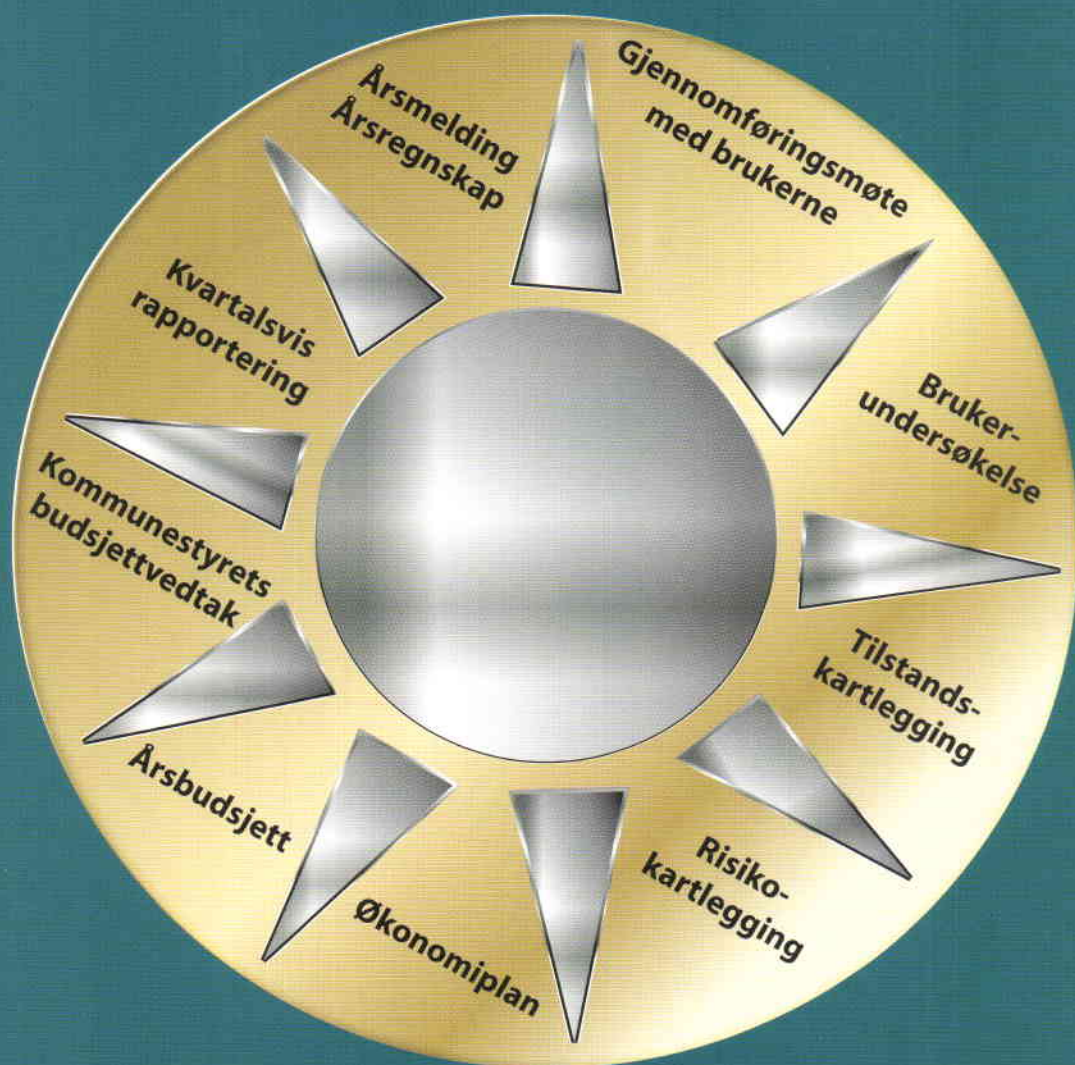
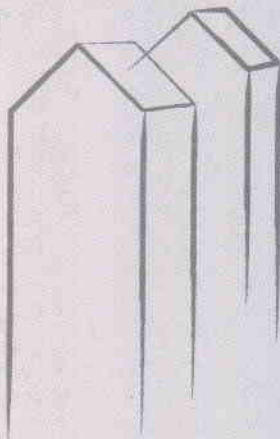


## ÅRSHJUL FOR GODT EIERSKAP



Utarbeidet av: Gunnar Jødahl, Fredrik Horjen og Jan Atle Strand

Utgitt av NKf ved Forum for Offentlige Bygg og Eiendommer - FOBE  
med støtte fra Statens bygningstekniske etat, Kompetanse for Bedre Eiendomsforvaltning - KoBE



# **INNHold**

<b>INNHold.....</b>	<b>3</b>
<b>BAKGRUNN.....</b>	<b>4</b>
<b>GENERELT .....</b>	<b>5</b>
<b>LØPENDE TILTAK .....</b>	<b>6</b>
<b>ÅRSHJULET.....</b>	<b>8</b>
<b>VEDLEGG 1 .....</b>	<b>10</b>
<b>VEDLEGG 2 .....</b>	<b>11</b>

# Årshjulet for godt eierskap - samspillet mellom eier og forvalter – Årshjulet

Ved rådgiver Gunnar Jødahl, dr. ing. Fredrik Horjen og siv. ing. Jan Atle Strand

## Bakgrunn

I KoBE/FOBE-rapporten "Bedre eierskap i kommunene" i januar 2007 ble formannskapet/byrådet identifisert som det sentrale politiske eierorganet i kommunene. Hvordan formannskapet ivaretar sin eierrolle er i stor grad avhengig av hvilken informasjon som gis fra FDV-avdelingen, dvs. samspillet mellom eier og forvalter. Som videre tiltak tar rapporten til orde for å etablere en mal for dette samspillet som et ledd i kommunens strategiske plan for godt eierskap. Vi har definert dette som "Årshjulet for rapportering" i nærværende dokument som bør sees i sammenheng med rapporten om "Bedre eierskap i kommunene" av januar 2007.

Prosjektet er støttet av KoBE, og det er gjennomført av prosjektleder Gunnar Jødahl og nettverkssekretærene Fredrik Horjen og Jan Atle Strand. Det er kvalitetssikret av FOBE-styret.

Oslo, 4. oktober 2007.

Arnold Askeland  
styreleder

Gunnar Jødahl  
prosjektleder



# GENERELT

## ❖ Definere målbare, konkrete mål for bygg- og eiendomsforvaltningen i kommunen

### ■ Ambisjonsnivå

- Det er av overordnet betydning at kommunens politiske ledelse behandler og vedtar konkrete mål for sin bygg- og eiendomsforvaltning på både kort og lang sikt. Det langsiktige perspektiv er det viktigste (og det vanskeligste) fordi det er så lett å sette nødvendige vedlikeholdsbudsjetter til side i de enkelte årsbudsjetter. Det viser seg i mange kartlegginger at de kommuner som har fastsatt mål og ambisjonsnivå og styrer etter disse over noen år, er de som oppnår best resultater over tid. Forutsigbare rammer gir også best motivasjon til de som arbeider innen bygg- og eiendomsforvaltningen, og gode resultater gir mer fornøyde innbyggere, som i siste ledd gir politikerne positive signaler tilbake.

### ■ Organisering

- Riktig organisering er viktig for god forvaltning og drift. De kommuner som har samlet driftspersonalet under felles ledelse ved teknisk avd. / eiendomsavdeling synes å være enige om at dette er eneste farbare vei. Etablert praksis og diverse kartlegginger synes å peke i samme retning og det er at selvstendige enheter med profesjonell forvaltning og drift gir best resultater. Det viktige er selvstendig enhet med myndighet til å styre virksomheten både for nybygg og vedlikehold av eksisterende bygninger og eiendommer.

### ■ Kommunikasjonskanaler internt og eksternt

- God, intern kommunikasjon som opprettes mellom FDV-leder og rådmann (evt. rådmannens utpekte delegerte) er viktig for god drift. Kartlegging med intervjuer av ordfører, rådmann, daglig leder, styreleder mv. i et KoBE-prosjekt høsten 2006 viste at uformell, jevnlig kontakt mellom eiendomssjef og rådmann var en avgjørende faktor. Det er også svært viktig at eiendomssjefen har god forståelse for de politiske organer og deres prosesser, og at eiendomssjefen hele tiden holder fokus på å informere og påvirke politikerne og rådmannen for å opprettholde stabile rammevilkår.
- FDV-leder bør tas inn som fast møtende leder i formannskapets møter. Dette er avgjørende viktig for å gi bygg- og eiendomsforvaltningen tilstrekkelig status, i tillegg til å gi muligheter for direkte kommunikasjon om bygg- og eiendomsforvaltningen til/fra de sentrale politiske ledere. Formannskapet synes å være det politiske organ som er det mest sentrale i den politiske ledelse, jfr. KoBE-prosjekt høsten 2006. Formannskapet må være bevisst på sin eierrolle og opptre aktivt overfor FDV-leder gjennom krav om oversikter over arealsituasjonen, økonomi, evt. kjøp og salg av eiendommer, tilstandsoversikt mht. lovbestemte krav, HMS, mm.
- Opprette skriftlige brukeravtaler som definerer typen og graden av brukertjenester fra driftspersonalet.
- Gjennomføre faste møter mellom FDV-avdelingen, driftspersonalet og brukerne.
- Opprette en standard løsning for hvordan brukerne melder fra om behov og kommer med innspill til FDV-avdelingen samt får tilbakemelding.

- La brukerne få se vedlikeholds- og investeringsplaner, slik at de kan følge med på at utbedring av egne bygninger er kommet med.
- Drive eksterne informasjonstiltak overfor innbyggerne, for eksempel lokalavis, årsmeldinger, informasjon gjennom lokalpressen, "åpent hus" for publikum, mv.

#### ■ **Beslutningsgrunnlag for politiske vedtak**

- Konsekvensanalyser bør være på plass, spesielt i større investeringsprosjekter og rehabiliteringsprosjekter. Dette handler om å vise sammenhengen mellom investeringsbudsjett og effekten i årlige driftsbudsjetter.
- Styringsindikatorer kan være et effektivt verktøy for eierrepresentanter som har behov for overordnede oversikter over eiendomsavdelingens behov og resultater. FOBE har nettverksgrupper som har arbeidet med slike indikatorer og som kan kontaktes ved behov
- Nøkkeltall kan være gode styringsindikatorer for eierne. Her har FOBE i mange år arbeidet med nøkkeltall for de enkelte FDV-kostnader og bl.a. utgitt rapporter om disse. I tillegg har Norges Bygg- og Eiendomsforening NBEF en web-basert nøkkeltallsdatabase i drift. De viktigste nøkkeltallene er uten tvil areal per brukerenhet som kan være skoleelev, barnehageplass, eller innbygger (på overordnet kommunenivå). Det viser seg at kommunens bygningsareal per innbygger varierer til dels mye og er en god styringsindikator for politiske beslutninger.
- Tilstandskartlegging er et svært viktig tiltak for å kunne gi godt beslutningsgrunnlag. FOBE har utarbeidet et forenklet konsept som er tilpasset de kommunale FDV-avdelinger. Hovedelementene i konseptet er areal, bygningsteknisk tilstand, inneklime, brannrisiko, fuktskaderisiko, miljørisiko og offentlige krav og pålegg. Se vedlegg 1 til rapporten.

## LØPENDE TILTAK

### ❖ **Sørge for en løpende og detaljert vedlikeholdsplan som grunnlag for tiltak på kort og lang sikt**

#### ■ **Investeringsprosjekter**

Ta med FDV som årlige driftskostnader i et livsløpsperspektiv i konsekvenskalkyler for planlegging av nybygg og rehabiliteringer. FDV-avdelingens kompetanse og erfaringer bør tas med i alle plan-/byggeprosesser fra dag en. Det må legges spesiell vekt på årlige vedlikeholdskostnader ved utvidelse av eiendomsmassen. Få fram livsløpskostnadene ved bruk av vedlikeholdsfrie materialer kontra mindre bestandige materialer.

#### ■ **Planlagte tiltak**

- Eierne må få seg forelagt en vedlikeholdsplan med prioriterte tiltak, år for utførelse og kostnadsoverslag pr. tiltak. Likedan må det opplyses hvor store midler som går til lovpålagte og andre nødvendige kontroller årlig. Det må foreligge en begrunnelse for hvert tiltak.
- Det kan lønne seg å sette opp en plan som tar eiendom for eiendom og bruke mye av midlene et år på en eller noen eiendommer, og neste år på andre eiendommer. Småflikking på alle bygninger hvert år er dårlig utnyttelse av ressursene.

### ■ Akutte tiltak

Må hvert år sette av en passende budsjettpost (kan være ca. 10 % av vedlikeholdsbudsjettet) til akutte vedlikeholdstiltak

## ❖ Gjennomføring i hht. planene – løpende rapportering

### ■ Generelt

Det bør være faste møter med virksomhetene om bl.a. renholdskontrakter, husleiekontrakter og driftstjenester. I tillegg faste møter med tillitsvalgte og fagforeninger.

### ■ Investeringsprosjekter

I investeringsprosjekter vil det være behov for periodisk rapportering etter fastsatt plan i det enkelte prosjekt.

### ■ Planlagte tiltak

Planlagte tiltak bør rapporteres periodisk med forskjellige intervaller til driftsstyre og politiske organer.

### ■ Akutte tiltak

Som planlagte tiltak, evt. tiltak som må rapporteres umiddelbart.

### ■ Intern husleie

Bruk av intern husleie legger til rette for å utvikle god rolleforståelse mellom eier, bruker og forvalter av kommunens eiendommer. Husleien skal dekke fdv-kostnadene samt renter og avskrivning av investert kapital. Dette innebærer at bygningens bruksformål blir belastet med kostnadene. Leieinntekten kan samtidig gi et mer langsiktig og forutsigbart grunnlag for planmessig vedlikehold. Det vises for øvrig til rapport om Beste praksis for interne husleieordninger, juli 2007 fra FOBE.



# ÅRSHJULET

## ❖ Gjennomføringsmøte med brukerne

- I begynnelsen av januar bør det holdes møter med brukerne om årsbudsjettet og handlingsplaner for det kommende år hvor avdelingen drøfter gjennomføringen med de aktuelle brukere/brukergrupper.

## ❖ Brukerundersøkelser

- Bør brukes etter nærmere vurdering av behov, for eksempel annet hvert år. Dette er viktig for å sjekke ut hvordan brukerne opplever FDV-driften i forhold til egen tjenesteproduksjon.

## ❖ Tilstandskartlegging

- Tilstand må være en viktig del av grunnlaget for vedlikeholdsplaner. Det bør gjennomføres minst en gang pr. år og FOBES tilstands- og skaderisikokjema er tilgjengelig og kan benyttes. Dersom det ønskes en mer omfattende og ressurskrevende sertifisering, kan konseptet til Stiftelsen Byggsertifisering benyttes. Tilstandsbeifaring bør gjennomføres etter forutgående innkalling hvor driftspersonell, brukere og HMS-representanter deltar.

## ❖ Risikokartlegging

- Kartlegging av risiko og sårbarhet bør være et årlig tiltak i enhver bygg- og eiendomsforvaltning. Blant annet kan nevnes risiko for brann, vannlekkasjer, naturskader, miljøskader, kjemiske midler, elektriske skader mv. FOBES tilstands- og skaderisikokjema omfatter også disse elementene.

## ❖ Økonomiplan

- Kommuneloven krever at kommunene utarbeider rullerende økonomiplaner med en tidshorison på minimum 4 år. Slike planer blir gjerne utarbeidet enten i mai/juni eller i sammenheng med årsbudsjettet i november/desember. Det er viktig at eiendomsavdelingen utarbeider langsiktige vedlikeholdsplaner som kan settes inn i økonomiplanene med driftsmessige konsekvenser. Likedan er det med investeringsprosjekter som oftest kommer som politiske forslag til økonomiplan og/eller årsbudsjettbehandlingen. Det er vanlig med drøftingsmøter mellom politikere og administrasjon om økonomiplaner og her er det viktig at bygg- og eiendomssjefen er på banen og kan legge fram tallgrunnlag og vurderinger til støtte for eiernes vedtak.

Kvartalsvis  
rapportering

8 Årshjulet for godt eierskap

Bruker-  
undersøkelse



## ❖ **Årsbudsjett**

- Kommuneloven krever også at kommunene utarbeider et årsbudsjett for hvert kalenderår, og dette er kommunestyrets bindende plan for anvendelsen av kommunens midler. Formannskapet har myndighet til å legge fram innstilling til kommunestyret om budsjettvedtaket og det er kommunestyret som treffer det endelige vedtak etter at innstillingen har vært utlagt til alminnelig ettersyn i minst 14 dager før den behandles i kommunestyret. Dette system viser hvor viktig det er at bygg- og eiendomssjefen har god kontakt med formannskapet som organ og kan fremme sine forslag og vurderinger her.

## ❖ **Kommunestyrets budsjettvedtak i desember**

### ❖ **Kvartalsvis rapportering**

- Avhengig av kommunens vedtak gjennomføres en periodisk rapportering på økonomi og tiltak, ofte fastsatt til kvartalsvis rapportering.

### ❖ **Årsmelding/årsregnskap**

#### ■ **Måloppnåelse**

Gjennomføring av tiltak rapporteres gjennom detaljert vedlikeholdsplan og andre oversikter, for eksempel HMS-tiltak og offentlige pålegg/krav

#### ■ **Gjennomføringsevne**

Lage en analyse av hva som er gjennomført i forhold til dokumenterte behov og tilgjengelige ressurser. Særsilt fokus på HMS-tiltak og offentlige pålegg/krav

#### ■ **Arealeffektivitet og kostnadseffektivitet**

Utarbeide nøkkeltall for egen drift og sammenligne med tidligere år for tilsvarende virksomhet. Sammenligne også mot andre kommuner/ virksomheter i tilgjengelige nøkkeltallsdatabaser.

- **Årsmelding med status i h. h. t. planer og nye tiltak som er kommet til underveis.** Legges fram i passende format for politisk behandling i kommunestyret og som infodokument for innbyggerne i konsentrert form.



## Vedlegg 1

### Skjema for rapportering av tilstand og risiko for kommunens bygninger

Som eier er formannskapet ansvarlig for at bygningene tilfredsstillende oppfyller offentlige krav til helse miljø og sikkerhet. Man er også opptatt av å ta vare på verdiene. Bygningene forfaller og nye offentlige krav stilles. Det på denne bakgrunn naturlig at formannskapet får seg forelagt en årlig rapport om bygningsmessig tilstand inklusiv eventuelle avvik fra helse miljø og sikkerhet. FOBE har utarbeidet et ark for enkel presentasjon av tilstanden på kommunens bygninger. Arket inneholder følgende informasjon:

- Navn på den enkelte bygning
- Bruttoareal
- Areal per bruker
- Bygningsteknisk tilstand (gule felter)
- Inneklima (grønne felter)
- Funksjonalitet (Brune felter)
- Brannrisiko ( Rosa felter)
- Fuktskaderisiko (blå felter)
- Miljørisiko (lyse blå felter)
- Innbruddsrisiko (lilla felt)
- Offentlige krav og pålegg (røde felter)
- Anslått utbedringskostnad

Som symbol på tilstand benyttes trafikkløys der røde felter markerer akutte behov for tiltak.



		BYGNING	INNEMILJØ	FORM	BRANN	FUKT	MILJØ	INNBREDDINGSRISIKO	OFFENTLIGE PÅLEGG	Kostnad
Velkommen som bruker. Pek på dette feltet så får du fram en brukerbeskrivelse.		Byggskader - utvendig	Byggskader - innvendig	Planløsning	Brann dokumentasjon	Frostsikkert ledningsnett	Rensning av avløp	Rasfare		
Antall kvadratmeter		Varma, ventilasjon og sanitær	Renhold	Fleksibilitet	Tilsyn av brannvesenet	Vann og avløp - ailder	Nedgravde tanker	Helsefarlige stoffer i bygningen		
Areal per bruker		Elanlegg	Luft	Tilpasset bevegelseshemmede	Brannsikring	Lekkasjevarsling	Hele bygningen			
		Helse	Lys		EL-tilsynets kontroll	Effektiv bortledning av vann				
						Flomutsatt				
<b>SKOLER:</b>										
BTA										
skole 1	2345	10	0 1 3 1 1	3 1 2 1	0 3 1	1 2 1 2	2 0 2 1 1	1 2 0 3 2	2 1	440
skole 2	2356	15	1 1 0 2 0	0 3 0 1	1 2 1	1 0 0 1 1	1 1 1 2 1	1 1 2 1 2	1 2	300
skole 3	347	25	0 0 0 0 1	1 0 0 0	1 0 1	0 1 0 0 0 1	1 1 1 1 1	1 2 1	0	
<b>BARNEHAGER:</b>										
BTA										
barnehage 1	346	7	0 3 1 2 2	0 3 1 0	1 0 0 0	0 3 1 2	1 2 1 1 1	1 1 1 1 1	1 3	12
barnehage 2	340	6	0 1 0 1 1	1 1 1 1	0 1 1	0 1 0 0	0 0 0 0 1	0 0 1 0 0	0 0	40
<b>ALDERS/SYKEHJEM:</b>										
BTA										
hjem 1	3500	45	1 0 1 0 1	2 1 0 1	1 0 1	0 1 2 1	1 1 1 2 1	2 1 0 1 1	1 1	40
hjem 2	3400	80	1 1 1 3 0	0 1 2 1	1 3 2	0 1 0 1	2 1 1 1 1	0 1 1 3 1	2	600

## Vedlegg 2

### Årshjulet - vedlikeholdsplaner

Modellen tar utgangspunkt i en sentralisert bygg- og eiendomsforvaltning, i henhold til anbefalingene i Eikelandutvalgets rapport NOU 2004:22 "Velholdte bygninger gir mer til alle". Det er derfor ikke diskutert nærmere hvordan bygg- og eiendomsforvaltningen bør organiseres, bortsett fra kommentarer enkelte steder der vi har funnet det naturlig.

Rapporten er utarbeidet med bakgrunn i

- Fobe's nettverksdrift generelt der kommunene har orientert om sine drifts- og vedlikeholdsmodeller og diskutert ulike sider ved disse
- erfaringer fra tjenester innen FDV ovenfor kommuner og private

Noen definisjoner:

Brukere:	de som har sin virksomhet i bygningene, for eksempel elever og lærere, ansatte og beboere på alders- og sykehjem
Ledelse:	politisk og administrativ ledelse i kommunen
FDV:	forvaltning, drift og vedlikehold
FDV-avdeling:	brukes som betegnelse på avdeling som har ansvaret for drift og vedlikehold av bygningsmassen

### FDV-avdeling - ledelse

En god nok dokumentasjon som beslutningsgrunnlag for å styre bygg- og eiendomsforvaltningen synes å mangle i mange kommuner. Vår erfaring er at dersom dokumentasjonen er til stede vil dette gi et langt bedre grunnlag for å treffe riktige beslutninger, og gi bedre forståelse for de utfordringer bygg- og eiendomsforvaltningen står ovenfor.

Ledelsen må innse at bygningmassen er en formue og være bevisst på, og etterspørre, dokumentasjon i forhold til bygg- og eiendomsforvaltningen. I den grad det ikke etterspørres bør det være en klar oppgave for FDV-avdelingen å sørge for at denne informasjonen tilflyter ledelsen.

Så må ledelsen på sin side være klar og gi et mål for hvilket kvalitetsnivå de ønsker å ha på sine bygninger, og hvilke rammer FDV-avdelingen skal forholde seg til.

*"FDV-avdelingen kan nok bli flinkere til å synliggjøre hva vi driver med og hvilke behov vi har"*

Fra mange kommuner er det kommet klare signaler om at dokumentasjon og kommunikasjon i forholdet FDV-avdeling og ledelse kan bedres betraktelig. Det er kommet fram på mange Fobe-møter at "FDV-avdelingen kan nok bli flinkere til å synliggjøre hva vi driver med og hvilke behov vi har". Det er dessverre slik i mange kommuner at FDV ikke er et tema, det er virksomheten i bygningene som har fokus, som skole, barnehage, sykehjem osv. Derfor må FDV-

avdelingen ta et tak og synliggjøre sine oppgaver, og hvilken stor betydning disse har

for virksomheten i bygningene.

Det er en del dokumentasjon ledelsen bør etterspørre/få årlig. Denne dokumentasjonen fra FDV-avdelingen kan være, f. eks.

- arealoversikt og oversikt over bruk/utnyttelse av bygningsmassen
- tilstand og vedlikeholdsbehov, med spesiell fokus på HMS
- forslag til vedlikeholdsplan med prioritering av tiltak f. eks. i forhold til HMS, i forhold til å begrense/unngå følgeskader, m.m. og i tillegg kostnadsoverslag og plan for gjennomføring
- FDV-kostnader

I tillegg er det en del grunnleggende dokumentasjon ledelsen vil ha behov for:

- sammenhengen mellom investeringer, arealer og tilhørende FDV-kostnader
- sammenhengen mellom investeringer og kvalitet/levetid
- sammenhengen mellom kvalitet og FDV-kostnader

Også her vil det være FDV-avdelingen som må sørge for å framskaffe dokumentasjonen. Desto bedre underlagsmaterialet er, desto bedre blir beslutningene.

FDV-avdelingen må få tillit og myndighet til å disponere midlene ut fra faglige vurderinger, der det også tas hensyn til de føringer ledelsen har gitt i forhold til bruk og utvikling av bygningene. Dette er en av grunnene til at vedlikeholdsbudsjettet bør ligge hos FDV-avdelingen.

### **FDV-avdeling - brukere**

Også i forholdet FDV-avdeling og brukere kan kommunikasjon og dokumentasjon bedres betraktelig i mange kommuner. Partene bør oppfatte hverandre som medspillere og samarbeidspartnere og ikke som motstandere. Ledelsen må synliggjøre ovenfor brukerne hvilke overordnede målsettinger de har for bygningsmassen, og FDV-avdelingen må synliggjøre hvordan de vil oppfylle disse målsettingene.

Det er nødvendig å involvere brukerne i FDV-prosessen, og la dem komme fram med sine behov og synspunkter. Det er viktig å huske at det er brukerne som kjenner bygningene best, og deres medvirkning for å sikre en god FDV-prosess er avgjørende for et vellykket resultat.

Det bør foreligge rutiner for brukerne for å melde fra om feil, mangler og behov i forhold til bygningene, og de må få tilbakemeldinger der det er naturlig.

Mange kommuner har en bok der brukerne skriver inn de behov som oppstår, og driftspersonalet går gjennom boken når de kommer til bygget. Her kan de da kvittere ut det som blir utført, og ellers gi meldinger til brukerne eller ta direkte kontakt. Andre kommuner kan bruke e-post eller andre løsninger via nettet, men prinsippet blir det samme. Det er ikke metodene for et slikt meldesystem som er avgjørende, *men at rutinene er etablert og at de fungerer.*

*"Brukerne må inn i den løpende FDV-prosessen"*



Svært ofte vil driftspersonalet ha ansvaret for flere bygninger og eiendommer, og er derfor bare en del av arbeidstiden på den enkelte bygning. Da vil det være ekstra viktig at det er etablert et meldesystem som beskrevet over. Oftest er det driftspersonalet brukerne henvender seg til når de kontakter FDV-avdelingen, noe som også tilsier at kommunikasjonen bør fungere tilfredsstillende.

Et forhold som er blitt understreket gang på gang fra mange kommuner i nettverksgruppene er betydningen av at driftspersonalet kjenner bygningene godt, og føler et eierskap til, og spesielt ansvar for "sine" bygninger. I tillegg bør det være minst en i tillegg fra driftspersonalet som har kjennskap til bygningene. Det er hevdet at sentralisering av eiendomsforvaltningen har skjedd på bekostning av bl. a. eierskapsfølelsen til bygningene.

Vi kan nesten ikke unngå å minne om at driftspersonalet i første omgang er knyttet til *bygningen og driften av denne, og ikke til virksomheten i bygningen*. Det betyr at driftspersonalet må få nødvendig tid til å arbeide med sine drifts- og vedlikeholdsoppgaver. Her vil brukeravtaler mellom FDV-avdelingen og brukerne være til stor hjelp. Brukeravtalene skal definere blant annet typen og graden av brukertjenester fra driftspersonalet. Eksempler på slike avtaler finnes på Fobe`s nettsider. Brukeravtaler vil være et viktig styringsdokument i forholdet Fdv-avdeling - brukere og vil bidra til å lette dialogen.

Mange kommuner har erfart at det er nyttig med faste møter mellom FDV-avdelingen, driftspersonalet og brukerne. Dette medvirker til å skape forståelse for at alle må involveres og alle må bidra i FDV-prosessen. Noen kommuner har møter med virksomhetene en for en, mens andre samler flere av eller alle virksomhetene på en gang til møtene. Erfaringene er at når flere virksomheter deltar i slike møter kan det ofte komme fram løsninger og modeller fra en virksomhet som de øvrige kan dra nytte av. Møtene virker også konfliktdependende ved at problemer blir tatt opp og diskutert i plenum.

## **Tilstandsbeifaring**

En tilstandsbeifaring med tanke på nødvendig vedlikehold bør være obligatorisk. Dette bør skje med faste intervaller, der intervallene fastsettes i forhold til bygningstype, graden av tekniske anlegg, bruk av bygningen, alder m.m. Det bør være FDV-avdelingen som innkaller til og sørger for å gjennomføre tilstandsbeifaringen, og driftspersonell, brukere og representanter fra HMS-siden m. fl. bør være representert.

Innkalling til tilstandsbeifaringen må sendes ut i god tid så alle får anledning til å forberede seg og tenke gjennom forhold de vil ta opp.

Ved beifaringen vil det være nyttig å ha sjekkliser, for eksempel basert på standardene NS 3451 Bygningsdelstabell og NS 3455 Bygningsfunksjonstabell. For øvrig må den enkelte utarbeide skjema som passer til egne rutiner for slike beifaringer.

## **Tilstandsrapport - vedlikeholdsplan**

Når resultatet fra tilstandsbeifaringene er gjennomgått og vurdert vil dette danne grunnlaget for å utarbeide en tilstandsrapport. Denne sier indirekte noe om behovet for vedlikehold. Tilstandsrapporten og vedlikeholdsplanen kan derfor gjerne være et og

samme dokument, for å lette oversikten og begrense papirmengden. Det er tatt med eksempel på dette lengre ut i heftet.

Etter at HMS-tiltak og andre akutte tiltak er satt opp kan det være hensiktsmessig å bruke store deler av midlene et år på noen få bygninger, og midlene neste år på andre bygninger. Dette vil gi langt bedre utnyttelse av ressursene enn å dra rundt og gjøre småarbeider på mange bygninger. Ellers bør det av de tilgjengelige vedlikeholdsmidler settes av en pott til uforutsett vedlikehold, for eksempel 10 %.

Brukerne har ofte vanskelig for å skille mellom vedlikehold og utvikling/investeringer. Det samme kan gjelde driftspersonalet i noen tilfeller. Ved tilstandsbefaringer kommer det ofte ønsker og forslag fra brukerne til tiltak som ikke hører hjemme på vedlikeholdsbudsjettet. Det vil da være en oppgave for FDV-avdelingen å forklare dette, for å unngå misforståelser og misnøye med at tiltakene ikke kommer med på vedlikeholdsplanen. Dette er også en grunn til at vedlikeholdsbudsjettet bør ligge hos FDV-avdelingen, og ikke hos brukerne.

Det anbefales sterkt at når vedlikeholdsplanen er utarbeidet blir den gjort tilgjengelig for alle involverte, både ledelsen, brukerne og FDV-avdelingen. Dette vil medføre at alle blir involvert i prosessen, og spesielt for brukerne vil det være viktig å se at tiltakene er oppsatt og når de er planlagt gjennomført. Samt at tiltakene blir gjennomført dersom det er midler til det. Mange kommuner har erfart at dette bidrar til å skape ro i organisasjonen.

*"Vedlikeholdsplanen må gjøres tilgjengelig for ledelsen og brukerne"*

#### **Vedlikeholdsplanen vil ha to hovedformål:**

1. Å synliggjøre det totale vedlikeholdsbehovet, både tiltak som er modne for gjennomføring og planlagt vedlikehold i et lengre perspektiv.
2. Å vise hvordan midler til disposisjon best kan utnyttes. Her vil en vedlikeholdsplan med prioriteringer og begrunnelse for tiltakene være svært nyttig.

Ellers bør vedlikeholdsplanen inneholde en beskrivelse av tiltakene, et kostnadsoverslag og en tidsplan for gjennomføring.

Både ledelsen og brukerne av kommunens bygninger bør få en årlig rapport over hva det koster å eie, drifte og vedlikeholde bygningene. Dette vil gi grunnlag for å vurdere forbedringer, og det vil også vise hva det medfører i økte FDV-kostnader å bygge nytt. Dermed er vi inne på et meget viktig punkt: *FDV-kostnader må være en del av beslutningsgrunnlaget i alle byggesaker.* Vi ser alt for ofte at kostnader til FDV ikke er hensyntatt ved beslutninger i byggesaker.

*"FDV-kostnader må være en del av beslutningsgrunnlaget i alle byggesaker"*

FDV-avdelingen bør for øvrig inn i plan-/byggeprosessen fra dag en. Å ikke utnytte de erfaringer renholds- og drifts-/vedlikeholdssiden sitter med må sees på som direkte sløseri.

## Vedlikeholdsplanen bør vise

- det totale vedlikeholdsbehovet
- vedlikehold begrunnet med HMS, offentlige pålegg og strakstiltak
- vedlikehold for øvrig

Planen kan framstilles som et eller flere dokumenter. Det er viktig å huske på at den fort kan bli veldig lang, så formuleringene bør være korte og konsise. Det bør også lages et sammendrag av planen med oppsummering i forhold til punktene over.

Fra enkelte hold kan vi høre at det ikke er noen vits i å sette opp en vedlikeholdsplan, fordi det ikke finnes midler til vedlikehold likevel. Men erfaringene viser at når FDV-avdelingen setter opp vedlikeholdsplaner vil dette gi et langt bedre grunnlag for ledelsen til å forstå behovet, og midlene vil komme. Et annet forhold er at vedlikeholdsplanen vil synliggjøre for ledelsen hva det koster å vedlikeholde kommunens bygningsmasse, og at dette blir hensyntatt i vurderinger om hva kommunen skal eie av bygninger.

Vedlikeholdsplanen vil derfor være et viktig styringsdokument både for ledelsen og FDV-avdelingen selv.

***En begrunnet og kostnadsregnet vedlikeholdsplan vil kanskje være det viktigste dokumentet FDV-avdelingen kan gi ledelsen, ved siden av å synliggjøre FDV-kostnadene totalt.***



Et spesielt forhold som bør synliggjøres for bevilgende myndigheter at en betydelig del av vedlikeholdsmidlene går til lovpålagte serviceavtaler. Mang en politiker lever i den tro at midlene på vedlikeholdsbudsjettet går kun til vedlikehold.

I praksis vil de aller fleste utarbeide vedlikeholdsplanen i et eller annet elektronisk format, og det vil da være mulig å sortere og trekke ut data etter bestemte kriterier. Det kan være f. eks. å vise alle 1. prioritets tiltak, å vise en samlet oversikt over alle internkontrolltiltak for bestemte anlegg, eller å dokumentere at tiltak markert som IKT er gjennomført.

***Vedlikeholdsplanen kan derfor brukes i mange sammenhenger som et aktivt styrings- og dokumentasjonssystem. Den kan også brukes i forbindelse med løpende rapportering gjennom året.***

Mange av de tiltak som settes opp vil gå igjen på mange bygninger, og blir gjentatt med faste intervaller. Det anbefales derfor å bruke forhåndsdefinerte beskrivelser ved angivelse av vedlikeholdstiltak der dette er naturlig. Dette vil være tidsbesparende ved selve beskrivelsene, og samtidig lette arbeidet når en f. eks. skal sammenlikne kostnader for likt arbeide på flere bygninger. Det vil også være nyttig ved innhenting av tilbud. Slike beskrivelser finnes i eksempelet på vedlikeholdsplan.

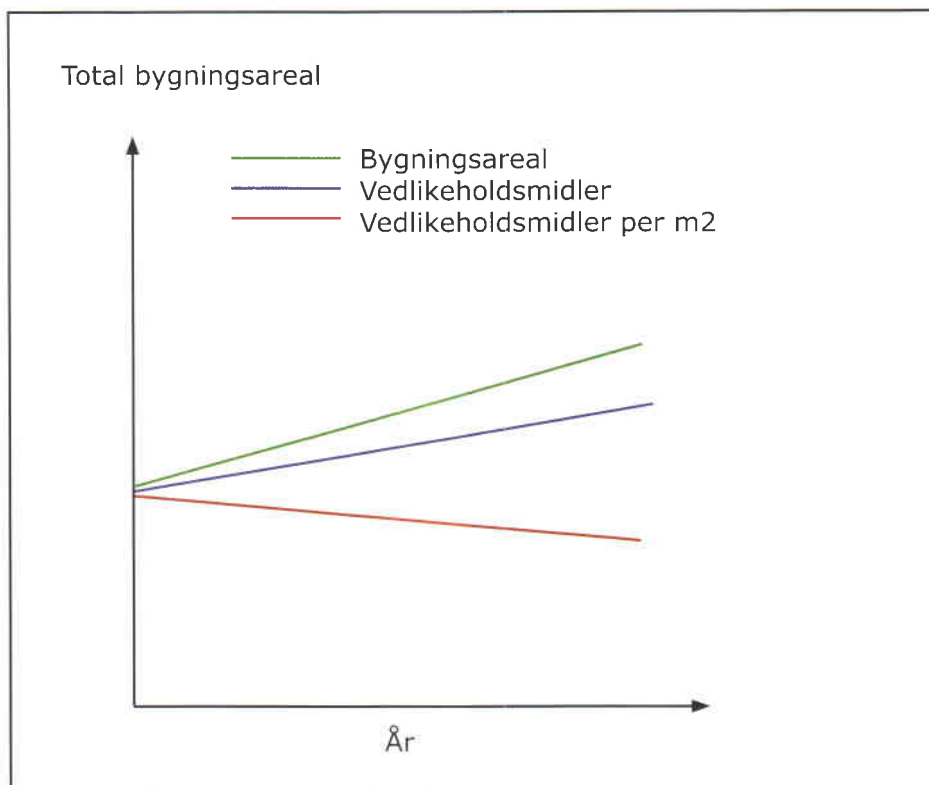
*"Bruk forhåndsdefinerte vedlikeholdsbeskrivelser er det er mulig"*

Vi nevnte tidligere at det kan lønne seg å konsentrere vedlikeholdsmidlene på noen bygninger hvert år i stedet for å drive småflikking rundt omkring. I eksemplet på vedlikeholdsplan over vil det typisk lønne seg å skifte vinduer og male bygningen i en operasjon når en først er tilrigget med stillaser og utstyr, selv om tiltakene har ulik prioritet. En vedlikeholdsplan vil bidra til å skape forståelse for dette hos brukerne.

Dersom det er mulig kan det lønne seg å skille mellom en drifts- og en vedlikeholdsstab, der den ene jobber utelukkende med planlagt vedlikehold og den andre tar seg av brukertjenester, akutt vedlikehold og forefallende arbeider. På denne måten får vedlikeholdsstaben bedre forutsetninger til å planlegge og jobbe med sine prosjekter, og slipper stadige avbrudd.

*"La vedlikeholdsstaben jobbe med vedlikehold"*

Kommuner der bygg- og eiendomsforvaltningen ikke er sentralisert kan nok også bruke hele eller deler av modellen med årshjulet. Det vil da være naturlig at teknisk avdeling i kommunen tar initiativ til å gjennomføre denne prosessen, og dette blir gjort spesielt i mindre kommuner. Her må kanskje partene være ekstra fleksible etter som det ikke foreligger noen formell FDV-organisasjon.



### Midler til drift og vedlikehold - diagram

I mange kommuner opplever FDV-avdelingen at byggevolumet øker, mens midler til drift og vedlikehold ikke øker tilsvarende. Ofte har ikke ledelsen tenkt nøye nok gjennom dette, og det vil da være en oppgave for FDV-avdelingen å synliggjøre forholdet. I kurven over ser vi at midler til vedlikehold ikke øker i takt med økningen i bygningsareal. Resultatet blir at midler til vedlikehold per m<sup>2</sup> bygg blir lavere og lavere.



Trykk og design: [www.htr.no](http://www.htr.no)

ISBN 978-82-92674-10-9



978 82 92674 10 9