

Eigedomsstrategi

2017 - 2026



Møre og Romsdal
fylkeskommune

INNHOLDSFORTEGNELSE

1	Innledning	3
2	Bakgrunn og mandat	4
3	Gjennomføring og metode	4
4	Hvordan drive god fylkeskommunal eiendomsforvaltning?	6
4.1	Lover og forskrifter spesielt relevant for eiendomsforvaltning	6
4.2	Kriterier for god eiendomsforvaltning	7
4.3	Definisjoner drift, vedlikehold, utskifting, utvikling og servicetjenester	7
4.3.1	Teknisk drift og vedlikehold	8
4.3.2	Brukerstyrte drifts- og servicetjenester - brukerstøtte	9
4.4	Verdibevarende vedlikehold	9
4.5	Styrings- og utførelsesnivåer innen bærekraftig eiendomsdrift	12
5	Mål for eiendomsforvaltningen i Møre og Romsdal fylkeskommune	14
6	Tall og fakta	16
6.1	Bygningsmassen – omfang og tilstand	16
6.2	Kapasitet – antall ansatte og økonomiske ressurser	17
6.3	Skole- og linjestruktur	17
7	Kartlagte utfordringer	18
7.1	Oppgaver som ikke utføres (helhetlig) per i dag	18
7.2	Finansiering av skolene generelt og av verdibevarende vedlikehold spesielt	19
7.3	Kompetansebehov på taktisk og operativt nivå	19
8	Tiltak for å nå målene	20
8.1	Organisering	20
8.1.1	Hensikt med omorganisering	20
8.1.2	Organisering	20
8.2	Operasjonalisering i de ulike planene – utviklingsplan, vedlikeholdsplan, driftsplan	20
8.3	Årshjul – faste årlige aktiviteter for å sikre måloppnåelse	24

1 Innledning

Møre og Romsdal fylkeskommune eier 212.570 m² bygningsmasse fordelt på 162 bygninger. Porteføljen er forsikret for om lag 4,7 milliarder kroner. I hovedsak er dette bygningsmasse knyttet til videregående skoler. I tillegg leier fylkeskommunen mye areal knyttet til tjenesteproduksjon innenfor kultur, utdanning, tannhelse og samferdselssektoren.

Fylkeskommunen har tidligere ikke hatt en overordnet eiendomsstrategi for hvordan den fylkeskommunale eiendomsmassen skal forvaltes. Kartlegginger har blant annet vist et vedlikeholdsetterlep i den fylkeskommunale bygningsmassen på mellom 800 – 1200 mill kr. Fylkesrådmannen har derfor initiert arbeidet med å lage en samla strategi for forvaltning av eiendomsmassen, heretter omtalt som eiendomsstrategien.

Høsten 2015 gjennomførte fylkesrådmannen en evaluering i forhold til kriterier for god eiendomsforvaltning. Kriteriene følger av NOU 2004:22 Velholdte bygninger gir mer til alle, og er vedtatt i sak U-05/05A.

1. Det er tjenleg å fastsette styringsmål for eiendomsforvaltninga gjennom effekt- og resultatmål.
2. For å ivareta/få oppnådd fastlagte mål er det nødvendig i større grad enn hva som er situasjonen i dag å tydeleggjøre ansvar og roller knyttet til forvaltningsansvaret
3. Det må, på bakgrunn av de fastlagte styringsmål, gjennomføres en tilstandsvurdering av eiendomsmassen.
4. Det må utarbeides bedre verktøy for budsjettering og føring av regnskap slik at innsikta i hvordan ressursene blir brukt blir bedre, og innsikt i om det er avsatt riktig økonomisk ramme til eiendomsforvaltninga.

På bakgrunn av disse funnene iverksatte fylkesrådmannen i august 2015 arbeidet med å utarbeide en eiendomsstrategi. Multiconsult AS ble engasjert ved rådgiver Hilde Warp.

I arbeidet med eiendomsstrategien ble det også avdekt;

5. Fylkeskommunens bygningsmasse er over år teknisk sett blitt driftsmessig mer komplisert. Eiendomsansvaret er per i dag desentralisert og driftsoperatørene er i stor grad generalister og knytt til bestemte virksomheter (skoler) mens bygningene sine driftsbehov tilsier en større grad av spisskompetanse på tvers av virksomhetene.

Denne eiendomsstrategien har blitt utviklet gjennom en prosess som har gått over ett år. I tillegg til en omfattende medvirkningsprosess blant de mest berørte ansatte og ledere har den også blitt presentert og drøftet i seks HSAMU-møter.

De viktigste grepene i strategien er å skille tydelig mellom rollene de ulike aktørene i fylkeskommunen har med tanke på eiendomsforvaltning og porteføljestyling. Videre har vi i strategien vist en tydelig sammenheng mellom planverket som skal være gjeldende for eiendomsforvaltningen og hvilken del av organisasjonen som har ansvar for de ulike planene. Som grunnlag for utviklingen av eiendomsstrategien og tilhørende planverk har vi lagt til grunn gjeldende norske og internasjonale standarder innen fagfeltet eiendomsledelse og eiendomsforvaltning, se avsnitt 4.3 for utdyping. Bakgrunnen for bruk av standardene er å sikre en felles forståelse for oppgavene og ansvarslinjene og ta i bruk beste praksis som standardene bygger på.

Strategien er gjeldende for kommende tiårsperiode (f.o.m. 2017 ut 2026). Strategien vil rulleres etter utgått tiårsperiode. De overordnede effektmålene i strategien (se kapittel 5) er gjeldende for hele

strategiperioden. Tilhørende resultatmål er tidfestet og bør følgelig rulleres i løpet av strategiperioden.

2 Mandat

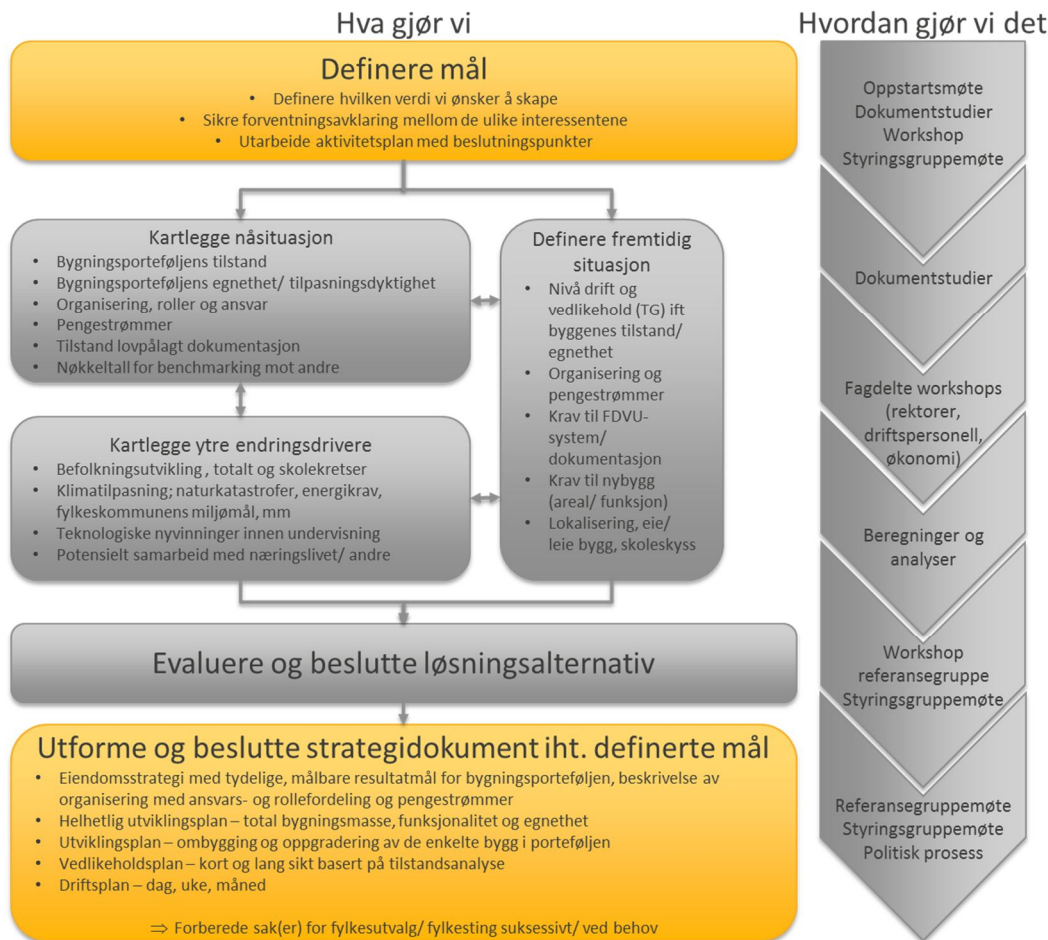
Denne eiendomsstrategien søker å svare ut de kartlagte utfordringene (se også utdyping av hovedutfordringene beskrevet i kapittel 7). Det er definert mål for den helhetlige eiendomsforvaltningen i fylkeskommunen. Videre er det definert roller og ansvar med tilhørende besluttet organisasjonsmodell. For å operasjonalisere eiendomsstrategien er det videre definert resultatmål med et kortere tidsperspektiv enn strategiperioden. Disse må følgelig rulleres når tidsfristen utløper.

Utviklingsplan, med spesifisering av hvordan vedlikehold skal prioriteres mellom bygg og eiendommer, er lagt ved. Utviklingsplanen operasjonaliseres videre i konkrete vedlikeholdsplaner på kort (0-5 år) og lang sikt (5-10 år). Sammen utgjør disse dokumentene styringsdokumentene for eiendomsforvaltningen i Møre og Romsdal i strategiperioden.

3 Gjennomføring og metode

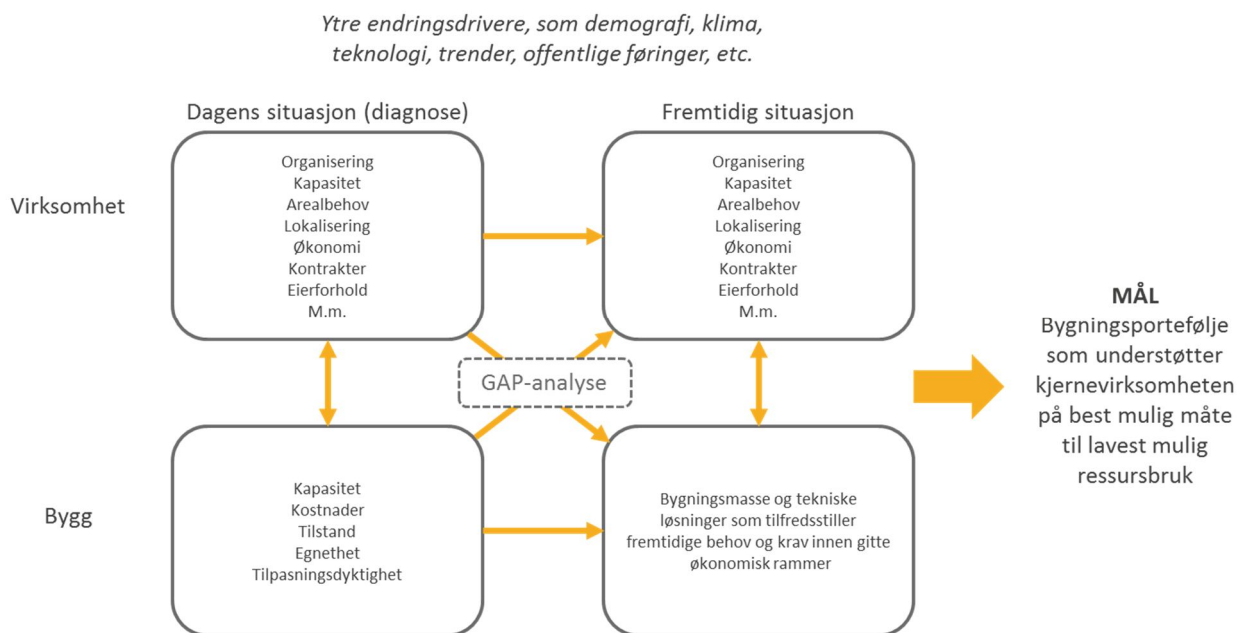
Utviklingen av eiendomsstrategien er gjennomført ved en omfattende prosess for å sikre både eiendomsfaglig forankring, forankring blant berørte medarbeidere og at eiendomsforvaltningen svarer ut de behov kjernevirksomheten har. Etter anbudsprosess har Multiconsult, ved Hilde Warp, ledet en prosjektgruppe bestående av Per Olaf Brækkan (Bygge- og vedlikeholdssjef), Anne Bente Svendsvik (renholdskonsulent), Stein Ove Lianes (hovedverneombud), Frank-Inge Riise (tillitsvalgt), Roger Fylling (rektor ved Ørsta vgs) og Håvard Rakvåg (driftsleder Romsdal vgs).

Gjennomføringsmodellen for prosjektet med å utvikle eiendomsstrategien er som følger:



Figur 1: Gjennomføringsmodell (Ref. Multiconsult)

Gjennomføringsmodellen er basert på følgende analyserammeverk:



Figur 2: Analyserammeverk (Ref. Multiconsult)

I vedlegg 1 har vi gjengitt en opplisting av de hovedaktiviteter og møter som er gjennomført i løpet av prosjektet med å utvikle en helhetlig eiendomsstrategi.

4 Hvordan drive god fylkeskommunal eiendomsforvaltning?

For å lykkes med god fylkeskommunal eiendomsforvaltning må det sikres finansiering til å ta vare på og utvikle eiendomsporteføljen til fylkeskommunen, roller og ansvar må fordeles slik at alle nødvendige oppgaver utføres og både administrativt og politisk nivå må forplikte seg til de mål som settes for eiendomsforvaltningen.

I dette avsnittet vil vi beskrive teori og begreper som er sentrale for å oppnå helhetlig, bærekraftig og verdibevarende eiendomsforvaltning.

4.1 Lover og forskrifter spesielt relevant for eiendomsforvaltning

Det er en rekke lover og forskrifter man må forholde seg innen fagfeltet eiendomsdrift. I Tabell 1 under fremkommer de mest relevante for eiendomsdrift i en fylkeskommune.

Lov/ forskrift	Tema
Anskaffelsesloven med tilhørende forskrifter	Regler for hvordan offentlige anskaffelser skal gjennomføres for å sikre likebehandling og effektivitet
Arbeidsmiljøloven Forskrift om miljørettet helsevern	Krav til fysisk og psykisk arbeidsmiljø for alle ansatte med krav til inneklima, støy, lysforhold, luftkvalitet og hygiene.
Byggherreforskriften	Krav knyttet til byggherres ansvar i byggeprosjekter.
Forskrift om årsregnskap og årsberetning	Beskriver hva som regnes som henholdsvis drift og investering. Vedlikehold skal finansieres over driftsbudsjettet mens utskifting og utvikling skal finansieres over investeringsbudsjettet.
Forurensingsloven	Bestemmelser knyttet til helsefarlige stoffer og kjemikalier brukt i eksisterende og nye bygg, som asbest, PCB med mer.
Internkontrollforskriften	Eier har plikt til både å kontrollere og dokumentere at bestemmelsene i Internkontrollforskriften følges.
Lov om brann og eksplosjonsvern	Regulerer bygningens brannsikkerhet og rømningsveier.
Lov om forbud mot diskriminering på grunn av nedsatt funksjonsevne	Offentlig virksomhet skal arbeide aktivt og målrettet for å fremme universell utforming innenfor virksomheten. For bygninger, anlegg og uteområder rettet mot allmennheten gjelder kravene til universell utforming i eller i medhold av plan- og bygningsloven.
Lov om tilsyn med elektriske anlegg og elektrisk utstyr	Elektriske anlegg skal prosjekteres, utføres, driftes, vedlikeholdes og kontrolleres for å sikre at de ikke utgjør fare for liv, helse og/ eller materielle verdier.
Kommuneloven	Omfatter også fylkeskommuner og stiller krav til hvordan man skal legge til rette for god politisk styring og administrativ forvaltning som er bærekraftig over tid.
Opplæringsloven	Stiller krav til fysisk og psykisk arbeidsmiljø i skoler. Gjelder både elever og ansatte.

Plan- og bygningsloven (PBL)	§ 31-3 definerer byggeieransvaret enhver byggeier plikter å etterleve. Ansvaret er personlig for den leder/ ansvarlige som påtar seg ansvaret – også om ansvaret ikke er formelt tildelt. Gjennomføringskravet til universell utforming i planer, bygninger og uteområder, som er beskrevet i Lov om forbud mot diskriminering på grunn av nedsatt funksjonsevne, defineres i PBL.
Teknisk forskrift (TEK)	Bestemmelser for fysisk utforming, inkludert universell utforming, av tekniske løsninger for bygg og anlegg med konkrete akseptverdier for en rekke hygienefaktorer (som støy, luft, lys) og klima-/ miljøparametere.

Tabell 1: De mest relevante lover og forskrifter innen eiendomsdrift

Selv om alle lovene nevnt over er relevante vil vi spesielt trekke frem byggeieransvaret gitt i PBL §31-3 og Internkontrollforskriften som de mest sentrale i det daglige arbeidet med helhetlig eiendomsforvaltning.

4.2 Kriterier for god eiendomsforvaltning

I NOU 2004:22 «*Velholdte bygninger gir mer til alle*»¹ er det definert et kriteriesett for hva som er god eiendomsforvaltning. Disse er som følger:

1. Det foreligger overordnede politisk bestemte mål for eiendomsforvaltningen
2. Det foreligger et rasjonelt system for planlegging og styring av eiendomsforvaltningen
3. Generelle delkriterier:
 - 3.1 Tilfredsstillende prioriterte brukerbehov
 - 3.2 Effektiv arealutnyttelse
 - 3.3 Godt, verdibevarende vedlikehold
 - 3.4 Kostnadseffektiv eiendomsforvaltning
 - 3.5 Måltrettet utvikling av eiendommens kvaliteter
 - 3.6 En hensiktsmessig organisering av eiendomsforvaltningen
 - 3.7 Riktige økonomiske rammebetingelser tilpasset eiendomsforvaltningens langsiktige karakter
4. Lovpålagte krav overfor eier og bruker blir ivaretatt

I sak U-5/05A NOU 2004:22 – *Velholdte bygninger gir mer til alle – om eiendomsforvaltningen i kommunesektoren – Høyring* ga fylkestinget sin tilslutning til at disse prinsippene skulle være førende for arbeidet med eiendomsforvaltning.

4.3 Norske standarder som ligger til grunn for arbeidet

Eiendomsforvaltning er et bredt fagfelt med en rekke både tekniske og prosessmessige elementer. For å sikre en felles forståelse, og ikke minst for å dra nytte av erfaring og beste praksis, er det utarbeidet en rekke norske standarder (NS) som benyttes i arbeidet med eiendomsforvaltning. De relevante norske standardene er lagt til grunn i utarbeidelsen av denne strategien med tilhørende planer og vedlegg. Under har vi listet opp standardene som ligger til grunn:

¹ P. T. Eikeland et al, november 2004, NOU 2004:22 *Velholdte bygninger gir mer til alle – Om eiendomsforvaltning i kommunesektoren*

- NS-EN 15221-1:2006: Fasilitetsstyring – omhandler termer og definisjoner som brukes i fasilitetsstyring (facility management), inkludert blant annet oppsett for å avtale kvalitetsnivå på ulike tjenester – såkalte Service Level Agreements (SLA)
- NS 3454:2013 Livssyklus kostnader for bygg - definerer de ulike oppgavene og kostnadene som inngår i helhetlig eiendomsforvaltning og kategoriserer dem i kostnadsgrupper – brukes til å sikre enhetlig føring av kostnader og definisjon av oppgavefordeling (se også utdyping i vedlegg 2)
- NS 3424:2012 Tilstandsanalyse av byggverk – definerer hvordan man skal vurdere tilstanden til bygg – brukes i tilstandskartleggingen og som måleparameter for å sikre godt, verdibevarende vedlikehold
- NS 3451:2009 – Bygningsdelstabell – definerer hvilke ulike bygningsdeler et bygg består av – brukes som inndeling for vurdering av bygningenes tilstand
- NS 3457-3:2013 Klassifikasjon av byggverk – Del 3: Bygningstyper – definerer ulike bygningstyper – brukes til å skille ulike bygningstyper i eiendomsporteføljen og inngår som variabel i tilstandskartleggingen

4.4 Definisjoner drift, vedlikehold, utskifting, utvikling og servicetjenester

For å sikre helhetlig eiendomsforvaltning er det viktig at alle nødvendige oppgaver gjennomføres med klare og tydelige ansvarlinjer – både når det gjelder ledelse og økonomi. For å være tydelig på de ulike oppgavene som bør gjøres for å drive helhetlig eiendomsforvaltning er det utarbeidet en Norsk Standard (NS) for å definere dette. Den heter NS 3454:2013 «Livssyklus kostnader for bygg». Vi har vist kontooppsettet for standarden i vedlegg 2. I dette avsnittet kommer vi nærmere inn på oppgavene som er knyttet til teknisk drift og vedlikehold, øvrige driftstjenester, utskifting, utvikling og servicetjenester. Det er i hovedsak disse oppgavene som ligger i grensesnittet mellom hva som bør utføres på henholdsvis taktisk og operativt nivå, se avsnitt 0, og definering av disse oppgavene er også viktig med tanke på hva som ligger innenfor og utenfor byggeieransvaret.

Konto 3 inkluderer alt av drift og vedlikehold som er nødvendig for å ivareta et bygg på en god måte. Vi deler gjerne inn i begrepene teknisk drift og vedlikehold og brukerstyrt drift, se utdyping i avsnitt 4.4.1 og 4.4.2. Teknisk drift er i stor grad styrt av lovverk og skal sikre at bygningsmassen opprettholder sin funksjonalitet og verdi. Brukerstyrt drift er typisk oppgaver man oppdager lokalt, som å skru igjen et løst dørhåndtak, skifte lyskilder, holde utomhusområdene ryddige og snøfrie, med mer. Vedlikehold deles i planlagt vedlikehold, som følge av bygningsdelers levetid og behov for ivaretagelse, og mer akutt vedlikehold som oppstår som følge av eksterne/ uventede hendelser. Reparasjoner inngår i sistnevnte.

Konto 4 er utskiftings- og utviklingstiltak. Disse er typisk større tiltak som bør håndteres på et taktisk nivå – enten ved sentral vedlikeholdsavdeling eller av prosjektavdelingen. Utviklingstiltak kan oppstå både som følge av offentlige pålegg (nye lover og forskrifter) eller fordi virksomheten selv ønsker endringer (lokale ombygginger for bedre arealutnyttelse etc.).

Konto 7 er en samlepost for servicetjenester som ikke er del av kjernevirksomheten i en gitt virksomhet, og heller ikke har med selve bygningen å gjøre, men som ofte er nødvendige/ ønskede støttetjenester for å gjennomføre kjernevirksomheten på best mulig måte.

4.4.1 Teknisk drift og vedlikehold

Teknisk drift og vedlikehold skal oppfylle lovkravene en byggeier er pålagt. I hovedsak er dette definert i PBL §31-3 og bygningsrelaterte bestemmelser i Internkontrollforskriften.

Teknisk drift og vedlikehold er tett knyttet til byggeieransvaret definert i PBL §31-3:

«Eier eller den ansvarlige **plikter å holde byggverk og installasjoner** som omfattes av denne lov i en slik stand at det **ikke oppstår fare for skade på, eller vesentlig ulempe for person, eiendom eller miljø**, og slik at de ikke virker skjemmende i seg selv eller i forhold til omgivelsene.»

I internkontrollforskriften er det definert en rekke servicer og kontroller som skal gjennomføres med gitte intervaller. Det skal også dokumenteres at disse er gjennomført.

Sett opp mot NS 3454:2013 vil inkludere dette tekniske driftstjenestene som er knyttet til ettersyn, kontroll og servicer av bygningen og tekniske anlegg under konto 31. Både vedlikehold og reparasjoner inngår også, henholdsvis konto 32 og 33.

4.4.2 Brukerstyrte drifts- og servicetjenester - brukerstøtte

I tillegg til teknisk drift er det også en rekke driftsoppgaver som oppstår i det enkelte bygg/ utomhusområde som følge av at bygget brukes. Dette kan være at et dørhåndtak løsner som må skrues fast, lister som løsner som må festes, takrenner som må renses for løv og utomhusområder som må feies. Disse driftsoppgavene er bygghelatert, men styres best lokalt der de oppstår. Det er for eksempel hensiktsmessig at en lærer melder fra til driftspersonell om han eller hun oppdager at et dørhåndtak har løsnet. I NS 3454:2013 er dette typisk oppgaver under konto 31 benevnt som andre aktuelle tiltak. De er ikke styrt av lovverk og oppstår heller ikke med faste intervaller.

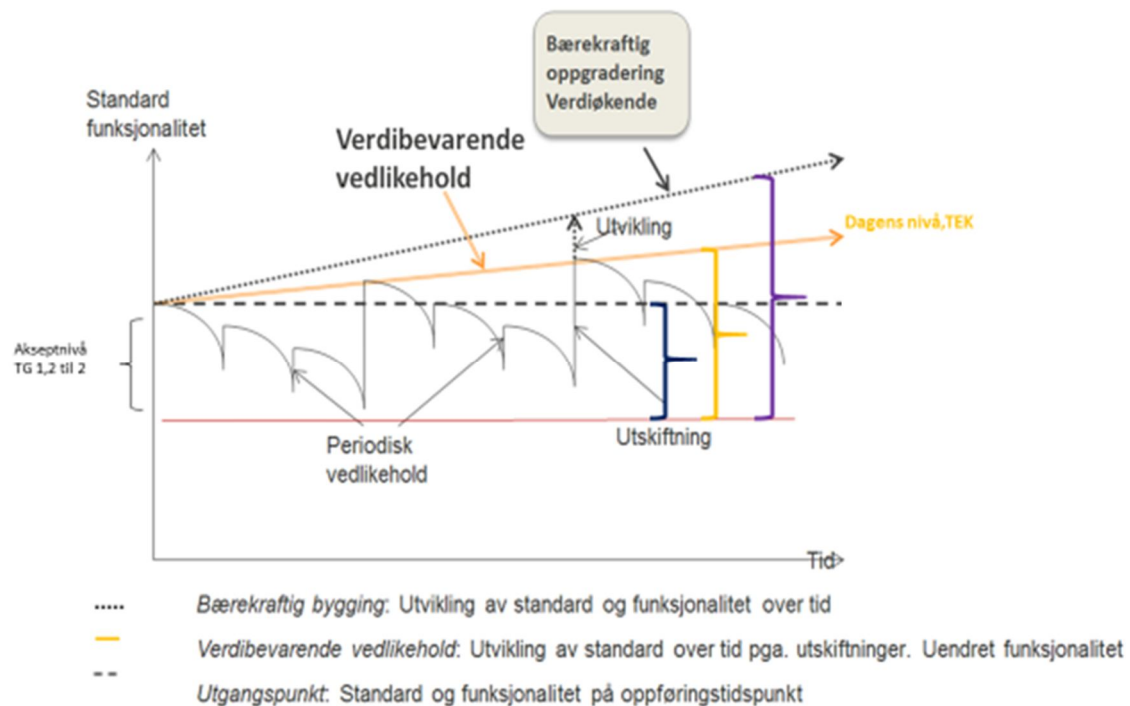
Videre er det en rekke støttetjenester som må/ bør utføres for at kjernevirksomheten skal kunne utføres på best mulig måte. I NS 3454:2013 er disse støtte- og servicetjenestene definert i konto 7. Spesielt aktuelt for skoledrift er typisk at driftspersonell bidrar med å flytte møbler og klargjøre til eksamensgjennomføring. I denne rapporten vil vi også inkludere oppgavene spesifisert under konto 64 i NS 3454:2013, rengjøringsrelaterte oppgaver, som del av servicetjenestene.

For enkelthetsskyld vil vi i det videre kalle denne type tjenester brukerstøtte.

4.5 Verdibevarende vedlikehold

For å opprettholde verdien av bygg er det viktig at man driver systematisk, planmessig drift og vedlikehold. Med verdibevarende vedlikehold mener vi at det gjøres jevnlige tiltak for å opprettholde standarden over tid. Dette illustreres i Figur 3 under:

Se vedlegg 2
Se vedlegg 2
Se vedlegg 2
Se vedlegg 2



Figur 3: Illustrasjon av verdibevarende vedlikehold (Ref.: Multiconsult)

Som Figur 3 viser gjennomføres vedlikeholdet med jevne intervaller før man etter en gitt periode gjør et større, periodisk vedlikehold/ utskiftinger. Når denne type periodisk vedlikehold gjennomføres løfter man standarden på bygget til dagens nivå, i praksis relevant del gjeldende tekniske forskrift (TEK), når man driver verdibevarende vedlikehold. Det vil for eksempel si at om man hadde tolagsvinduer i utgangspunktet, men gjeldende regelverk tilsier at man bør ha trelagsvinduer for å tilfredsstille dagens klima- og innklimakrav så gjør man det. Om man i stedet hadde valgt å beholde tolagsvinduer vil man kun holde seg til den standarden som var normal på utbyggingstidspunktet – markert med den sorte stiplede linjen i figuren over.

Ved verdibevarende vedlikehold endrer man ikke funksjonaliteten i bygget. Gjør man også dette ved de periodiske vedlikeholds eller utskiftingstiltakene vil man ha et verdiøkende vedlikehold. Om vi ser dette opp mot definisjonene i NS 3454:2013 vil forskjellene mellom verdibevarende vedlikehold og verdiøkende vedlikehold være utviklingstiltak – definert i konto 42. Sett opp mot skoledrift er dette typisk ombyggingstiltak for å tilpasse bygningsmassen til nye undervisningsformer/ nye linjestrukturer.

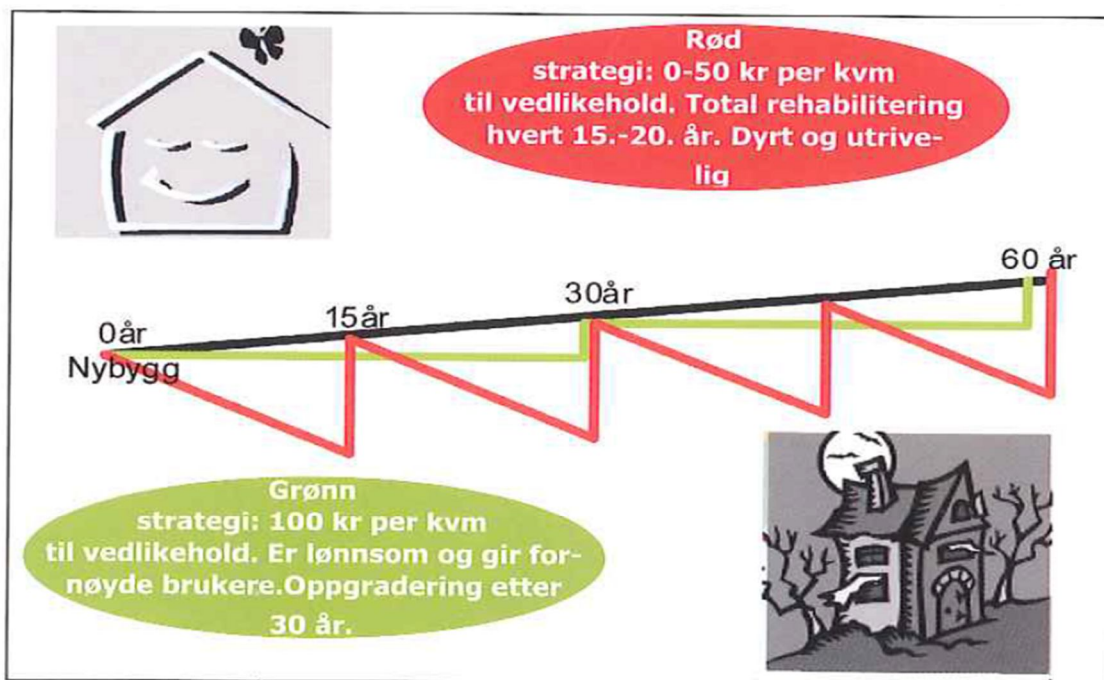
Den nederste røde linjen markerer akseptnivå for hvor langt man vil slite ned bygningsmassen før man gjør et løft. Dette akseptnivået er typisk basert på et gitt tilstandsgradsnivå. Tilstandsgrader er definert i en egen standard, NS 3424 *Tilstandsanalyse av byggverk*. Definisjonen på tilstandsgrad er som følger: «I hvilken grad tilstand/ egenskap er god eller dårlig i forhold til et definert referansenivå». Det er definert fire tilstandsgrader der 0 er best og 3 er dårligst. Disse er definert i NS 3424 «Tilstandsanalyse av byggverk» som vist i Tabell 2:

Tilstandsgrad (TG)	Symptomer	Forklaring
0	Ingen	Meget god standard uten feil og mangler. Kun ubetydelig slit og elde fra NYBYGGSTANDARD.
1	Svake	God/tilfredsstillende standard. Alle lover og forskrifter er ivaretatt. Noe slitasje og elde fra nybyggstandard.
2	Middels kraftige	Et visst omfang av feil og mangler og/eller avvik fra lover og forskrifter som krever teknisk utbedring.
3	Kraftige	Omfattende skader, feil og mangler. Mye slitasje. Betydelig behov for teknisk utbedring. Avvik fra lover og forskrifter.

Tabell 2: Tilstandsgrader ihht NS 3424 «Tilstandsanalyse av byggverk»

Mål for gjennomsnittlig tilstandsgrad og akseptnivå er definert i kapittel 5.

Velger man et strengt akseptnivå kreves høyere årlige bevilgninger til vedlikehold og utskifting. Har man lavere akseptnivå vil de årlige kostnadene reduseres. Senkes akseptnivået for lavt vil man slite bygningsmassen ut raskere enn forutsatt levetid tilsier, og man vil da måtte kompensere de lavere årlige bevilgninger med langt høyere reinvesteringstkostnader – enten i høyere periodisk vedlikehold/utskiftings-/ utviklingstiltak eller gjennom riving av eksisterende bygg for å bygge nytt. **Feil! Fant ikke referanseilden.** under viser denne problemstillingen.



Figur 4: Illustrasjon av kostnadsbilde relatert til vedlikeholdsstrategi

Vi gjør oppmerksomme på at kostnadsnivået ikke er oppdatert og at et godt, verdibevarende vedlikehold på porteføljenivå bør ligge på om lag 200 kr/ m² som en annuitet sett over 60 år, ikke 100 kr/ m². Dette inkluderer da avsetninger til periodisk vedlikehold og utskiftninger.

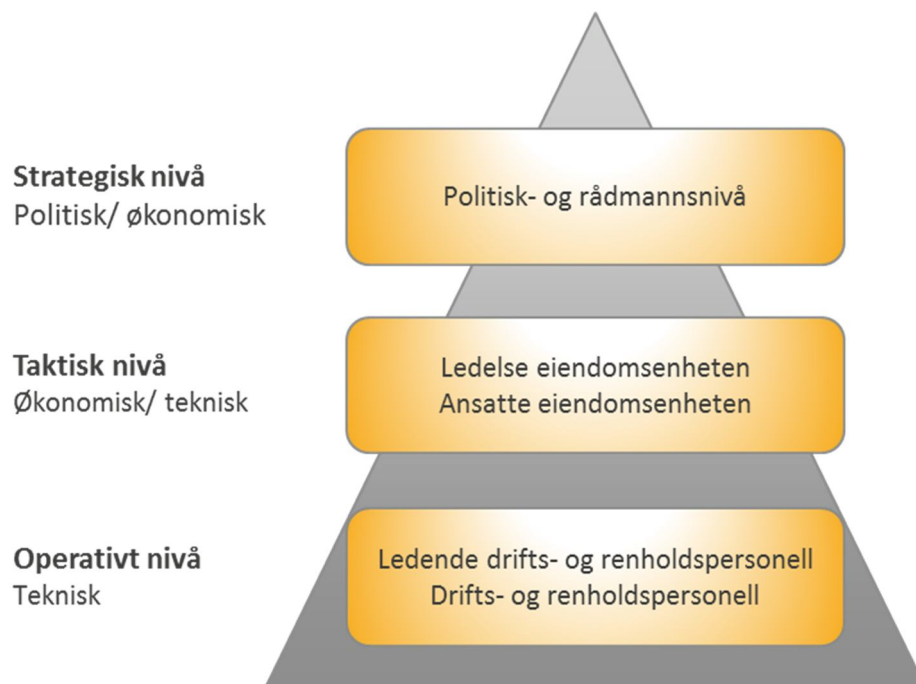
4.6 Styrings- og utførelsesnivåer innen bærekraftig eiendomsdrift

Innen eiendomsforvaltning opererer man normalt med tre styrings- og utførelsesnivåer. Rollene er beskrevet i Norsk standard NS-EN 15221-1 *Fasilitetsstyring Del 1: Termer og definisjoner*.

Rollene er;

1. Strategisk nivå: å oppnå målene til organisasjonen på lang sikt.
2. Taktisk nivå: å iverksette de strategiske målene i organisasjonen på middels lang sikt
3. Operativt nivå: å opprette det nødvendige miljøet for sluttbrukerne daglig.

Disse er vist i Figur 5 **Feil! Fant ikke referanseilden.** under:



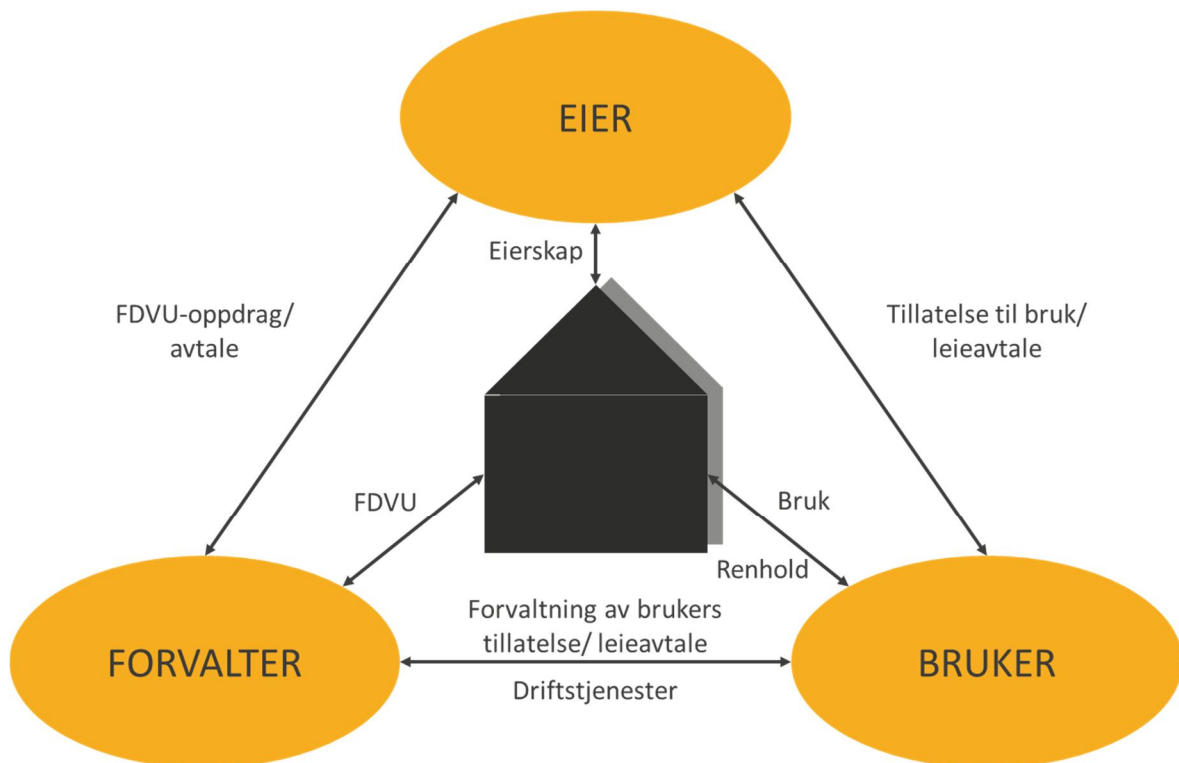
Figur 5: Styrings- og utførelsesnivåer innen eiendomsdrift

På *strategisk nivå* gjøres det typisk beslutninger på politisk nivå og fylkesrådmannsnivå i dette tilfellet. Relatert til eiendomsdrift er dette typisk investeringsbeslutninger i nybygg og større rehabiliteringer. Det er også her eiendomsstrategien besluttes, med de følger det har for både økonomi og utførelse av eiendomsforvaltningen.

På *taktisk nivå* utarbeider man beslutningsgrunnlagene for strategisk nivå og planlegger/tilrettelegger for å gjennomføre de beslutninger som tas på strategisk nivå. Dette inkluderer porteføljestyringen og de oppgaver som krever prioritering mellom ulike lokasjoner og/eller oppgavene som må løses felles for alle lokasjonene. Om vi knytter det opp til NS 3454:2013 er dette oppgaver som ligger under konto 2 forvaltning.

På *operativt nivå* utføres oppgavene og tiltakene som må gjøres for å nå de strategiske beslutningene som er vedtatt og videre prioritert og planlagt på taktisk nivå.

Strategisk, taktisk og operativt nivå er også tett knyttet til de tre overordnede rollene som er definert innen god eiendomsdrift. Disse rollene er beskrevet i NOU 2004:22 Velholdte bygg gir mer til alle og vises i Figur 6.



Figur 6: Overordnet rollefordeling i eiendomsdrift (Ref.: NOU 2004:22)

I NOU 2004:22 er følgende ansvar, rettigheter og beslutninger tillagt eierrollen:

- **Ansvar** for de økonomiske og juridiske forpliktelsene som følger eiendommen
- **Beslutninger** om hva eiendommen skal brukes til
- **Beslutninger** om oppføring, endring, ombygging, større oppgraderinger og riving
- **Beslutninger** om kjøp, salg og pantsetting
- **Retten** til de økonomiske fordelene som eiendommen kan gi

Eier overlater forvaltningen til forvalterrollen. Forvalter har ansvaret for å ta vare på bygningene og utvikle eller avhende disse i henhold til beslutningene eier fatter. I dette ligger at det er forvalterleddet som ivaretar byggeieransvaret på vegne av eier. Byggeieransvaret kan for så vidt delegeres videre, men da vil forvalterleddet være ansvarlig for å følge opp at dette ivaretas.

Forvalteren skal også utarbeide beslutningsgrunnlaget eier baserer sine beslutninger på. Videre er forvalter ansvarlig for leieavtaler med bruker. Leieavtalene kan være med eller uten betalingsforpliktelser for bruksretten av bygningene. Når det gjelder leiekontrakter så inngås disse formelt sett mellom eier og bruker, men det er forvalter som forvalter leiekontraktene på vegne av eier. Det er altså forvalter som skal sørge for at de eierforpliktelsene leiekontrakten presiserer overholdes, og det er også forvalter som skal sikre at bruker overholder de pliktene bruker har.

Om vi relaterer oppgavene forvalter skal ivareta er dette, i tillegg til oppgavene beskrevet over, definert i konto 2 i NS 3454:2013.

I leieavtalen skal det tydelig fremgå hva som er forvalters oppgave og hva brukeren selv har ansvaret for. Dette reguleres typisk i en husleieavtale ved kommersielle leieforhold og/ eller ved internleieforhold. Om man ikke har en formell leieavtale bør disse grensesnittene beskrives i egne avtaler. I begge tilfeller må også kvaliteten på tjenestene som skal utføres enten av forvalter eller bruker defineres. Innen eiendomsforvaltning omtales disse som Service Level Agreements (SLA) – som i praksis betyr hvilket nivå, både med tanke på omfang og kvalitet, tjenestene skal utføres på.

Brukerne har både rettigheter og plikter. De har rett på et bygg som fungerer som forutsatt da avtalen om bruksrett ble inngått. Videre plikter bruker å bruke bygget som forutsatt, samt drifte det i henhold til lover- og regelverk slik at bygget ikke slites mer enn normalt. Bruker er ansvarlig for driftsoppgavene vi her har omtalt som brukerstøtte, se avsnitt 4.4.2. I kommersielle leiekontrakter avhenger brukers plikter av hva som er avtalt, og i noen tilfeller kan det hende bruker er ansvarlig for langt større del av drifts- og vedlikeholdsoppgavene. Fylkeskommunen som leietaker bør følgelig jobbe for å inngå mest mulig like leieavtaler slik at arbeidet med å forvalte dem blir minst mulig og at man tilpasser bemanningen etter de oppgaver bruker blir pålagt.

Renhold og forsyningskostnader er som regel oppgaver bruker er ansvarlige for å betale for, eventuelt også utføre renholdet. Når eier-, forvalter- og brukerleddet er i samme organisasjon er det også mange eksempler på at renhold og energiforbruk/ –styring legges under forvalterleddet for å oppnå stordriftsfordeler – enten i form av sparte penger eller i form av utveksling av kompetanse.

Rollene er ikke fastlåst til funksjoner. En funksjon kan ha flere roller. For eksempel er fylkestinget/ -rådet eier av bygningsporteføljen, men de er også bruker av bygg. Rektor ved videregående skoler har til nå hatt noen forvaltningsoppgaver, men hovedsakelig brukeroppgaver. ByVe har i hovedsak hatt prosjekt- og til dels forvalteroppgaver, men er også brukere av bygg.

Normalt sett snakker man ofte om sentralisering av oppgaver når man snakker om å samle forvaltningsoppgaver til forvalterrollen da denne ofte ivaretas av en sentral eiendomsenhet, som ByVe. Dette er ikke nødvendigvis riktig. Det er en rekke forvalteroppgaver som kan ivaretas lokalt for flere eller alle bygninger.

5 Mål for eiendomsforvaltningen i Møre og Romsdal fylkeskommune

De eiendomsfaglige anbefalingene og retningslinjene gitt i kapittelet over danner det teoretiske grunnlaget for definering av effekt- og resultatmål for den helhetlige eiendomsforvaltningen i Møre og Romsdal fylkeskommune.

Videre skal eiendomsstrategien skal være i tråd med fylkeskommunenes overordnede mål og planer. Fylkesplanen, med de fire satsingsområdene *kultur, kompetanse, verdiskaping og samferdsel*, de seks perspektivene *barn og unge, universell utforming, folkehelse, likestilling og inkludering, miljø og klima og internasjonalisering* med de sentrale nøkkelordene *attraktivitet, inkludering og rekruttering* ligger til grunn for arbeidet med definering av mål for eiendomsforvaltningen i Møre og Romsdal fylke.

Spesifikke føringer for helhetlig eiendomsforvaltning er som nevnt kun gitt gjennom tilslutning i fylkesutvalget til uttalelse om NOU 2004:22 se også avsnitt 4.2. For øvrig finnes det noen generelle

Se vedlegg 2
Se vedlegg 2

Sak U-5/05A NOU 2004:22 – Velholdte bygninger gir mer til alle – om eiendomsforvaltningen i kommunesektoren - Høyring

føringer gitt i økonomiplan/ budsjett og i økonomireglementet. Disse dokumentene er også gjennomgått og behovet for suppleringer av sistnevnte er vurdert spesifikt opp mot utviklingen av eiendomsstrategien med tilhørende dokumentasjon. Av viktige dokumenter innen fagområdet vil vi spesielt trekke frem Stortingsmelding 28 *Gode bygg for ei bedre framtid* og rapporten *Fra forfall til forbilde* som ble utarbeidet av PwC og Multiconsult på vegne av KS i samarbeid med KOBE.

Videre er eksisterende måleparametere, spesielt gitt som vedlegg til arbeidsgiverpolitikken, vurdert sammen med potensielle måleparametere for resultatmål i eiendomsstrategien. Hensikten er å benytte eksisterende målinger i størst mulig grad for å måle de resultatmål vi utvikler for eiendomsstrategien.

Med dette som bakgrunnsteppe, har man gjennom medvirkningsprosessen definert følgende effektmål for arbeidet med eiendomsstrategi i Møre og Romsdal fylkeskommune med tilhørende resultatmål:

Effektmål	Resultatmål
<i>Eiendomsforvaltningen i Møre og Romsdal fylkeskommune skal understøtte kjernevirksomheten på best mulig måte</i>	Tilfredshetsmålinger med karakter minimum 4 på en skala fra 1-5 innen år 2020 (undersøkelse 1 gang i året – rektorer, elevråd og tillitsvalgte ved alle skoler, dialogmøte med virksomheten)
	Alle skolene skal innen år 2023 kunne bli godkjent innen miljørettet helsevern
	Alle virksomheter skal innen år 2023 kunne bli sertifisert som miljøfyrtårn
<i>Møre og Romsdal fylkeskommune skal drive verdibevarende vedlikehold</i>	Gjennomsnittlig tilstandsgrad for bygningsporteføljen skal holdes på maksimum 1,2 ¹²
	Det skal gjøres vedtak om LCC-bevilgninger ¹³ for alle nye byggeprosjekt innen år 2020
	Finansiering til å drive verdibevarende vedlikehold skal oppnås innen år 2021
	Alle eide bygg skal være driftet via Facilit innen 2019
<i>Eiendomsstrategien skal bidra til økt kompetanse i Møre og Romsdal fylkeskommune</i>	60 prosent av driftspersonellet skal ha fagbrev som byggdrifter innen 2021
	80 prosent av renholderne skal ha fagbrev innen 2020
	<i>Alle virksomhetsledere skal ha gjennomført basiskurs i eiendomsdrift innen 2020 (for eksempel Difis basiskurs om LCC)</i>

¹² Se utdyping og detaljering av krav til gjennomsnittlig tilstandsgrad i det vedlagte dokumentet *Overordnet utviklingsplan*

¹³ LCC er forkortelse for Life Cycle Cost – livssyklus-kostnader på norsk. Livssyklus-kostnader inkluderer alle kostnader fra et bygg blir planlagt til det blir revet eller solgt.

Hovedkostnadene er investeringskostnadene og drifts-/ vedlikeholdskostnadene. Hensikten med å se livssyklus-kostnadene under ett er å vurdere om det lønner seg å investere i løsninger som vil gi betydelige besparelser for driften av bygget i byggets levetid.

6 Tall og fakta dette kapittelet beskrives situasjonen slik den er ultimo 2016/ primo 2017. Denne beskrivelsen er utgangspunktet for utarbeidelsen av strategien og til dels også basislinjen videre arbeid med helhetlig porteføljestyling bør måles mot.

	Det skal gjennomføres opplæring av politikerne om eiendomsforvaltning etter hvert fylkestingsvalg fra og med år 2019
<i>Eiendomsutvikling og –forvaltning skal bidra til felles identitet i og godt omdømme for Møre og Romsdal fylkeskommune</i>	Tilfredshetsmålinger med karakter minimum 4 på en skala fra 1-5 innen år 2020 (undersøkelse 1 gang i året – rektorer, elevråd og tillitsvalgte ved alle skoler, dialogmøte med virksomheten)
	Ved utvikling av fylkeskommunal eiendomsmasse skal man alltid søke å skape merverdi utover behovene til kjernevirksomheten
	Alle bygg skal skiltes iht fylkeskommunens skiltmal innen 2021
	Elektrisitetsforbruket i den fylkeskommunale eiendomsmassen skal innen 2020 reduseres med 0,4 TWh i forhold til 2009 nivå ¹⁴ .

Tabell 3: Effekt- og resultatmål for eiendomsforvaltningen i Møre og Romsdal fylkeskommune

Se også kapittel 8 for tiltak som skal gjennomføres for å nå målene definert over.

6 Tall og fakta dette kapittelet beskrives situasjonen slik den er ultimo 2016/ primo 2017. Denne beskrivelsen er utgangspunktet for utarbeidelsen av strategien og til dels også basislinjen videre arbeid med helhetlig porteføljestyling bør måles mot.

6.1 Bygningsmassen – omfang og tilstand

Per i dag eier fylkeskommunen bygningsmasse som utgjør 212.570 m². Disse er fordelt på 162 bygninger. Arealene er fordelt på 14 ulike bygningstyper, men hovedandelen er bygg i kategorien Skolebygning¹⁵. Disse utgjør om lag 90% av hele porteføljen. Det er totalt 23 videregående skoler/ fagskoler i fylkeskommunen. Skolene har alt fra 1 til 35 bygg ved sin lokasjon, når man tar med stort og smått.

Høsten 2016 ble det gjennomført en tilstandskartlegging (se avsnitt 4.5 for definisjon av tilstandsgrad) av fylkeskommunens bygningsportefølje. Kartleggingen ble utført ved hjelp av kartleggingsverktøyet multiMap og gjennomført av driftspersonell ansatt ved de ulike skolene med støtte fra ansatte i ByVe. Kartleggingen omfattet 208.000 m². Samlet tilstandsgrad for porteføljen er 1,3, noe som er litt dårligere enn ambisjonsnivået på 1,2, se resultatmål i tabellen i avsnitt 5. I porteføljen er det ca. 7 % av bygningsmassen som er vektet til tilstandsgrad (TG) 3 totalt. Totalt er vedlikeholdsetterslepet for porteføljen estimert til 1,2 milliarder kroner.

¹⁴ Målsettingen er i henhold til Regional delplan for klima og energi 2015-2020 og bør revurderes ved rullering av den regionale delplanen.
¹⁵ I kartlegging av bygningsporteføljen er byggene delt inn i bygningstyper i henhold til NS 3457-3:2013 Bygningstypetabell

6 Tall og fakta dette kapittelet beskrives situasjonen slik den er ultimo 2016/ primo 2017. Denne beskrivelsen er utgangspunktet for utarbeidelsen av strategien og til dels også basislinjen videre arbeid med helhetlig porteføljestyling bør måles mot.

6.2 Kapasitet – antall ansatte og økonomiske ressurser

Per i dag er det to hovedaktører som er ansvarlig for den helhetlige eiendomsforvaltningen – ByVe med sine ansatte som i hovedsak er ansvarlig for oppgaver på taktisk nivå og drifts- og renholdspersonell med rektorer som ansvarlige for utførelse på operativt nivå (se avsnitt 4.6 for definering av de ulike nivåene).

Per i dag er det 14 ansatte i ByVe fordelt som følger:

- Bygge- og vedlikeholdssjef
- Fire prosjektledere på utviklingsprosjekt
- To prosjektledere på vedlikeholdsprosjekt
- Fire fagrådgivere
- Tre i stab-/ støttefunksjoner

Ved skolene er det til sammen ansatt 40 (34,8 årsverk) vaktmestere, inkludert ledende vaktmestere. Videre er det ansatt 106 renholdere (86,0 årsverk), inkludert ledende renholdere.

6.3 Skole- og linjestruktur

Skolestrukturen utarbeides og utvikles av Utdanningsavdelingen. Denne omhandler både skolestruktur og linjestruktur – det vil si hvilke linjer som skal plasseres ved hvilke skoler. Fremtidig skole- og tilbudsstruktur har stor betydning for eiendomsstrategien. Disse gir føringer for behov for nybygg og eventuelt avhending/ riving av eksisterende bygg. Denne vurderingen styres både av kapasitetsbehov (utvikling i antall elever) og tilbudsstruktur (hvilke linjer som tilbys hvor).

En gjennomgang av målene fastsatt i prosjektplan for *Skole- og tilbudsstruktur for videregående opplæring i Møre og Romsdal* og stadfestet i *Tilbudsstruktur for videregående opplæring i Møre og Romsdal* viser at disse passer godt overens med vedtatte mål for eiendomsstrategien. Utfordringen er at målene er til dels motstridende der man, av driftsøkonomiske hensyn ønsker en sentralisering av tilbudet for å effektivisere driften, samtidig som man ønsker å opprettholde et desentralisert tilbud blant annet for å nå målet om at flest mulig av eleven skal kunne bo hjemme. Disse motstridende målene gjør det uklart hva man faktisk ønsker skal prioriteres.

I målene for videregående opplæring i Møre og Romsdal er det blant annet et mål som går på økonomi. Her heter det:

20. Skole- og tilbudsstrukturen skal gi ein effektiv driftsøkonomi, m.a. ved samling av fagtilbud, betre oppfylling av klassane og betre utnytting av kapasitet på verkstader. [...]
21. Skoleareala skal vere driftseffektive for at driftskostnadene skal vere forsvarlege.
22. Skoleanlegg skal ha god funksjonalitet og god kopling mellom pedagogikk og utforming/ arkitektur. Skoleanlegg bør være generelle og fleksible.

Selv om disse målene til dels er sterkt knyttet til eiendomsforvaltning og porteføljestyling inneholder ikke beslutningsgrunnlaget vurdering av virkningene for bygningsmassen og endringer i investerings-

¹⁶⁴ I oversikt fra lønningssjef fremgår det at det ikke er en enhetlig oppstilling med egen kode for vaktmester/ ledende vaktmester. Begrepet tekniker inngår i oversikten, og i tillegg er stillingene ført med stillingskode enten skole eller fagarbeidere.

¹⁶⁵ Skole- og tilbudsstruktur for videregående opplæring i Møre og Romsdal – Prosjektplan 2015-2016 (Revidert etter vedtak i fylkesutvalet 23.02.2015)

¹⁶⁶ Norconsult, 2016, *Tilbudsstruktur for videregående opplæring i Møre og Romsdal - Høyringsdokument*

¹⁶⁷ Norconsult, 2016, *Tilbudsstruktur for videregående opplæring i Møre og Romsdal - Høyringsdokument*

og driftskostnader ved slike endringer. Disse kostnadene blir heller en konsekvens av endringene i tilbudsstrukturen fremfor en beslutningsfaktor.

Da skolestrukturen er vedtatt beholdes ingen skoler skal legges ned. Arealeffektivisering og bygningsmessige endringer må følgelig gjøres gjennom utvikling av eksisterende bygningsmasse.

I saken om tilbudsstruktur er det vedtatt endringer i tilbudsstrukturen. Det er både nedlegging av linjer og tilføring av nye tilbud. Slike endringer gir ofte behov for å tilpasse bygningsmassen til endringene – enten gjennom nedskalering eller ved ombygging/ påbygging av eksisterende bygg. Hyppige endringer i tilbudsstrukturen vil da medføre høyere bygningsmessige kostnader gitt behov for endringer.

I de tilfeller det er behov for ombygging og/ eller påbygging har bygningsmassens utforming stor betydning for hvor kostbart dette blir. Innen eiendomsforvaltning snakker man om at bygg har ulik fleksibilitet (muligheten til å foreta bygningsmessige og tekniske endringer i bygningen med minimale kostnader og forstyrrelser for løpende drift for å endre byggets egenskaper for å møte nye funksjonskrav), generalitet (bygningens evne til å ivareta ulike funksjonskrav fra brukerne uten at det må gjøres bygningsmessige eller tekniske tiltak) og elastisitet (muligheten til å øke eller redusere bruksareal i en bygning).

Bygningers fleksibilitet, generalitet og elastisitet bestemmes i de prosjekteringsmessige valgene man tar i utviklingen av nybygg. De siste årene har man arbeidet systematisk med å øke generaliteten i nybyggene for å ta høyde for eventuelle endringer i tilbudsstrukturen. I mange tilfeller betyr det at man øker arealet noe utover hva som er minimumsbehovet på planleggingstidspunktet, men fordelen med å unngå fremtidige om-/ påbygginger vurderes som høyere enn å investere i minimumsløsninger.

I dagens bygningsmasse er det utfordringer når det gjelder muligheten til nedskalering. Med andre ord er bygningsmassen lite elastisk med tanke på reduksjon av areal. Det er ofte utfordrende enten å selge/ leie ut deler av bygningsmassen eller eventuelt rive deler. Et alternativ er å lukke av deler av bygningsmassen og bruke minimalt av ressurser for å ivareta denne. Erfaring viser at dette kan være utfordrende da tilgjengelig areal ofte blir benyttet uansett. Et annet alternativ er å vurdere salg/ riving av hele eksisterende skole og heller bygge nytt og mer effektivt. I vurdering av hva som er beste alternativ bør man utarbeide kost-/ nytteanalyser der man ser på livsløpskostnadene for de ulike alternativene. Sambruk med øvrige offentlige tjenester, for eksempel felles bibliotek med kommunen, er eksempler på tiltak som kan bidra til å redusere både investerings- og driftskostnader ved nybygg.

7 Kartlagte utfordringer

Det er avdekket en rekke utfordringer med dagens organisering. Vi viser til vedlagt drøftingsnotat og oppsummeringsnotat fra fase 1 og 2 i prosjektet for utdyping. I det følgende vil vi peke på de viktigste utfordringene fremtidig organisering må svare ut for å lykkes med å nå målene beskrevet i avsnittet over.

7.1 Oppgaver som ikke utføres (helhetlig) per i dag

Det er avdekket at en rekke oppgaver innen eiendomsforvaltning per i dag ikke utføres eller ikke utføres helhetlig. Dette enten fordi man ikke har sett behovet for oppgaven/ aktiviteten, fordi man ikke har hatt ressurser til å gjennomføre og/ eller fordi ansvaret for gjennomføring ikke er entydig

definert. For det første er ikke byggeieransvaret entydig tildelt. Videre er det i hovedsak oppgaver/ aktiviteter på taktisk nivå som ikke utføres. Eksempler på dette er helhetlig porteføljeforvaltning, kompetanseplanlegging, tilstandsanalyser og sammenstilling av nøkkeltall for å utarbeide forbedringsforslag. Også oppgaver på operativt nivå er ikke utført. Eksempelvis stillings- og ansvarsbeskrivelser, driftsbudsjettering og planlegging av drift og vedlikehold med dokumentasjon av utførelse i henhold til Internkontrollforskriften. Fremtidig organisering må sikre at disse oppgavene ivaretas på en god, entydig måte.

7.2 Finansiering av skolene generelt og av verdibevarende vedlikehold spesielt

I kartlegging er det avdekket at det er oppstått et betydelig vedlikeholdsetterslep for fylkeskommunens bygningsportefølje. Dette følger av systematisk underfinansiering og underprioritering av drift og vedlikehold gjennom budsjettprosesser sentralt og lokalt.

Når det gjelder verdibevarende vedlikehold spesielt er det vist at budsjettavsetninger i rammefinansieringsmodellen ikke er prisjustert siden 2002. Lønnsbudsjett for vaktmestere og renholdere gjenspeiler heller ikke dagens krav til kompetanse i disse yrkesgruppene. Det er gjort en sammenstilling av regnskapstall og budsjetter i perioden 2015-2016 som indikerer en underfinansiering av lønn til vaktmester og materiell/ tjenester til drift og vedlikehold på om lag 25-30 millioner kroner årlig.

Det understrekes at det er store avvik i regnskapsføringen skolene i mellom. Dette er en utfordring i seg selv da dette gjøre det vanskelig å ha en god økonomistyring og sammenligning av ressursbruk på tvers av eiendomsporteføljen. Videre må det understrekes at sammenstilling er øyeblikksbilder fra regnskapstall og budsjetter fra 2015 og 2016, men da resultatene begge år er omfattende avvik mellom tildelte midler og forbrukte midler gir dette en god indikasjon på en betydelig underfinansieringen av feltet. Fremtidig organisering må sikre tilstrekkelig finansiering både av skolens kjernevirksomhet (undervisning) og av verdibevarende vedlikehold av fylkeskommunens bygningsportefølje. Noe av finansieringsbehovet kan løses ved mer rasjonell utnyttelse av ressursene. Dette gjennom sentralisering av spesialiserte oppgaver samt utarbeiding av driftsplaner for hver virksomhet.

7.3 Kompetansebehov på taktisk og operativt nivå

Dagens bygg blir stadig mer kompliserte der tekniske anlegg og styringssystemer utgjør stadig større andel av investeringskostnaden og ikke minst drifts- og vedlikeholdskostnadene. Samtidig gir utviklingen også mulighet for fjernovervåking og oppfølging på taktisk nivå der man kan melde fra om behov for tiltak lokalt som utføres/ bestilles av vaktmester ved skolene.

Denne utviklingen gir også et spenn i kompetansebehov – fra ingeniørnivå via fagoperatører til ufaglærte. Med dagens system ansettes vaktmestere lokalt ved hver skole med liten mulighet for å dra veksler på kompetansen på taktisk nivå og/ eller opprette «superbrukere» på gitte fagfelt med ansvar for eksempel for de to-tre nærmeste naboskolene. Slik sett får man i større grad vaktmestere som er gode generalister, men som mangler nødvendig spisskompetanse spesielt på de tekniske fagene.

ByVe har per i dag verken ressurser eller fått tildelt ansvaret for å følge opp og optimalisere teknisk drift og vedlikehold ute ved skolene gjennom for eksempel overvåking av toppsystemer for SD-anlegg. Dette er en oppgave som ikke utføres per i dag og som kunne bidradd til å optimalisere ressursbruk og få mer og/ eller bedre teknisk drift/ vedlikehold for samme kronebeløp. Det krever spisskompetanse for å gjøre denne oppgaven, og man drar kun nytte av stordriftsfordelene ved å legge en slik rolle på taktisk nivå. Selve oppgaven kan utføres av en eller noen få vaktmestere/

driftsledere lokalt. Taktisk nivå betyr bare at oppgaven utføres på tvers av hele porteføljen, ikke at det «må gjøres i Molde». Det samme gjelder for andre oppgaver som bør utføres på taktisk nivå, som for eksempel superbruker/ ansvarlig for Facilit og energistyring for hele eiendomsporteføljen. De vaktmesterne/ driftslederne som påtar seg slike oppgaver på taktisk nivå vil følgelig gjøre arbeid for hele eller deler av porteføljen, ikke bare egen skole. Slik utnytter man den kapasiteten og kompetansen dagens ansatte har og løfter den ytterligere der det er behov. Dette må fremtidig organisering understøtte.

8 Tiltak for å nå målene

I dette kapittelet beskrives tiltak som gjennomføres for å nå målene beskrevet i kapittel 5. Tiltakene er videre utdypet i utarbeidet utviklingsplan og tilstandskartlegging med tilhørende vedlikeholdsplaner.

8.1 Organisering

For å sikre helhetlig eiendomsforvaltning som oppnår målene definert i kapittel 5 er det behov for å formalisere og endre organiseringen. Dagens organisering er preget av noe uklare grensesnitt og en finansiering via rammebudsjettet som i liten grad speiler faktisk behov (se beskrivelse av hovedutfordringene i kapittel 7). Det er heller ikke helt entydig hvem som skal ivareta alle lovkrav som er knyttet til helhetlig eiendomsforvaltning.

I prosessen har det blitt utledet fire ulike organiseringsalternativ, se drøftingsnotat. De ulike alternativene er blitt drøftet i hovedsamarbeidsutvalget (HSAMU) og styringsgruppen for prosjektet. Fylkesrådmann har på bakgrunn av dette besluttet retningslinjer for videre organisasjonsutviklingsprosess (OU-prosess).

8.1.1 Hensikt med omorganisering

Hovedprinsippet for omorganiseringen er å sikre at den som har byggeieransvaret (personlig ansvar for leder av enheten/ avdelingen/ virksomheten som har ansvaret) også har styrings- og disposisjonsrett over nødvendige ressurser for å utføre teknisk drift og vedlikehold (se definisjon i avsnitt 4.4.1). Videre skal rektor ha tilgjengelig nødvendige ressurser for å utføre brukerstøttetjenester for å sikre at kjernevirksomheten utføres på best mulig måte (se definisjon i avsnitt 4.4.2).

Videre skal omorganiseringen sikre at oppgaver som per i dag ikke utføres eller utføres delvis (se avsnitt 7.1) tildeles en gitt enhet/ avdeling/ virksomhet. Oppgavene er definert i en grensesnittmatrise med tilhørende tjenestenivåavtale (Service Level Agreements (SLA)) som definerer hva som skal gjøres, hvem som skal gjøre det, til hvilken kvalitet det skal utføres og hvordan oppgaven skal finansieres.

Til slutt skal omorganiseringen også bidra til å sikre at både dagens og fremtidens kompetansebehov dekkes og at ressursene benyttes til det beste for å optimalisere eiendomsforvaltningen av fylkeskommunens eiendomsportefølje.

8.1.2 Retningslinjer for OU-prosess

Etter at eiendomsstrategien er vedtatt vil det bli en etterfølgende OU-prosess på administrativt nivå. Når det gjelder selve organiseringa vil vi presisere at eiendomsstrategien bare drar opp prinsipp og føringer for plassering av ansvar. Den videre prosessen innebærer kartlegging og avklaring av hvor oppgaver, ansvar og ressurser skal fordeles i organisasjonen. I dette ligger fastsetting av lederstruktur, plassering av personalansvar, klargjøring av arbeids- og ansvarsområder,

kompetansekrav, konkretisering av arbeids- og samhandlingsformer m.m. på operativt nivå. Også i OU-prosessen er HSAMU tiltenkt rollen som den formelle arena for drøftinger mellom partene etter hovedavtalen og arbeidsmiljølova.

Fylkesrådmannen legger til grunn følgende føringer for OU-prosessen for å nå måla for eiendomsstrategien.

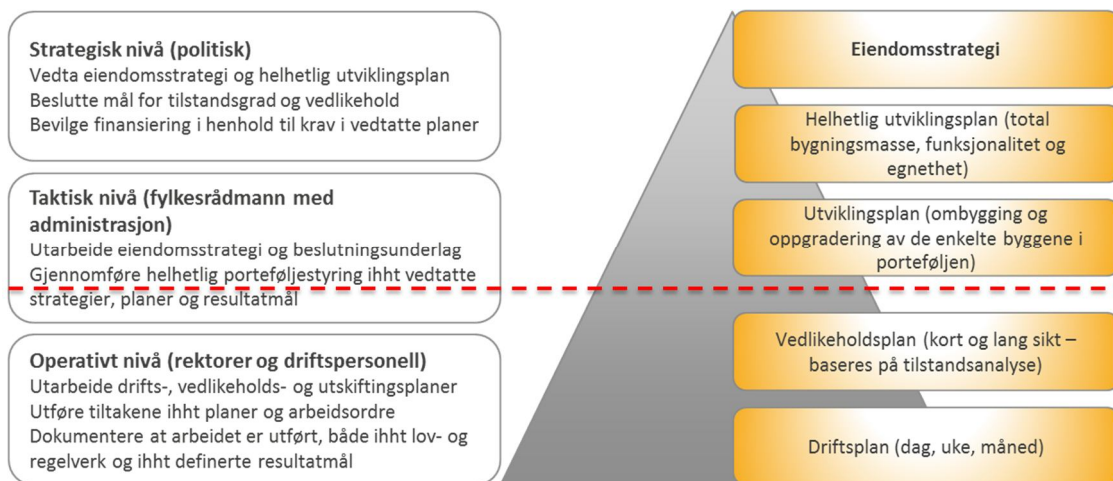
1. For hver virksomhet (videregående skole) blir det lokalisert driftsoperatør som skal sikre at virksomheten til enhver tid kan levere gode tjenester til brukerne.
2. For kvar virksomhet skal det utarbeides en tjenestenivåavtale (SLA) som er en avtale som regulerer tjenestene som ByVe leverer eller mottar (etter NS 15221-2 Fasilitetsstyring del 2). Slike tjenester kan mellom anna være å klargjøre til eksamen, følge opp enkle driftsmeldinger fra tilsatte/brukere, låserutiner, posttjenester, flagging med mer.
3. Innenfor oppdelte geografiske område skal det bygges sterke fagmiljø (regionale team) innen drift og vedlikehold mens fagmiljøet i ByVe skal ha hovedoppgavene med utvikling og forvaltning.

Konsekvensene for hver enkelt tilsatt og virksomhet blir klargjort gjennom OU-prosessen og drøftinger med de tillitsvalgte. I praksis betyr dette at strategien ikke låser organisering av personalansvar, men at denne blir tilpassa i forhold til ansvar og oppgaver hos hver enkelt virksomhet.

8.2 Operasjonalisering i de ulike planene – utviklingsplan, vedlikeholdsplan, driftsplan

For å sikre at man når målene som er beskrevet i kapittel 5 er det videre utviklet et helhetlig planverk som inkluderer en overordnet utviklingsplan for hele porteføljen, vedlikeholdsplaner for porteføljen og de enkelte skoler/ eiendommer/ bygg og føringer for driftsplaner for den daglige driften av bygningsmassen.

Sammenhengen mellom de ulike beslutningsnivåene og de ulike planene vises i figuren under:

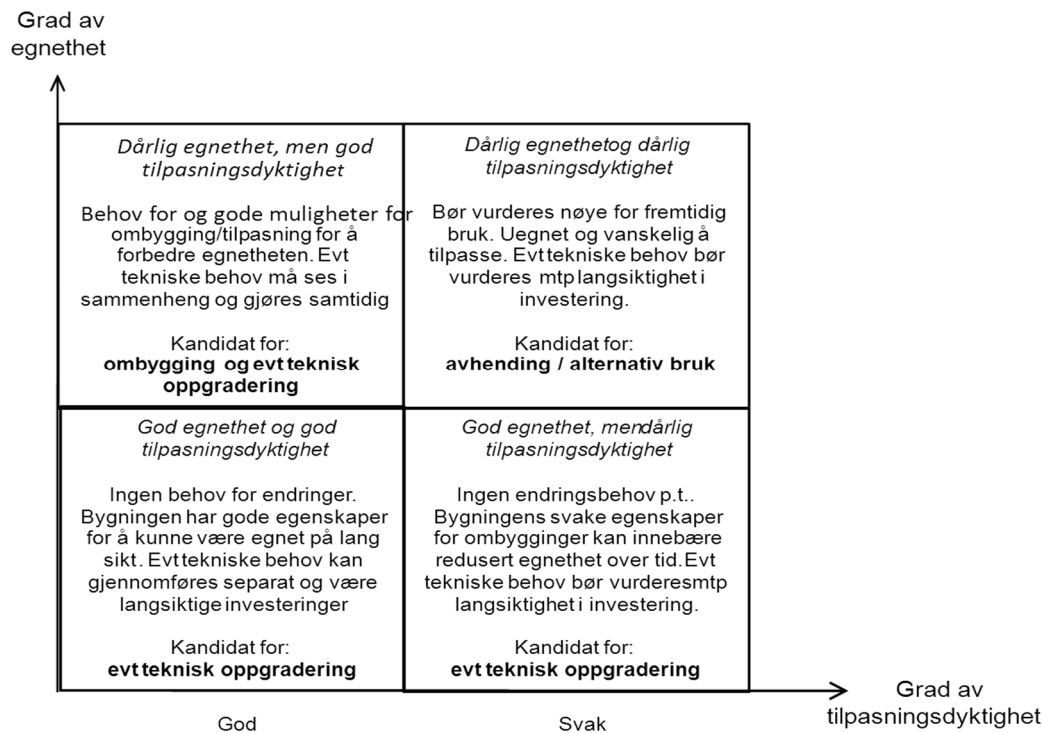


Figur 7: Sammenheng mellom styringsnivå og helhetlig planverk for Møre og Romsdal fylkeskommune

I utviklingsplanen gis det retningslinjer for hvordan vedlikeholdsmidler/ tiltak prioriteres mellom bygg. Målet er å nå en gjennomsnittlig tilstandsgrad på 1,2 for hele porteføljen.

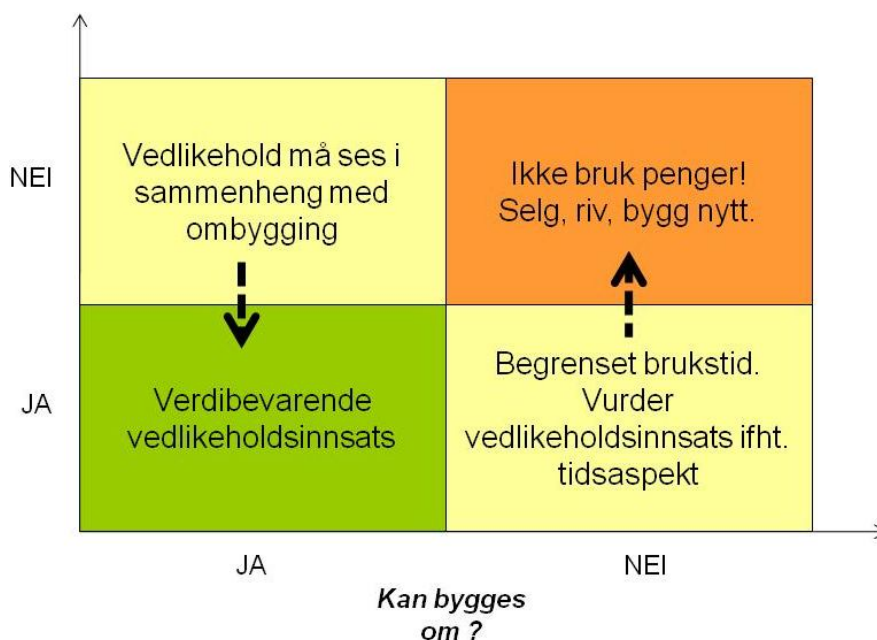
Ulike bygg passer bedre eller dårligere til den virksomheten som drives i dem. Ulike bygg har også ulik grad av tilpasningsdyktighet. Med dette mener vi hvor enkelt eller hvor vanskelig det er å endre byggene slik at de passer til den virksomheten som drives i dem. Informasjon om disse to

parameterne gir grunnlag for å vurdere om man bør beholde bygg i porteføljen eller ikke. I figuren viser vi denne sammenhengen.



Figur 8: Levedyktighetsmodellen - gir en generell karakteristikk av ulike kombinasjoner av bygningers egnethet og bygningsmessig tilpasningsdyktighet (Larssen og Bjørberg, Multiconsult)

En slik inndeling kan brukes til å dele inn byggene i hvilke bygg som er godt egnet for kjernevirksomheten og som man bør drive et verdibevarende vedlikehold for, hvilke man kan og bør gjøre tilpasninger av og hvilke man bør kvitte seg med – enten ved å selge eller rive. Denne sammenheng er illustrert i figuren under.



Figur 9: Vurdering av vedlikeholdsinnsats sett opp mot byggs funksjonalitet og tilpasningsdyktighet (Larssen og Bjørberg, Multiconsult)

Vurderingen over ligger til grunn for inndeling av bygningsmassen for å sikre at vedlikeholdsmidlene disponeres optimalt. Vi har delt inn i det vi kaller henholdsvis A-, B- og C-bygg. A-bygg er bygg man har planlagt omfattende ombyggings- eller rehabiliteringstiltak om relativt kort tid og tilsvarer bygg i øverste venstre kvadrant i figuren over. B-bygg er bygg man skal beholde over tid og drive verdibevarende vedlikehold og er i nederste venstre kvadrant med glidende overgang til nederste høyre kvadrant. C-bygg skal rives eller avhendes og er i øverste høyre kvadrant, med glidende overgang fra nederste høyre kvadrant.

Vedlikeholds- og utskiftingstiltak vurderes da opp mot byggkategori og hvor lang tid det er frem til planlagte tiltak/ riving skal utføres. Hvilke tiltak som skal prioriteres for de ulike byggkategoriene er vist i tabellen under.

Utviklings- planer M&R FK	Satsingsprosjekter				
	Verdibevarende vedlikehold				
	Periodiskvedlikehold				
	Lovpålagte tiltak				
	HMS	Drift	Vedlikehold	Utskifting	Utvikling
Bygningskategori A	X	X	X	(X)	X
Bygningskategori B	X	X	X	X	
Bygningskategori C	X	X	(X)		
Vernede bygninger	X	X	X	(XX)	
Leide bygg	X	X	(XXX)	(XXX)	
(X) - tiltaket vurderes før det iverksettes (kost nytte)					
(XX) - tiltaket utføres i tett dialog med myndigheter for atikvariske bygninger					
(XXX) - tiltaket utføres iht.avtale i leiekontrakt					

Figur 10: Differensiering av vedlikeholds- og utskiftingstiltak basert på byggkategorier (Ref. Multiconsult)

Veiledende akseptgrense for iverksetting av større tiltak er definert som følger:

Type bygg	TG-aksept
B-bygg	1,4
A-bygg	1,6
C-bygg	1,9
Portefølje	1,5

Bygg utgjøres av ulike hovedkomponenter som igjen utgjøres av bygningskomponenter. I utviklingsplanen har vi vist akseptnivåer på bygningskomponentnivå for ytterligere å detaljere tiltak som sikrer at man oppnår målene for gjennomsnittlig tilstandsgrad og akseptnivå.

Når det gjelder hovedkomponenter, se tabellen under, er det ofte behov for større tiltak for å gjøre utskiftninger av disse. I mange tilfeller kan tilpasning av bygningsmasse for å gjøre utskiftingen av komponentene være større enn selve utskiftingen. I disse tilfellene bør man da vurdere om utskiftingene bør ses i sammenheng med utviklingstiltak i bygningsmassen – altså større ombygginger/ rehabiliteringer. Gjøres dette, kan det utløse hovedombygging. Ved hovedombygging kreves det at hele bygget løftes til gjeldende TEK (se lovkrav i avsnitt 4.1 og utdyping i utviklingsplanen). Dette kan medføre omfattende oppgraderinger i bygget og bør derfor vurderes

nøye opp mot nødvendige utskiftingstiltak. Erfaringsmessig bør man vurdere hovedombygging når hovedkomponentene har nådd følgende tilstandsgrader:

Tilstandsgrader > 2 hovedombygging bør vurderes						
Område	Samlet vektet tilstandsgrad	Bygning	VVS	El-kraft	Tele og auto	Utendørs
Vurdering av hovedombygging	> 2	> 2,4	> 1,9	> 1,9	> 1,5	> 2,4

Tabell 4: Tilstandsgrader for hovedkomponenter sett opp mot vurdering av hovedombygging (Ref. Multiconsult)

8.3 Årshjul – faste årlige aktiviteter for å sikre måloppnåelse

For å nå målene satt i denne eiendomsstrategien er en suksessfaktor å jobbe strukturert og systematisk for å gjøre jevne forbedringer i den helhetlige porteføljestyringen. For å sikre dette er følgende aktiviteter foreslått inn som faste, årlige aktiviteter og rapporteringer:

- Regnskap (januar)
- Dialogmøter med virksomhetene (februar-april)
- Årsrapport (april)
 - Inkludert rapportering om arealutnyttelse, benchmarking økonomi, energiforbruk, kompetansebehov/ -planer, status på resultatmålene i eiendomsstrategien, tilstandsgrad, tilfredshetsmålinger, avvik i Facilit
- Investeringsprogram (juni)
- Årlig systemevaluering (KS-system, driftssystem, med mer) (juni)
- Årsbudsjett og investeringsplan (august)
- Tilstandskartlegging (september)
- Tilfredshetsmålinger (oktober)
- Vedlikeholdsplaner med budsjett (november)

Vedlegg 1: Oversikt over gjennomførte hovedaktiviteter og møter

For å sikre at eiendomsstrategien både svarer på behovene i fylkeskommunen og ikke minst er gjennomgående forankret blant alle berørte parter er det gjennomført en rekke workshoper og fagdelte viktige aktiviteter. Følgende møter og workshops er gjennomført:

- 27.01.16 Workshop 1 – hensikt presentere prosjektet og få innspill til mål, risikomomenter og muligheter
- 01.02.16 Styringsgruppemøte 1 – orientering om prosjektet og oppstarten
- 23.03.16 HSAMU-møte – orientering om prosjektet
- 03.03.16 Prosjektgruppemøte 1 – oppstartsmøte
- 07.04.16 Styringsgruppemøte 2 – presentasjon av foreløpige resultater og utkast til mål for beslutning
- 15.04.16 Prosjektgruppemøte 2 – informasjon om status, diskusjon av foreløpige resultater og planlegging av videre aktiviteter, blant annet workshop 2
- 18.4.16 Styringsgruppemøte 2 – besluttet mål for prosjektet
- 19.-20.04.16 Samlinger med henholdsvis ledende vaktmestere og ledende renholdere (to hele dager – delt i to samlinger) for informasjon om prosjektet og innspill til hva som fungerer godt/dårlig per i dag med tilhørende forbedringspotensial
- 28.04.16 Workshop 2 – informasjon om foreløpige resultater og innspill til tiltak for å redusere identifiserte risikomomenter og utnytte identifiserte muligheter, samt forslag til eventuelle fremtidige endringer i organiseringen av det helhetlige arbeidet med eiendomsforvaltning
- 10.5.16 Prosjektgruppemøte 3 – informasjon om status, diskusjon av foreløpige resultater og planlegging av videre aktiviteter, blant annet studietur
- 18.-19.5.16 Samling med ByVe for informasjon om prosjektet og innspill til fordeling av oppgaver/ ansvarsområder knyttet til helhetlig eiendomsforvaltning og eventuell fremtidig organisering basert på oppgavefordelingen/ fordelingen av ansvarsområder
- 13.-14.6.16 Studietur med prosjektgruppen – besøk hos Bærum kommune, Buskerud fylkeskommune og Østfold fylkeskommune for å høre om deres erfaringer med tilsvarende arbeid
- 29.6.16 Rektorsamling – informasjon om prosjektet og innspill til fordeling av roller og ansvar med begrunnelse for hvorfor rollene/ ansvaret ble fordelt som de ble
- 7.9.16 Prosjektgruppemøte 4 – orientering, drøfting og justering av organisasjonsalternativer til fremleggelse for HSAMU og møteserie med rektorer, driftspersonell, renholdere og ByVe
- 9.9.16 HSAMU-møte – orientering om alternative organisasjonsmodeller
- 13.-15.9.16 Separate orienterings- og innspillsmøter om alternative organisasjonsmodeller med hhv rektorer, driftspersonell, renholdere og ByVe
- 19.10.16 Prosjektgruppemøte 5 – gjennomgang drøftingsnotat og innstilling fra prosjektgruppen til organisasjonsalternativ
- 23.11.16 Styringsgruppemøte – orientering om anbefalt løsning basert på gjennomført prosess og dokumentert i drøftingsnotat
- 7.12.16 HSAMU – drøfting av alternative organisasjonsmodeller basert på drøftingsnotat
- 13.02.16 Prosjektgruppemøte 6 – siste gjennomgang av eiendomsstrategi og organisering
- 07.02.17 Fremlegging av alternativer for rektorene med diskusjon og tilbakemeldinger
- 21.02.17 HSAMU – endelig drøfting

I tillegg til disse større samlingene og møtene har det også blitt gjennomført en rekke møter/ intervjuer med for eksempel økonomi og utdanning for å få bredest mulig informasjon om dagens situasjon og fremtidig situasjon – sistnevnte i hovedsak med tanke på skole- og linjestruktur.

Parallelt med ovennevnte møteserie er det også gjennomført en rekke møter for å utarbeide en utviklingsplan for Møre og Romsdal fylkeskommunes eiendomsportefølje.

Vedlegg 2: Utdrag NS 3454:2013 Livssyklus kostnader for bygg

I det følgende gjengis utdrag fra kontoplanen i NS 3454:2013 Livssyklus kostnader for bygg.

Generelt er konto 1 og 9 mest aktuell for prosjektavdelingen. Dette er investeringskostnader ved nybygg/ rehabilitering av bygg og restkostnader eller –inntekter når et bygg skal rives eller avhendes.

Konto 2 er forvaltningsoppgaver som typisk hører hjemme på et taktisk nivå, i dette tilfellet ByVe. Dette er oppgaver som er nødvendige for å oppnå en effektiv styring av en eiendom eller eiendomsportefølje. I dette tilfellet vil det være oppgaver knyttet til den helhetlige styringen av fylkenes helhetlige eiendomsportefølje.

Konto 3 er delt i teknisk drift og vedlikehold og drift og vedlikehold som typisk styres av brukerne. Teknisk drift er i stor grad styrt av lovverk og skal sikre at bygningsmassen opprettholder sin verdi. Brukerstyrt drift er typisk oppgaver man oppdager lokalt, som å skru igjen et løst dørhåndtak, skifte lyskilder, holde utomhusområdene ryddige og snøfrie, med mer. Vedlikehold deles i planlagt vedlikehold, som følger av bygningsdelers levetid og behov for ivaretagelse, og mer akutt vedlikehold som oppstår som følge av eksterne/ uventede hendelser. Reparasjoner inngår i sistnevnte.

Konto 4 er utskiftings- og utviklingstiltak. Disse er typisk større tiltak som bør håndteres på et taktisk nivå – enten ved sentral vedlikeholdsavdeling eller av prosjektavdelingen.

Konto 5 er forsyningskostnader. Forbruket avhenger av brukeren. Samtidig er det stadig bedre sentrale systemer som kan overvåke og styre for eksempel energiforbruk. Ansvarlig for styring av bruk bør også være ansvarlig for å betale for forbruket.

Konto 6 er kostnader knyttet til renhold. Dette er delt i regelmessig renhold, periodisk renhold, ekstraordinært renhold og renholdsrelaterte oppgaver.

Konto 7 er en samlepost for servicetjenester som ikke er del av kjernevirksomheten i en gitt virksomhet, men som ofte er nødvendige/ ønskede støttetjenester for å gjennomføre kjernevirksomheten på best mulig måte.

Konto 8 er åpen. Denne er ment for kjernevirksomhetens egne kostnader. For eksempel for en skole vil dette da være budsjettet for å drive pedagogisk virksomhet.

	Kostnadsposter	Omfatter	Omfatter ikke
1	Anskaffelses- og restkostnader	Kostnader til anskaffelser for byggverket/bygningsdelen(e) og restkostnader ved endt analyseperiode/levetid.	
11	Tomt	Tomtekostnad. Eventuell årlig festeavgift/tomteleie neddiskonteres til nåverdi.	
12	Nybygg	Nye byggverk som frittstående nybygg, tilbygg eller påbygg. Prosjektkostnader i henhold til NS 3453.	Kostnad/verdi av tomt (se post 11).
13	Hovedombygging	Tiltak som er så omfattende at byggverket i det vesentlige blir fornyet. Prosjektkostnader i henhold til NS 3453.	Restverdi av eksisterende bygning (se post 92).
14	Restkostnad	Kostnader til demontering og deponering av bygningsdelen(e)/byggverket ved endt levetid. Kan omfatte <ul style="list-style-type: none">- riving av et helt byggverk;- omfattende nødvendig miljøsanering;- fjerning av rivemasser sortert til gjenbruk;- gjenvinning og depot.	

	Kostnadsposter	Omfatter	Omfatter ikke
2	Forvaltningskostnader	Kostnader til eiendomsledelse, økonomisk styring og administrasjon.	
21	Skatter og avgifter	Eiendomsskatt. Feieavgift.	Kommunale avgifter til vann og avløp og renovasjon (se postene 52 og 53). Festeavgift (se post 11).
22	Forsikringer	Brannforsikring. Innbruddsforsikring. Bygningsfaste maskiner og utstyr.	Innbeforsikring. Avbruddsforsikring. Forsikring for maskiner og utstyr som benyttes av bruker/leietaker.
23	Eiendomsledelse og administrasjon	Forretningsførsel. Markedsføring. Administrasjon av leieforhold. Kundepleie, brukerkontakt. Meglerutgifter. Overordnet drift-, vedlikeholds- og utviklingsplanlegging. Porteføljeforvaltning, verdibevaring. Bestillerkompetanse, kontroll av utførelse. Controllerfunksjon, økonomi. Analyser og utredning som tilstandsanalyser, revisjoner og benchmarking. Juridisk bistand. Administrasjon av internkontrollsystem, HMS-system, kvalitetssystem. Innkjøp og forvaltning av FDVU-system/eiendomsregister. Oppdatering av FDVU-dokumentasjon og annen nødvendig dokumentasjon. Beredskapsplanlegging. Brannvernledelse. Energiledelse. Energimerking av bygg. Miljømerking av bygg.	Detaljplanlegging av utførelse av operative aktiviteter. Prosjektering, kontrahering/bestilling og gjennomføring. Gjennomføring av sjekkrunder for internkontroll.

	Kostnadsposter	Omfatter	Omfatter ikke
3	Drifts- og vedlikeholdskostnader	Kostnader til aktiviteter som er nødvendige for å opprettholde bygningsdelenes funksjonsdyktighet over en forventet levetid.	
31	Drift	<p>Ettersyn og kontroller som er nødvendig for at bygningsdeler og byggverket skal fungere som planlagt og oppfylle lov og forskriftskrav.</p> <p>Kontroller/sjekkrunder uavhengig av intervall inkl. lovpålagte tilsyn som brannvern/ brannsikring, heiskontroll, osv.</p> <p>Ettersyn, kontroll, oppfølging og justering/regulering av tekniske anlegg og systemer normalt innenfor et år.</p> <p>Service av tekniske anlegg inklusiv utskifting av mindre komponenter og forbruksmateriell (f.eks. filter, remmer).</p> <p>Andre aktuelle tiltak:</p> <ul style="list-style-type: none"> - analyse av oljeprøver; - overvåkning av vibrasjoner; - termografering; - energivurdering av tekniske anlegg; - oljeskift, smøring av deler; - lyskildeskift, ev. gruppeskift; - rensk av takrenner/nedløp, kontroll av beslag; - feiing av utearealer; - gartnerarbeider (stell av grøntareal, plenklipping, med mer); - snørydding av utearealer inkludert bortkjøring; - fjerning av snø, is og istapper på tak. 	Brukerutstyr.

32	Vedlikehold	<p>Forebyggende/planlagte tiltak for at bygningsdelens funksjon skal opprettholdes innenfor antatt levetid, normalt basert på en tilstandsvurdering. Dette innbefatter mindre utskiftinger som f.eks.:</p> <ul style="list-style-type: none"> - enkelte deler av kledning (deler av trepanel, enkelte kledningspaneler); - enkelte deler av gulv (deler av et gulvbelegg, enkelte fliser); - enkelte deler av taktekking (enkelte takstein, deler av takpapp). <p>Overflatebehandling og mindre reparasjoner som normalt utføres sjeldnere enn hvert år, f.eks.:</p> <ul style="list-style-type: none"> - fasadevask og behandling; - maling; - sliping og lakking av tregulv; - utvendige persienner; - mur / puss. 	Boning (inkludert i renhold), (se post 62).
33	Reparasjon av skader	<p>Tiltak som må utføres for å rette opp skader eller mangler forårsaket av uforutsett ytre påvirkning, f. eks.:</p> <ul style="list-style-type: none"> - hæverket, innbrudd; - vær og vind; - snøbelastning; - vannskader; - graffiti. 	

	Kostnadsposter	Omfatter	Omfatter ikke
4	Utskifting- og utviklingskostnader	<p>Utskifting av bygningsdeler for å opprettholde byggverkets verdi samt kostnader til utviklingstiltak for å imøtekomme krav fra brukere, marked og myndigheter og som øker byggets verdi.</p> <p>Tiltak som normalt kan gjennomføres mens lokalene er helt eller delvis i bruk.</p>	
41	Utskifting	<p>Utskifting av bygningsdeler/systemer av bygningsdeler, f. eks. utskifting av:</p> <ul style="list-style-type: none"> - fasadekledning; - vinduer; - gulvbelegg; - takbelegg. - pumpe; - sanitæranlegg; - aggregat; - ventilasjonsanlegg. <p>Inkludert eventuell økning av standard, ved f.eks. utskifting av vinduer til vinduer med bedre U-verdi.</p>	Forbruksmateriell (se post 31).

42	Utvikling	<p>Oppgradering av eksisterende installasjoner, f.eks.:</p> <ul style="list-style-type: none"> - oppgradering av ventilasjonsanlegg til sonestyring; - etterisolering. <p>Ny funksjonalitet i form av installasjoner som ikke har vært i bygget tidligere, f.eks.:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ventilasjonsanlegg; - heis; - utvendig solavskjerming; - sprinkleranlegg. <p>Tiltak som gjennomføres på bakgrunn av brukers endrede behov eller pga. lovpålagte krav (nye forskrifter osv.), f.eks.:</p> <ul style="list-style-type: none"> - riving/flytting av skillevegger og dører; - flytting av ventiler i ventilasjonsanlegg pga. ny rominndeling; - hulltakinger/nye føringsveier pga. installasjon av nytt brukerutstyr; - forsterkninger av konstruksjoner pga. installasjon av nytt brukerutstyr; - fremføring infrastruktur; - bygge om kontorlandskap til cellekontor eller omvendt; - ombygging/tiltak for å tilfredsstille krav til universell utforming eller brannforskrifter; - miljøkrav til kjølemiddel. 	Hovedombygging (se post 13).
----	-----------	--	------------------------------

	Kostnadsposter	Omfatter	Omfatter ikke
5	Forsyningskostnader	Kostnader til energi, vann og avløp og renovasjon.	
51	Energi	Elektrisk strøm inkludert nettleie. Olje. Fjernvarme. Andre energiformer (bio-energi, osv.).	Kostnader til drift og vedlikehold av tekniske anlegg/infrastruktur i byggverket.
52	Vann og avløp	Vannforbruk, drikkevann. Avløpsvann. Rensing av avløpsvann. Kommunale avgifter til vann og avløp.	Kostnader til drift og vedlikehold av tekniske anlegg/infrastruktur i byggverket.
53	Renovasjon	Leie av containere og komprimatorer. Bortkjøring. Tømming. Fyllplassavgift/deponiavgift. Kildesortering. Kommunale avgifter.	Kostnader til drift og vedlikehold av tekniske anlegg/infrastruktur i byggverket. Byggavfall.

	Kostnadsposter	Omfatter	Omfatter ikke
6	Renholdskostnader	Kostnader til gjennomføring av renholdsaktiviteter.	
61	Regelmessig renhold	Daglig/ukentlig renhold av alle innvendige flater. ¹⁾	
62	Periodisk renhold	Vårrengjøring. Tepperens. Skuring og polishbehandling av harde gulv. Rengjøring av høye flater. Vinduspussing. Rengjøring av bokhyller med innhold. ²⁾	
63	Ekstraordinært renhold	Rengjøring på anmodning, f.eks.: - utvendig vindusvask; - ekstraordinært byggrenhold.	
64	Rengjøringsrelaterte oppgaver	Tømming av avfallsbøtter og papirkurver. Sanitærtjenester (etterfylling av toalett-papir, håndklær, håndsåpe). Betjening av smussabsorberende soner (skifte av matter osv.), vanning av blomster. ³⁾	
¹⁾ Se NS-INSTA 810 tabell C.1, post 2. ²⁾ Se NS-INSTA 810 tabell C.1, post 3 og post 4. ³⁾ Se NS-INSTA 810 tabell C.1, post 5.			

7 Service-/støttekostnader til kjernevirksomheten	8 Virksomhetsspesifikke kostnader ¹⁾	9 Verdier og inntekter
71 Vakt og sikkerhet	81	91 Tomteverdi
72 Sentralbord- og resepsjonstjenester	82	92 Restverdi
73 Kantine-/cateringstjeneste	83	93 Salgsverdi
74 Møbler og inventar	84	94 Leieinntekt
75 Flytting/rokking arbeidsplasser	85	95
76 Tele- og IT-tjenester	86	96
77 Post- og budtjeneste	87	97
78 Rekvisita- og kopieringstjeneste	88	98
79 Administrativ støtte	89	99
¹⁾ Post 8 holdes ledig til fri disposisjon for virksomhetsspesifikke kostnader for ulike bransjer/sektorer.		



Møre og Romsdal
fylkeskommune

Fylkeshuset, 6412 Molde
Telefon 71 28 00 00
post@mrfylke.no
mrfylke.no