdsplan og tiltak. Om skader får utvikle seg ved utsatt vedlikehold, vil det oppstå følgeskader som kan få store økonomiske konsekvenser. Vedlikehold som utføres med basis i at skader har oppstått, plutselig eller som følge av utsatt vedlikehold, vil være å betrakte som reaktiv. Det er viktig å være klar over at det er en sammenheng mellom ressurser benyttet på frekvensbasert, preventivt vedlikehold (proaktivt) og behovet for løpende tiltak (reaktivt), og at totalt kostnadsnivå vil avhenge av forholdet mellom de to. For å få mest mulig vedlikehold ut av hver krone, er det følgelig viktig å operere i området hvor forholdet er mest mulig optimalt.»

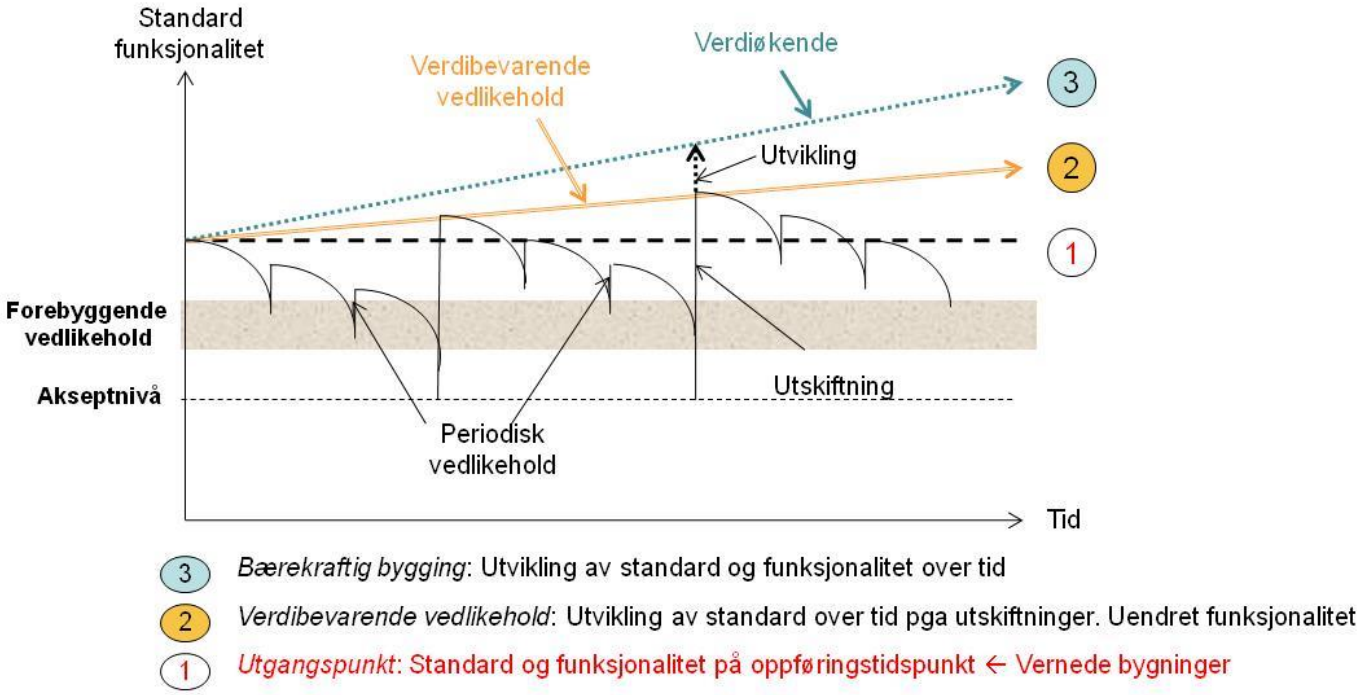
Forholdet mellom *reaktivt* og *proaktivt* vedlikehold påvirkes i stor grad av tilgjengelige ressurser.

En vedlikeholdsstrategi bør avklare bl.a. følgende:

1. Ambisjonsnivå
2. Akseptnivå
3. Føringer for prioritering av tiltak
4. Styringsparametere for vedlikehold

Kommunen bør ha følgende langsiktige målsetting for vedlikeholdsarbeidet:

Det skal gjennomføres verdibevarende vedlikehold på all bygningsmasse slik at bygningsmassen til enhver tid ligger i tilstandsgrad 1 eller bedre (Ambisjonsnivå).



En slik målsetting er imidlertid langt mer ressurskrevende enn det kommunen har hatt mulighet til å prioritere, sett opp i mot lovpålagte tjenester, og andre politiske satsningsområder.

En mer realistisk målsetting, med dagens inntektspotensiale, er kanskje å akseptere at enkelte bygg eller deler av bygg må kunne forfalle til tilstandsgrad (TG) 2, med de konsekvensene det medfører. Dette vil være redusert bruksfunksjon, redusert brukeropplevelse og behov for uventede og ofte kostbare strakstiltak som følge av sammenbrudd på sentrale komponenter (***Akseptnivå***).

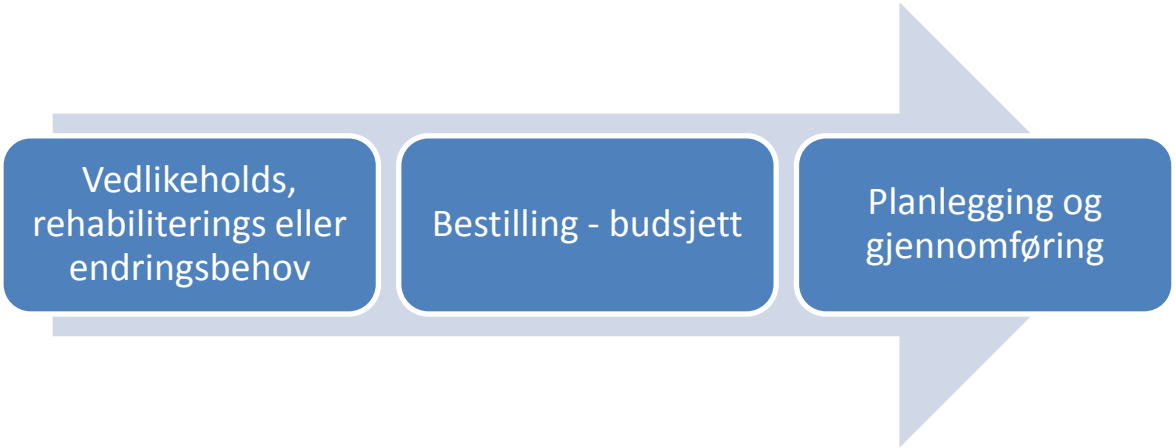
Utfordringen er imidlertid å velge ut hvilke bygg/bygningselementer som da skal prioriteres (***Føringer for prioritering av tiltak***).

Eksempel på prioritering kan være at skoler og sykehjem skal ligge i segment 1, kontorer og boliger i segment 2 og lagerbygninger skal være i segment 3. Videre må det defineres hvilke tilstandsgrad som skal legges til grunn i hvert segment.

Det foreligger en prioritert vedlikeholdsplan basert på innspill fra brukerne og eiendoms faglig vurdering. Denne justeres årlig med bakgrunn i bevilgede midler og endrede tekniske forutsetninger og krav, samt gjennomførte tilstandsanalyse (hvert 5 år). Planen legges også til grunn i budsjettarbeidet og skal behandles politisk hver høst (***Styringsparameter for vedlikehold***).

Vedlikeholdsprosjekter

Det er krav om en egen bestilling for betydelige vedlikeholdsprosjekter. Som regel har vedlikeholdsprosjekter en enklere prosess frem til gjennomføring enn større investeringsprosjekter.



Det gjennomføres også vedlikeholdsprosjekter i egenregi, det vil si «uten bestilling.» Da er det avsatt budsjettmidler i inneværende års budsjett til gjennomføring av prosjektene.

VEDLEGG 4

Tilstandsvurdering ventilasjonsanlegg i Ås kommune

(97 anlegg vurdert per primo april 2019)

OPPSUMMERING

Risikoen for stopp og eventuell nede-tid for ventilasjonsanleggene, vurderes ut i fra alderen på de viktigste komponentene.

Anleggene dekomponeres og forventet teknisk levetid, er lagt til grunn for tilstandsvurderingen.

Anleggene kan erfaringsmessig fungere ut over antatt teknisk levetid med normalt vedlikehold og service i løpet av perioden, men levetiden vil også variere med driftsbelastningen over tid.

Mekaniske, elektriske og elektroniske komponenter kan svikte uten nevneverdig forvarsel. Anleggets nede-tid vil da avhenge av alderen på anlegget, og hvor lett det er å fremskaffe tilsvarende komponent. Driftsstans oppstår også på nye anlegg, men risikoen anses å være vesentlig lavere enn på eldre anlegg.

Anleggenes hovedkomponenter består av:

- Ventilasjonsaggregat, - med teknisk levetid på 20 år.
- Styretavle med elektrokomponenter, - med teknisk levetid på 15 år.
- Automatikken som styrer aggregatet, - med teknisk levetid på 10 år.

Kanalnett er ikke medtatt i vurderingen.

På evalueringstidspunktet har Eiendomsavdelingen i Ås kommune drift og vedlikeholdsansvar for totalt 97 ventilasjonsanlegg.

I tillegg drifter vi 39 stk. aggregater i midlertidige modulbygg (ikke vurdert).

Det gis ett poeng for hvert av de medtatte kriteriene som har nådd eller har passert sin tekniske levetid.

Eksempel:
Aggregat fra 1995 = 1 p. – Styretavle fra 2000 = 1 p. – Automatikk fra 2010 = 0 p.
Dette gir totalt 2 p. og ventilasjonsanlegget vurderes inn i kategori 2.

Disse er lagt inn i følgende kategorier:

- Kategori 0 = Lav risiko for driftsstans.
  (Ingen av kriteriene på overtid i forhold til teknisk levetid)

- Kategori 1 = Middels høy risiko for driftsstans.
  (1 av kriteriene på overtid i forhold til teknisk levetid)

- Kategori 2 = Høy risiko for driftsstans.
  (2 av kriteriene på overtid i forhold til teknisk levetid)

- Kategori 3 = Meget høy risiko for driftsstans.
  (Alle kriteriene er på overtid i forhold til teknisk levetid)

Alle ventilasjonsanlegg i formålsbyggene er vurdert primo april 2019 med følgende resultat:

Kategori	***Risiko***	***Antall anlegg***	***Kommentar***
0	Lav	39	***Selv om risikoen vurderes som lav, kan det oppstå nede-tid.***
1	Middels høy	20	
2	Høy risiko	15	
3	Meget høy	23	***Meget sannsynlig at ett eller flere av komponentene får driftsstans.***

Tabellen viser at 38 anlegg, eller ca. 40 prosent, har høy eller meget høy risiko for drifts-stans.

VEDLEGG 5

Budsjett 2019 ny struktur

MÅL *(tall i hele tusen)*	Budsjett 2019	Kommentar
DRIFT (budsjettmål):		
6410 Eiendom adm.	3 840	
6411 Eiendomsdrift	19 482	
6412 Eiendom fellesutgifter	15 297	Forventet økte energipriser med utg. pkt. i 2018
6413 Vedlikehold bygninger	17 064	
6414 Renhold	30 823	
6415 Boligforvaltning	(4 503)	
6416 Folkebadene	903	Stengt i perioder bl.a. pga. utbedringer.
Sum	***82 906***	