

KOMPETANSEHEVING INNEN EIENDOMSFORVALTNINGEN  
I NORSKE KOMMUNER

**Fra skippertak til systematisk vedlikehold av kommunale  
bygninger.**

## **KARTLEGGING AV BESTE PRAKSIS FOR INTERNE HUSLEIEORDNINGER.**



Rapport utarbeidet for Forum for offentlige bygninger (FOBE) på vegne av Statens  
bygningstekniske etat (KoBE)

Porsgrunn 11. juli 2007  
Versjon 1.0

Denne rapporten er utarbeidet av

Sivilarkitekt Bengt Næspe

for

Norsk kommunalteknisk forening (NKF)  
Forum for offentlige bygg og Eiendommer (FOBE)

På vegne av Statens bygningstekniske etat (KoBE)

## Innholdsfortegnelse:

1.	Sammendrag.....	4
1.1.	Prosjektbeskrivelse - gjennomføring.....	4
1.2.	Begreper og fastsetting av leie.....	4
1.3.	Statistikk og bakgrunnstall.....	4
1.4.	Resultater – hovedtendenser.....	4
1.5.	Måloppnåelse.....	4
1.6.	Synliggjøring av kostnader.....	5
1.7.	Rolleforståelse.....	5
1.8.	Systematisk vedlikehold.....	5
1.9.	Arealeffektivitet.....	5
1.10.	Suksesskriterier – anbefalinger.....	5
2.	Prosjektbeskrivelse.....	7
3.	Gjennomføring av undersøkelsen.....	7
3.1.	Metodikk /intervjuer.....	7
4.	Begrepsavklaringer.....	7
4.1.	Husleie/internleie.....	7
4.2.	Fastsetting av leie.....	8
5.	Statistikk og bakgrunnstall.....	9
6.	Resultater.....	10
6.1.	Hovedtendenser.....	10
6.2.	Måloppnåelse.....	12
6.3.	Synliggjøring av kostnader.....	13
6.4.	Rolleforståelse.....	15
6.5.	Systematisk vedlikehold.....	17
7.	Arealeffektivitet.....	21
8.	Suksesskriterier – anbefalinger.....	23
9.	Vedlegg 1 - Oversikt over karaktersetting.....	26

# 1. SAMMENDRAG

## 1.1. Prosjektbeskrivelse - gjennomføring

Målsettingen er å kartlegge om det er utviklet systemer for internleie i kommuner som kan tjenes som beste praksis.

Undersøkelsen gjennomføres ved å kartlegge målsettinger, praktisk gjennomføring, omfang og resultater i 6 – 10 kommuner. Beste praksis eller anbefalinger for å utvikle beste praksis kartlegges også.

Undersøkelsen er foretatt på grunnlag av telefonintervjuer med forvalter, leietaker og rådmann i et utvalg kommuner samt et boligselskap og forsvaret. De to sistnevnte fungerer som referanser i forhold til resultater fra kommunene.

## 1.2. Begreper og fastsetting av leie

Husleie benyttes i kommuner hvor eier og forvalter er organisert i AS eller KF. Internleie benyttes der eier, forvalter og leietaker er i samme organisasjon.

Kommunene benytter ulik måte å beregne leie på. Det er mer komplisert å finne riktig kostnadsdekkende leie på formålsbygg, enn å operere med markedsleie for kontorbygg. De fleste kommunene beregner kostnadsdekkende leie med varierende grad av markedsorientering.

## 1.3. Statistikk og bakgrunnstall

Bygningsmassen i de 7 kommuner som er med, utgjør til sammen ca. 17 mrd. To kommuner har organisert rollen som eier og forvalter i kommunale foretak (KF), mens en kommune i AS. De 4 andre kommunene har dette organisert i kommunale etater. Boligselskapet er eget KF og i forsvaret er eier og forvalter organisert i Forsvarsbygg.

## 1.4. Resultater – hovedtendenser

Begge kommuner med KF og AS har så langt lykkes bra. To av kommunene med kommunale etater har ikke lykkes og har reversert ordningen med internleie. En av kommunene med tradisjonell etatstruktur har lykkes meget bra. Begge referansene (boligselskap og forsvaret) har oppnådd gode resultater.

De fleste har lykkes best i forhold til synliggjøring av kostnader og økt rolleforståelse. Systematisk vedlikehold og arealeffektivitet kommer noe lenger ned på listen. Det ser ut til at forbedret vedlikehold og arealeffektivitet krever lenger tid å gjennomføre og krever ytterligere grep, enn kun innføring av internleie. Oversikt over kostnader og bedre rolleforståelse, er trolig nødvendige forutsetninger for å oppnå dette.

## 1.5. Måloppnåelse

Det er stor variasjon i forhold til i hvilken grad de ulike kommunene har oppnådd egen målsetting. Tabell 3 i rapporten viser både målsetting, karaktersetting og kommentarer i forhold til målsetting.

Kommune 1 har svært høy måloppnåelse, etterfulgt av kommune 2 og 3, deretter kommune 4. Sistnevnte har foreløpig ikke lagt leien ut på virksomhetene. Kommune 5 og 6 har i liten grad oppnådd egen målsetting og har reversert ordningen med internleie igjen. Begge referansene har høy måloppnåelse.

## 1.6. Synliggjøring av kostnader

De fleste kommunene og referansene framhever synliggjøring av kostnader som en av de største fordelene ved innføring av husleie / internleie. Mange politikere er nok overrasket over hvor store verdier bygningsmassen representerer. Virksomhetene som tradisjonelt nærmest har tatt kommunale bygninger som gitt, får se at utgifter til bygninger og kostnadsdekkende leie er en av de store postene på budsjettet. Dette bevisstgjør at m<sup>2</sup> koster og at her er det midler å spare.

## 1.7. Rolleforståelse

Igjen er det kommune 1 som er kommet lengst både i forhold til karakterer og kommentarer, kommune 2 og 3 ligger like bak, etterfulgt av kommune 4. Kommune 7 er i ferd med sin innføring og har så langt ikke høstet erfaringer. Kommune 5 og 6 viser at her har det sviktet i forhold til rolleforståelse og samhandling. Tabell 4 viser detaljene. Jevnt over er det høy score på rolleforståelse med unntak av kommune 5 og 6.

## 1.8. Systematisk vedlikehold.

I snitt er det lavere score på resultater i forhold til vedlikehold, enn på rolleforståelse og synliggjøring av kostnader. Til tross for dette framstår her kommune 1 som en mønsterkommune med full score på karaktersetting og høy måloppnåelse fra alle intervjupersoner. Her er systematisk vedlikehold satt i system, både i forhold til forutsigbare midler og kommunikasjon mellom eier, forvalter og rådmann.

Kommune 2 har også gode resultater etterfulgt av kommune 3 og 4 som i økende rekkefølge har flere punkter med forbedringspotensial.

Begge referansene har også oppnådd svært gode resultater.

Kommune 5 og 6 har heller ikke lyktes i særlig grad med systematisk vedlikehold (se tabell 5)

## 1.9. Arealeffektivitet

Her er alle kommunene i snitt kommet noe kortere enn på de andre punktene. Det er komplisert å innføre incitament for leietakere uten at det får uheldige konsekvenser for eier og forvalter. Dette krever en organisasjon hvor de andre punktene fungerer godt og hvor det er en kultur hvor ordningen med leie er godt forankret.

Her kommer kommune 3 best ut, etterfulgt av 1 og 2. Kommune 4 har ikke lagt leien ut på virksomhetene og har således ikke opprettet nødvendige incitament. Kommune 5 har trolig hatt for høye ambisjoner på dette punktet i forhold til rolleforståelse og samhandling.

## 1.10. Suksesskriterier – anbefalinger.

- Opprette klare avtalemodeller mellom eier, forvalter og leietaker. Unngå gråsoner i forhold til ansvar. Etablere likeverdighet mellom forvalter og leietaker.
- Skille klart på personer og ansvar i de ulike rollene, etablering av kommunale foretak er trolig en fordel.
- La forvalter, som har best kompetanse, overta mest mulig bygningsrelatert ansvar.. Eventuelt ha fleksible ordninger til ulike leietakere.
- Legge til rette for at eiendomsforvaltningen blir egen "kjernevirksomhet".
- Ikke ha for høye ambisjoner i starten i forhold til arealeffektivitet og vedlikehold. Først etablere rolleforståelse og synliggjøre kostnader.
- Lage gode vedlikeholdsplaner som er grundig kommunisert med leietakere.

- Få aksept fra politikere på at vedlikeholdsmidler skal være tilstrekkelig til systematisk vedlikehold, være skjermet og oppdateres årlig i forhold til prisstigning.
- Lage enkle og gjennomførbare modeller for beregning av kostnadsdekkende leie.
- Være bevisst i forhold til å etablere en bedriftskultur med rolleforståelse og samhandling. Systemer alene vil ikke fungere, dersom de ikke forankres tilstrekkelig i kulturen. Det er viktig å lære opp, skape forståelse og deretter forvente og følge opp ledere.

Alle kommunene (inklusive de som ikke har lyktes) og referansene anbefaler at det innføres systemer med internleie / husleie i andre kommuner, dersom dette gjøres på en riktig måte.

## **2. PROSJEKTBEKRIVELSE**

### **Mål og forventet resultat**

Målsettingen er å kartlegge om det er utviklet systemer for bruk av intern husleie i kommuner eller kommunale foretak som kan tjene som beste praksis for opplæring. Beste praksis innebærer bruk av intern husleie for å oppnå driftsfordeler som:

- Synliggjøring av kostnader
- Systematisk tilgang til ressurser for nødvendig vedlikehold og drift
- Ansvarliggjøring av brukere i forhold til effektiv arealbruk.

Det forventes at kommuner eller foretak har erfaringer som kan systematiseres og inngå i en definisjon av beste praksis.

### **Aktiviteter:**

- Kartlegge kommuner med tradisjonell organisering av eiendomsforvaltningen som benytter internhusleie
- Kartlegge kommuner og KF'er med delt forvalter- og brukerrolle som har erfaringer med bruk av internhusleie.
- Kartlegge forventede målsettinger og forbedringer ved innføringen av internhusleie.
- Kartlegge praktisk gjennomføring og omfang av intern husleie
- Sende ut spørreskjema og gjennomføre oppfølgende dybdeintervjuer for å evaluere bruk av internhusleie i ca 6 -10 kommuner eller foretak opp mot egne målsettinger. Både forvalter og bruker skal intervjues i hver kommune for å kartlegge om intern husleie har svart til kommunens forventninger.
- Kartlegge eksisterende beste praksis, eller anbefalinger for å utvikle beste praksis.

## **3. GJENNOMFØRING AV UNDERSØKELSEN.**

### **3.1. Metodikk /intervjuer**

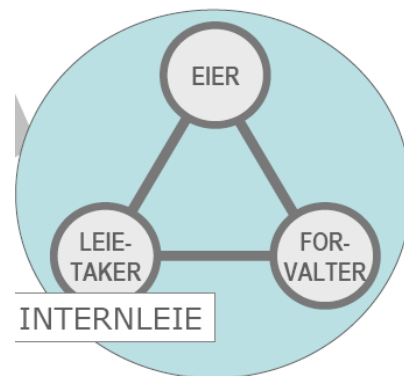
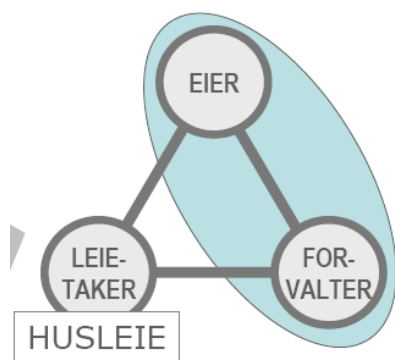
Det er foretatt telefonintervjuer med 7 kommuner og to referanser (kommunalt boligforetak og forsvaret). I kommunene er det foretatt intervjuer med de ulike brukerrollene, eiendomsforvalter, rådmann og leietaker. Det er gitt karaktersetning på et utvalg spørsmål med tilhørende utdypende kommentarer. Eiendomsforvalterne har i tillegg svart på faktaspørsmål om egen virksomhet. Det er totalt gjennomført 20 intervjuer og utfyllt til sammen 28 intervjueskjemaer.

Alle intervjuobjektene fikk tilsendt intervjueskjema på forhånd og var forberedt under telefonintervjuene.

## **4. BEGREPSAVKLARINGER**

### **4.1. Husleie/internleie**

I undersøkelsen blir både begrepet "husleie" og "internleie" benyttet samtidig. I kommuner hvor eiendomsetaten er organisert som en kommunal enhet, benyttes internleie som begrep. Dette i motsetning til kommuner hvor eiendomsetaten (som utøver forvalter- og eierrollen) er organisert som eget kommunalt foretak eller AS. Der benyttes begrepet husleie. I undersøkelsen benyttes derfor begrepet "husleie/internleie" samlet.



## 4.2. Fastsetting av leie

Kommunene som er med i undersøkelsen har alle leier som er beregnet på litt ulik måte. Noen har tatt utgangspunkt i takster, slik at utgangspunkt for leien er delvis markedsorientert. Det er imidlertid vanskelig å angi en korrekt markedsleie for formålsbygg, som f. eks skoler, som både på grunn av sine funksjoner, romprogram og beliggenhet ikke uten videre kan benyttes på det frie eiendomsmarkedet.

De fleste har derfor en blanding av kalkulert leie basert på nøkkeltall, takster, byggekostnader i tillegg til avskrivninger, rentekostnader og ulike deler av FDV kostnader. Ingen av intervjustedene har etter min oppfatning fullt ut benyttet årskostnadsberegninger i henhold til NS 3454. (Kanskje med unntak av Forsvaret). Flere har en viss markedstilpasset leie ved at beliggenhet, alder, verdi og tilstand også er trukket med i beregningen.

Det er mye mer komplisert å beregne riktig kostnadsdekkende leie for kommunens formålsbygg, enn å beregne markedsleie for et kontorbygg.

Det er ikke lagt vekt på å få full oversikt over beregningsgrunnlaget til den enkelte kommunen i denne undersøkelsen. Det viktige er at leien er mest mulig kostnadsdekkende også i forhold til FDV og særlig i forhold til kostnader for vedlikehold, eventuelt nødvendigheten av å kunne ta igjen forsømt vedlikehold og etterslep.



## 5. STATISTIKK OG BAKGRUNNSTALL

Som det framgår av tabell 1 er det totalt ca 243.000 innbyggere i de 7 kommunene som er intervjuet. Samlet verdi av eiendomsmassen som inngår i ordningen med husleie/internleie er på ca. 17 milliarder kr i tillegg til forsvaret og boligselskapet.

To av kommunene har organisert eiendomsforvaltningen som kommunalt foretak (KF). En kommune som AS og 4 kommuner som kommunal etat (resultatenhet).

En av disse kommunene er i ferd med å innføre ordningen, mens to kommuner avskaffer eller reverserer ordningen fordi de ikke har lyktes. Disse går ikke tilbake til tradisjonell forvaltning men søker nye modeller.

Det er intervjuet to referanser (R) Den ene er et kommunalt boligforetak (8) og den andre er Forsvaret (9) hvor representanter både for forvalter og leietaker er intervjuet.

Intervjuobjekt	1	2	3	4	5	6	7	SUM	8	9
Organisering av eiendomsetaten	KF	KF	E	AS	E	E	E		R	R
Status (se forklaring under)	F	F	F	Fi	A	A	I		F	F
Internleie /husleie innført år	2004	1997	1995	2002	2001 2006*(1)	2001 2006*(1)	2007*(2)		2003	2002
Antall Innbyggere	14.000	58.000	25.000	17.500	70.000	50.000	9.000	<b>243.500</b>		
Eiendomsmasse som inngår i husleieordning m2	63.000	310.000	130.000	80.000	350.000	?	60.000			
Verdi av eiendomsmassen mrd kr	0,6	3,1	1,3	0,8	3,5	7	0,6	<b>16.9</b>	7	38
Internleie /husleie innført år	2004	1997	1995	2002	2001 2006*(1)	2001 2006*(1)	2007*(2)		2003	2002

**Tabell 1**

- KF Kommunalt foretak
- E Kommunal etat
- AS Aksjeselskap
- R Referanse
- F Fullt innført
- Fi Fullt innført, leien ikke lagt ut på virksomhetene
- A Avskaffet igjen, erstattes av andre ordninger
- I Under innføring
- \*1) Avskaffet år

## 6. RESULTATER

### 6.1. Hovedtendenser

I tabell 2 er det vist karaktergivning på et utvalg av spørsmålene som berører rolleforståelse, forutsigbarhet, vedlikehold og arealeffektivitet. Det er vist snittkarakter (4 er beste karakter og 0 er lavest) for alle intervjustedene samlet og for de fire kommunene hvor ordningen med internleie fungerer best (Fullstendig karaktersetning på alle spørsmål fra alle intervjuobjektene er vist i vedleggene)

Intervjuobjekt	1	3	2	4	Snitt 1 - 4	6	7	5	8	9	Snitt alle
Organisering	KF	E	KF	AS		E	E	E	R	R	
Medfører bruk av internleie en klarere rolleforståelse for eier, forvalter og bruker?	4,0	4,0	3,7	3,0	3,6	2,0	4,0	2,7	4,0	4,0	3,4
Gir internleien eiendomsforvalter mer forutsigbare rammebetingelser	4,0	4,0	4,0	3,0	3,7	3,0	3,0	1,0	4,0	4,0	3,2
Gir internleie eieren et bedre grunnlag for investeringsbeslutninger	4,0	3,0	4,0	3,7	3,6	3,0	1,0	1,7	4,0	4,0	3,0
Gir internleien bedre forutsigbarhet i forhold til midler til vedlikehold	4,0	3,0	3,5	2,7	3,3	3,0	1,0	1,0	3,0	3,0	2,6
Drives det godt, verdibevarende vedlikehold?	4,0	2,7	2,7	2,7	2,9	1,0	2,0	1,7	4,0	3,0	2,5
Gir internleie brukeren incitament til å være kostnadsbevisst i forhold til arealbehov og standard?	2,7	3,7	2,3	1,7	2,5	1,0	1,0	1,3		3,0	2,0
<b>Snitt for hver kommune</b>	<b>3,8</b>	<b>3,4</b>	<b>3,4</b>	<b>2,8</b>	<b>3,3</b>	<b>2,2</b>	<b>2,0</b>	<b>1,6</b>	<b>3,8</b>	<b>3,5</b>	

Tabell 2

Ved å sammenstille intervjuobjektene og å beregne snitt på karakterbesvarelsene for hver kommune, kan man trekke enkelte konklusjoner:

- De kommunene som praktiserer ordningen med internleie fullt ut, får høyest karakterer
- Både kommuner med eiendomsforvaltningen organisert som KF, som kommunal etat og AS har lyktes bra.
- Kommuner som har reversert ordningen, har eiendomsforvaltningen organisert som kommunale etater
- Referansene (Forsvaret og boligselskap) som praktiserer ordningen fullt ut, har tilsvarende høye karakterer som de beste kommunene.

Det kan tyde på at kommuner som har organisert eiendomsforvaltningen som KF eller AS har lyktes best. Dette til tross for en kommune med tradisjonell organisering som også har lyktes bra. Det viktigste er sannsynligvis å innføre ordningen med internleie fullt ut og ikke lande på halve løsninger

Bruk av internleie gir ulike resultater i forhold til målsettingen. I tabell 2 er de viktigste målsettingene satt opp i rekkefølge etter karakter. Det viser seg at målsettingen om økt

arealeffektivitet kommer lengst ned, med synliggjøring av kostnader og rolleforståelse på topp.

Målsettinger, de beste resultatene øverst på listen:

1. Internleie fører i stor grad til mer forutsigbare rammebetingelser og økt rolleforståelse for eier, forvalter og leietaker.
2. Internleie gir bedre grunnlag for investeringer
3. Det blir mer forutsigbare midler til vedlikehold
4. Det drives godt verdibevarende vedlikehold
5. Det gir incitament til å være arealeffektiv.

Synliggjøring av kostnader og økt rolleforståelse vil inntre forholdsvis raskt etter innføring av internleie/husleie. Dette skaffer de nødvendige forutsetninger for oppnå bedre vedlikehold og mer effektiv bruk av arealer på sikt. Dette krever imidlertid at hele organisasjonen får modellen med internleie til å fungere i tilstrekkelig grad og at det skapes en kultur hvor alle jobber sammen for å oppnå ytterligere mål. Det er således lite trolig at modellen med internleie av seg selv skaper bedre vedlikehold og bedre arealeffektivitet, men er en klar forutsetning for å nå disse målene.

De kommunene som har lyktes best, har derfor etter stor sannsynlighet gjort flere større og viktige grep for å lykkes i forhold til vedlikehold og arealeffektivitet. Karakterene på disse områdene viser derfor også hvor langt organisasjonen har kommet i sin utvikling, etter at internleie / husleie er blitt innført.

Som det framgår av tabellen og ovenstående gir ordningen med internleie/husleie i første rekke gode resultater i forhold til synliggjøring av kostnader, mer forutsigbare rammebetingelser og økt rolleforståelse. Godt verdibevarende vedlikehold kommer lenger ned på listen og bedret arealeffektivitet kommer lengst ned.

Det er derfor viktig å ha klart for seg hva som er realistiske mål ved innføring av internleie. For ambisiøse mål om innsparinger og bedre arealeffektivitet kommer ikke av seg selv, men krever en lengere periode hvor incitament gradvis kan øke.

Bedre vedlikehold kommer heller ikke av seg selv, men forutsetter stabil tilgang på tilstrekkelige vedlikeholdsmidler over tid. Innføring av leie må derfor sees som et verktøy for å oppnå ytterligere mål.

## 6.2. Måloppnåelse

Alle intervjuobjektene har kommet med utdypende kommentarer ved karaktersetningen. Disse refererer seg til de ulike spørsmålene og viser både positive og negative erfaringer. Et utdrag av kommentarene er vist i tabell 3.

Tabellen viser i hvilken grad de ulike kommunene og referansene har nådd sin egen målsetting. Målsettingen som hver kommune / referanse har satt opp er vist i den venstre spalten og kommentarer i forhold til egen måloppnåelse er vist i den høyre spalten. Karakter for egen målsetting er også satt opp. (4 er best) Det er også vist om leiemodellen ble innført både i forhold til en politisk og administrativ målsetting. I kommentarene for egen måloppnåelse er det også tatt med i hvilken grad intervjuobjektene vil anbefale leiemodellen for andre kommuner.

Følgende betraktninger er gjort om den enkelte kommune:

Kommune 1 har bortimot full pott i sin vurdering av egen måloppnåelse. Dette er tydeligvis en organisasjon som har tatt en rekke riktige grep og fått meget god kontroll på egen situasjon. Det er særlig jobbet mye med aksept av modellen i egen organisasjon.

Kommune 2 og 3 ligger også tett opp til høyeste karakter for måloppnåelse, mens kommune 4 trenger noen ytterligere tiltak for å nå helt opp, dette gjelder særlig forholdet til vedlikehold. Kommune 4 har fortsatt ikke lagt leien ut på virksomhetene, selv om man sentralt har full oversikt over huskostnader splittet på virksomhetene. Det mangler også noe i forhold til politisk skjerming av vedlikeholdsmidler.

Kommune 5 og 6 har ikke lykket med egen målsetting.

Kommune 5 hadde muligens for ambisiøs målsetting om å øke arealeffektiviteten og gjøre vedlikeholdet billigere. Målsettingen var muligens også for diffus. Mye tyder på at ambisiøs målsetting og tro på at husleiemodellen alene kunne føre til oppfyllelse av målsettingen, gjorde at modellen ikke fikk forståelse i egen organisasjon. Det ble problemer med fastsetting av leien. Dette skapte problemer for leietakere, mens forvalter satt med fraflyttet bygningsmasse, som ikke lot seg leie ut eller selges eksternt.

Kommune 6 hadde ikke sikret politisk forankring for sin modell. Mye tyder på at man ikke klarte å få egen organisasjon til å få forståelse for denne fullt ut. En av kommentarene sier at modellen kunne fungert bra, dersom den hadde vært nok forankret og hadde vært gjennomført fullt ut.

Kommune 5 og 6 søker nå andre løsninger men har foreløpig gitt opp modellene med husleie/internleie. Se for øvrig kommentarer i tabell 3.

Kommune 7 holder på med innføring av modellen og har så langt kun gitt uttrykk for noen forventninger i forhold til innføring av modellen. Dette er en kommune som kan følges opp senere i forhold til måloppnåelse.

Begge de to referansene har høy karakter på måloppnåelse og har fått dette til å fungere meget bra. Begge bekrefter og støtter de mer generelle betraktninger og anbefalinger som omtales av kommunene

### **6.3. Synliggjøring av kostnader**

De fleste intervjuobjektene framhever synliggjøring av kostnader som en av de største fordelene med innføring av husleie/internleie. Som det framgår av kommentarene i tabellen, har alle kommunene og referansene stort sett nådd sin egen målsetting om bedre synliggjøring av kostnadene.

Der er litt uklart om denne målsettingen implisitt var satt opp ved innføringen av leiemodellen, eller om dette har vært det første og mest markante resultatet. Mange betraktet tidligere kommunens bygninger som noe man benyttet mer eller mindre gratis. Synliggjøring av kostnader viser klare sammenhenger og skaper forståelse av at bruk av eiendommer og lokaler er en av de store utgiftsposter på virksomhetenes budsjetter. Det blir således også klart at dette er kostnader som det er viktig å få god kontroll over.

Mange politikere har nok også blitt overrasket over hvor store verdier som ligger i den kommunale bygningsmassen, noe som igjen kan skape forståelse av hvor viktig det er å vedlikeholde og å være arealeffektiv. Dette legger grunnlaget for ytterligere tiltak for å profesjonalisere eiendomsforvaltningen.

Synliggjøring av kostnader, ved siden av bedre rolleavklaring, er sannsynligvis de viktigste forutsetningene for å effektivisere og profesjonalisere eiendomsforvaltningen, spare arealer og innføre systematisk verdibevarende vedlikehold.

Intervjusted	Målsettinger	Adm mål	Pol mål	Karakter	Fungerer i henhold til målsetting?
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Synliggjøre kostnader</li> <li>o Ivareta kapital</li> <li>o Rette opp vedlikeholds-etterslep</li> </ul>	x	x	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Fungerer fullt ut i henhold til målsetting</li> <li>o Meget bra med husleie, brukere var skeptisk i starten</li> <li>o Kan slippe systemet enda mer løs etter hvert for å skape nye incitamenter til være enda mer arealeffektiv</li> <li>o Fikk alle systemer på plass tidlig, bygget en kultur med forståelse.</li> <li>o Kan ikke se noen brukbare alternativer til husleie/internleie</li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Synliggjøre kostnader</li> <li>o Finne incitamenter til å redusere kostnader</li> </ul>	x	x	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Fungerer svært bra, burde være flere incitamenter for brukere til å være kostnadsbevisst</li> <li>o Gir forutsigbar økonomistyring og bedre vedlikehold</li> <li>o Anbefaler sterkt modell med internleie, gir forutsigbarhet, ryddighet og oversikt i forhold til økonomi</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Synliggjøre kostnader</li> <li>o Kapitalfrigjøring (muligheter for å frigjøre arealer)</li> <li>o Entydig rollefordeling</li> <li>o Tydelig bedriftskultur</li> </ul>	x	x	3,7	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Bedre eiendomsforvaltning</li> <li>o Kapitalfrigjøring ved å avskaffe uhensiktsmessig lokaler</li> <li>o Tydeliggjøring av roller</li> <li>o Vil anbefale andre å innføre modellen, men krever rollefordeling fullt ut</li> <li>o Gir meget god synliggjøring av kostnadselementene som lønn, materialer og eiendom</li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Synliggjøre verdier, ressursbruk og reelle kostnader</li> <li>o Bli mer arealeffektiv</li> <li>o Sikre vedlikeholdsmidler uavhengig av kommunale budsjetter</li> </ul>	x	x	2,7	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Klare forbedringer, har ikke helt fulgt regler i aksjeloven</li> <li>o Ikke tilstrekkelig midler til vedlikehold</li> <li>o Forsømt vedlikehold</li> <li>o Anbefaler modell med husleie/internleie</li> <li>o Helt nødvendig med husleie/internleie</li> </ul>
6	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Få forutsigbare rammebetingelser for FDV (beregnet andel)</li> </ul>		x	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Manglet politisk forankring og målsetting</li> <li>o Var ikke nok forankret administrativt</li> <li>o Kunne fungert bra dersom fullt gjennomført og forankret</li> <li>o Vil anbefale internleie dersom modellen blir gjennomført fullt ut</li> </ul>
7	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Synliggjøre kostnader</li> <li>o Ta vare på kapitalstrøm</li> </ul>	x	x	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Gode Forventninger. Ordningen er under innføring.</li> </ul>
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Målsettingen var diffus</li> <li>o Øke arealeffektiviteten</li> <li>o Høyere effektivitet og billigere vedlikeholdskostnad pr m2</li> <li>o Hovedproblem med målsetting var verdifastsetting og vedlikehold</li> </ul>	x	x	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Fungerte ikke etter hensikten</li> <li>o Leietaker sparte arealer mens forvalter satt med arealer som ikke kunne realiseres.</li> <li>o Vil anbefale internleie i en modell som fungerer, ikke bare et nullsumspill med flytting av penger</li> </ul>
8	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Synliggjøre riktig kontantstrøm av kapital.</li> <li>o Profesjonalisere eiendomsforvaltningen</li> </ul>			4	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Fungerer meget bra</li> <li>o Vil absolutt anbefale husleie/internleie</li> </ul>
9	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Mer effektiv forvaltning</li> <li>o Økt kostnadsbevissthet</li> <li>o Ha fokus på kjernevirksomheten, spare kostnader og være arealeffektive</li> </ul>			3	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Fungerer meget bra</li> <li>o Anbefaler husleiemodell</li> <li>o Mer markedsorientert leie gir mer incitamenter til arealeffektivitet</li> </ul>

**Tabell 3**

## 6.4. Rolleforståelse

Tabell 4 viser karakterer og kommentarer til spørsmålene som går på rolleforståelse, fokus på kjernevirksomhet, kommunikasjon og oppfattelse av leienivå.

Samlet sett gir karakterer og kommentarer på disse spørsmålene indikasjoner på hvor langt modellen med leie er forankret og implementert i de ulike kommunene. En høy score indikerer at både forvalter, leietaker og rådmann samarbeider om en felles modell og målsetning, med høy grad av felles forståelse.

Kommune 1 har også her nær full score. Det foreligger en klar rolleforståelse, leietaker har full fokus på sin kjernevirksomhet og vedlikehold og kommunikasjon rundt denne fungerer svært bra. At det ikke er høyeste karakter på oppfatningen om leie, viser at eldre bygninger ikke er fullt ut funksjonelle for virksomhetene. Det man kan merke seg er at planer om vedlikehold ligger ute på intranettet, og at alle er fornøyd med status på samarbeidet.

Kommune 2 og 3 er kommet langt, men har fortsatt noen forbedringspunkter før de har beste karakter på alt. Det viktigste er at det er prosesser i gang for å bedre samarbeid og roller ytterligere. Særlig kommunikasjon mellom forvalter og leietaker i forhold til planlagt langsiktig vedlikehold er viktig, for å sikre at det oppstår en kultur hvor alle drar i samme retning. Det at leien kan oppfattes urettferdig i sammenligning med KOSTRA tall og andre kommuner, tyder på at modellen ikke er fullt forankret og forstått av alle.

Kommune 4 har ikke lagt leien ut på virksomhetene. Dette kan tyde på at modellen ikke er fullt ut gjennomført. Det sies også at det har vært en bratt læringskurve for mange ledere. Mye tyder på at kommunen er godt i gang, men det blir sikkert viktig å jobbe aktivt for at ikke misnøye får bre seg i forhold til leietakers oppfatning av mangler ved vedlikehold etc. Gode leieavtaler blir framhevet som viktige verktøy for å skape klarhet i rollene. Sammenlignet med tidligere er mye blitt bedre.

Kommune 5 og 6 viser at innføring av internleie sviktet i forhold til samarbeid og rolleforståelse.

I kommune 5 blir det framhevet at modellen skapte så mye usikkerhet at dette gikk ut over leietakers fokus på sin kjernevirksomhet. Alt tyder på at organisasjonen ikke har vært moden for å ta imot modellen, eller at den ikke er blitt praktisert slik at den har ført til synliggjøring av kostnader og økt rolleforståelse. Det er ikke mulig på bakgrunn av intervjuene, å gi en klar analytisk begrunnelse på hvor det har sviktet. Mye tyder imidlertid på at det ikke er modellen i seg selv som er feil, da intervjuobjekter i begge kommuner anbefaler andre å innføre modellen med internleie. Da disse kommunene ikke har lyktes, forsøker man seg nå med andre egenutviklede modeller, som muligens på sikt kan føre til at modellen med internleie tas i bruk igjen i litt andre varianter.

	Medfører bruk av internleie en klarere rolleforståelse for eier, forvalter og bruker		Gir internleie brukeren muligheter for å ha økt fokus på sin kjernevirksomhet		Her eier / forvalter oversikt over brukerens behov		Oppfattes størrelsen på leien som riktig og rettferdig	
kommune	karakter	Kommentarer	Karakter	Kommentarer	Karakter	Kommentarer	Karakter	Kommentarer
1	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Fått fjernet gråsoner (Svarteper)</li> <li>○ Veldig bra. Klare kontrakter som regulerer ansvar</li> <li>○ Få diskusjoner om ansvar</li> </ul>	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Lite konflikter</li> <li>○ Kan drive barnehage og tenke på hva barnehagen trenger</li> <li>○ Ren vinn, vinn situasjon</li> <li>○ Virksomhetene skryter av at de kan ha full fokus og slipper å bekymre seg om vedlikehold</li> </ul>	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Har jevnlige møter</li> <li>○ Blir alltid lyttet til</li> <li>○ Store forbedringer siste årene</li> <li>○ Klare kanaler og stor ryddighet</li> <li>○ Vet alltid hvem som skal kontaktes</li> <li>○ Brukeren vet når ting kommer</li> <li>○ Alt er planlagt og kommer i riktig rekkefølge</li> </ul>	3,3	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ha høy leie selv om kun deler av bygget blir benyttet. Skal flytte til mer egnet bygg</li> <li>○ Det varierer sikkert. Men er blitt klart bedre etter hvert</li> </ul>
3	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Brukeren kan ivareta sin egen rolle</li> <li>○ Inngåtte avtaler avklarer langt på vei ansvarsavklaringen</li> </ul>	3,3	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Fungere bra, kan ha fokus på egen drift</li> </ul>	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Gjennom tilstandsvurderinger god oversikt</li> <li>○ Delvis kjennskap, ikke veldig tett kommunikasjon men godt samarbeid.</li> <li>○ Bruker må melde sine behov</li> </ul>	3,3	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Noen oppfatter det som urettferdig ved sammenligning med KOSTA tall</li> <li>○ Ved å sammenligne med private virker det rettferdig</li> <li>○ Lite konflikt, men noe uenighet</li> </ul>
2	3,7	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Det er blitt større fokus på brukerrollen. Eierrollen er litt tungvint</li> <li>○ Tydeliggjøring av roller</li> <li>○ Mer proff eiendomsforvaltning</li> <li>○ En tydeligere bestiller</li> </ul>	3,3	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Gode leieavtaler er gunstig</li> <li>○ For ti år siden betegnet rektor seg som "vaktor". Blitt mye bedre</li> </ul>	3,3	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Fortsatt potensial for å koordinere og skape forståelse for brukerens ønsker.</li> <li>○ Har god oversikt</li> </ul>	3,7	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Får stort sett det man betaler for, rimelig riktig</li> </ul>
4	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ja. Men leien bør legges ut på virksomhetene</li> <li>○ Det er laget ansvarsbeskrivelse i forhold til brukere, har litt forbedringspotensial</li> <li>○ Det har vært en bratt læringskurve</li> <li>○ Viktig at alle ledere forstår konstruksjonen</li> <li>○ Leveranseavtaler er viktige verktøy</li> </ul>	3,0	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Noe klager på vedlikehold og mangel på vaktmester-tjenester</li> <li>○ Det må fortsatt purres på tjenester som skulle vært gjort automatisk</li> <li>○ Brukere har fra tidligere hatt mye fokus på eiendomsforvaltningen på grunn av dårlig vedlikehold</li> </ul>	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Det er et potensial for bedre kommunikasjon mellom forvalter og leietakere</li> <li>○ Fortsatt litt uklare roller</li> </ul>	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Blir dyre ved sammenligning med andre kommuner på grunn av avskrivninger</li> <li>○ Mye høyere leie enn andre kommuner (KOSTRA) på grunn av markedsleie</li> <li>○ Alle bygg er taksert og leien baserer seg på finansiell leie</li> </ul>



6	4		1	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Har årshjul med vedlikehold, kommuniserer dette med leietakere</li> </ul>	4	Flere av forvalterne kjenner formålsbygg veldig godt og blir sparringpartnere for leietakere	○	
7	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Har forventninger</li> </ul>	2	○	3	○	○ Fortsatt ikke innført	
5	2,7	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Det sviktet i rolleforståelsen mellom forvalter og eier/bruker.</li> <li>○ Ordningen var initiert fra rådmannen</li> <li>○ Forvalter påpekte ikke i nødvendig grad feil i rammebetingelsene</li> <li>○ Delvis klarere rolleforståelse for eier og bruker</li> </ul>	1,7	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Brukeren hadde forventninger om å kunne frigjøre midler. Disse ble ikke investert i bedre arealer eller økt vedlikehold</li> <li>○ Nei. Ordningen ble et forstyrrende element med usikre leieberegninger som skapte problemer for virksomhetenes budsjettoppfølging</li> </ul>	3,3	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ For lite midler til innvendig vedlikehold</li> </ul>	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Leien ble tilpasset markeds-kost uten nok hensyn til tilstand og alder. Ga uheldige konsekvenser</li> <li>○ Hadde ingen reell betydning</li> </ul>

Tabell 4

## 6.5. Systematisk vedlikehold

I tabell 5 er det satt opp en oversikt med kommentarene som kom i intervjurunden til tema vedlikehold. Det er gitt kommentarer til i hvilken grad internleie gir mer forutsigbare vedlikeholdsmidler, om kommunen har oppdaterte vedlikeholdsplaner og om det drives godt verdibevarende vedlikehold.

Det er også vist hvilken karakter som ble gitt på hvert av spørsmålene. Der både eiendomsforvalter, leietaker og rådmannen har svart, er karakteren satt som et snitt fra alle.

Det er videre krysset av for hvordan leien er fastsatt. Dette er utdypet noe mer under punkt 5.2 ”Fastsetting av leie”. Det er således litt flytende overganger mellom flat, kalkulert og markedsbasert leie. Det er verdt å merke seg at kommune 4 ikke har lagt leien ut på virksomhetene, men har spesifisert denne på hver virksomhet sentralt hos rådmannen.

Slik det er nevnt under punkt 7.1 ”Hovedtendenser” er det ikke på systematisk vedlikehold kommunene får høyest score. Det ser derfor ikke ut til at vedlikeholdssituasjonen nødvendigvis blir tilfredsstillende, kun ved å innføre internleie/husleie. Selv i kommune 4, hvor eiendomsforvaltningen er organisert som AS, benyttes vedlikeholdsmidler til saldering i en anstrengt kommuneøkonomi. Dette gjøres ved å sette ned husleiene.

De to kommunene som har reversert ordningen med internleie, fikk ikke kontroll over sitt etterslep på vedlikeholdet på grunn av manglende midler. Dette har sannsynligvis i stor grad ført til manglende motivasjon i deler av organisasjonen til å fortsette ordningen med internleie.

Kommune 1 derimot framstår på mange måter som en mønsterkommune. Her er det absolutt full score fra alle intervjupersoner også i forhold til vedlikehold. Karakter 4 på alle spørsmål. Systematisk vedlikehold er satt i system med program på intranett, svært god kommunikasjon med leietakere og fast beløp til vedlikehold som blir økt i henhold til konsumprisindeks hvert år. Det er å anta at bruk av internleie har vært en forutsetning for å få synliggjort alle

kostnader og skaffet forutsetningen for å drive så profesjonelt, men det er tydeligvis gjort andre grep i tillegg for å få dette til å fungere så bra.

Kommune 2 har ikke full score på vedlikehold, men vedlikeholdet er blitt mye bedre enn tidligere. Eiendom er organisert som KF og det er blitt mye vanskeligere for politikere å benytte vedlikeholdsmidler som salderingspost. Forbedringspotensialet ligger i økte midler til vedlikehold og bedre dialog og kommunikasjon med leietakere.

Kommune 3 hvor eiendomsforvaltningen er organisert som etat, har fått aksept på at politikere ikke skal endre på vedlikeholdsmidlene, selv om disse fortsatt er noe lave. Dette er et viktig prinsipp å få gjennomslag for og er en del av nødvendig kulturbygging i kommunen. Her er det også fortsatt for knappe midler til et fullt ut verdibevarende vedlikehold, særlig til innvendig vedlikehold. Forbedret kommunikasjon med leietakere og mer kontinuitet i vedlikeholdsplaner blir nevnt som forbedringspotensial. Ved å selge unna upraktiske bygg og nedbetale lån øker arealeffektiviteten og økonomien forbedres.

Kommune 4 har til tross for organisering som AS fått kutt i vedlikeholdsmidler ved at politikere har satt ned husleien. Det er nå tatt grep for å forbedre situasjon med økt egenkapital til forvalter. Kommunen har fortsatt etterslep i forhold til vedlikeholdet. Status viser at organisering som AS ikke nødvendigvis skjærer vedlikeholdsmidler fullt ut.

Kommune 5 og 6, som har reversert modellen med internleie, har ikke lyktes i forhold til å ivareta verdibevarende vedlikehold. Begge kommuner oppgir stort sprik mellom behov og midler. Dette viser at innføring av internleie alene ikke er noen sikker suksessfaktor, men derimot en viktig forutsetning for å få til andre nødvendige tiltak. Så lenge dette ikke blir satt skikkelig i system vil det alltid være fristende for politikere å tenke kortsiktig i forhold til vedlikeholdet, dersom kommuneøkonomien er vanskelig.

Kommune 7 har alt for lave midler til vedlikehold, men forventer at dette endres ved innføring av internleie.

Forsvarsbygg kan tilpasse sin husleie til varierende behov hos leietakere. Dersom leietaker ønsker det kan Forsvarsbygg levere komplette bygg med alle bygningsrelaterte tjenester innbakt i husleien. Leietaker kan derved overlate alt til Forsvarsbygg som sitter med kompetansen på dette området.

Det er et tankekors at kun en kommune har innvendig vedlikehold som del av husleien. Det er viktig at leietakere (som ikke har bygningskompetanse) benytter tildelte midler til innvendig vedlikehold i tett samarbeid med eiendomsforvalter. Et bedre grep er kanskje å la dette være del av husleien.

Innføring av internleie/husleie er en forutsetning for å skaffe oversikt over kostnader, klargjøre roller og synliggjøre hvordan vedlikehold henger sammen med ivaretagelse av verdier og eiendommer. For å få til et systematisk profesjonelt vedlikehold må det i tillegg tas andre grep i tillegg til å få dette til å fungere. Se punkt 8 ”suksesskriterier, anbefalinger”

Intervjusted	Er leien / inneholder leien						Gir internleien bedre forutsigbarhet i forhold til midler til vedlikehold	Har kommunen oppdaterte vedlikeholdsplaner		Drives det godt vedibevarende vedlikehold			
	Kostnadsdekkende	Kalkulert	Markedsbasert	Utvendig vedlikehold	Innvendig vedlikehold	Teknisk drift		Energi og renhold	Karakter	Kommentarer	Karakter	Kommentarer	
1	x	x		x		x		4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Helt klart. Har handlingsprogram på 4 år med vedlikeholdsmidler justert etter konsumprisindeks. Eneste usikkerhet er prisstigning og rentenivå</li> </ul>	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Har årlig program for vedlikehold</li> <li>Programmet ligger på intranett. Brukere vet alltid hva som skal gjøres og når det skal gjøres.</li> <li>Alt er planlagt og kommer i riktig rekkefølge</li> </ul>	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Har stort sett rehabilitert alt.</li> <li>God ivaretagelse av kapitalverdier</li> </ul>
3	x	x		x				3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gir stabile rammebetingelser. Har fått aksept på at dette er et system politikere ikke skal endre på</li> </ul>	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Har planer med et forbedringspotensial</li> <li>Få mer kontinuitet i planene</li> </ul>	2,7	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vedlikehold kan bli bedre. Midler er utilstrekkelig</li> <li>Innvendig vedlikehold kan forbedres</li> </ul>
2	x	x		x	x	x		3,5	<ul style="list-style-type: none"> <li>Det er blitt vanskeligere for politikere å saldere vedlikeholdsmidler</li> <li>Har nedbetalt lån og er blitt kvitt dårlige bygg</li> </ul>	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Har et forbedringspotensial</li> <li>Ønske om mer kommunikasjon med leietakere</li> </ul>	2,7	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kunne hatt mer midler</li> <li>Mye bedre vedlikehold enn tidligere.</li> <li>Kan forbedres med mer kommunikasjon med brukere</li> </ul>
4	x	x	x	x		x		2,7	<ul style="list-style-type: none"> <li>Til tross for AS har politikere satt ned leien og dermed redusert midler til vedlikehold</li> <li>Dårlig forutsigbarhet på grunn av mangel på midler</li> </ul>	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Det er laget ny vedlikeholdsplan basert på en tilstandsanalyse</li> <li>Har fått ekstra midler i år</li> </ul>	2,7	<ul style="list-style-type: none"> <li>Startet bra, gikk litt ned igjen men på vei opp nå. Har fremdeles etterslep</li> <li>Mangler midler</li> </ul>
6		flat		x	x	x		1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Viktig å få forståelse for årskostnader</li> <li>Sliter med stort etterslep</li> </ul>	4		2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vedlikeholdsbudsjettet var alt for lavt</li> </ul>
7	Kun FDV bevilgning							3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Har forventinger om mer forutsigbare midler etter innføring av internleie</li> </ul>	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ganske gode planer</li> </ul>	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Altfor for lave bevilgninger til vedlikehold</li> </ul>

5	x	x	x	x					<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Altfor lite midler til både utvendig og innvendig vedlikehold</li> <li>○ Internleie førte ikke til økte budsjetter, nullsumspill med eksisterende tall</li> </ul>	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Gode planer, men ikke midler til gjennomføring</li> <li>○ Stort etterslep på midler</li> </ul>	1,7	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Stort sprik mellom planer og midler</li> </ul>
---	---	---	---	---	--	--	--	--	--	---	---	-----	---

**Tabell 5**

## 7. AREALEFFEKTIVITET

I tabell 6 er det vist karakterer på følgende spørsmål: ”Hvordan utnyttes arealene i kommunen?” Her har alle kommunene fått forholdsvis høy score. Dette spørsmålet har i snitt fått høyest karakter av alle. Det synes imidlertid ikke som om dette gjenspeiler i hvilken grad kommunen er arealeffektiv, men heller at de fleste virksomhetene oppfatter at de ikke har mer plass enn de trenger og at alt tilgjengelig areal i en kommune alltid vil finne et behov.

Dette underbygges ved at karaktersetning på alle de andre mer spesifikke spørsmål om arealeffektivitet er kommet langt ned på listen, se etterfølgende tabell 6.

Kommune 1 utmerker seg ikke på samme måte i forhold til arealeffektivitet, som i forhold til måloppnåelse, rolleavklaring og vedlikehold. Det ser ut til at kommunen kjører et forholdsvis stramt regime, ved å begrense virksomhetenes muligheter til kunne beholde husleiemidler ved innsparinger av areal. Dette er en kommune i sterk vekst som har voksende behov for arealer. Rådmannen sier at kommunen har et forbedringspotensial, og kan slippe dette mer løs etter hvert.

Mye tyder på at det er en fornuftig strategi å ikke ha for ambisiøse mål om å spare kapital og arealer, før modellen med internleie er etablert, rolleforståelsen og samarbeidet er på plass, og det er tatt grep for å bedre vedlikeholdet. I en organisasjon hvor disse elementene er på plass, vil det sannsynligvis være skapt et klima hvor en kan sette inn neste støt mot arealeffektivitet, uten å skape frustrasjoner i forhold til organisasjonens kultur og modenhet.

Kommune 3 kommer her best ut. Kommunen har klart høyest karakter av alle i forhold til arealeffektivitet. Virksomhetene får i enkelte tilfeller beholde deler av leien og det foreligger en viss grad av incitament til å spare arealer. Kommunen har hatt internleie helt siden 1997 og har derfor sikkert kunne innføre dette gradvis. All innleie av andre arealer går via forvalter, noe som synes å være et sunt prinsipp, da det er der kompetansen ligger.

Kommune 2 kommer også forholdsvis bra ut og følger mye av de samme prinsipper som kommune 1 og 3. Kommunen ser at de har et klart potensial for forbedringer.

Kommune 4 har ikke fordelt leien ut på de enkelte virksomhetene, men har full oversikt over alle kostnader spesifisert på virksomhetene hos rådmannen. Dette gir god oversikt og synliggjøring av kostnader, men tar bort mye av incitamentene for virksomhetene til å spare arealer.

Kommune 5 synes å ha hatt for ambisiøse mål om å spare arealer, uten at modellen med husleie var tilstrekkelig implementert i forhold til rolleforståelse, samarbeid, husleieberegning og kontroll over vedlikeholdssituasjonen. Dette er muligens en sterkt medvirkende grunn til at systemet med internleie nå er reversert.

Kommune 6 har også avskaffet modellen og kommune 7 har ikke fått erfaringer enda.

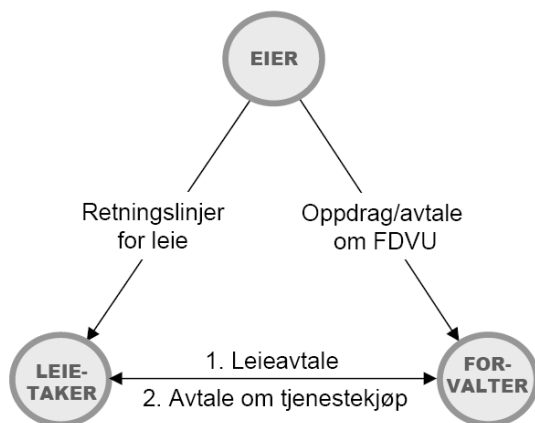
Forsvaret har jobbet mye med arealeffektivitet og innsparinger i eiendomsforvaltningen for å få mer midler til kjernevirksomheten. Dette har lyktes langt på vei og ordningen med husleie er nå stort sett akseptert og godt mottatt i hele organisasjonen.

	Kan brukeren selv definere sitt arealbehov og leie i forhold til dette		Har brukeren mulighet til å leie arealer av andre aktører		Får brukeren mer midler til øvrig drift ved å være kostnadsbevisst i forhold til leie		Gir internleie brukeren incitament til å være kostnadsbevisst i forhold til arealbehov og standard	
	kommune							
	karakter	Kommentarer	Karakter	Kommentarer	Karakter	Kommentarer	Karakter	Kommentarer
<b>1</b>	<b>3,3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Brukeren definerer sitt behov i forhold til egen økonomi</li> <li>○ Ja ved samarbeid med rådmannen</li> </ul>	<b>2,7</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ville bli en politisk avgjørelse</li> <li>○ Rådmannen ønsker å ha flest mulig virksomheter i kommunale bygg</li> </ul>	<b>2,7</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Dette er et nullsumspill. Husleie kan ikke benyttes til noe annet</li> </ul>	<b>2,7</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Fullt ut på nybygg, ikke aktuelt på eldre bygg</li> <li>○ Kun delvis</li> <li>○ Har sikkert forbedringspotensial</li> <li>○ Kan slippe dette mer løs etterhvert</li> </ul>
<b>3</b>	<b>3,7</b>	Leietaker blir utfordret fra rådmannen i forhold til økonomi	<b>3,0</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Gjør det noen steder</li> <li>○ Alle leie går via eiendomsavdelingen som har kompetansen</li> </ul>	<b>4,0</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kan spare leie dersom lokaler er utleibare eller salgbare</li> </ul>	<b>3,7</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Incitamentet forsvinner litt ved at bruker får økte rammer ved økte arealbehov</li> <li>○ Erfaring med dette foreligger og det fungerer</li> <li>○ Dersom de finner på noe lurt får de beholde rammen</li> </ul>
<b>2</b>	<b>2,3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Avklares av rådmannen</li> <li>○ All innleie går via forvalter som står for alle kontrakter</li> </ul>	<b>2,3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Tas opp med sin direktør i rådmannens lederteam.</li> <li>○ Budsjettdiskusjon mellom forvalter, rådmann og leietaker</li> </ul>	<b>2,7</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ I prinsippet ja, men i praksis økende behov for arealer</li> <li>○ Sjeldent at noen får ledige arealer</li> </ul>	<b>2,3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Fått et mye mer bevisst forhold til arealbruk</li> <li>○ Absolutt potensial for forbedringer</li> </ul>
<b>4</b>	<b>3,0</b>		<b>2,7</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Noen leier av andre</li> <li>○ Avtaler med forvalter (AS) på 20 år på alle bygg som er overtatt fra kommunen</li> <li>○ All leie går via forvalter</li> </ul>	<b>1,3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Leien er ikke fordelt ut på virksomhetene</li> </ul>	<b>1,7</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Leie ikke fordelt på virksomhetene</li> </ul>
<b>6</b>	<b>3,0</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Basert på dialog</li> </ul>	<b>1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○</li> </ul>	<b>1</b>		<b>1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○</li> </ul>
<b>7</b>	<b>3,0</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Forventning</li> </ul>	<b>3,0</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Forventning</li> </ul>	<b>1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Forventning</li> </ul>	<b>1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Forventning</li> </ul>
<b>5</b>	<b>3,0</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ja men avtaler var ikke gode nok. Forvalter forsøkte å begrense sitt tap</li> </ul>	<b>2,3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ I prinsippet ja, men måtte godkjennes</li> <li>○ Hele helse adm. flyttet til mer hensiktsmessige bygg. Forvalter satt igjen med bygg som ikke kunne selges</li> </ul>	<b>2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ I prinsippet ja, fikk beholde midler</li> <li>○</li> </ul>	<b>1,3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○</li> </ul>

**Tabell 6**

## 8. SUKSESSKRITERIER – ANBEFALINGER

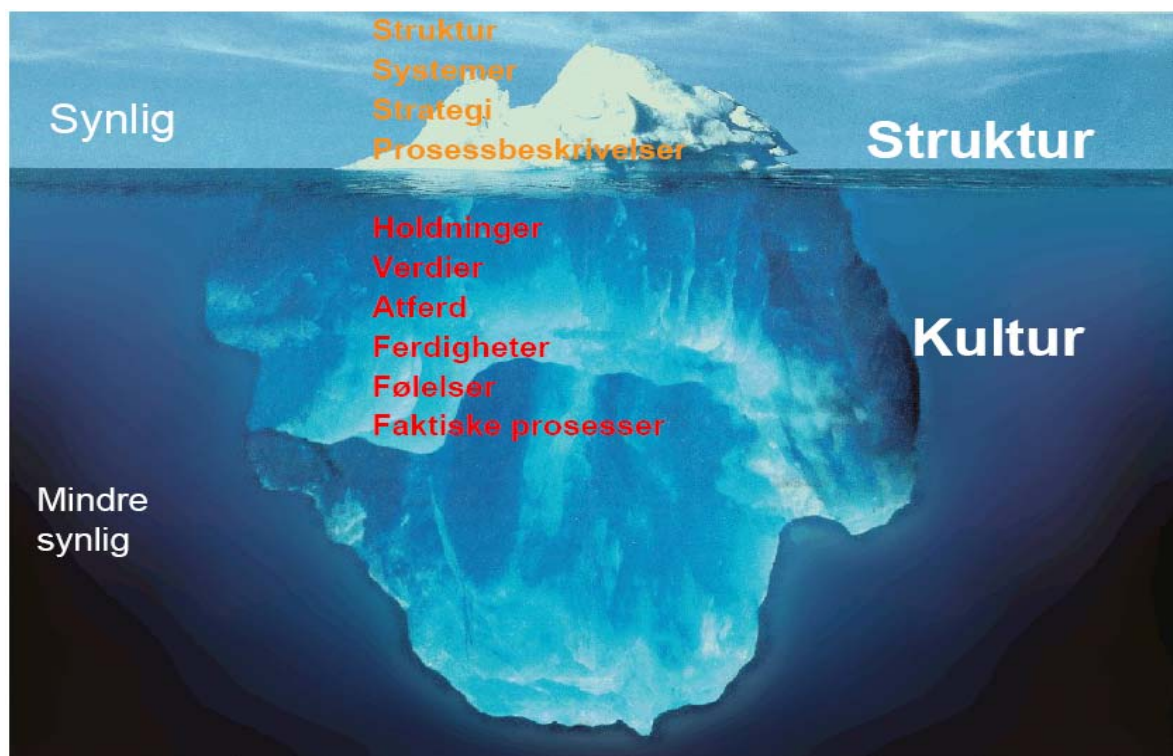
- Det kan være enklere å skape klare roller i en stor organisasjon med internleie enn en liten. Det er derfor viktig at ikke de samme personer sitter med for mange ”hatter”
- Forvalter bør ta mest mulig innen sitt område som forvalter har best kompetanse på (vedlikehold inklusive innvendig vedlikehold, renhold, avfallshåndtering, teknisk drift etc) Eventuelt lage kontrakter/avtaler hvor forvalter og leietaker kan være fleksible i forhold til hva forvalter utfører av tjenester i forhold til husleiens størrelse. (Forsvarsbygg kan f.eks. eksempel levere fullt innredede kontorer inklusive møbler og utstyr, dersom forsvarrets leietakere ønsker det.)
- Etablere mest mulig likeverdighet mellom forvalter og leietaker.
- Ha avtaler mellom forvalter og leietaker som klart definerer ansvarsfordeling og i størst mulig grad ikke lar det være igjen uklare gråsoner.



Figur 1

- Legge til rette for at eiendomsforvaltning og drift blir egen ”kjernevirksomhet” som skaper drivkrefter og synergier i kommunen.
- Lage enkle men solide organisasjonsformer. Det er viktig at rollene som forvalter, eier og leietaker er klart definerte og kommer til uttrykk i organisasjonen. Organisering av forvalterrollen i et kommunalt foretak ser ut til å fungere bra.
- Ikke ha for høye ambisjoner i starten, begynne med synliggjøring og rolleforståelse, deretter vedlikehold og arealeffektivitet når organisasjonen er moden for det og den nødvendig rolleforståelse blant ansatte, ledere og politikere er etablert.
- Etablere god kommunikasjon mellom forvalter, eier og leietaker om systematisk vedlikehold.
- Lage langsiktige gode vedlikeholdsplaner som blir systematisk oppdatert og godt kommunisert med leietakere og som er lett tilgjengelig for alle (f.eks. på intranett).
- Få aksept fra politikere på at vedlikeholdsmidler til enhver tid skal skjermes og være forutsigbare.
- Få aksept for at vedlikeholdsmidler skal følge vanlig prisstigning og oppjusteres årlig.

- Lage enkle og gjennomførbare modeller for beregning av leie. Få med alle elementer slik at leien blir reell og kostnadsdekkende.
- Arbeide mye med å bygge vinnerkulturer i egen organisasjon, forklare, lære opp og skape forståelse, deretter forvente, kreve og følge opp at alle ledere og nøkkelpersoner er lojale til systemet.
- Som det framgår av figur 1 under, har vi en tendens til kun å jobbe med den synlige delen av en organisasjon, det som går på struktur, systemer, modeller etc. Det viktigste er imidlertid å være bevisst den mindre synlige delen av organisasjonen, bedriftskulturen. Denne viser seg som et isfjell. Den synlige delen utgjør kun ca 10 % av hele isfjellet. Dersom man ikke lykkes med å forankre modellen med internleie / husleie i selve kulturen slik at alle samarbeider i en vann / vann situasjon, vil det være vanskelig å unngå sabotasje av mennesker som motarbeider modellen eller systemet.



**Figur 2**

Samtlige kommuner og begge referansene svarer ja på spørsmålet om de vil anbefale andre kommuner å innføre internleie / husleie for sine bygg. Dette gjelder også de kommuner som har reversert ordningen. Det tas imidlertid noen forbehold:

- Ha vilje til å utvikle modellen over tid. Ikke la dette bli et nullsumspill i forhold til eksisterende budsjett, men ha vilje til å tenke nytt og langsiktig også i forhold til midler. Husleien må kunne dekke reelle kostnader.
- Det er ikke lurt å skille på innvendig og utvendig vedlikehold. Leietaker kan spekulere i dårlig vedlikehold for å oppnå nye investeringer når det er blitt for slitt.
- Eier og forvalter må kunne selge uhensiktsmessige bygninger utfra forretningsmessige prinsipper. Unngå for mye politisk innblanding i taktiske avgjørelser. Eier må sørge for at husleien dekker midler til systematisk verdibevarende vedlikehold. Forvalter må sørge for at dette vedlikeholdet blir utført best mulig og kommunisert med leietakere.



- Det må utvikles gode måter for å fastlegge kostnadsdekkende leie på kommunens formålsbygg.

Det som overrasker noe, er at samtlige intervjusteder anbefaler andre kommuner å innføre husleie/internleie, selv om de selv ikke har lykket. Dette tyder på at ordningen med internleie/husleie aksepteres av alle, men at det er viktig å jobbe med en klar og oversiktlig modell som får god forankring i egen organisasjon.

## 9. VEDLEGG 1 - OVERSIKT OVER KARAKTERSETTING

	1				2				3				4				5				6				7				Total	8				9				Total
	F	L	R	Snitt	F	L	R	Snitt	F	L	R	Snitt	F	L	R	Snitt	F	L	R	Snitt	F	L	R	Snitt	F	L	R	Snitt		F	L	R	Snitt	F	L	R	Snitt	
K10	4	4	4	4,0	4	4	3	3,7	3	3	4	3,3	4	4	4	4,0	3	3	2	2,7	4			4,0	2			2,0	3,4	4			4,0	4	3		3,5	3,5
K2	4	4	4	4,0	4	3	4	3,7	4	4	4	4,0	3	3	3	3,0	3	2	3	2,7	4			4,0	2			2,0	3,3	4			4,0	4	4		4,0	3,5
K7	4	4	4	4,0	3		3,0	3	3	3	3,0	4	2	3	3,0	3	3	3	3,0	4			4,0	3			3,0	3,3	4			4,0	4	4		4,0	3,4	
K9	3	3	3	3,0	3	3	4	3,3	3	2	4	3,0	3	3	3	3,0	4	3	3	3,3	4			4,0	3			3,0	3,2	0			4	3		3,5	3,3	
K4	4	4	4	4,0	4		4,0	4		4,0	3	4	2	3,0	1		1	1,0	3			3,0	3			3,0	3,1	4			4,0	4	4		4,0	3,3		
K13	4	2	4	3,3	2	4	1	2,3	4	4	3	3,7	4	2	3	3,0	2		4	3,0	3			3,0	3			3,0	3,0	2			2,0	2	3		2,5	2,9
K3	4	4	4	4,0	4		4,0	3		3,0	3	4	4	3,7	3	1	1	1,7	1			1,0	3			3,0	2,9	4			4,0	1	4		2,5	3,0		
K1	4	4	4	4,0	4	3	4	3,7	4		4,0	3	2	2,7	1	1	1	1,0	1			1,0	3			3,0	2,8	4			4,0	4	3		3,5	3,0		
K5	4	4	4	4,0	3	3	4	3,3	4	2	4	3,3	4	3	2	3,0	1	1	3	1,7	1			1,0	2			2,0	2,6	0			3	4		3,5	2,7	
K6	4	4	4	4,0	4		3,5	4	1	4	3,0	4	1	3	2,7	1		1	1,0	1			1,0	3			3,0	2,6	3			3,0	4	3		3,5	2,7	
K12	1	3	4	2,7	2	4	1	2,3	4	4	1	3,0	3	4	1	2,7	2	1	4	2,3	1			1,0	3			3,0	2,4	2			2,0	1	1		1,0	2,2
K11	4	3	3	3,3	3	4	4	3,7	3	4	3	3,3	2	2	2	2,0	2		2	2,0	0			0,0	0			0,0	2,4	2			2,0	3	3		3,0	2,4
K8	4	4	4	4,0	3	2	3	2,7	3	2	3	2,7	3	2	3	2,7	1	2	2	1,7	2			2,0	1			1,0	2,4	4			4,0	3	3		3,0	2,6
K15	4	3	1	2,7	3	4	1	2,7	4	4	4	4,0	2	1	1	1,3	1	1	4	2,0	1			1,0	1			1,0	2,1	0			4	2		3,0	2,2	
K14	3	2	3	2,7	2	4	1	2,3	3	4	4	3,7	3	1	1	1,7	1	1	2	1,3	1			1,0	1			1,0	2,0	0			3	3		3,0	2,1	
<b>Total</b>	<b>3,6</b>				<b>3,2</b>				<b>3,4</b>				<b>2,8</b>				<b>2,0</b>				<b>2,2</b>				<b>2,2</b>					<b>3,4</b>				<b>3,2</b>				

Tabell 7

