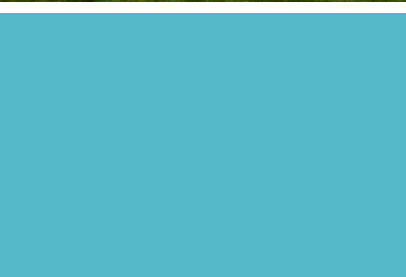




Kristiansand
kommune

Eiendomsstrategi for Kristiansand Kommune





Oksøy Fyr. Foto: Lars Verket

Forord

Eiendomsstrategien skal være et overordnet, helhetlig og styrende dokument som favner all eiendomsvirksomhet i kommunen. Den skal kommunisere satsinger og prioriteringer, både innad og utad i kommunen.

Kristiansand Kommune passerte i 2023 116 000 innbyggere, og vil ifølge SSB ligge på 132 000 i 2040. Med flere innbyggere øker også kommunens tjenesteyting og behov for bygg og arealer til blant annet skoler, barnehager, omsorgsbygg og boliger. Kommuneøkonomien er under press, og velferdstjenestene er i stadig endring. Økt vedlikeholdsetterslep i kommunens bygningsmasse, er i ferd med å bli en betydelig utfordring, og krever en mer forutsigbar situasjon.

Utover å skaffe arealer til kommunal tjenesteyting, er kommunal eiendom både en katalysator og strategisk virkemiddel i by-, -steds- og boligutvikling. Kristiansand Kommune har vært en aktiv aktør i boligmarkedet i lang tid, og vært en medvirkende faktor til å holde prisutviklingen stabil, og sørge for at boligtilbudet er mer åpent enn i andre større kommuner.

Eiendomsstrategien skal i lys av dagens komplekse utfordringsbilde peke ut en tydelig retning og ambisjon for hele kommunens eiendomsvirksomhet. Både kommuneplanen, og klima- og miljøstrategien, er viktige **grunnlagsdokumenter** som strategien skal bygge på og bidra til å oppfylle. Eiendomstrategien må også sees i sammenheng med boligsosial handlingsplan, der målsettingen er å bistå de som er vanskeligstilt på boligmarkedet slik at alle i kommunen kan bo trygt. Temaplan for idrett og friluftsliv og strategi for toppidrett, er eksempler på andre slike dokumenter.

Kristiansand kommune sitt søkelys på å være sterkere sammen, har gjennom eiendomsstrategien et sektorovergripende helhetsblikk med økt søkelys på **sambruk av arealer, fleksible løsninger og et bærekraftig målfokus**.

Eiendomsstrategien skal synliggjøre hvilken retning Kristiansand kommune vil ha i sitt eiendomsstrategiske arbeid, og hva kommunen ønsker å oppnå som eiendomsaktør med ansvar for komplekse samfunnsoppdrag.

Innhold

1. Sammendrag	6
2. Innledning	8
2.1 Hensikten med eiendomsstrategien	8
2.2 Hvorfor er eierskap viktig	8
2.3 Hovedgrupper av kommunal eiendom	10
2.4 Avgrensning av eiendomsstrategien	12
2.5 Kommunen som strategisk eiendomsaktør	13
2.6 Prinsipper for eierstyring	13
2.7 Organisering og ansvar	14
2.7.1 Grunneiendom	14
2.7.2 Bygg	14
2.7.3 Visjon og verdier	15
3. utfordringer og behov	16
3.1 Befolkningsvekst og demografiutvikling gir strammere økonomiske rammer	16
3.2 Klima og miljø	16
3.2.1 Redusere totalt miljø- og klimafotavtrykk	16
3.2.2 Redusere energi- og effektbehov i eksisterende og nye bygg	17
3.2.3 Beskyttelse mot klimaendringer	17
3.3 Teknologiutvikling	17
3.4 For liten innsats til drift og vedlikehold	17
3.5 Arealeffektivitet og tjenesteområdenes behovsplaner	18
3.6 Sentralisering og stedsutvikling	18
3.7 Bærekraftig boligutvikling	18
3.8 Utvikling og omstilling krever kompetanse og kapasitet	19
4. Eierperspektiv - grunneiendom og eiendomsutvikling	20
4.1 Strategisk porteføljeforvaltning for kjøp og salg	20
4.2 Langsiktig og strategisk eiendomsposisjonering	20
4.3 Grunneiersamarbeid for gjennomføring av by- og stedsutvikling	20
4.4 Prioriterte strategier	22
4.4.1 Aktiv og strategisk rolle i lokalsamfunnsutviklingen	22
4.4.2 Helhetlig eierskap og forvaltning	23
4.4.3 Eiendomsforvaltningen preges av kunnskap, gjennomføringskraft og fleksibilitet	24
5. Hovedprosessene i kommunal Byggforvaltning	26
6. Eiendomsvirksomheten i Kristiansand kommune	28
6.1 Porteføljesammensetning - bygg	28
6.2 Porteføljestyling av bygningsmassen	29
7. God kommunal byggforvaltning	30
7.1 Kriterier	30
7.2 Styrings- og utførelsesnivåer innen bygg- og eiendomsforvaltning	31
7.3 Verdibevarende vedlikehold er kostnadseffektivt	32

8. Eierperspektiv - bygg	34
8.1 Formålsbygg og andre byggekategorier	34
8.1.1 Vedlikeholdsbehov	34
8.1.2 Tilstandsregistrering og tilstandsgrad	36
8.1.3 Vedlikeholdsplaner	36
8.1.4 Digitalisering	36
8.1.5 Vakt og Sikring	36
8.1.6 Prosjektledelse	37
8.2 Bolig	37
8.2.1 Vedlikeholdsnivå	37
8.2.2 Vedlikeholdsplaner, tilstandsregistrering og digitalisering	38
8.2.3 Tilpassede boliger	38
8.3 Driftsoptimalisering av bygg	39
8.3.1 Utvikling av driftstjenestene	39
8.3.2 Renhold	39
8.4 Prioriterte strategier bygg	40
8.4.1 En kostnadseffektiv og verdibevarende eiendomsforvaltning	40
8.4.2 Klimavennlige løsninger med ressurseffektiv bruk av energi og arealer	41
9. Oppfølging av strategien	42



Kilden og Kunstsilo. Foto: Lars Verket

1. Sammendrag

Kommunen har ulike roller innen eiendomsområdet, og opererer i hele spennet fra den overordnede og strategiske planleggingen av hvordan byen skal utvikle seg fremover, til den daglige gjennomføringen av konkrete operative oppdrag og tjenester. Kommuneplanens samfunnsdel og arealdel gir de overordnede føringer og rammer for dette arbeidet.

Rollene må utøves på en måte som inviterer til at det fremmes forståelse og interesse for betydningen av offentlig eiendom som verdi i lokalsamfunnet, og hvordan eiendom brukes som strategisk virkemiddel for å nå ønskede mål. Strategien baseres i stor grad på overordnede planer med prioriterte miljø- og bærekraftsmål, innsatsområder og arealstrategi.

Eiendomsstrategien skal tjene som plattform for kommunens prioritering, utvikling og styring. Samtidig skal den bidra til at fellesskapets verdier sikres for framtidige generasjoner gjennom god forvaltning og strategisk utvikling. Eiendomsstrategien har et langsiktig perspektiv og skal som et utgangspunkt gjelde i mange år. Status for kommunens bygg- og eiendommer vil derimot være i stadig endring og må derfor oppdateres hyppigere enn selve strategien. Eiendomsstrategien bør revideres hvert 4. år der tall og tabeller oppdateres som et minimum.

Det viktigste for at kommunens eiendomsstrategi skal fungere som et godt styringsdokument, er at både det administrative og politiske nivået er lojale mot strategien både i enkelt saker, og når større planer og budsjettvedtak skal fattes.

Strategien tar for seg dagens organisering av eiendomsvirksomheten, utfordringsbildet, og eierperspektiver knyttet til både bygg, grunneiendommer og eiendomsutvikling. Det pekes avslutningsvis på prioriterte strategiområder.

Følgende overordnede ambisjoner vurderes som sentrale for Kristiansand kommunes eiendomsvirksomhet:

Kommunen skal gjennom aktiv bruk av eiendomsressursene være en strategisk aktør i utviklingen av et bærekraftig kommunesamfunn i tråd med kommuneplanen

Eiendomsvirksomheten skal sikre at kommunens tjenester har funksjonelle og effektive arealer som bidrar til innovativ tjenesteutvikling og som ivaretar innbyggernes behov.

Kommunens eiendomsmasse skal aktivt forvaltes og utvikles på en kostnadseffektiv, verdibevarende, bærekraftig og langsiktig måte.

Kommunen skal utnytte sitt handlingsrom til å tilrettelegge for en boligsammensetning som bidrar til utjevning av sosiale forskjeller, og at kommunen når målsetningen om boliger for alle.



Tangen og Odderøya. Foto: Lars Verket

Følgende fem innsatsområder med tilhørende strategier er definert i dette dokumentet:

Aktiv og strategisk rolle i lokalsamfunnsutviklingen.

En kostnadseffektiv og verdibevarende eiendomsforvaltning.

Klimavennlige løsninger med ressurseffektiv bruk av energi og arealer.

Helhetlig eierskap og forvaltning.

Bygg- og Eiendomsforvaltningen preges av kunnskap, gjennomføringskraft og fleksibilitet

Politiske saker som omhandler bygg- og eiendom, skal henvise til Eiendomsstrategien, og vise at beslutninger og forslag til vedtak er i samsvar med denne.

Operasjonalisering og oppfølging av eiendomsstrategiens mål/strategier kan også konkretiseres ved å etablere KPI er som systematisk dokumenterer status og oppnådde resultater. F.eks. kan det være tilstandsgrad for bygningsporteføljen, vurdering av arealeffektivitet (f.eks. samlet skoleareal i m2) per elev og utgifter til vedlikeholds aktiviteter i kommunal eiendomsforvaltning (kroner per m2), mm.

2. Innledning

2.1 Hensikten med eiendomsstrategien

Kristiansand kommune har ansvar for å forvalte og utvikle eiendom med betydelige verdier for fellesskapet. Det er mange behov med ulike interesser innenfor eiendomsområdet. Derfor er det viktig at kommunen forvalter sitt eierskap på tvers av tjenesteområdene for å sikre helhet, utvikling og optimalisering.

Eiendomsstrategien:

Plattform for
kommunens prioritering,
utvikling og styring

Sikre fellesskapets
verdier for
fremtidige generasjoner

Eiendomsstrategien angir retning og rammer for en helhetlig og framtidsrettet prioritering, utvikling og styring av kommunens eiendomsvirksomhet. Kommunens eiendommer berører alle tjenesteområdene, og andre aktiviteter som dekker ulike behov og samfunnsinteresser.

2.2 Hvorfor er eierskap viktig

I dette kapittelet beskrives alle rollene kommunen har som eier, og prinsippene som ligger til grunn for eierskapet. Figuren under illustrerer kommunens roller som eier.

Kommunens eierskap skal kjennetegnes av gjennomgående god kvalitet og bærekraftige løsninger. jf. innsatsområde/strategi.

En kostnadseffektiv og verdibevarende eiendomsforvaltning.

I forvaltningsrevisjon: eiendomsforvaltning Kristiansand kommune, desember 2022 defineres det slik: Helt konkret så innebærer operasjonaliseringen av begrepet «verdibevarende vedlikehold» i faglig normerende dokumenter for eiendomsforvaltning at kommunene gjennom periodisk og planmessig vedlikehold sørger for at bygget opprettholder tilstandsgrad (TG) 1 gjennom byggets levetid. *Se rapporten Vedlikehold i kommunesektoren. Fra forfall til forbilde, s. 17-18.*

Forvaltningsrevisjonen hadde fokus på verdibevarende vedlikehold i kommunale bygg, men dette er også en utfordring for kommunale anlegg. Det tilføres ikke nok vedlikeholdsmidler til å opprettholde verdien på den kommunale vegkapitalen. I tillegg overtar kommunen stadig mer areal som høykvalitets grøntstruktur for allmenheten i bydelssentra, på skoler og idrettsanlegg uten at vedlikeholdsbudsjettet løftes tilsvarende. Vi drifter og vedlikeholder også betydelige anlegg i friområdene (for eksempel turveier, badeplasser, brygger og dammer).



2.3 Hovedgrupper av kommunal eiendom

Kommunen som bygg- og grunneier. Denne eierstrategien har et hovedfokus på kommunen som strategisk eiendomsaktør og eier/drifter av bygg for brukere og publikum.



Kommunale bygg for brukere og publikum

Formålsbygg, utleiebygg og kommunale boliger, vernede bygg og parkeringshus.

Eiendommer til offentlig infrastruktur og grønnstruktur

Utbyggingspolitikken sier: Alle områder som er regulert til **offentlig** formål skal overføres kommunen vederlagsfritt når de er ferdig opparbeidet og godkjent.

Grønnstruktur

Grønnstruktur (parker, friområder, badeanlegg, lekeplasser, nærmiljøpark, balløkke, turstier, lysløyper), skal i hovedsak ha offentlig eierskap for å sikre at allmenheten har tilgang til ferdsel og opphold samt for å sikre at arealene driftes. Mindre områder og interne områder skal ikke eies av kommunen.

Drift av offentlig grønnstruktur skjer i regi av parkvesenets driftsavdeling. De mindre møteplassene (tidl. Sandlek) er opparbeidet for lek i nærmiljøet og driftes av beboerne i fellesskap gjennom avtale med kommunen, men grunnen er kommunal.

Totalt har kommunen: 999 møteplasser, 154 kvartalslekeplasser, 235 balløkker og 55,3 km² offentlige friluftsområde inkl. skjærgårdsparken. Kommunen har en offensiv rolle i å kjøpe opp viktig grønnstruktur knyttet til markaområder, strandsonen og korridorer fra boligområder og ut i marka.

Kristiansand kommune er en av Agders største skogeiere. Skogen binder opp store mengder CO₂, og har en stor stående kubikkmasse hogstmoden skog. En egen skjøtselstrategi kan blant annet bidra til å øke potensialet for CO₂ bindingen i kommune skogen.

Idrettsanlegg

Kommunen har mange idrettsanlegg, deriblant 46 natur- og kunstgressbaner, 3 friidrettsanlegg, 2 fotballhaller, 2 turnhaller, 1 baseballanlegg, 1 svømmeanlegg og 1 isanlegg. I tillegg er det 15 idrettshaller/flerbrukshaller i kommunen.

Idrettsanleggene skal i hovedsak ha offentlig eierskap både for å sikre tilgang for allmenheten, og at anleggene driftes ihht. gjeldende krav og retningslinjer.

Idrettsanleggene er viktige også i et byutviklingsperspektiv, og nærmere 1/3 av kommunens innbyggere benytter kommunens idrettsanlegg i dagliglivet.

Infrastruktur

Kommunen eier og drifter ca. 600 km med kommunale veier og gang-/sykkelveier, 27 dammer, 6 parkeringshus og i overkant av 5000 parkeringsplasser, samt en bobilparkering på Kongsgård.

Kristiansand kommune har en sentral posisjon ved at kommunen er grunneier av store marka- og friluftsområder som er viktige for rekreasjon, friluftsliv, jakt og fiske.

Småbåthavner

Ambisjonen er balanse i tilbud og etterspørsel, unngå overkapasitet og tomgangsleie, og at småbåthavnene er etablert på rett plass for å redusere transport mellom hjem og båthavn.

Det er potensial for en havn til i Sentrum vest og i Søgne, i tillegg til utvidelse og optimalisering av eksisterende havner. Tendensen går mot større båter som kan gi behov for enkelte bredere/større båt plasser. Dimensjonering av plassene kan gjøres innenfor eksisterende areal. En aldrende befolkning kan samtidig gi behov for å forbedre tilgjengeligheten i båthavnene.

Strengere forskrifter for miljøtilrettelegging i havner innføres med tydelige tidsfrister. Kommunen må ta et ansvar for at småbåthavnene ikke forurenser, og tilrettelegge for utslippsfrie havner.

Småbåthavnene er viktige rekreasjonsområder som gir tilgang til sjøen. Dette gjelder ikke bare i form av båt plass, men også som kano/kajakutsettingsområder, fiskeplasser eller bare som del av ferdsel i strandsonen. Småbåthavnene inngår i kommunens oversikt over blågrønnstrukturen. I Kristiansand er småbåthavnene åpne, i motsetning til endel andre steder hvor de er inngjerdet og utilgjengelige for andre enn kundene i havna.

Driftsbygg

Renseanlegg, VA-infrastruktur og sonestasjoner for kommunal virksomhet:

Ingeniørvesenet eier og drifter 2 store vannverk (Tronstadvann og Rossevang), samt et mindre vannverk på Vatneli. I tillegg har man noen krisevannverk, bl.a. Vesvann, samt høydebasseng og trykkøkningsstasjoner som er plassert rundt om i kommunen.

På avløpsiden eier og drifter kommunen 2 store renseanlegg (Odderøya og Høllen), samt et mindre anlegg på Vatneli. I tillegg til noen små anlegg, bl.a. ved Trysnes, og et større antall avløpspumpestasjoner spredt over hele kommunen. Under bakken ligger det også ca. 1800 km med rørledninger for vann, avløp og overvann.

Ingeniørvesenet har også bygg og lagerarealer som er i bruk for egen virksomhet på Dalane, Salemsveien, Bråvann, Barstølveien og Mebakken, samt enkelte mindre arealer til lager/mellomlager som eks. ved Høllen Vest og på Odderøya.

Deponier

Kommunen eier og har oppfølgingsansvar for 2 nedlagte industrideponier i Holskogen og Sørlandsparken, samt strandkantdeponiet i Kongsgårdbukta som fremdeles er under oppfylling.

2.4 Avgrensning av denne eiendomsstrategien

Denne eiendomsstrategien begrenses i det videre til å omfatte formålsbygg (skoler, barnehager, idrettsbygg mv.), boliger, vernede og bevaringsverdige bygg, strategisk eide eiendommer, utleiebygg, og bolig-strategiske prosjekter.

Eiendommer til grønt- og idrettsanlegg (utendørs), infrastruktur og kommunale driftsbygg drøftes ikke videre her.

For øvrig inngår heller ikke eiendommer som forvaltes av det kommunalt heleide næringsselskapet Kristiansand Næringseiendom AS (KNAS), og Kristiansand Havn (KF). Det gjelder også eiendommer der eierskapet faller inn under selskaper der kommunen er deleier, eksempelvis Avfall Sør, og interkommunale selskaper (IKS).



Gjestehavna i Kristiansand. Foto: Trond Even Tønnesen

2.5 Kommunen som strategisk eiendomsaktør

Kommunens eiendomsvirksomhet berører de fleste kommunale tjenester, ansatte, innbyggere og andre brukere. Eiendomsvirksomheten påvirker også næringslivet gjennom kjøp av varer og tjenester, og kjøp og salg av eiendom. Kommunens strategiske rolle kan inndeles i tre hovedområder:

A.

Kommunen som strategisk byggeier

Kommunal eiendom er en viktig innsatsfaktor og støttefunksjon i kommunens produksjon av gode, hensiktsmessige og kostnadseffektive velferdstjenester. I dette ligger bl.a.:

- Bærekraftige arealer som understøtter tjenestene og tjenesteutvikling, og som ivaretar innbyggernes behov.
- Verdibevarende vedlikehold og verdiutvikling.
- Bidra til steds- og samfunnsutvikling.

B.

Kommunen som strategisk boligeier

Kommunal eiendom er en viktig ressurs i det boligsosiale arbeidet hvor det er sentralt å utjevne sosiale forskjeller (sosial bærekraft). I dette ligger bl.a.:

- Bidra til å sikre tilgangen til egnede boliger for grupper som av ulike årsaker har utfordringer med å skaffe seg gode og stabile boforhold.
- Bidra til at kommunens behov innen det boligsosiale blir tilrettelagt i planarbeid.
- Håndtere variasjoner i behov for ulike type boliger over tid ved å kunne justere den kommunalt eide boligmassen

C.

Kommunen som strategisk eiendomsutvikler

Kommunal eiendom er et strategisk virkemiddel og katalysator for en bærekraftig by-, område-, og boligutvikling. I dette ligger bl.a.:

- Områdeutvikling/ transformasjon prioriteres innenfor de senterområdene som blir avklart gjennom kommuneplanens arealdel.
- Kommunen aktivt foredler og optimaliserer eiendomsporteføljen for å sikre en anvendelig tomtreserve med høy kvalitet som imøtegår fremtidige behov til enhver tid.
- Legge til rette for å realisere boligpolitiske mål gjennom kjøp/utvikling/salg av eiendom.
- Oppkjøp av viktig offentlig grønnstruktur/friområder.

Dette innebærer at Kristiansand kommune ønsker å ha en aktiv rolle gjennom: En helhetlig og dynamisk vurdering av hvordan kjøp, salg, makeskifte, forvaltning, drift og utvikling av eiendommer og bygg kan bidra til best mulig verdiskaping. Inkludert i dette er samarbeid med andre aktører (offentlig, kommersielle og verdibaserte).

2.6 Prinsipper for eierstyring

De folkevalgte skal ivareta eierrollen og har det overordnede ansvaret for god eiendomsforvaltning, og for at kommunens tjenester har de arealene de behøver. Eierrollen må derfor legge strategiske rammer for eiendomsvirksomheten med overordnede retningslinjer og prioriteringer. Videre må eiendomsvirksomheten sikres tilstrekkelige økonomiske rammer til investeringer, drift og vedlikehold slik at byggenes tilstand ivaretar brukernes behov, og at eiendomsmassens formuesverdi opprettholdes over tid. Eiendomsvirksomheten følger opp de overordnede kravene gjennom administrativ planlegging, gjennomføring og rapportering.

2.7 Organisering og ansvar

Kommunens bygg og eiendommer er i all hovedsak område- og enhetsorganisert. Unntakene er de kommunale boligene som er plassert i 3 stiftelser, og porteføljen som sorterer under Kristiansand Havn KF (Havnekapitalen).

2.7.1 Grunneiendom

Kommunalsjefområdet Klima- og arealutvikling v/Analyse- og eiendomsutviklingsenheten er kommunens faginstans på grunneiendom, og representerer kommunen som grunneier. Enheten har ansvar for kjøp og salg av kommunens eiendommer.

Enheten har ansvar for å sikre nye arealer/eiendommer for kommunale formål - og infrastruktur. Dette innebærer strategisk porteføljestyling som skal sikre at eiendom brukes som virkemiddel for å understøtte kommunens politiske mål. F.eks. er grunneiendom et virkemiddel for strategisk eiendomsutvikling som understøtter kommunens arealpolitikk. Kommunen er en betydelig grunneier i Kristiansand, og eier store grunnarealer innenfor kategorier som fri-/grøntarealer, infrastruktur/veiareal, i tillegg til formålseiendommer og utbyggingsarealer/-områder.

2.7.2 Bygg

Eiendom er kommunens faginstans når det gjelder forvaltning og drift av kommunens bygningsmasse. Kommunalsjefsområdet Eiendom er organisert i tre enheter; Byggservice, Bygg- og eiendom og Boligheten. Ved inngangen til 2023 hadde området 333 ansatte fordelt på 291 årsverk. Fordelingen mellom kvinner og menn er ca. 50/50.

Eiendom har ansvar for forvaltning, delegert ansvar for kjøp av kommunale boliger, inn- og utleie av arealer, drift, vedlikehold og utvikling av kommunens bygg i tillegg til all forvaltning, drift og utvikling av småbåthavnene i Kristiansand kommune. Området baserer seg i stor grad på inntekter fra kommunens portefølje av utleiebygg og kommunale boliger i tillegg til rammeoverføring fra bykasseområdet.

Eiendom har pr 2023 ansvar for ca. 480 000 kvadratmeter formålsbygg (administrasjonslokaler, barnehager, skoler, helse- og omsorgsbygg, boliger, idrettsbygg og kulturbygg), samt 69 000 kvadratmeter utleiebygg relatert til næring/strategisk eide bygg.

Eiendom leier inn et betydelig antall kvadratmeter til tjenesteformål, og innmeldt areal ved årsskiftet 22/23 utgjorde ca. 40 000 m².

Kommunens 2200 kommunale boliger, hvorav ca. 900 er eid av 3 stiftelser, forvaltes av Boligheten. Småbåthavnene utgjør 23 i tallet og inneholder anslagsvis 4150 plasser. Småbåthavnene er et eget selvkostområde.

2.7.3 Visjon og verdier

I tillegg til kommunens overordnede visjon og verdier, har Eiendom i en bred deltagelse med alle ansatte jobbet frem visjonen «**Vi gjør felleskapet til vår styrke**».

Visjonen sammen med tre verdier - **Samhandling – Ansvarlig – Respekt**, er viktige for kulturbyggingen.

Hva ønsker Eiendom å være:

A. Samhandlende og positive

Eiendom skal være kjent for å være positive og løsningsorienterte, og hvor verdiene kommer til uttrykk i alt vi gjør. Vi skal være et område som samhandler godt både internt og eksternt, fordi vi tror det gir et bedre resultat og en bedre brukeropplevelse.

B. Kvalitetsforbedring gjennom brukerundersøkelser

Eiendom er opptatt av forbedring og læring. Brukerundersøkelser som et kvalitetsforbedringsverktøy kan gi verdifulle tilbakemeldinger, og er tenkt gjennomført mot våre interne brukere. Målsettingen er å oppnå minst 85 % brukertilfredshet og man ser for seg en gjennomførings hyppighet hvert annet år.

C. Kompetente (Rett kunnskap til rett tid, kompetanseutvikling)

Det er ønskelig å legge til rette for både formell og uformell læring for alle ansatte i Eiendom. Hvis Eiendom skal utvikle seg videre, og spesielt i en situasjon hvor ressurser er mangelvare, må man sikre at arbeidet utføres så effektivt som mulig. Oppdaterte kompetanseplaner vil bidra til en overordnet kunnskap om nødvendige fokusområder.

I kapittel 6 fremgår vurdering av status og fremdriftsperspektiver for Eiendoms ansvarsområde.

3. utfordringer og behov

Byutvikling	• Økte behov for formålsbygging og støtte opp om senterområdene avgrenset i kommuneplanens arealdel. • Redusere klimautslipp gjennom fortetting og transformasjon, og ved sambruk, flerbruk, funksjonsblanding og riktig lokalisering.
Drift- og forvaltning	• Økonomi og tilstand • Endret klima • Energibruk • Demografiske endringer

3.1 Befolkningsvekst og demografutvikling gir strammere økonomiske rammer

De nærmeste tiårene vil den demografiske sammensetningen i Norge endres betydelig med en lavere befolkningsvekst kombinert med økende andel eldre i befolkningen. (Nasjonale befolkningsframskrivninger for 2022). I Kristiansand kommune bor det i 2022 i underkant av 114000 innbyggere. SSB sine befolkningsprognoser indikerer at kommunen vil ha rundt 6500 flere innbyggere i 2030 og 132 000 i 2040.

Utfordringsbildet for Kristiansand (Kommuneplanens samfunnsdel), peker på store endringer i demografi, blant annet med en økende andel eldre sammenliknet med andel yrkesaktive, levkårsutfordringer og sosiale helseforskjeller i befolkningen. Andelen personer med demens vil øke, og det er en tendens i økning av unge uføre i Kristiansand kommune.

Med flere innbyggere øker samtidig behovet for kommunens tjenesteyting og behov for lokaler til blant annet skoler, barnehager, omsorgstjenester, idrett og boliger. Det forventes en stor økning i behovet for helse- og omsorgstjenester til eldre frem mot 2050.

Den synkende andelen personer i arbeidsfør alder betyr samtidig både færre som produserer tjenester, og at veksten i kommunens skatteinntekter blir mindre enn veksten i utgifter til kommunale tjenester. Innovativ tjenesteutvikling kombinert med effektiv arealbruk og fleksibilitet i kommunens eiendomsmasse, vil bli viktig på både kort og lang sikt.

3.2 Klima og miljø

3.2.1 Redusere totalt miljø- og klimafotavtrykk

Bygg og eiendom kalles ofte for «40 prosent-bransjen», fordi næringen bruker 40 prosent av energien i samfunnet og 40 prosent av materialressursene. Kristiansand kommune har i gjeldene Klima- og miljøstrategi¹ som mål at:

1. Kristiansand skal være et sosialt rettferdig lavutslippssamfunn med 80 prosent lavere direkte klimagassutslipp i 2030 enn i 2015.
2. Kommunen og innbyggerne skal klare mer med mindre ressurser.
3. Vi skal planlegge kommunale nybygg slik at vi kan ivareta naturmangfold og kulturlandskap.

Flere delmål i klima- og miljøstrategien er relevant for eiendomsvirksomheten, blant annet:

- Kristiansand har vi en klimavennlig stedsutvikling og helhetlige prosjekter med kvalitet. Prosjekter har fokus på å fremme et sosialt rettferdig lavutslippssamfunn.
- Kristiansand gjennomføres bærekraftige utviklingsprosjekter og innovative prosesser.
- I Kristiansand er klimagassutslippene fra bygg og anlegg så lave som mulig. Vi har en sirkulær økonomi for materialer, og har redusert behovet for bygningsmasse.
- Kristiansand kommune skal være en forbildkommune for bærekraftig steds- og eiendomsutvikling, og en pådriver for klimaomstilling i bransjen. Egne eiendomsressurser og virkemidler knyttet til bærekraftig steds- og eiendomsutvikling (kjøp, salg, makeskifte,
- porteføljestyling, partnerskap, m.m.) har fokus på å fremme bærekraftig klimaomstilling.

¹ Klima- og miljøstrategi. Omstilling til et bærekraftig lavutslippssamfunn. Vedtatt av bystyret 18 januar 2023.

Kristiansand kommune har også vedtatt en egen Klima- og miljøstrategi for Bygg og anlegg som definerer mål, strategier og tiltak for kommunens bygge- og anleggsvirksomhet. Et forankret mål er at kommunen skal legge til rette for en sirkulær byggebransje med mer bærekraftig produksjon og forbruk. Rehabilitering og transformasjonsprosjekter skal prioriteres fremfor å rive og bygge nytt.

Et effektivt virkemiddel for å redusere klimafotavtrykket til byggesektoren, er å redusere produksjon av nye byggematerialer, øke ombruk, samt bygge, rehabilitere, utvikle og vedlikeholde bygninger med forutsetning om lang levetid. De mest klimavennlige kvadratmeterne er de som ikke bygges.

3.2.2 Redusere energi- og effektbehov i eksisterende og nye bygg

Kristiansand kommune skal opprettholde sin posisjon som en ledende kommune når det gjelder å optimalisere energibruken i både eksisterende og nye bygg (forankret i Klima- og miljøstrategi for Bygg og anlegg).

Tilgang og pris på energi forsterker viktigheten av satsingen fremover. Dette krever tydelig energi- og miljøledelse som er styrt og forankret gjennom Eiendoms sertifisering innen ISO 5001 Energiledelse. Kompetansen følges opp gjennom resertifisering iht. standardens krav.

3.2.3 Beskyttelse mot klimaendringer

Klimaendringene medfører et større søkelys på material valg og løsninger for å beskytte bygningskroppen, og et økt behov for ytre vedlikehold.

Det gir også behov for nye løsninger knyttet til slitasje på eiendommer, overvannshåndtering, inneklima og skadedyr, samt. økt fokus på beskyttelse mot ekstremvær og naturkatastrofer. Konsekvensen er økte kostnader både ved nybygg, rehabilitering og vedlikehold.

3.3 Teknologiutvikling

Digitalisering og robotisering skaper muligheter som kan øke produktiviteten i kommunen. Ny teknologi vil påvirke kommunens eiendommer på to måter:

- Kommunens eiendommer må tilrettelegges for teknisk infrastruktur som tjenestene har behov for i utforming av og gjennomføring av tjenestene.
- Kommunens eiendommer må tilrettelegges med teknologi som bidrar til effektiv eiendomsforvaltning i form av sensorer, tilstandsovervåkning, tilrettelagt vedlikehold og drift.

Teknologisk utvikling gir store muligheter for økonomiske og kvalitetsmessige gevinster i kommunen. Samtidig kan det skape en sosial distanse mot brukere som ikke behersker slike verktøy. Det er viktig å videreutvikle teknologisk kompetanse som muliggjør utvikling av kommunens eiendomsmasse, og i tillegg bidrar til økt kvalitet på tjenester og drift. Relevant bruk av teknologi i kommunale bygg er nærmere beskrevet i kapittel 6.

3.4 For liten innsats til drift og vedlikehold

Som følge av begrensede midler til drift og verdibevarende vedlikehold over tid, har kommunen et akkumulert vedlikeholdsetterslep. Dette er beskrevet og kvantifisert nærmere i kapittel 6.

Å eie og anskaffe bygg og anlegg, innebærer en langsiktig forpliktelse knyttet til vedlikehold og oppgradering av funksjonalitet og standard, og med dette sikre god verdibevaring. Vedlikehold er et kontinuerlig arbeid som krever tilstrekkelig økonomiske rammer. Forsømt vedlikehold vil resultere i ineffektiv drift med økende verdiforringelse og utilfredsstillende forhold for brukerne/tjenestene. I ytterste konsekvens kan det f.eks. gi fuktproblematikk og dårlig innelima som kan utløse alvorlige helseplager. Fremover vil det foreligge et stort behov for økt systematisk vedlikehold for å ta vare på de realinvesteringer som er gjennomført.

² Temaplan Klima- og miljøstrategi. Bygg og anlegg. Vedtatt av bystyret 27. oktober 2021.

3.5 Arealeffektivitet og tjenesteområdenes behovsplaner

Arealbruken er en direkte driver av kostnader til investering, drift og vedlikehold, og er den største energi- og klimafaktoren.

Effektiv bruk av arealer gjennom sambruk og flerbruk, fører til et redusert arealbehov både i bygninger og uteanlegg, og vil dermed gi mulighet for å redusere både utslipp og driftsutgifter.

Et forankret mål i klima- og miljøstrategien for Bygg og anlegg er at de kommunale byggene skal ha høy bruksfrekvens og takle endringer over tid. Det innebærer at det skal vurderes ulike alternativer for arealbehov, arealeffektivitet, generalitet og fleksibilitet, og sambruksmuligheter med mål om å holde totalt bygningsvolum på et lavt nivå. Bygg skal kort og godt planlegges på en slik måte at funksjon og bruk kan endres uten omfattende inngrep.

God samlokalisering av kommunale tjenester vil øke arealeffektivitet og redusere investeringskostnader for bygg. F.eks. samlokalisering av skole, barnehage, omsorgssenter, fritidsbygg etc. Flerbruksløsninger innebærer også økt utnyttelse av arealer utover tjenestens behov, f.eks. på ettermiddager, kveldstid, helger og ferier. Tilrettelegging for dette kan kreve ny kompetanse, rutiner knyttet til sikkerhet, renhold og bruk av teknologi.

Det forutsetter økt samhandling og strategisk koordinering på tvers av direktør-/tjenesteområdene, og tett samarbeid med eiendomsforvaltningen. Det innebærer også et behov for å videreutvikle prosesser for å se tjenesteområdenes totale arealbehov i et fremtidsperspektiv, utover 4-årsperiodene.

Arealeffektivisering både i bygninger og uteanlegg, vil gi muligheter for å redusere investeringskostnader og kostnader til FDVU, og potensielt også tomteerverv.

3.6 Sentralisering og stedsutvikling

Forslaget til kommuneplanens arealdel (KPA) legger føringer for at utvikling av senterområdene, særlig bydelssentrene skal prioriteres, og hvordan arealene i kommunen skal utvikles. KPA bygger videre på senterstrukturen i arealstrategien, med Kvadraturen som landsdelssenter og fem bydelssentre. Bydelssentrene skal utvikles med boliger, møteplasser, tjenestetilbud, (helse, skole, idrett, fritid og kultur), næring og handel.

Som grunneier og leverandør av tjenester må kommunen selv bidra i å utvikle senterområdene. Dette gjelder både kommunal planlegging, oppgradering av teknisk og grønn infrastruktur og ved lokalisering og utvikling av sosial infrastruktur og arbeidsplasser. Det er viktig at kommunen tar ytterligere posisjoner i disse områdene, for å kunne påvirke utviklingen og ha en aktiv rolle gjennom kjøp salg og utvikling av eiendommer, i samarbeid med både private og andre offentlige aktører. Det innebærer også at kommunens langsiktige eiendomsbehov må kartlegges og sikres. En viktig del av dette vil være å undersøke mulighetene for utvidelse av eksisterende bygg og/eller transformasjon av eksisterende bygningsmasse før en vurderer å ta i bruk nye ubebygde arealer. Dette kan ha en bærekraftig gevinst både ift. klima, økonomi og driftsløsninger for tjenestene.

3.7 Bærekraftig boligutvikling

Kristiansand har over lang tid hatt god tilgang på boliger og en prisutvikling som gjør at tilgjengeligheten til boligmarkedet har vært god. Kommunens aktive tilrettelegging og boligpolitikk, har medført en god balanse i boligmarkedet sammenlignet med flere andre byer. Skal denne utviklingen videreføres, må kommunen fortsatt være en aktiv eiendomsaktør og legge til rette for økt boligutbygging også gjennom egen aktiv deltakelse i utvikling av boligområder. Denne deltakelsen er spesielt viktig for å forhindre monopolisering av boligmarkedet, og utjevning av konjunkturer.

Dette er også viktig når det gjelder behovet for å legge til rette for et større mangfold og variasjon av boligtyper og boformer som møter kommunens utfordringer når det gjelder økende andel eldre, aleneboende og nye familiestrukturer. Det er også en gruppe innbyggere som ikke får tilgang til boligmarkedet som følge av manglende betjeningsevne og/eller opptjent egenkapital.

³ Forslag til Kommuneplanens arealdel for Kristiansand 2023-2034 har vært på høring med høringsfrist 05.03.23.

En aktiv kommunal boligpolitikk og strategi er et viktig bidrag for å lykkes med bærekraftig boligutvikling.

F.eks. er det behov for:

- Tilpasse den kommunale boligporteføljen til målgruppene, jf. kapittel 6.2.3.
- Innpasse kommunale boliger ved utbygging av andre formålsbygg for å oppnå synergier med relevante tjenester og utnytte kommunale eiendommer optimalt.
- Ulike kjøps- og leiemodeller som gir mulighet for å kunne eie egen bolig, og som sikrer tilgang til nok og gode utleieboliger.
- Et godt tilbud av aldersvennlige boliger i nærhet til handel og tjenester som bidrar til at eldre kan leve selvstendige og gode liv hjemme lengst mulig. Dette kan samtidig bidra til å effektivisere kommunal omsorgsservice.
- Boliger og bomiljøer tilrettelagt for delingsøkonomi, dvs. boliger som har rom for større grad av deling og nabo fellesskap enn ordinære boliger. Forutsetningen er at leilighetsstørrelsen reduseres når bofellesskap/delingsarealer etableres.

Kommunen må bruke sine eiendomsressurser strategisk som bidrag til å oppnå boligpolitiske mål.

3.8 Utvikling og omstilling krever kompetanse og kapasitet

Teknologisk utvikling medfører endring i behov for kompetanse. Oppfølging av byggeprosjekter og drift av teknisk avanserte bygninger og anlegg krever mer teknisk kompetanse enn tidligere.

Samarbeidsprosjekter med profesjonelle aktører i markedet krever god forretningsmessig forståelse, kompetanse innen eiendomsøkonomi, transaksjoner og strategisk eiendomsutvikling.

Mulighetsstudier og investeringsprosjekter vil kreve å bygge kunnskap om tverrfaglig prosjektledelse, profesjonell prosessledelse og bygge samarbeidskultur i det eiendomsstrategiske arbeid.



Kleplandstunet Omsorgsenter. Foto: Kjell Inge Søreide

4. Eierperspektiv - grunneiendom og eiendomsutvikling

4.1 Strategisk porteføljeforvaltning for kjøp og salg

Kjøp og salg av eiendom skal være strategisk begrunnet, og aktivt støtte opp om ønsket byutvikling og kommunens bolig- og arealpolitikk. God kunnskap om egne eiendomsressurser er en forutsetning for å kunne jobbe strategisk, målrettet og proaktivt for å oppnå kommunens mål.

Hensikten med porteføljestyling av kommunens eiendommer er blant annet:

- Sikre tomterreserve for framtidige kommunale behov, og en lokalisering av offentlige funksjoner som bygger opp under prioritering av bydels- og lokalsentrene i tråd med arealstrategien og klima- og miljøstrategien (lavutslippsamfunnet)
- Sikre eiendom som strategisk virkemiddel for ønsket bolig- og byutvikling i prioriterte områder.
- Sikre ivaretagelse av eiendomsverdiene.
- Avklare hvorvidt den enkelte eiendom:
 - Skal inngå/holdes til kommunale tjenester/anlegg
 - Skal inngå i tomterreserve for framtidige kommunale behov.
 - Kan avsettes som makeskifteobjekt.
 - Kan selges, eventuelt konseptutvikles og selges med vilkår (som bygger opp om kommuneplanen). Hvilke eiendommer som skal selges må vurderes ut fra strategiske og markedsmessige hensyn.

Porteføljetilpasning gjennom kjøp og salg av eiendom, vil være en bevisst handling for å tilpasse porteføljen kommunens mål og behov på kort og lang sikt. Det vil forutsette etablering av **økonomisk evne** som muliggjør strategisk kjøp når anledningen oppstår. En slik evne vil kunne oppnås gjennom en avsetning av tilstrekkelig midler til **strategiske eiendomskjøp**.

Eierskap til grunneiendom gjør også at kommunen har en rolle som nabo og grunneier i regulerings- og byggesaker. Med etablering av drifts- og forvaltningssystem (FDVU), har kommunen som grunneier et godt utgangspunkt for å jobbe videre med å opprettholde nødvendig oversikt over eiendommene.

4.2 Langsiktig og strategisk eiendomsposisjonering

Langsiktig eiendomsposisjonering vil være viktig for å sikre fremtidens kommunale arealbehov. Eiendomsposisjonering vil kreve at kommunen til enhver tid har tilstrekkelig innsikt i framtidig egne arealbehov, og markedsovervåking for å identifisere aktuelle eiendommer for kjøp eller kjøpsopsjoner. Kommunens eiendomsressurser i et investeringsperspektiv, er særlig nyttig når eiendommene bidrar til å legge grunnlaget for kommunens tjenesteproduksjon.

Dette vil ha verdi blant annet fordi:

- En arealstrategi som innebærer kompakt byutvikling med prioritering av bydels- og lokalsentrene, kan gi økende utfordringer med å sikre egnede arealer til offentlige formål. Kommunale behov må sannsynligvis i større grad sikres ved erverv av privat grunn. Eiendomsprisene stiger ettersom områdene blir mer avklart.
- Kommunale kjøp kan ha signaleffekt overfor andre utviklingsaktører i mer uavklarte områder (bidra til områdemodning).
- Tidlig kjøp av eiendommer kan redusere usikkerheter og interessekonflikter om arealbruk i den kommunale planleggingen.
- Tidlig kjøp av eiendom kan også brukes som virkemiddel for å nå boligpolitiske mål ved etablering, utvikling og påfølgende salg av egne eiendommer i prioriterte utviklingsområder.

4.3 Grunneiersamarbeid for gjennomføring av by- og stedsutvikling

Kristiansand kommune vil utvikle sin rolle som grunneier og som pådriver for ønsket by- og stedsutvikling gjennom samarbeid med andre grunneiere/utviklere.

Samarbeidet kan ha ulike former, herunder deltakelse i aksjeselskap, avhengig av situasjon og hva kommunen vil oppnå i det enkelte området.

Dette kan for eksempel være knyttet til:

Utvikling av nye modeller for område- og boligutvikling som styrker samhandling både internt i kommunen, og mellom kommunen, grunneiere/utbyggingsaktører og andre lokalsamfunnsaktører. Kommunen vil stå sterkere gjennom en grunneierposisjon. I prioriterte utviklingsområder kan det gjennomføres en visjons-/konseptutviklingsprosess. Tydelig forankrede omforente visjoner for hva områdeutviklingen skal bidra til, vil være viktig. «Skreddersøm» av prosessen kan være avgjørende for å unytte potensialet for innovasjon. Dette inkluderer i stor grad også fokuset på lavutslipp og klimaavtrykk i slike utviklingsprosesser.

Kommunen kan ta en rolle som pådriver for at private grunneiere/utviklere samarbeider om helhetlig utvikling av et område, også der kommunen selv ikke er grunneier. Kommunens rolle i grunneiersamarbeidet kan ha forskjellige omfang avhengig av behov og ressurser.

Bygging av offentlig, teknisk infrastruktur med utgangspunkt i utbyggingsavtale. Utbyggingsavtalen vil avklare gjennomføringen av tiltak nedfelt som rekkefølgebestemmelser i reguleringsplan. Dette omfatter for eksempel finansiering, gjennomføring og overdragelse av eiendom til offentlig bruk (byrom, vei, etc.). Parallelle plan- og utbyggingsavtaleprosesser kan bidra til å sikre rekkefølgehensyn og fordeling av ansvar, kostnader og inntekter over tid, og med det større forutsigbarhet for gjennomføring i kompliserte områdeutviklingsprosesser.



Lindebø brygge. Foto: Anders Martinsen fotografer. Illustrasjon: Wehus 3D Design

4.4 Prioriterte strategier

4.4.1 Aktiv og strategisk rolle i lokalsamfunnsutviklingen

Strategiske prioriteringer

- Rollen som eiendomsutvikler er tydelig og kommunen har omdømme som profesjonell samarbeidspartner.
- Kommunen har en aktiv posisjon i utviklingsområder for å oppnå prioritert by- og lokalsenterutvikling, tjeneste- og boligutvikling og nødvendig infrastruktur.
- Kommunen fører en aktiv og strategisk politikk for erverv og avhending av eiendom for å dekke framtidige samfunnsbehov.
- Kommunens nytte- og eiendomsverdier optimaliseres gjennom aktiv eiendomsutvikling.

Kommunens rolle som grunneier og eiendomsutvikler

I rollen som planmyndighet gir kommunen viktige føringer for utforming av våre fysiske omgivelser, bruk og utvikling av arealer.

Som grunneier og eiendomsforvalter må Kristiansand kommune på lik linje med private grunneiere forholde seg til de vedtak som fattes av plan- og bygningsmyndigheten. De rettigheter som tilfaller kommunen følger dermed eiendomsretten og ikke ut fra posisjon som kommune. For å sikre kommunens integritet må det skilles tydelig mellom kommunen som planmyndighet og kommunen som aktør i eiendomsmarkedet.

En aktiv rolle som forvalter av kommunens grunneiendommer krever kompetanse, kapasitet og profesjonalitet. Kristiansand kommunes rolle som grunneier i lokalsamfunnsutviklingen kan variere, avhengig av hva eiendommen eller området skal benyttes til.

Eksempler på kommunens fokus er:

- Aktiv tilrettelegger og pådriver i utvikling av et område for å sikre utvikling av egne tomter til kommunale formål i samsvar med behov.
- Foreta strategisk kjøp av eiendommer i prioriterte utviklingsområder for å sikre fremtidig behov, som samtidig benyttes som katalysator for å få i gang ønsket område- og boligutvikling.
- Utvikle egne eiendommer for å oppnå økonomisk fortjeneste som kan realiseres gjennom salg og som igjen kan finansiere andre prosjekter.

Eiendom som virkemiddel for boliginnovasjon

En større variasjon i boligstruktur og boformer kan bidra til at flere kan bli boende i nærområdet gjennom ulike livsfaser og en større grad av demografisk balanse lokalt. For å få til en helhetlig sosial bærekraftig boligutvikling med variasjon i boliger og boformer i Kristiansand, må flere aktører arbeide sammen i utvikling av innovative løsninger.

Kommunalt eierskap til tomter kan være et kraftfullt virkemiddel i boligpolitikken, som vil kreve kommunal posisjonering i prioriterte utviklingsområder. Kommunen kan selge tomter for utbygging med klare betingelser knyttet til boligutbygging og forvaltning av boligene. F.eks. krav til hvordan tomten bebygges, målgrupper, klima- og miljøkrav, boligtypologier, kjøps- og leiemodeller, og fremskaffelse av kommunale boliger.

En slik bruk av eierrådigheten kan innebære lavere inntekstpotensial ved salg av kommunale tomter. Samtidig vil investeringen gi samfunnsmessige gevinster, og sannsynligvis samfunnsøkonomisk lønnsomhet over tid.

Demografisk balanse

Kommunen må tilrettelegge for en større andel eldre i befolkningen, både gjennom boligutvikling, utvikling av formålsbygg og utviklingen av møteplasser og uteområder. Samtidig skal kommunen aktivt benytte muligheter som kan bidra til en bedre demografisk balanse i bydels- og lokalsentrene enn prognosene tilsier. Det må derfor utvikles urbane kvaliteter, skapes arbeidsplasser og tilrettelegges for boligområder og boligkonsepter som appellerer til den yngre delen av befolkningen, slik at de velger å bosette seg, jobbe og skape virksomhet i kommunen.

Dette forutsetter planlegging som kan bidra til å gi den rette boligutviklingen for befolkningsvekst, og en generell tilrettelegging for at det bygges attraktive leilighetsalternativer slik at flere kan bo hjemme lenger. Et flyttemønster der eldre flytter fra eneboliger til leiligheter vil gi rom for at også yngre og barnefamilier kan finne attraktive boalternativer i kommunen.

Dialog med grunneiere

Ved å innta en aktiv posisjon i utviklingsområder, vil kommunen ha større mulighet til å sikre arealer til formålsbygg, boliger, næringsarealer eller andre samfunnsnyttige formål til en lavere kostnad. Gjennom rollen som eiendomsaktør kan kommunen bruke sin posisjon til å sikre langsiktig og bærekraftig utvikling av verdiene. Det er avgjørende at kommunen deltar aktivt og har god dialog med andre grunneiere for å komme i posisjon til å sikre arealer som kommunen har behov for i et langsiktig perspektiv. Et sterkere samarbeid mellom kommunale tjenesteområder vil være viktig for å sikre den gode dialogen både mellom private, men også de mer profesjonelle grunneierne og eiendomsutviklerne.

4.4.2 Helhetlig eierskap og forvaltning.

- Kommunens eierskap er forpliktende. Realkapitalen og bygningenes funksjonsverdi ivaretas gjennom planmessig prioritert utvikling og vedlikehold.
- Eiendomsvirksomheten ses i sammenheng, bidrar til synergier mellom tjenestene, er riktig organisert og drives profesjonelt etter beste praksis i bransjen.
- Kommunens langsiktige eiendomsbehov er primært løst ved å eie eiendom. Vurdering og valg av eierskap, samarbeidsformer og gjennomføringsmodeller gjøres gjennom helhetlige strategiske vurderinger og lønnsomhetsbetraktninger.
- Porteføljestyring er førende som metodikk i utøvelse av løpende eierskap og forvaltning av eiendomsmassen.

Verdibevarende vedlikehold

Kommunalt eide bygg og anlegg skal kjennetegnes av gjennomgående god kvalitet og bærekraftige løsninger. jf. innsatsområde/strategi En kostnadseffektiv og verdibevarende eiendomsforvaltning.

Langsiktighet og fleksibilitet

Optimal utnyttelse av kommunal eiendom forutsetter at samfunnets og tjenesteområdenes behov ses i et langsiktig perspektiv, med tilpasning eller muligheter til å benytte eiendommer til andre formål enn i dag og kunne sambrukes med andre. Målet er å understøtte kommunens samfunnsrolle og tjenestenes drift med mest mulig effektiv utnyttelse av kommunens bygninger og eiendommer i et samfunnsperspektiv.

Eie framfor leie

Å eie har over tid har vært lønnsomt for kommunen med tanke på veksten i eiendomsverdiene, men forutsetter verdibevarende vedlikehold over tid. Eierskapet gir samtidig full handlefrihet over eiendommene. En finansiell tilnærming (rentebetingelser, avkastningskrav etc.) tilsier også at kommunens langsiktige eiendomsbehov hovedsakelig bør dekkes ved å eie. Der det vurderes hensiktsmessig kan det likevel være aktuelt å prioritere leie. Særlig kan dette gjelde for kommunale boliger, men også for enkelte formålsbygg. Denne strategien viderefører dagens hovedregel om at eiendommer som skal benyttes langsiktig av kommunens kjernevirksomheter eies av kommunen.

Videreføring av kulturarv i kommunalt eie eller ved salg

Kristiansand Kommune er forpliktet til å ta vare på egne eiendommer og bygg som har kulturhistorisk verdi. Dette kan være økonomisk krevende, men er et viktig bidrag for å ta vare på kommunens historie og særpreg. Kulturminner gir særpreg til by og bygd, bidrar til å skape kollektiv stolthet og identitet i lokalsamfunnet og er viktige ressurser i stedsutviklingen.

Samtidig er det behov for en prosess der hver enkelt eiendom/bygg vurderes for fortsatt kommunalt eierskap eller om salg (med evt. krav) vil gi en bedre kulturminnebevaring (jf. kapittel 6.1.1). Kommunalt eierskap forutsetter tilstrekkelige avsetninger til drift og vedlikehold.

4.4.3 Bygg- og eiendomsforvaltningen preges av kunnskap, gjennomføringskraft og fleksibilitet

Strategiske prioriteringer

- Utvikle og tilpasse eiendomsvirksomheten med relevant og oppdatert kompetanse, kapasitet og fleksibilitet til effektiv gjennomføring av forvaltningsoppgaver, byggeprosjekter og administrasjon.
- Tydelige leveranseavtaler og avklarte forventninger.
- Avtalt tjenestekvalitet og høy brukertilfredshet.
- Samskaping benyttes aktivt for utvikling og innovasjon i kommunens eiendomsstrategiske arbeid, både internt og på tvers av kommunens tjenester og eksternt.
- Utvikle kultur for læring, deling og gevinstrealisering, f.eks. prosjektevaluering i avslutningsprosessen av et byggeprosjekt.

Nye kompetansebehov

Forvaltning av eiendomsverdier, strategisk arealplanlegging og målrettet service til brukerne av eiendommene, skal sikre kvalitet og skape verdier for kjernevirksomhet i ulike verdikjeder. Forvaltning og drift av kommunal eiendom har utviklet seg til et flerfaglig og komplekst område etter hvert som bygningsmassen er blitt mer teknisk komplisert, krav i lover og forskrifter mer omfattende, og brukernes krav til standard og løsninger høyere. Kommunen løser sine oppgaver innen eiendom gjennom en kombinasjon av egne ansatte og kjøp av tjenester.

En tydelig trend i bransjen er at kravene til spesialistkunnskap vil fortsette å øke etter hvert som nye løsninger innen styringssystemer, enøk, belysning, adgangskontroll/sikkerhet, oppvarming, kjøling, transport, osv. blir utviklet. Det arbeides med å optimalisere bruk av egne ressurser for å kunne rekruttere/leie kapasitet mest mulig kostnadseffektivt. Parallelt arbeides det med opplæringsplaner for egen bemanning.

I vurdering av hvilke funksjoner som på lang sikt bør være i egen organisasjon, er det naturlig å prioritere ledelse, planlegging, styring og kontroll. Kompetanse innen anskaffelse og leverandøroppfølging vil være nødvendig.

Kommunen kan velge mellom egen tjenesteproduksjon og kjøp fra markedet ut fra hva som er mest hensiktsmessig med hensyn til kostnadseffektivitet, leveransesikkerhet og kvalitet på tjenestene. En viktig faktor som må medtas i denne vurderingen er eierskap. Eierskap gir som oftest bedre leveranser, men kan være vanskelig å måle.

Offentlig-privat samarbeid

Kommunens langsiktige eiendomsbehov løses primært ved å eie eiendom.

Gjennom kommunens planlegging skal det legges til rette for arealer som sikrer framtidige behov, enten i kommunal regi eller gjennom private initiativer. Samskaping og god samhandling med aktører i privat og frivillig sektor kan bli betydningsfullt for forvaltning og utvikling av kommunal eiendom.

Offentlig-privat samarbeid (OPS), er en måte å organisere offentlige byggeprosjekter på. Et privat selskap kan få ansvaret for å bygge, drifte, finansiere og vedlikeholde store prosjekter.

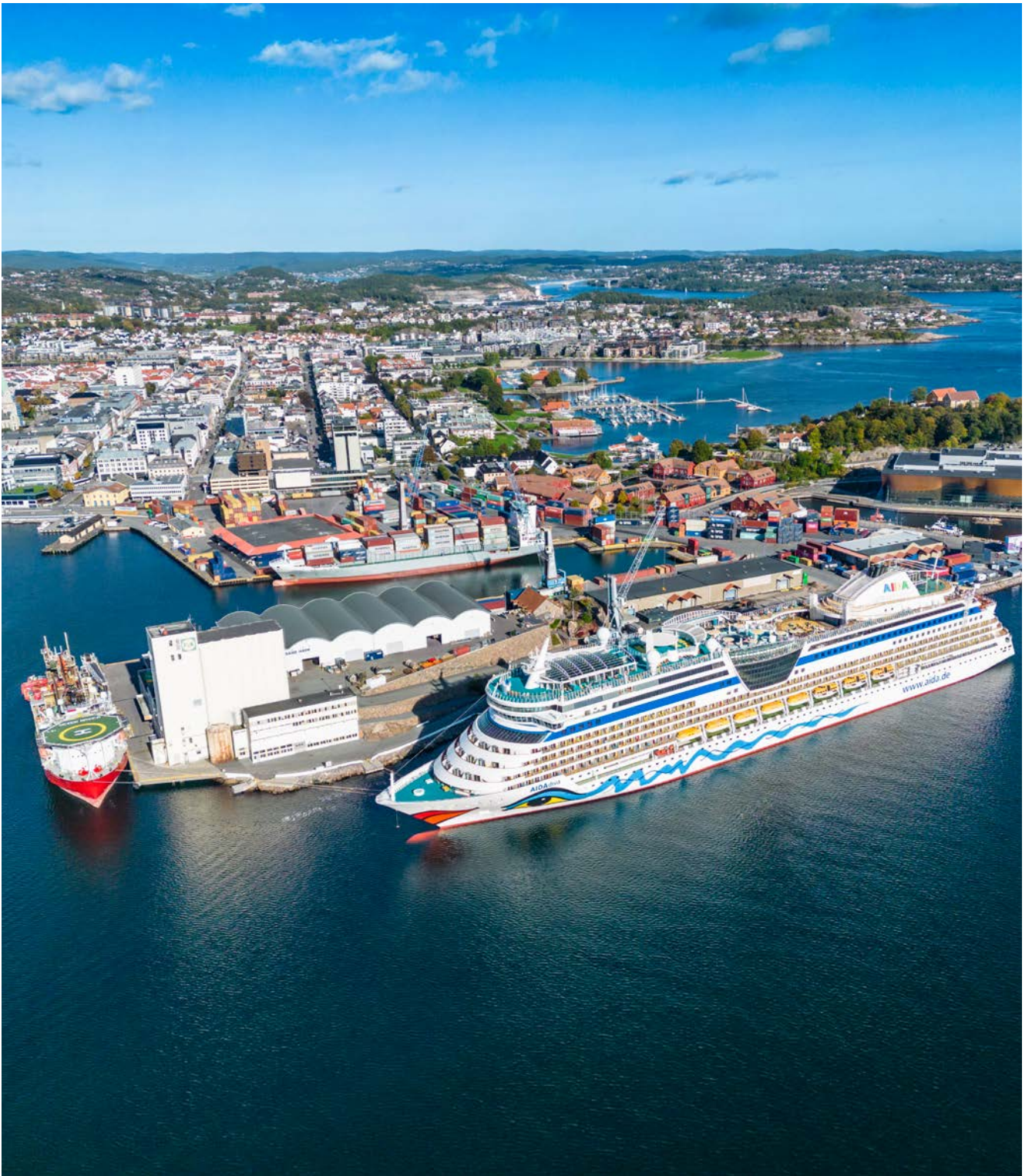
Ved vurdering av OPS for bygg til offentlige tjenester, er det viktig å bruke erfaringene man har gjort og bruke benchmarkings data inn i disse vurderingene. Kostnadselementet har tidligere vist seg å tale imot bruken av OPS både når det gjelder finansieringsmodellen og driftsmodellen.

Aktivt benytte styringsparametere i eiendomsvirksomheten

Systematisk evaluering og resultatoppfølging er en viktig del av styringsprosessene i Kristiansand kommune. Effektiv målstyring skal tydeliggjøre om virksomheten oppnår ønskede resultater. Ulike styringsparametere (nøkkeltall, måltall, indikatorer mm.) som viser om kommunen går i ønsket retning gir grunnlag for:

- Formulere ambisjoner og mål og sikre god oppfølging av resultater.
- Etablere et kunnskapsbasert grunnlag for administrativ og politisk styring, herunder sikre et godt grunnlag for beslutning om rammer/budsjett og utgangspunkt for rapportering.
- Løpende forbedringsarbeid og kunnskapsutvikling.
- Sammenligning med andre virksomheter (benchmarking). F.eks. kan Kristiansand kommune gjennom nøkkeltall (KPI) sammenligne seg med andre kommuner gjennom bruk av KOSTRA-tall og samarbeid i ASSS-nettverket⁴.

⁴ Aggregerte Styringsdata for Samarbeidende Storkommuner. Samarbeid mellom Norges 12 største kommuner.



Lagmannsholmen utviklingsområde. Foto: Kjell Inge Søreide

5. Hovedprosessene i kommunal Byggforvaltning

Bygg og eiendom er virkemidler for å ivareta kommunens interesser og innsatsfaktorer for gjennomføring av kommunale planer. Grunnlaget for god eiendomsforvaltning er verdiskaping som vektlegger verdier for både brukerne av byggene og samfunnsmessig nytte. Eiendomsvirksomheten omfatter alle faser i eiendommers livssyklus.

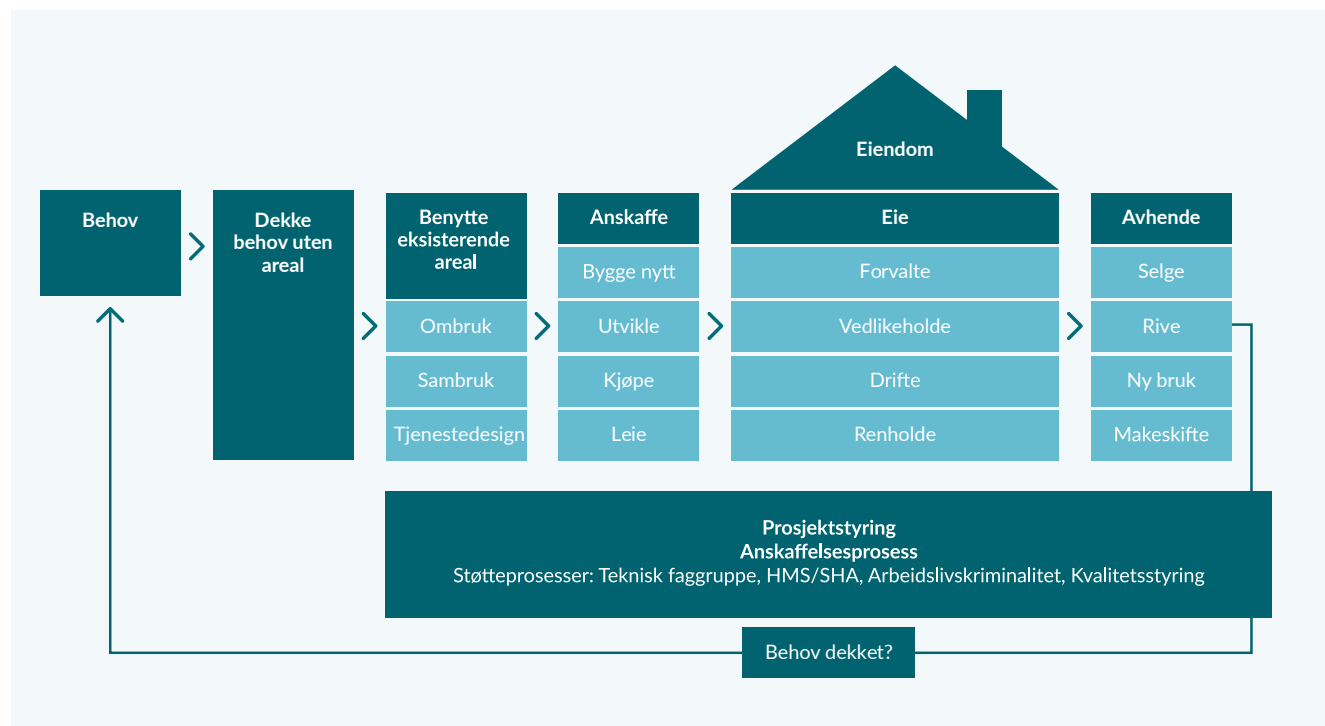
Hovedprosessene, illustrert i figuren under, er:

Behovsavdekking og strategisk planlegging.

Anskaffelse gjennom kjøp, nybygg, utvikle, leie.

Ivareta eierskap gjennom forvaltning, drift, vedlikehold og utvikling (FDVU).

Avhending gjennom salg, annen bruk, ombygging eller rivning.



Når et arealbehov er avdekket, må det avklares hvordan behovet løses på best mulig måte. Egnede arealer anskaffes enten ved utvikling av eksisterende bygg, ved kjøp, nybygg eller leie. Når bygget er i bruk, må det forvaltes, driftes og vedlikeholdes for å tilfredsstille tjenestens behov og ivareta eiendommens verdi. Livssyklusen endres typisk ved at behov endrer seg. Det innebærer strategiske og konkrete vurderinger av om bygget skal satses på eller avhendes. Dersom avklaringer tar tid, kan eksternt utleie være aktuelt, som også gjelder for eiendommer kjøpt for å dekke et bestemt behov. Derfor er strategisk planlegging som hensyntar kommunens nåværende og langsiktige behov viktig.



6. Eiendomsvirksomheten i Kristiansand kommune

6.1 Porteføljesammensetning - bygg

Kristiansand kommune forvalter en betydelig og mangfoldig bygningsmasse.

I oversikten under vises total bygningsmasse som forvaltes av Eiendom. (Tall oppgitt pr. oktober 2023)

Byggkategori	m ²	Kommentar
Administrasjonslokaler	33 444	
Barnehagelokaler	32 369	
Skolelokaler	217 934	
Institusjonslokaler	86 683	
Næringsvirksomhet	79 720	(69 000 m ² kulturbasert næring på Odderøya)
Idrettsbygg- og idrettsanlegg	86 346	
Kulturbygg	36 499	
Grendehus	6 752	
Sum	579 746	

Av disse utgjør fredet og vernede bygg 26 293 m².

Dette er fordelt på 1 535 m² til Administrasjonslokaler, Institusjonslokaler med 1 110 m², Kulturbygg 20 664 m² og Næringsvirksomhet 2 984 m².

I tillegg kommer forvaltningen av boliger (kommunalt eide og stiftelsene).

Kommunens boligmasse

Samlet disponerer kommunen totalt ca. 2080 boliger for utleie. Boligene kan deles inn i fire hovedkategorier; boliger for habilitering, boliger for rus og psykiatri, omsorgsboliger og ordinære boliger som ikke er forbeholdt konkrete grupper. Antall boliger i de ulike kategoriene framgår av tabellen under.

Type bolig	Antall (ca.)	Kommentar
Habilitering (HAB) bofellesskap – samlokaliserte boliger	290	Bemannede bofellesskap
Rus og psykiatri (ROP) bofellesskap – samlokaliserte boliger	150	Boliger som kan ha stedlig bemanning
Omsorgsboliger	240	Ikke en del av kommunens boliger for vanskeligstilte, tildeles personer som trenger pleie og omsorg.
Utleieboliger (Fysisk tilrettelagt og for vanskeligstilte)	1400	Ca. 970 leiligheter, hovedandelen i store boligkompleks. Ca. 90 eneboliger og ca. 340 i annen småhusbebyggelse
Totalt	2080	

Bygningsmassen utgjør store verdier, anslått til ca. 21,8 mrd. kr i forsikringsverdi. De reelle verdiene er betydelig større.

Boliger fordelt på eier	
Kristiansand kommune	1233
Kristiansand boligstiftelse	554
Kristiansand kommunes stiftelse for utleieboliger	245
Kongens senter	50
Sum	2082

6.2 Porteføljestyling av bygningsmassen

Eiendom skal gjennom god porteføljestyling sikre optimal og helhetlig forvaltning og utvikling av bygningsmassen over tid for å dekke kommunens behov for arealer. Et viktig ledd i porteføljestylingen er å koordinere tilbud og etterspørsel av arealer. Det betyr at tjenestenes fremtidige arealbehov sammenstilles med tilgjengelig kapasitet i bygningsporteføljen, inkludert om lokaliseringen er egnet. F.eks. kan det innebære at ulike tjenesters arealbehov løses gjennom sambruk av bygg.

Direktørområdet By og stedsutvikling v/ Eiendom og Klima- og arealutvikling, skal sikre at Kristiansand kommune har en bygg- og eiendomsportefølje som er optimalisert til å dekke de ulike tjenestenes behov, og behovene hos brukerne av kommunens tjenester. Dette innebærer også løpende porteføljeforvaltning.



Sygna kultursenter. Foto: Tor Helge Svendsen

7. God kommunal byggforvaltning

7.1 Kriterier

For å lykkes med god kommunal bygg- og eiendomsforvaltning må:

Både administrativt og politisk nivå forplikte seg til de mål som settes for bygg- og eiendomsforvaltningen.

Finansiering sikres til å ta vare på og utvikle bygg- og eiendomsporteføljen til kommunen.

Roller og ansvar fordeles så alle nødvendige oppgaver utføres.

I NOU 2004:22 *"Velholdte bygninger gir mer til alle"*, er det definert et kriteriesett for hva som er god bygg- og eiendomsforvaltning.

Disse er:

1. Det foreligger overordnede politisk bestemte mål for eiendomsforvaltningen

2. Det foreligger et rasjonelt system for planlegging og styring av eiendomsforvaltningen.

3. Generelle delkriterier:

A: Tilfredsstillende prioriterte brukerbehov

B: Effektiv arealutnyttelse

C: Godt, verdibevarende vedlikehold

D: Kostnadseffektiv eiendomsforvaltning.

E: Måltrettet utvikling av eiendommens kvaliteter.

F: En hensiktsmessig organisering av eiendomsforvaltningen.

G: Riktige økonomiske rammebetingelser tilpasset eiendomsforvaltningens langsiktige karakter.

4. Lovpålagte krav overfor eier og bruker blir ivarettatt.

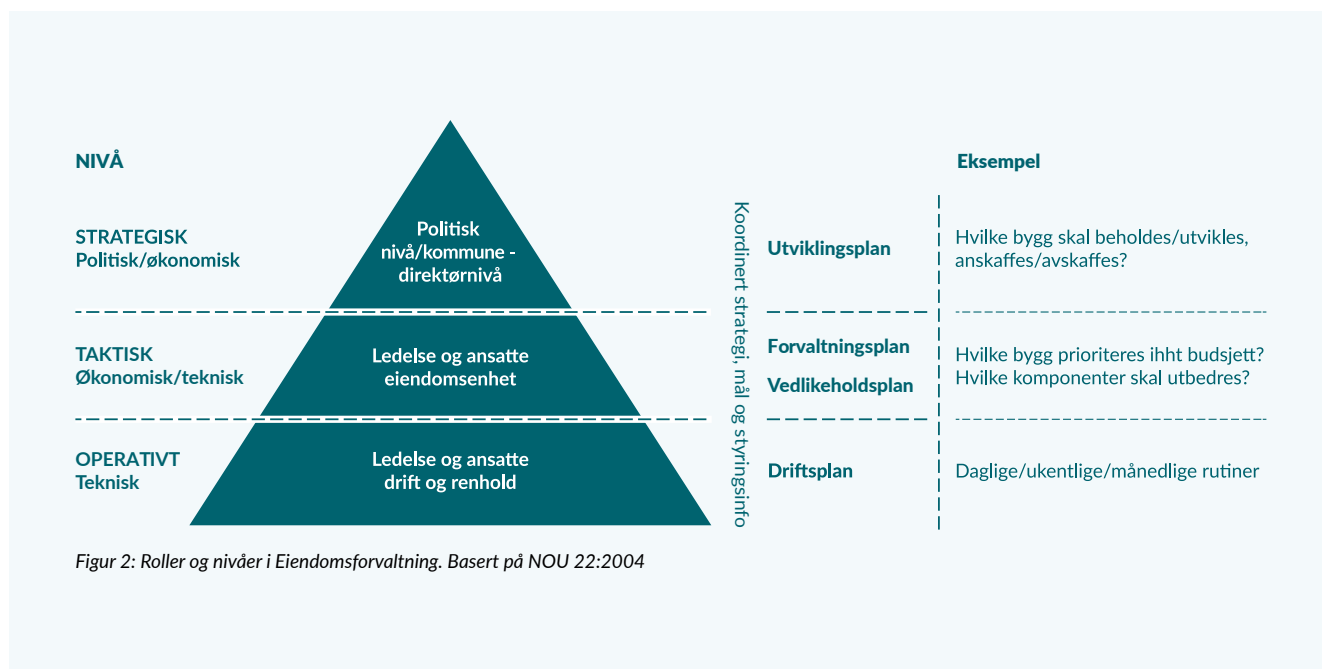
Både planlegging av nybygg, vedlikehold og rehabilitering av eksisterende bygg, må sikre krav og hensyn til miljøfaktorer som har direkte eller indirekte innvirkning på brukernes helse. F.eks. vil mangelfullt vedlikehold kunne ha konsekvenser for innemiljø, luftkvalitet og andre helserelaterte faktorer. I nye bygg reguleres dette gjennom byggetekniske og andre lovpålagte krav.

7.2 Styrings- og utførelsesnivåer innen bygg- og eiendomsforvaltning

Innen bygg- og eiendomsforvaltning opereres det normalt med tre styrings- og utførelsesnivåer.

Rollene er: (NSEn 15221-1 Fasilitetsstyring Del 1: Termer og definisjoner):

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.



På strategisk nivå settes mål og retningsvalg for bygg- og eiendomsforvaltningen. F.eks. helhetlig utviklingsplan for eiendomsporteføljen (som mål for tilstandsgrad og vedlikehold), og hvilke eiendommer/bygg som skal beholdes, anskaffes og avhendes. Her ligger også et ansvar for å sikre samsvar mellom virksomhetens overordnede strategi og eiendomsstrategien.

På taktisk nivå avgjøres hvordan føringene fra strategisk nivå skal gjennomføres, f.eks. gjennom utviklingsplan for enkelt eiendommer/bygg i porteføljen, forvaltnings- og vedlikeholdsplaner, organisering og innkjøp av drifts-, vedlikeholds og servicetjenester.

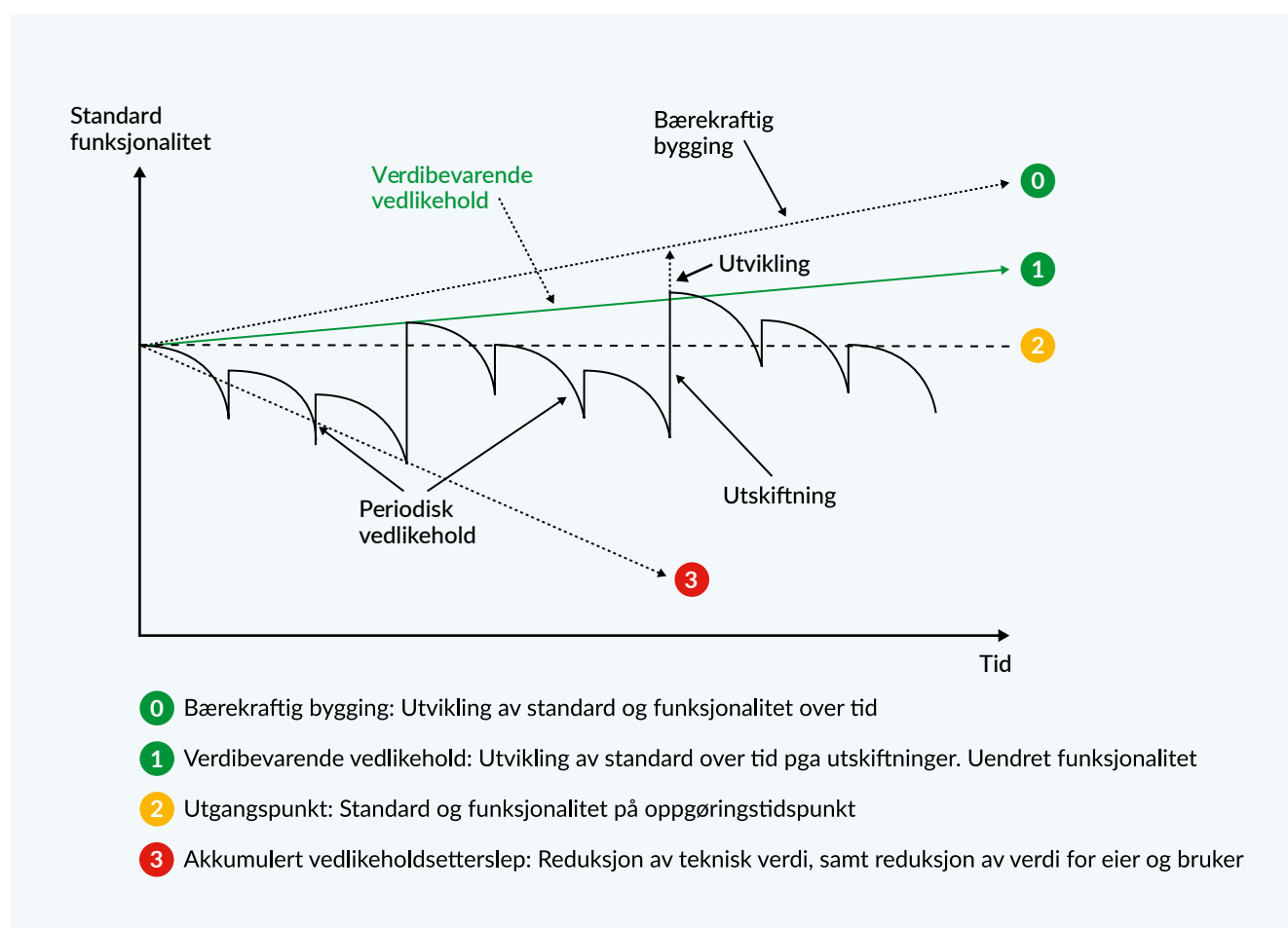
På operativt nivå utføres oppgavene og tiltakene som er prioritet på taktisk nivå, og som må gjøres for å nå de strategiske beslutningene som er vedtatt.

7.3 Verdibevarende vedlikehold er kostnadseffektivt

Verdibevarende vedlikehold er kostnadseffektivt, og viktig for å sikre opprettholdelse av den kommunale bygningsmasses realverdi og bruksverdi.

Formålsparagrafen i kommuneloven understreker blant annet at norske kommuners virksomhet skal være effektiv og bærekraftig. I lov om offentlige anskaffelser er det også krav om at det skal tas hensyn til livssyklus kostnader (LCC).

Figuren under viser hvordan vedlikehold og utskifting krever en systematisk tilnærming for å opprettholde byggets standard og funksjonalitet, gjennom ulike teoretiske vedlikeholds strategier skissert fra nivå 0 til 3.



Figur 3: Sammenheng mellom vedlikehold og utvikling av kvalitetsnivå over tid. (Kilde: S. Bjøberg, Multiconsult).

0

Bærekraftig bygging:

Viser at når kravene til funksjonalitet endrer seg, vil utvikling av standard og funksjonalitet medføre en verdiøkende utvikling av bygget. Bærekraftig bygging betyr å optimalisere levetiden gjennom utvikling over tid. F.eks. gir kravene til mer energieffektive og klimavennlige bygninger større behov for utvikling og oppgradering.

1

Verdibevarende vedlikehold:

Viser at det med jevne mellomrom må gjøres utskiftninger som bevarer byggets verdi og sikrer tidstypisk utvikling av byggets standard, mens funksjonaliteten er uendret.

2

Utgangspunktet (standard/funksjonalitet på oppføringstidspunkt):

Viser at bruk over tid medfører slitasje og forringelse som kompenseres med periodisk vedlikehold.

3

Akkumulert vedlikeholdsetterlep:

Vil gi reduksjon i teknisk verdi, samt reduksjon av realverdi og bruksverdi.

Når det verdibevarende vedlikeholdet blir forsømt, øker etter hvert kostnadsbehovet til akutte skader og reparasjonsarbeider mer enn det som er spart ved å redusere det planmessige vedlikeholdet. Dersom også reparasjonsarbeidene (løpende/tilfeldig vedlikehold) forsømmes, øker skadeomfanget ytterligere og eiendommen får et akselererende forfall. Dette fører til at byggenes levetid forkortes og nyinvesteringer fremtvinges.

Akseptnivået for hvor langt bygningsmassen forringes før det gjøres et løft gjennom periodisk vedlikehold er basert på en gitt tilstandsgrad.

Definisjon på tilstandsgrad er:

I hvilken grad tilstand/egenskap er god eller dårlig i forhold til et definert referansenivå. (NS 3424 Tilstandsanalyse av byggverk).

Det er definert fire tilstandsgrader der 0 er best og 3 er dårligst:

Tilstandsgrad (TG)	Symptomer	Forklaring
0	Ingen	Meget god standard uten feil og mangler. Kun ubetydelig slitt og elde fra <u>nybyggstandard</u> .
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.

8. Eierperspektiv - bygg

8.1 Formålsbygg og andre byggkategorier

8.1.1 Vedlikeholdsbehov

Kristiansand kommunes bygningsportefølje har et betydelig akkumulert vedlikeholdsetterslep. Hovedgrunnen er systematisk underfinansiering og underprioriteringer av drift og vedlikehold gjennom budsjettprosesser. Dette gir behov for hyppigere rehabilitering enn ved systematisk vedlikehold, samtidig som at driftskostnader forbundet med skader og plutselige hendelser er høyere enn i en portefølje med bedre teknisk standard (jf. kap. 5.3). Denne måten å drive eiendomsforvaltning på er ineffektiv bruk av kommunens/fellesskapets ressurser på lang sikt.

Porteføljen inndeles i følgende byggkategorier og med tilhørende statusbeskrivelse:

A Formålsbygg kategorien som betegnes som «A-bygg» er bygg som har en god tilstandsgrad (TG) 0 eller 1, og hvor det med utgangspunkt i beregninger av livsykluskostnader (LCC) er avsatt midler til løpende drift, vedlikehold og utskiftninger gjennom byggenes levetid. A-byggene utgjør ca. 190 000 m², dvs. ca. 1/3 av formålsbyggenes areal.

B Formålsbygg kategorien som betegnes som «B-bygg» er bygg som **ikke** har tilstrekkelig vedlikeholds-midler til å opprettholde byggets tilstand over tid. Byggene har i utgangspunktet en tilstandsgrad som kan variere fra 1 til 3. Behovene inkluderer også innvendig vedlikehold av bygg for oppvekst og helse. Porteføljen utgjør ca 290 000 m², og er planlagt brukt i den kommunale tjenesteproduksjonen i overskuelig fremtid.

De presenterte tallene for B-bygg i tabellen under inkluderer ikke investeringskostnader til teknisk oppgradering av bygg som har høyere (dvs. dårligere) tilstandsgrad enn ambisjonsnivået som er 1.

Avvikene er betydelig, og det vil være nødvendig å gradvis styrke det økonomiske handlingsrom til systematisk arbeid med å tilbakestille og forebygge vedlikeholdsetterslepet i kommunale formålsbygg, og for å forebygge kostbar «brannslukking».

C Bygg kategorien som betegnes som «næringsbygg, strategisk eide eiendommer» er bygg som er anskaffet med bakgrunn i at kommunen har en særlig interesse av å inneha et kommunalt eierskap til eiendommene. For eksempel er alle eiendommene på Odderøya i denne kategorien, og har kulturbasert næring som formål. Porteføljen utgjør ca. 79 000 m².

Porteføljen skal frembringe inntekter, og for store deler av den er strategien at leien skal holdes på et nivå som gjør brukergruppen i stand til å ha sin virksomhet der (som f.eks. porteføljen på Odderøya). Det betyr at kvaliteten på bygget kan forsvares å være i samsvar med leienivået.

D Grendehus og vernede/bevaringsverdige bygg er bygg som kommunen har ansvar for, men som ikke nødvendigvis er en del av kommunens tjenesteproduksjon. Porteføljen består av 17 bygg.

Det er ønskelig å iverksette en prosess hvor viktigheten/ nytten av hvert enkelt bygg blir vurdert om det fortsatt skal være i kommunalt eierskap. For byggene hvor konklusjonen blir at eierskapet skal opprettholdes, må det også budsjetteres med drift- og vedlikeholdsmidler til porteføljen. I forbindelse med kulturminneplanen er det laget en samlet oversikt over de bevaringsverdige/fredede bygningene med en prioritering av disse.

Byggtype - vedlikehold

B-bygg



Vedlikehold budsjett

101,-

Vedlikehold måltall

329,-

Næringsbygg, strategisk eide eiendommer



Vedlikehold budsjett

20,-

Vedlikehold måltall

140,-

Avvik vedlikehold samlet - årlig

B-bygg



- 228,-
- 59,7 mill.

Næringsbygg, strategisk eide eiendommer



- 120,-
- 8,3 mill.

Illustrasjon viser dagens budsjett versus behov med tilhørende samlet behov – gjennomsnittstall i kr pr m2.
Rød markering viser tilhørende samlet behov som forhindrer ytterligere forfall.

8.1.2 Tilstandsregistrering og tilstandsgrad

Det skal jevnlig gjennomføres tilstandsvurderinger av den kommunale bygningsmassen. Dette skal bidra til god oversikt over tilstand, sørge for verdibevaring, og at kommunens bygg ivaretar den kvalitet og funksjon det er satt krav om.

8.1.3 Vedlikeholdsplaner

Vedlikeholdsplaner skal foreligge for alle bygg i vårt FDVU system. Utarbeidelse av vedlikeholdsplaner har kun vært praksis for A-bygg, fordi dagens budsjettammer ikke har muliggjort vedlikehold av de øvrige porteføljene og er derfor ikke blitt prioritert. Det er behov for å jobbe mer systematisk med disse porteføljene.

Eiendom ønsker en praksis hvor vedlikeholdsplaner gis av en fullverdig LCC, hvor hovedelementer i bygget og tekniske anlegg angis i FDVU-systemet. Relevante kostnader og frekvenser for drift-, vedlikehold- og utskiftingstiltak legges inn i systemet for å ivareta målsatt tilstandsgrad, garantier, mm. Gjennomføring av tiltak kan samkjøres og effektiviseres på tvers av både bygg og porteføljer og gi synergieffekt. Det antas å være kostnadsbesparende. Denne praksisen er vedtatt for nye bygg, men ønskes også etablert for B-bygg og kommunale boliger, til tross for manglende midler. Da vil vi enkelt kunne få frem hva som mangler av finansiering.

8.1.4 Digitalisering

Kommunale formålsbygg og prosjekter skal videreutvikles og gjenspeile trender i tiden og den retning samfunnet går i. Fremtidens bygg bygges i dag, og det krever at nyskapende teknologi tas i bruk og satses på.

Robotikk og autonomi

Utviklingen går i retning av digitale bygg, med høy grad av autonomitet når det gjelder styring og optimalisering av bygget. Ikke bare optimalisering av energi, miljø og klima, men også optimalisering av drifts- og vedlikeholdsoppgaver. Dette kan oppnås ved å gå over til et tilstandsbasert vedlikeholdsarbeid basert på sanntidsmålinger fra sensorer.

Sensorer og/eller robotikk installert i byggene muliggjør en proaktiv gjennomføring av driftsoppgaver som renhold, vedlikehold og utskifting når det er et faktisk behov, og hverken for sent eller tidlig. Ressursbruken kan optimaliseres til riktig sted og riktig tid, og ikke etter innfallsmetoden eller et forhåndsoppsatt program. Eksempler er overvåkning av verdier for tekniske anlegg, antall passeringer i korridorer, antall ganger dører åpnes, måling av slitasje på dekker, fuktmålinger m.fl.

Dette krever en automatisert prosess med en høy grad av sensorikk som gir innspill til digitale FDVverktøy for å gjennomføre dataanalyser, og fortløpende korrigere forventet drifts- og vedlikeholdsplan med en prediksjon basert på sensordata.

Muligheten for automatisering (både betjent og ubetjent) er stor, der f.eks. renholds- og andre driftsrelaterte oppgaver kan utføres av ulike typer roboter. Roboter kan også enklere samle inn nødvendig sensordata for arealer og anlegg hvor dette ikke er installert.

Ved innføring av flere sensorer økes datagrunnlaget inn i de ulike overvåkningssystemene (SDanlegg, EOS, m.m.). For å få en komplett oversikt over alt datagrunnlag må all sensorikk samles i et toppsystem gjennom integrasjoner og smarte IoT-løsninger, som igjen kan gi synergieffekter på tvers av bygg, porteføljer og ansvarsområder. Toppsystemets hovedoppgave skal være å samle og overvåke alle prosesser i et bygg, varsle avvik og videre samhandle med undersystemer.

Kunstig intelligens

Kunstig intelligens (KI) blir ofte beskrevet som informasjonsteknologi som justerer sin egen aktivitet og derfor tilsynelatende fremstår som intelligent. Eiendom har tatt dette i bruk på anbudsdokumenter, internt kvalitetssystem og kvalitetssikring av FDV (forvaltning, drift og vedlikehold) informasjon ved overlevering av nye prosjekter fra entreprenør. Erfaringen er udelt positiv og utvidet bruk vurderes fortløpende.

8.1.5 Vakt og Sikring

Vakt og sikrings ansvar knyttet til kommunale bygg er sentralisert til Eiendom, fordi de enkelte enhetene ikke har ressurser til å gjøre en faglig god vurdering av hvilke tiltak som er nødvendige og tilstrekkelige. Løsningene kan være alarmer, kameraovervåking, vekttertjeneste, eller en kombinasjon av flere tiltak.

Stadig nye elektroniske løsninger utvikles som kan bidra til effektivisering og økt sikkerhetsnivå, men det kreves kompetanse for å vurdere om de er rasjonelle og fornuftige å ta i bruk. F.eks. kan sentralisert kameraovervåking av bygg erstatte deler av den faste vekttertjenesten. Eiendom vil satse videre på kameraovervåking som et preventivt og effektivt virkemiddel for å redusere hærverk på kommunal eiendom.

8.1.6 Prosjektledelse

Eiendom skal ha søkelys på gode kvalitetssystemer og internkontroller for å sørge for gunstige rammer for gjennomføring av kommunens investeringsprosjekter. Dette betinger kompetent prosjektledelse med et godt støtteapparat for å sikre prosjektgjennomføring til riktig kvalitet, innenfor avtalt fremdrift og økonomi.

8.2 Bolig

8.2.1 Vedlikeholds nivå

Heller ikke innenfor boligporteføljen er det tilstrekkelige midler til å ivareta et verdibevarende vedlikehold. Driftsnivået er i hovedsak ivaretatt, men det er store forskjeller i vedlikeholdsetterslepet og vedlikeholdsbehovet for de enkelte boligene, avhengig av byggeår, tidligere oppgraderinger og bruk.

Vedlikeholdsbudsjettet for kommunens egne eide boliger har gjennom flere år vært på et svært lavt nivå, som ikke muliggjør et verdibevarende eller planlagt vedlikehold av bygningsmassen. Gjennomføring av verdibevarende vedlikehold, vil sikre at kommunen ivaretar realverdien

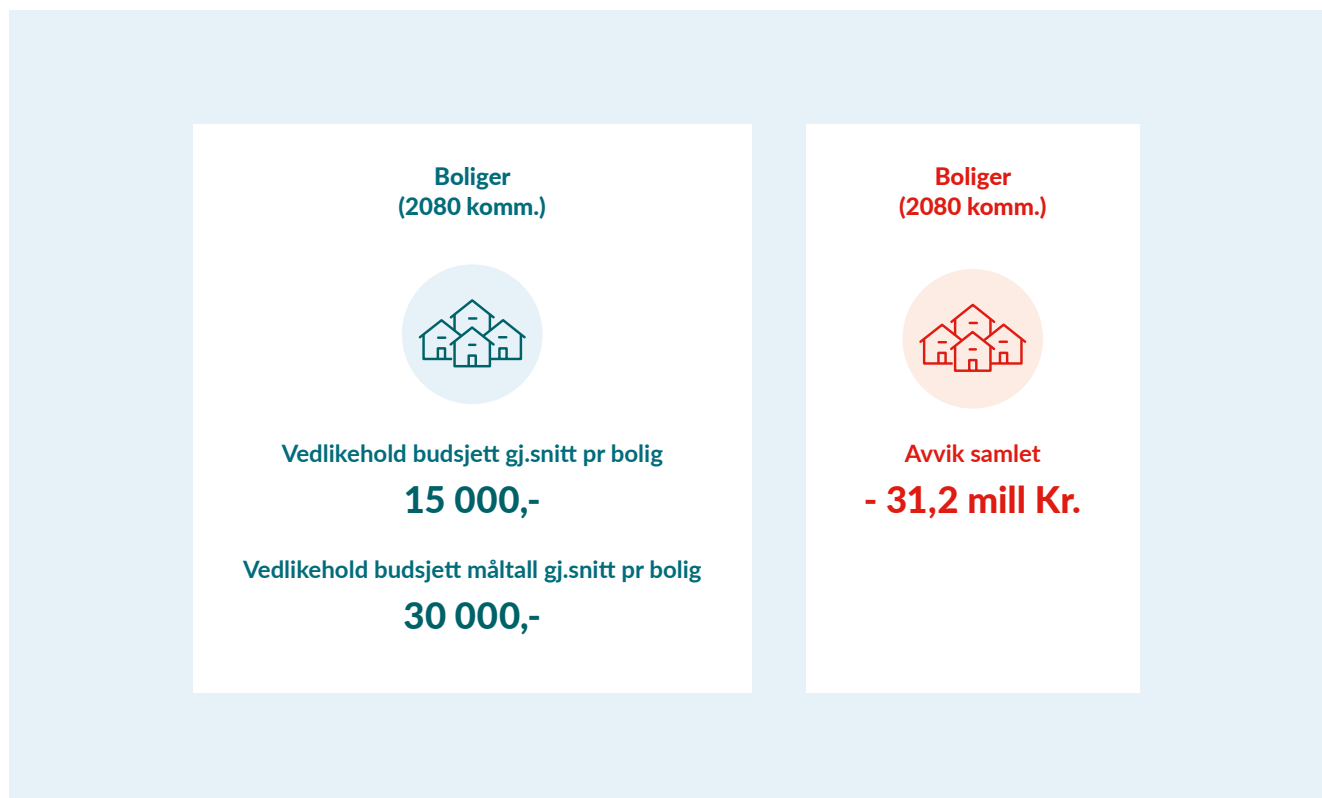
i boligmassen og opprettholder boligenes bruksverdi. I et stigende boligmarked vil verdien av boligene øke i kroneverdi selv om det ikke gjennomføres tilstrekkelig vedlikehold.

I det videre arbeid må det vurderes om strategien for formålsbygg med A- og B- bygg også skal utvides til å omfatte deler av boligporteføljen.

Manglende vedlikehold fører likevel til at verdien av boligene er lavere enn den kunne ha vært, og over lang tid vil nye investeringer tvinger seg fram.

Manglende vedlikehold av boliger er lett synlig for befolkningen, og har en svært uheldig stigmatiserende virkning for beboerne.

Kostnadene ved kjøp av nye boliger eller bygging av nye boliger vil være betydelig høyere enn opprinnelig anskaffelseskost for boligen som erstattes, på grunn av prisøkningen i boligmarkedet. Dersom utbudet av kommunale boliger skal opprettholdes, vil manglende vedlikehold derfor medføre et betydelig investeringsbehov for kommunen.



Figuren viser dagens budsjett vs. behov med tilhørende samlet behov. Rød markering viser behov som forhindrer ytterligere forfall



Dvergsnes skole. Foto: Trond Even Tønnesen

8.2.2 Vedlikeholdsplaner, tilstandsregistrering og digitalisering

Registrering av vedlikeholdsplaner, tilstandsregistrering og digitalisering skal følge samme strategi som formålsformålsbyggene, jf. kap. 6.1.2-6.1.4 over).

8.2.3 Tilpassede boliger

Den kommunale boligmassen er ikke tilstrekkelig tilpasset brukergruppene og har til dels et betydelig vedlikeholdsetterslep. Dette bidrar til å svekke måloppnåelsen på det boligsosiale feltet, samtidig som det bidrar til å forringe kommunens eiendomsverdi, ved at boligmassen forfaller.

Særlig utfordrende er å sikre areal og utvikle eksisterende boligmasse med hensiktsmessig beliggenhet tilpasset brukernes behov. By- og stedsutvikling opplever sammen med Helse og mestring at dette er et krevende arbeid, også i lys av at bo- og nærmiljø skal ivaretas på en god måte.

De nærmeste årene blir det viktig at Eiendom i samarbeid med Helse og mestring jobber med å tilpasse boligmassen bedre til brukernes behov, og at det utføres tilstrekkelig vedlikehold. Det kan oppnås med prioritering av midler til dette arbeidet.

Det er viktig at det fremover sikres at kommunen eier boliger som er spredt i ordinære nabolag, samt boliger som har en beliggenhet som er passende for målgruppen.

Det må unngås store samlinger av kommunale boliger.

Kommunen må eie boliger som har tilfredsstillende standard, og avvike uhensiktsmessige, utdaterte boliger.

Kommunen må raskt kunne justere hvilke boliger som eies for å ivareta variasjoner i behov.

8.3 Driftoptimalisering av bygg

8.3.1 Utvikling av driftstjenestene

Drift omfatter alle oppgaver og rutiner som er nødvendige for at bygninger skal fungere mest mulig funksjonelt, teknisk og økonomisk. Dette omfatter generell/teknisk drift og ettersyn av bygningsdeler og installasjoner, styring av energibruk og innelima, renhold, avfallshåndtering, vakt og sikring, dvs. de tjenester og kontrollrutiner som må utføres daglig for eier av byggene og brukernes behov. Tjenestene kalkuleres etter en intern prising og baserer seg på nivå med kommunens rammeavtaler for den enkelte tjenestetype.

Kravene til spesialist kunnskap fortsetter å øke med utvikling av nye løsninger innen f.eks. energiproduksjon, styringssystemer, oppvarming og kjøling. Både teknologi-utvikling og behovet for bærekraftig omstilling påvirker utviklingen. Driftsorganisasjonen må hele tiden søke å ta i bruk ny teknologisk som kan effektivisererdriften av byggene og gi en bedre tjenesteleveranse. Nye relevante satsingsområder for drift kan være økt bruk av solcellekontroll, skadedyrkontroll, droneinspeksjoner, automatisering og robotteknologi.

8.3.2 Renhold

Kostnader til renhold utgjør ofte den høyeste driftskostnaden i et bygg. Et profesjonelt og kvalitetsriktig renhold er viktig for å bevare og forlenge levetiden til et bygg, og er sentralt for miljø, hygiene og smittevern i byggene. Tjenesten berører samtidig mange mennesker, både de som leverer tjenestene og de som mottar tjenestene.

Kvalitet

Alle kommunale bygg som bygges/rehabiliteres skal være tilrettelagt for profesjonelt renhold, og relevante krav er innlemmet i Eiendom sine prosjekteringsanvisninger som er en del av kvalitetssystemet.

Kommunen legger dagens NS-INSTA 800 Rengjøringskvalitet til grunn for fastsetting av rengjøringskvalitet. Fastsett kvalitetsnivå gjelder alle kommunale bygg, uavhengig av om ansvaret for renholdstjenesten ligger i Eiendom eller er delegert til den enkelte virksomhet.

Automatisering

Renholdsmetoder, tekniske løsninger og renholdsroboter er i rask utvikling. Da renhold er en stor kostnad er best mulig tids- og ressursutnyttelse viktig. Sensortechnologi åpner nye muligheter for behovsstyrt renhold basert på innsikt. Implementering av renholdsroboter og sensortechnologi kan både øke renholdskvaliteten, redusere kostnader, være mer miljøvennlig (mindre bruk av kjemikalier, vann og energi) og bidra til mindre fysisk belastende arbeidsoppgaver. Større grad av automatisering av renholdstjenestene vil kreve investering i teknologi, utstyr og kompetanseutvikling.

Balansering/ nivå konkurranseutsatt renhold

Renholdstjenesten utføres per i dag i en kombinasjon av egen tjenesteproduksjon og kjøp fra markedet. Ressursbehovet i kommunal regi dekkes av både heltids- og deltidsstillinger som er vurdert som mest kostnadseffektivt.

Eiendom har historisk vært gjenstand for flere vurderinger hvor hensikten har vært å få frem tallgrunnlag og ytelses vurderinger for å sammenligne den kommunale renholds leveransen opp mot private. Resultatene har vært svært gode og har da dokumentert at renholdet i Kristiansand kommune er konkurransedyktig.

Det har vist seg positivt at deler av renholdet konkurranseutsettes til private tilbydere slik at man kan ha en løpende sammenligning av kommunalt utført renhold versus privat. Dette bidrar til at den kommunale tjenesten opprettholder sin effektivitet, og sikrer den gode leveransen.

8.4 Prioriterte strategier bygg

8.4.1 En kostnadseffektiv og verdibevarende eiendomsforvaltning

Strategiske prioriteringer

- Det skal arbeides systematisk for å tilbakestille og forebygge vedlikeholdsetterslep for prioriterte bygg i eiendomsporteføljen.
- Tilstandsnivået skal ivareta gode kvaliteter, god funksjonalitet og bruksverdi i byggene.
- Prioriterte bygg i kategori B skal gradvis reklassifiseres til kategori A. Øvrige bygg skal holdes på et verdibevarende nivå
- Målbare vedlikeholdsstrategier skal foreligge for å dokumentere effekten av utført vedlikehold/oppgradering.
- Livssyklus kostnader (LCC) og klimagassutslipp (LCA) skal sees i sammenheng og i et langt levetidsperspektiv, og legges til grunn for investeringsbeslutninger.
- Rehabilitering av eksisterende bygg skal vurderes som hovedregel fremfor nybygg (jf. klima- og miljøstrategien).
- Det skal tilrettelegges for effektiv tjenesteproduksjon, tjenesteutvikling og innovasjon i rehabilitering og utvikling av bygg, gjennom brukerinvolvering og prosjektplanlegging.
- Langsiktige behovsanalyser (tjenesteområdene og boligbehov for vanskeligstilte) gir grunnlag for å treffe riktige valg og redusere risiko innenfor styring av eiendomsporteføljen.

Vedlikeholds- og utviklingsstrategi

For å drive tilstandsbasert verdibevarende vedlikehold skal kommunen ha en oppdatert oversikt over bygningsmassens tekniske tilstand. Tilstandskartleggingen legger grunnlag for å estimere hvor stor innsats som skal legges inn for å heve porteføljens tilstand, og som grunnlag for å prioritere ulike typer tiltak og tiltak mellom bygg.

Det skal utarbeides langsiktige vedlikeholds- og utviklingsplaner. Vedlikeholdsstrategier skal være målbare, noe som betyr at det kan dokumenteres at byggets tilstandsgrad heves som følge av utført vedlikehold/investering.

Utvikling og oppgradering av bygningsmassen, og prioritering av vedlikeholdstiltak, skal sees i sammenheng med bruken av bygget. Dette kan da baseres på egnethetsvurderinger og brukerens behov på sikt.

Kostnadene til FDVU skal optimaliseres i et livsløpsperspektiv, slik at målene nås med lavest mulig kostnader. Dette inkluderer effektiv forvaltning og drift, et kvalitetsriktig renhold og lavt energiforbruk.

Behovsvurderinger, langsiktighet og fleksibilitet som grunnlag for prioriteringer

Langsiktige behovsplaner for tjenesteområdene er et viktig grunnlag for å lage helhetlig vedlikeholds- og utviklingsplan for eiendomsporteføljen, og ambisjoner/utviklingsplan for enkelteiendommer/-bygg. Det gir behov for å videreutvikle prosesser for å se tjenesteområdenes (brukernes) totale arealbehov i et fremtidsperspektiv og avklare roller og ansvar.

Eiendomsvirksomheten skal bidra med kunnskap og utfordre tjenesteområdene når det gjelder arealbruk og behov for nybygg/ombygging. Det må vurderes om behov kan dekkes ved å benytte eksisterende areal (sambruk, flerbruk, arealbytte, ombygging og tjenestedesign), før eventuell nyanskaffelse av arealer (leie kjøp, nybygging). Tjenesteområdene som eier behovet, må være involvert på tidligste stadiet av et potensielt byggeprosjekt (mulighetsstudie). Det må etableres arena på tvers av tjenesteområdene, for løpende samhandling rundt behovsavklaring og tjenesteutvikling.

Dagens **Behovsutredningsprosess** skal utvides, og sikre en enda bedre samhandling mellom tjenesteområdene. Den nye modellen vil legge mer vekt på kartlegging og utvikling – før investeringsbeslutning fattes. Denne fasen er viktig for å kunne velge riktig tomt og konsept (ref. driftsoptimal tomt for sykehjem). Det er også denne fasen som har størst betydning for måloppnåelse og prosjektøkonomi.

Økonomiske rammebetingelser

Eiendomsvirksomhetens økonomiske rammebetingelser må ha et langsiktig perspektiv i samsvar med levetiden til bygg. I et livsløpsperspektiv vil verdibevarende vedlikehold, hvor bygget opprettholder tilstandsgrad (TG) 1 gjennom byggets levetid, være kostnadseffektivt. Verdibevarende vedlikehold bidrar samtidig til at byggenes bruksverdi i den kommunale tjenesteproduksjonen opprettholdes.

Det er behov for forutsigbarhet i planlegging og finansiering av langsiktig vedlikehold og utvikling/rehabilitering av byggene, som i større grad underbygger kommunens økonomiske

langtidsplanlegging. Økt omfang av rehabilitering der bygg reklassifiseres fra B-bygg til A-bygg, forutsetter tilhørende investeringsmidler og avsetning til verdibevarende vedlikehold. Samtidig vil det ivareta realkapitalen og bygningenes funksjons- og bruksverdi, og bidra til å redusere fremtidig investeringsbehov til nybygg.

8.4.2 Klimavennlige løsninger med ressurseffektiv bruk av energi og arealer

Strategiske prioriteringer

- Kommunale bygg skal etableres i tråd med KPA.
- Formålsbyggene skal ivareta tjenestenes behov for lokaler på en arealeffektiv måte.
- Utnyttelsesgraden i kommunale bygg skal økes gjennom utforming, sambruk og flerbruk av lokaler.
- Fleksibilitet vektlegges i utvikling, utforming og bruk av bygg, dvs. at bygget kan fungere til mer enn ett formål.
- Energiforbruket i kommunale bygg skal reduseres, og bruk av bærekraftige energikilder skal økes med målrettede investeringer i eksisterende bygningsmasse.
- Satse på bygg med lavt energibehov og bruk av fornybare energikilder.
- Kristiansand kommunes klima- og miljøstrategi for bygg og anlegg skal legges til grunn for nybygging og rehabilitering.
- Gjenbruk skal videreutvikles og implementeres som en naturlig del av driften.
- Piloter benyttes for å teste ut nye konsepter.
- Strategisk lokalisering av kommunale bygg og anlegg skal bidra til å redusere transportbehov.

Arealeffektivitet

Fleksible bygg kan medføre noe høyere investeringskostnad, men kan være lønnsomt og bærekraftig i et langsiktig livssyklusperspektiv. Fleksibilitet knyttet til inndeling av arealer som muliggjør mer effektiv og raskere bygningsmessige tilpasninger til endrede behov og andre funksjoner, skal være et perspektiv som vurderes ved all utforming. Dette krever at arealene i mindre grad skreddersys en type tjenesteproduksjon ved nybygging, og at det tilrettelegges for ombygging eller ytterligere utnyttelse av tomter på et senere tidspunkt.

Sambruk og flerbruk

God samlokalisering av kommunale tjenester vil øke arealeffektivitet og redusere investeringsbehov og driftskostnader for bygg. Det krever at byggene er fleksible til å kunne romme flere formål og funksjoner samtidig der det er mulig og hensiktsmessig.

Samlokalisering kan bidra til synergier mellom tjenestene, og kan både gi et bedre tilbud og være tids-/transportbesparende for brukerne. Alle nye prosjekter (nybygg, større ombygginger) skal vurderes med henblikk på samlokalisering og sambruk for flere av kommunens tjenester. Forutsetningen er aktiv samhandling og koordinering mellom behovseierne på tvers av sektorer, og tett samarbeid med eiendomsforvaltningen.

Flerbruksløsninger betyr økt utnyttelse av arealer utover tjenestens behov, f.eks. utenom vanlig arbeidstid. Mer åpne bygg gir økt energiforbruk pr kvadratmeter, samtidig som det reduserer behov for økt areal og er å foretrekke ut fra et klima- og kostnadsperspektiv. Riktig bruk av teknologi kan være et virkemiddel for å holde kostnadene nede (f.eks. tilgangsstyring, booking, lys/varme/ventilasjon, sikkerhet, renhold, etc.). Økt grad av flerbruk kan også f.eks. gi frivilligheten mulighet for økt aktivitet og til å utføre samfunnsnyttige tjenester.

Etablering av pilotprosjekter kan bidra til kunnskapsutvikling og læring, og samtidig synliggjøre potensial og muligheter.

Energi- og klimaoptimalisert bygningsmasse

Tiltak for å energi- og klimaoptimalisere bygningsmassen kan innebære innovasjon og nye måter å gjennomføre prosjektet på. For å sikre at de beste tiltakene gjennomføres skal kost-/nyttevurderinger legges til grunn for større investeringstiltak.

Behovsanalyser som grunnlag for prioriteringer

Kommunen må ha oversikt over eiendomsporteføljen med areal, formål og tilpasningsdyktighet for å avklare hva som skal utvikles, omdisponeres eller avhendes. Tjenesteområdenes behovsplaner både på kort og langsiktig må vurderes mot eiendommenes kapasitet, egnethet og tilpasningsdyktighet (jf. innsatsområde 8.2). Dette skaper grunnlag for å treffe riktige valg og redusere risiko innenfor styring av eiendomsporteføljen. Porteføljen må være i kontinuerlig endring for å svare opp aktuelle behov, og fordi alle beslutninger knyttet til kjøp eller salg vil ha innvirkning på samlet portefølje.

Reduksjon av antall kommunale lokasjoner

Av hensyn til både satsing på bydels- og lokalsentre, økonomi og økt samhandling vil et redusert antall lokasjoner være et sentralt virkemiddel. Prinsippet vil blant annet være viktig ved valg av fremtidig nøkkelprosjekter i by- og stedsutviklingen, ved valg av skole- og barnehagestruktur, struktur på omsorgstjenester og samlokalisering av funksjoner. Samtidig må det vurderes ift. den enkelte institusjonens betydning for lokalmiljøet

9. Oppfølging av strategien

Eiendomsstrategien skal være førende grunnlagsdokument når det skal fattes beslutninger i kommunale bygg- og eiendomssaker. Operasjonalisering og oppfølging av eiendomsstrategiens strategier kan også konkretiseres ved å etablere KPI er som systematisk dokumenterer status og oppnådde resultater. F.eks. kan det være tilstandsgrad for bygningsporteføljen, vurdering av arealeffektivitet (f.eks. samlet skoleareal i m2) per elev, og utgifter til vedlikeholds aktiviteter i kommunal eiendomsforvaltning (kroner per m2).

Det viktigste for at kommunens eiendomsstrategi skal fungere som et godt styringsdokument i praksis, er at både det administrative og politiske nivået er lojale mot strategien både i enkelt saker, men også når større planer og budsjettvedtak skal fattes. Strategien kan i det videre følges opp gjennom en konkretisering i handlingsplaner og tiltaksplaner der dette ansees som aktuelt.





Kristiansand
kommune

Postboks 4
4685 Nodeland
Tlf: 38 07 50 00
www.kristiansand.kommune.no