

Eiendomsstrategi

Kunnskapsgrunnlag



Lørenskog
kommune

Innhold

1 Innledning – kunnskapsgrunnlag til eiendomsstrategien.....	4
1.1 Formålet med eiendomsstrategien	5
2 Rammebetingelser	6
2.1 Lover og forskrifter	6
2.2 Demografi – utvikling	6
2.3 Økonomiske rammebetingelser	8
2.4 Kommuneplanens samfunnsdel.....	9
2.4.1 FNs 17 bærekraftsmål	9
2.4.2 Lørenskog – grønn, trygg og mangfoldig	10
2.4.3 Økonomisk utvikling og bærekraft.....	10
2.4.4 Klima- og miljømessig bærekraft	10
2.4.5 Sosial bærekraft og muligheter for alle ...	10
2.5 Andre kommunale strategier og planer	11
3 Utfordringsbildet	12
3.1 Generelle utviklingstrekk i samfunnet	13
4 Dagens situasjon.....	15
4.1 Kommunens eiendommer.....	15
4.1.1 Grunneiendommer	15
4.1.2 Formålsbygg	16
4.1.3 Omsorgs- og velferdsboliger.....	16
4.1.4 Næringsbygg eller næringseiendom	16
4.1.5 Kulturminner	17
4.1.6 Grøntområder.....	17
4.1.7 Infrastruktur	17
4.2 Bygningsmassens omfang.....	17
4.2.1 Fordelingen av bruttoareal på bygningstyper.....	18
4.2.2 Bygningsmassens tilstand og oppgraderingsbehov	18
4.2.3 Utnyttelse av bygningsmassen	22
4.3 Kommunens eiendomsorganisasjon	23

4.3.1 Status for eiendomsforvaltningen i Lørenskog kommune.....	24
4.3.2 Dagens organisering av eiendomsvirksomheten	25
4.3.3 Nøkkeltall for Lørenskog kommunes system for forvaltning, drift, vedlikehold og utvikling av bygninger	27
4.4 Sammenligning med andre kommuner	29
4.4.1 Bygningsmassens omfang	30
4.4.2 Kostnader til forvaltning, drift og vedlikehold	31
4.4.3 Vedlikeholds- og tilstandsnivå	32
5 Innsatsområder	34
5.1 Helhetlig eierskap, koordinering og styring	34
5.1.1 Eiendomsforvaltningens omfang og funksjoner	35
5.1.2 Bærekraftig eiendomsforvaltning	36
5.1.3 Porteføljestyling, utvikling og avhending	37
5.2 Effektiv organisering basert på riktig kompetanse og bruk av teknologi	38
5.2.1 Organisasjon	38
5.2.2 Kompetanse	41
5.2.3 Teknologi.....	42
5.3 By- og stedsutvikling gjennom kommunens rolle som grunneier og eiendomsforvalter	43
5.3.1 Overordnet arealplan.....	43
5.3.2 Kommunen som grunneier og aktiv pådriver for utviklingen av byen.....	45
5.4 Verdibevarende eiendomsforvaltning.....	45
5.4.1 Dagens vedlikeholdsnivå.....	46
5.4.2 Arbeidsmiljømessige konsekvenser av vedlikeholdsetterslep.....	46
5.4.3 Kartlegging av tilstand, oppgraderingsbehov og levedyktighet	47
5.5 Bærekraftig arealutnyttelse	48
5.4.2 Bærekraftig energi og miljøvennlige bygg	48
5.4.2 Arealutnyttelse.....	49
6.0 Eiendom som strategisk innsatsfaktor	51
Vedlegg.....	52
Organisering av arbeidet og medvirkning	52

1 Innledning – kunnskapsgrunnlag til eiendomsstrategien

Et av oppdragene i kommunedirektørens styringsbrev for 2023 gikk ut på å starte opp arbeidet med en eiendomsstrategi. Eiendomsstrategien skal definere retningen og rammene for kommunens eiendomsforvaltning frem mot 2040 og vil erstatte «[Temaplan 2017 - 2030 eiendomsforvaltningen](#)».

Et viktig perspektiv som vi ønsker å løfte frem, er at Lørenskog kommunes eiendommer eies av innbyggerne i kommunen. Den formelle eierfunksjonen utøves av kommunestyret, det vil si av representanter som er valgt og opptrer på vegne av kommunens innbyggere. Denne forståelsen av fellesskapets eierskap fordrer at Lørenskogs innbyggere viser engasjement og tar ansvar, og dette må komme tydelig frem i strategiske dokumenter og i kommunikasjonen med innbyggerne.

Lørenskog kommunes eiendomsstrategi skal bygge på dette kunnskapsgrunnlaget.

I beskrivelsen av utfordringsbildet tar vi utgangspunkt i utviklingstrekkene vi ser lokalt, nasjonalt og globalt. Kommuneplanen gir de overordnede føringene. I tillegg tar vi hensyn til hva som regnes som beste praksis i kommunal eiendomsforvaltning.

Beskrivelsen av dagens situasjon vil kombinert med utfordrings- og mulighetsbildet danne grunnlag for innsatsområdene med tilhørende mål i eiendomsstrategien.

Kunnskapsgrunnlaget og eiendomsstrategiens visjon og mål skal være godt forankret i kommunens visjon om et grønt, trygt og mangfoldig Lørenskog.

Eiendomsstrategien vil også være et viktig bidrag når det gjelder de prioriterte satsingsområdene i kommunen:

- tilhørighet og fellesskap
- bokkvalitet og inkluderende miljø
- bred ungdomssatsing
- trygg og miljøvennlig transport

Disse satsingsområdene legger overordnede føringer for utviklingen av kommunens eiendomsforvaltning, som er et strategisk virkemiddel som bidrar til at kommunen leverer gode, hensiktsmessige og kostnadseffektive tjenester.

Kommunens eiendomsmasse representerer betydelige verdier som må ivaretas og videreutvikles på en bærekraftig måte. Krav til kvalitet og effektivitet i tjenestene gjør at

en fremtidsrettet og fleksibel eiendomsforvaltning er viktig for å utføre disse oppgavene. Eiendomsmassen kan også utnyttes som et strategisk virkemiddel for å oppnå ønsket steds- og samfunnsutvikling.

Både kunnskapsgrunnlaget og eiendomsstrategien er utarbeidet med utgangspunkt i kommunens eiendomsmasse som én samlet portefølje, uavhengig av hvem som til daglig bruker og forvalter eiendommene. Målet er å sikre helhetlig og koordinert styring på tvers av politikkområder, tjenestoområder og organisatoriske enheter.

Eiendomsstrategien skal gi overordnede føringer for kommunens eiendomsvirksomhet, slik at styringen og forvaltningen av eiendomsmassen er oversiktlig, helhetlig og ressurs- og kostnadseffektiv og har klare mål. Eiendomsstrategien skal fastsette ønsket tilstandsnivå for bygg og uteområder og definere hva som utgjør god kommunal eiendomsforvaltning i kommunen.

1.1 Formålet med eiendomsstrategien

Eiendomsstrategien skal beskrive hvilke prioriteringer og handlinger som skal gjennomføres på eiendomsområdet for å realisere kommuneplanens visjon og satsingsområder, Lørenskog kommunes bærekraftsmål og de ulike sektorenes egne mål for tjenestene de leverer til innbyggerne.

Formålet med eiendomsstrategien er å gi retning for kommunens eiendomsforvaltning og -utvikling frem mot 2040.

De overordnede føringene danner rammebetingelser for utviklingen av innsatsområdene. For hvert innsatsområde vil det bli fastsatt strategiske mål som vil danne utgangspunkt for handlingsplaner med forslag til konkrete tiltak for å nå disse målene.

I eiendomsstrategien vektlegges først og fremst bærekraftig bruk, forvaltning, utvikling og drift av kommunens eiendommer.

Dette vil bidra til

- en god økonomisk utvikling innenfor bygg og grunneiendom
- arealeffektivitet
- verdibevarende vedlikehold og lavere livsløpskostnader¹
- gode energi- og miljøløsninger
- at kommunens mål for tjenesteproduksjon dekkes

¹ Livsløpskostnader er de totale kostnadene som går med til å drifte og vedlikeholde et bygg gjennom byggets levetid. Livsløpskostnader omtales ofte med forkortelsen LCC, som står for «life cycle cost».

2 Rammebetingelser

Rammebetingelser er ytre forhold som stiller krav til eller legger begrensninger på hvordan eiendomsforvaltningen i Lørenskog kommune skal drives.

Rammebetingelsene gir derfor føringer for arbeidet med en eiendomsstrategi. I de neste punktene beskriver vi de viktigste rammebetingelsene. I kapittel 5, som omhandler innsatsområdene, viser vi til rammebetingelsene som påvirker hvert enkelt innsatsområde.

2.1 Lover og forskrifter

Eiendomsforvaltningen i kommunen må forholde seg til flere lover og forskrifter. I tillegg til allmenne bransjekrav omfattes kommunal virksomhet også av særskilte krav til blant annet offentlighet, offentlige anskaffelser, finansiering og kommunal regnskapsføring, inkludert lovene om merverdiavgift og kompensasjon av merverdiavgift. Alle ansatte plikter å holde seg oppdatert og tilpasse seg endringer i regelverket.

De mest sentrale lovene og forskriftene for kommunal eiendomsforvaltning er som følger:

➤ Lov om offentlige anskaffelser ➤ Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv (Arbeidsmiljøloven) ➤ Forskrift om utforming og innretning av arbeidsplasser og arbeidslokaler (Arbeidsplassforskriften) ➤ Lov om brann og eksplosjonsvern ➤ Lov om behandlingsmåten i forvaltningssaker (Forvaltningsloven) ➤ Lov om husleieavtaler (Husleieloven) ➤ Lov om planlegging og byggesaksbehandling (Plan- og bygningsloven) ➤ Byggteknisk forskrift (TEK 17) ➤ Forskrift om sikkerhet, helse og arbeidsmiljø på bygge- eller anleggsplasser (Byggherreforskriften) ➤ Forskrift om sikkerhet ved lekeplassutstyr ➤ Lov om tilsyn av elektriske anlegg og elektrisk utstyr	➤ Lov om produksjon, omforming, overføring, omsetning, fordeling og bruk av energi m.m. (energiloven) med tilhørende forskrift ➤ Lov om vern mot forurensninger og om avfall (forurensningsloven) ➤ Forskrift om systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid i virksomheter (Internkontrollforskriften) ➤ Kommuneleien ➤ Lov om kulturminner (Kulturminneloven) ➤ Likestillings- og diskrimineringsloven (krav om universell utforming i bygg) ➤ Norske Standarder for eiendomsforvaltning (NS) ➤ Lov om grunnskolen og den videregående opplæringa (Opplæringsloven) ➤ Statsstøtteregelevet - EØS
--	---

Figur 1: Oversikt over lover og forskrifter som gjelder den kommunale eiendomsforvaltningen

2.2 Demografi – utvikling

Lørenskog kommune har vært og er fortsatt i sterk vekst og utvikling. Ifølge [perspektivmeldingen](#), som ble behandlet i kommunestyret i juni 2024, hadde Lørenskog kommune en befolkningsvekst i 2023 på 3,0 prosent.

Tabellen nedenfor er hentet fra «Økonomiplan for 2025-2028», som ble behandlet i kommunestyret i desember 2024. Den viser at den høye befolkningsveksten Lørenskog kommune har hatt frem til 2024, vil bli mer moderat fra 2025.

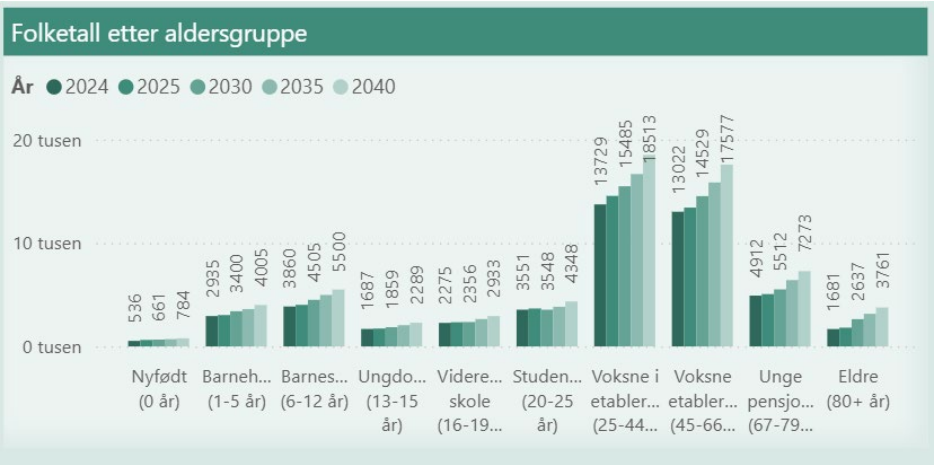
1. januar	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2035	2040
0 - 1 år	1 110	1 149	1 108	1 204	1 287	1 307	1 313	1 324	1 332	1 414	1 576
2 - 5 år	2 158	2 284	2 363	2 456	2 496	2 547	2 588	2 654	2 730	2 901	3 213
6 - 15 år	5 341	5 530	5 547	5 748	5 866	5 957	6 086	6 229	6 364	7 027	7 789
16 - 22 år	3 660	3 814	3 980	4 109	4 047	4 059	4 062	4 080	4 076	4 478	5 025
23 - 66 år	26 334	27 696	28 597	29 866	30 310	30 702	31 011	31 466	31 842	34 514	38 346
67 - 79 år	4 587	4 756	4 912	5 058	5 161	5 203	5 295	5 379	5 512	6 411	7 273
80 - 89 år	1 276	1 324	1 426	1 563	1 748	1 938	2 074	2 188	2 317	2 695	3 017
90+ år	227	244	255	250	231	248	270	296	320	459	743
Alle aldre	44 693	46 797	48 188	50 255	51 146	51 960	52 700	53 616	54 493	59 899	66 982
Vekst i %	4,7 %	3,0 %	4,3 %	1,8 %	1,6 %	1,4 %	1,7 %	1,6 %	2,0 %	2,5 %	1,9 %

Figur 2: Befolkningsutvikling (Kilde: Lørenskog kommunes «Økonomiplan 2025-2028»)

Den sterke befolkningsveksten stiller høye krav til kommunen når det gjelder å dekke innbyggernes behov for tjenester. Eiendomsstrategien vil være et viktig verktøy som kan bidra til at kommunen kan møte disse kravene.

Dette indikerer at behovet for tjenester vil øke i alle sektorer, men spesielt i helsesektoren siden Lørenskog kommune, akkurat som resten av landet, vil bli truffet av eldrebølgen.

Figur 3 nedenfor viser prognosene for befolkningsveksten, fordelt på tjenesterelevante aldersgrupper, frem mot 2024.



Figur 3: Folketall etter aldersgruppe (prognose Lø2024H)

Befolkningsprognosene viser tydelig i hvilke områder i kommunen det er forventet befolkningsvekst, og i hvilke områder økningen vil være mer moderat eller stagnere. Prognosene viser også hvilke aldersgrupper som forventes å øke i de forskjellige områdene. Dette gjør at kommunen kan planlegge utviklingen av ulike tjenester som de

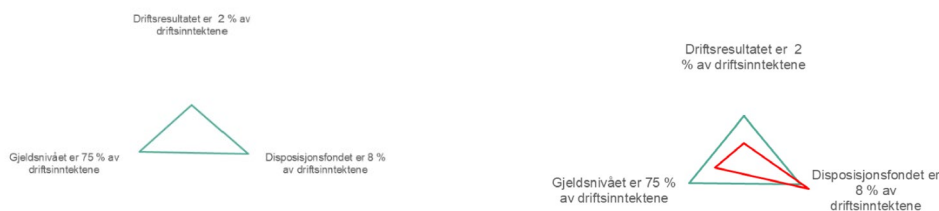
forskjellige aldersgruppene har behov for. I befolkningsanalysen ser vi på endringer i befolkningsveksten fordelt på aldergrupper ut fra skolesektorområdene.

2.3 Økonomiske rammebetingelser

Den sterke befolkningsveksten som kommunen har håndtert de siste årene, blant annet gjennom investeringer i barnehager og skoler, har gitt negative utslag i kommuneøkonomien.

I [perspektivmeldingen](#) som ble behandlet i kommunestyret juni 2024, beskrives den kommunaløkonomiske bærekraftsmodellen, som illustrerer en sunn kommuneøkonomi (jf. figur 4 nedenfor). Ifølge denne modellen, som er utviklet av Riksrevisjonen, må kommunene må ta utgangspunkt i tre forhold: gjeldsnivå, driftsresultat og disposisjonsfond.

Den økonomiske bærekraften opprettholdes når trekanten i modellen er tilstrekkelig stor, og når det er balanse mellom størrelsen på gjeld, netto driftsresultat («overskudd») og fond. Det betyr at kommunens økonomiske parametere ideelt sett bør være som i trekanten til venstre i figuren nedenfor for å være i balanse.



Figur 4: Modell for økonomisk bærekraft (Kilde: Lørenskog kommunes «Perspektivmelding 2024»)

Trekantene til høyre i figuren viser at Lørenskog kommune ikke oppfyller alle sider av modellens krav til en bærekraftig økonomi. Modellen viser hvordan Lørenskog kommunes økonomiske situasjon (rød trekant) ser ut i forhold til bærekraftsmodellen.

I behandlingen av perspektivmeldingen vedtok kommunestyret i Lørenskog kommune følgende handlingsregler:

- Handlingsregel 1 – overskudd: Kommunens korrigerte netto driftsresultat skal gjennomsnittlig utgjøre minst 2 prosent av kommunens brutto driftsinntekter i planperioden.
- Handlingsregel 2 – gjeld: Kommunens netto gjeld målt i prosent av samlede driftsinntekter skal være 100 prosent i 2034.
- Handlingsregel 3 – fond: Kommunens disposisjonsfond bør utgjøre minimum 8 prosent av kommunens samlede driftsinntekter.

I perspektivmeldingen for perioden 2025–2028 anbefales det også å redusere det årlige investeringstaket til 275 millioner kroner. Dette betyr blant annet færre nybygg.

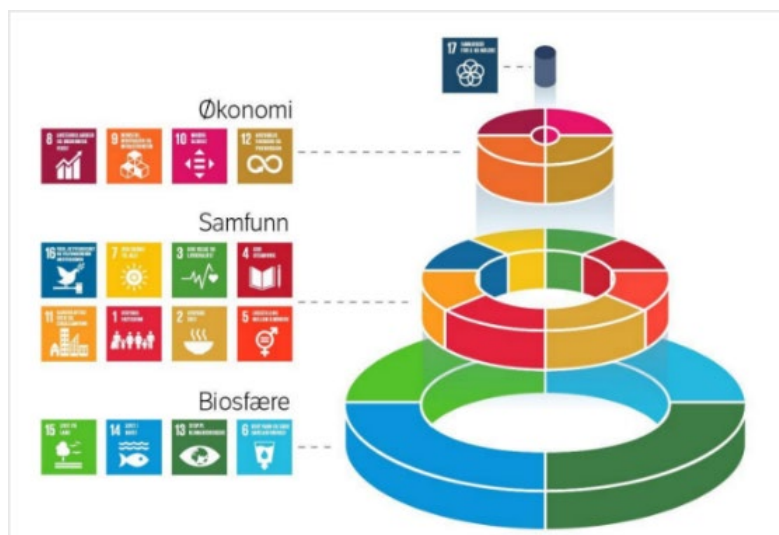
Oppmerksomheten må rettes mot rehabilitering, utvidelser, sambruk og forsvarlig forvaltning, vedlikehold og drift av de kommunale byggene. Dette forsterker behovet for en eiendomsstrategi som gir langsiktige mål med tanke på nettopp dette arbeidet.

2.4 Kommuneplanens samfunnsdel

[Kommuneplanens samfunnsdel](#) gir retning for utviklingen av Lørenskog-samfunnet og for hvilke satsingsområder kommunestyret ønsker å prioritere. Kommuneplanens samfunnsdel ble vedtatt i kommunestyret 4. november 2020.

2.4.1 FNs 17 bærekraftsmål

FN har vedtatt 17 mål for bærekraftig utvikling. Disse skal fremme sosial, miljømessig og økonomisk bærekraft på verdensbasis.



Figur 5: FNs bærekraftsmål (Kilde: Statens vegvesens «Handlingsplan for bærekraft: E18 Vestkorridoren»)

Ifølge de nasjonale forventningene står Norge overfor fire store utfordringer:

- å skape et bærekraftig velferdssamfunn
- å skape et økologisk bærekraftig samfunn gjennom blant annet en offensiv klimapolitikk og en forsvarlig ressursforvaltning
- å skape et sosialt bærekraftig samfunn
- å skape et trygt samfunn for alle

Alle FNs bærekraftsmål er viktige, og vi definerer hvilke av bærekraftsmålene Lørenskog kommune i særlig grad skal følge opp på grunnlag av satsingsområdene i kommuneplanen.

2.4.2 Lørenskog – grønn, trygg og mangfoldig

Lørenskog kommunes visjon om å være grønn, trygg og mangfoldig ble vedtatt gjennom kommuneplanens samfunnsdel.

Lørenskog skal være en grønn kommune og ha en utvikling som er bærekraftig, miljøvennlig og klimavennlig. En bærekraftig utvikling innebærer miljøvennlige byggematerialer, energibruk med vekt på energieffektivisering og miljøvennlig drift.

Lørenskog skal være en trygg kommune. Gode oppvekstvilkår, møteplasser og varierte kultur- og aktivitetstilbud skal stimulere til samhold, trygghet og aktiv deltakelse. En trygg og bærekraftig kommuneøkonomi skal gjenspeiles i både drift og investeringer.

Lørenskog skal være en mangfoldig kommune. Dette betyr blant annet at vi skal legge vekt på universell utforming av bygninger og utenomhusområder for å legge til rette for aktiv deltakelse, tilgjengelighet og valgmuligheter uavhengig av funksjonsevne.

2.4.3 Økonomisk utvikling og bærekraft

En sunn kommuneøkonomi bygges opp over tid. Først og fremst gjelder det å forvalte kommunens økonomiske ressurser på en effektiv måte. Det er også viktig å skape et stort nok overskudd til at det kan bygges opp reserver som kan brukes i krevende tider. Slik kan vi unngå en ytterligere økning i kommunens økonomiske forpliktelser.

De siste årene har kommunen bygd opp reserver, men ikke så store som ønskelig i den krevende økonomiske situasjonen vi er inne i. Kommunen står derfor overfor en krevende avveining mellom å bygge ut i det omfang befolkningsveksten krever og å sikre den finansielle balansen.

Våren 2024 ble det satt i gang et arbeid for å få på plass en bærekraftig investeringsplan med et tiårsperspektiv. Samtlige sektorer skal bidra i arbeidet ved å identifisere og tidfeste behov for arealer, slik at kommunen kan møte innbyggernes behov for tjenester i årene som kommer.

2.4.4 Klima- og miljømessig bærekraft

Langsiktige planer for bærekraftig utvikling er nøkkelen til å stanse tap av biologisk mangfold og til å sikre gode naturopplevelser i fremtiden. Gjenvinning av ressursene, en såkalt sirkulær økonomi, er viktigere enn noen gang. I en sirkulær økonomi beholder vi ressursene i kretsløpet og økonomien så lenge som mulig i stedet for å ta ut nye ressurser fra jorden. Stikkord her er gjenvinning, ombruk og redusert avfallsmengde.

2.4.5 Sosial bærekraft og muligheter for alle

For å opprettholde et sosialt bærekraftig lokalsamfunn i en tid med mange endringer er det nødvendig å legge til rette for bred medvirkning. Ulike medvirkningsaktiviteter viser at innbyggerne i Lørenskog er opptatt av utbygging, vekst og stedsutvikling.

Lørenskog kommune har stor spredning i den sosiale demografien. Det er viktig for kommunen å ivareta alle innbyggerne med gode tjenestetilbud. Dette ble også understreket i en workshop som ble gjennomført i kommunedirektørens ledergruppe i februar 2024.

2.5 Andre kommunale strategier og planer

Lørenskog kommune har vedtatt en rekke strategier og planer som de enkelte sektorene har ansvar for å følge opp (se listen nedenfor). Mange av disse stiller krav til og påvirker eiendomsutviklingen og eiendomsforvaltningen i kommunen.

Hvordan disse planene kan påvirke eiendomsstrategien, vil bli drøftet i kapittelet som omhandler de foreslåtte innsatsområdene.

Strategier og planer som er vedtatt av Lørenskog kommune:

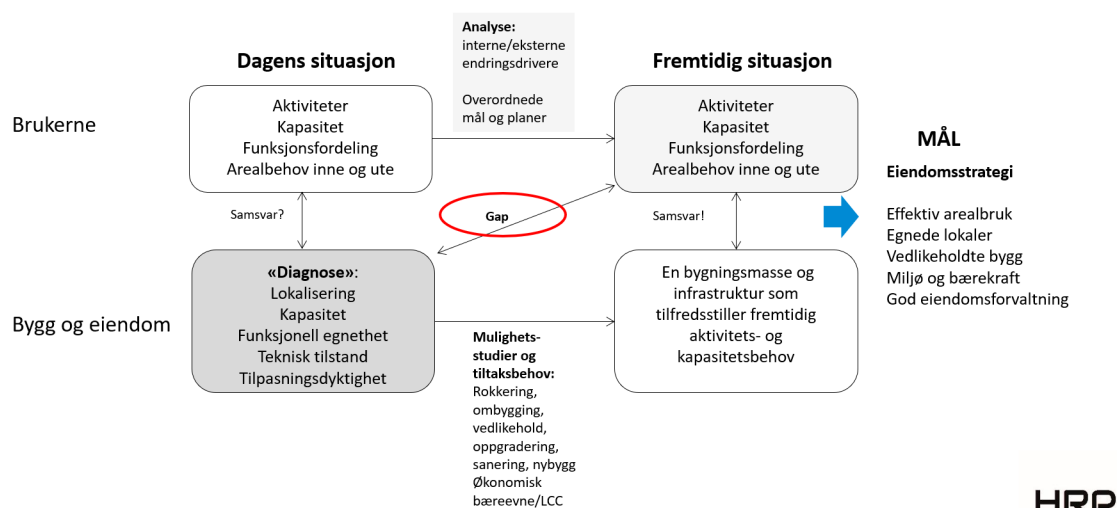
- [temaplan for eiendomsforvaltningen 2017–2030](#), orienteringssak i teknisk utvalg, saksnummer 105/16
- [temaplan for klima og energi i Lørenskog kommune 2017–2026](#), vedtak i teknisk utvalg, saksnummer 018/17
- [strategi for overvann og vassdrag](#), vedtak i kommunestyret, saksnummer 068/17
- [energistrategi for kommunale bygg i Lørenskog kommune](#), vedtak i kommunestyret, saksnummer 006/19
- [kommunedelplan for idrett, fysisk aktivitet og friluftsliv](#), vedtak i kommunestyret, saksnummer 063-19
- [kulturminneplanen](#), vedtak i kommunestyret, saksnummer 144/21
- [strategi for helse-, omsorg- og mestringssektoren 2022–2026](#), vedtak i kommunestyret, saksnummer 156/22
- [strategi for kultursektoren, kulturplanen 2023–2031](#), vedtak i kommunestyret, saksnummer 037/23
- [plan for barnehage- og skoleutbygging i Lørenskog](#), vedtak i kommunestyret, saksnummer 109-23
- [boligplan 2024–2034](#), vedtak i kommunestyret, saksnummer 058/24

3 Utfordringsbildet

I dette kapittelet beskriver vi et samlet utfordringsbilde. Vi identifiserer utfordringene ved å undersøke gapet mellom dagens status, trender, føringer, ønsket retning og beste praksis.

Lørenskogs utfordringsbilde er komplekst. Kommunen står overfor mange sammensatte utfordringer som er vanskelige å definere og avgrense. Disse utfordringene kalles samfunnsfloker eller gjenstridige problemer, også kjent som «wicked problems» i internasjonal forskning. Slike problemer er vanskelige å definere, og forståelsen av dem kan endre seg over tid. De henger ofte sammen med andre utfordringer, og det finnes ikke nødvendigvis en endelig løsning. Når man løser ett problem, kan det skape nye utfordringer, noe som gjør situasjonen enda mer kompleks. I tillegg er mange ulike og ofte motstridende interesser involvert.

Strategisk eiendomsforvaltning og identifisering av gapet



Figur 6: Modell for strategisk eiendomsforvaltning – dagens situasjon og den fremtidige situasjonen og identifisering av gapet (Kilde: HRP)

Modellen ovenfor illustrerer kjernen i strategisk eiendomsforvaltning. Først kartlegger man dagens situasjon ved å sette seg inn i brukernes behov og se på eiendommene som er tilgjengelige. Deretter identifiserer man fremtidige behov for å finne ut hvilke eiendommer det vil være behov for på kort og lang sikt.

En viktig del av modellen er analysearbeidet som må gjøres for å forstå og forutse hvordan tjenestenes aktivitets- og arealbehov vil endre seg i fremtiden. Eiendomsporteføljen må forbedres slik at de lokale kommunen faktisk besitter, dekker de endrede behovene. Endringene i fremtidige behov skyldes både interne (politisk ledelse, organisasjon, økonomi) og eksterne drivere (samfunnsendringer) og

overordnede mål og planer. Å identifisere driverne er en svært viktig del av analysearbeidet.

Når dagens eiendomsportefølje ikke ser ut til å dekke de fremtidige behovene, oppstår det et gap mellom dagens situasjon og den fremtidige situasjonen. Strategisk eiendomsforvaltning innebærer å ta grep og gjøre forberedelser og tiltak slik at gapet reduseres og porteføljen tilfredsstiller fremtidens behov.

Målene som er lagt inn i modellen, vil ikke nødvendigvis gjenspeile de endelige målene i Lørenskog kommunes eiendomsstrategi.

3.1 Generelle utviklingstrekk i samfunnet

Høy befolkningsvekst

I Lørenskog kommune har det de siste ti årene vært høy befolkningsvekst, mens prognosene for årene fra og med 2025 tilsier en mer moderat befolkningsvekst (jf. punkt 2.2). Befolkningsveksten vil fortsatt legge press på kommunens tjenester og på bygningsmassen der tjenestene produseres. Optimal utnyttelse av kapasiteten i formålsbygninger, for eksempel barnehager, skoler, institusjoner og kultur- og idrettsanlegg blir viktig. Økt befolkning og en endret befolkningssammensetning kan også påvirke tjenestebehovet og boligmarkedet.

Klimaendringer

Ekstremvær, flom og tørke kan føre til store skader på infrastruktur og eiendommer og vil kreve risikovurderinger og tilpasningstiltak. For å oppfylle klimamålene og redusere klimagassutslippene må vi som samfunn legge vekt på forbruksreduksjon, teknologibruk og arealeffektivitet. I tillegg vil det kreve atferdsendringer og mer effektiv ressursbruk.

Teknologiutvikling

Det ligger et stort effektiviseringspotensial i å ta i bruk mer teknologi i eiendomsforvaltningen. Dette er imidlertid også utfordrende, da det å skulle utnytte teknologien og tilpasse seg nye tjenestebehov vil kreve både investeringer, anskaffelser og kompetanseheving.

Stram kommuneøkonomi fører til at kommunen må gjøre krevende prioriteringer og konsentrere seg om å finne flere effektive måter å levere tjenester på. Stram kommuneøkonomi kan også gjøre det utfordrende å drifte og vedlikeholde eiendomsmassen slik at verdiene ivaretas og man unngår forvitring og forfall og en reduksjon i verdien av denne realkapitalen.

Hovedtrekkene i dagens situasjon bekrefter at Lørenskog står overfor de samme utfordringene som de fleste andre sentrale vekstkommuner. Den raske befolkningsveksten legger press på kapasiteten i infrastruktur, bygningsmasse og tjenester. Utviklingen i kommuneøkonomien gjør at kommunene må finne nye og mer

effektive løsninger for å kunne levere mer til flere uten en tilsvarende inntektskompensasjon.

Hvilke utfordringer gir punktene ovenfor?

På eiendomsområdet skaper dette noen utfordringer som må håndteres på en helhetlig og langsiktig måte.

Kommunale tjenester utvikles og endres, og det vil være behov for bygninger som støtter disse endringene, og som oppleves som gode og adekvate lokaler for tjenestene. Eiendomsvirksomheten må ha tett dialog med tjenestene og kjenne til hvilke behov de har på kort og lang sikt, slik at eiendomsporteføljen kan styres helhetlig og utvikles behovsrettet, strategisk og langsiktig.

Det er nødvendig å benytte den eksisterende eiendomsmassen mer effektivt for å utsette investeringsbehov og samtidig planlegge nye investeringer med sikte på mer areal- og kostnadseffektive løsninger enn før. Det er avgjørende at alle i organisasjonen forstår behovet for effektiviseringen og de nye løsningene, slik at de er positive til dem.

Samtidig skaper den teknologiske utviklingen nye muligheter innenfor både tjenesteyting og eiendomsforvaltning som kommunen kan utnytte ved å utvikle sin egen kompetanse og samarbeide med leverandørmarkedene.

4 Dagens situasjon

I dette kapitlet beskriver vi dagens situasjon med fakta og konkrete nøkkeltall. Hvilke eiendommer og bygninger eier eller leier kommunen? Hvordan forvaltes disse eiendommene/arealene? Hvordan har kommunen organisert eiendomsforvaltningen? Det er viktig å ha god oversikt over dette for å kunne avdekke områder som det er nødvendig å endre i fremtiden.

4.1 Kommunens eiendommer

Kommunens samlede eiendomsmasse utgjør en betydelig del av kommunens realverdi. Hovedformålet med kommunal eiendomsforvaltning er å ivareta eksisterende bygg og lokaler for virksomhetene og menneskene som bruker dem, for eksempel elever, ansatte og pleiepasienter. Eiendommene skal bidra til effektiv tjenesteproduksjon og god kommuneøkonomi, redusert belastning på miljøet og likebehandling av brukerne gjennom universell utforming. Hvorvidt innbyggerne har en positiv oppfatning av kommunens tjenesteproduksjon og omdømme, er avhengig av om det er kvalitet i alle ledd. Bygningene med tilhørende utomhusanlegg må være i en slik forfatning og driftes på en slik måte at de støtter opp under den primære tjenesteproduksjonen. Levetiden på bygningsstrukturer er ca. 60 år, mens de tekniske installasjonene har mye kortere levetid, avhengig av typen teknologi. Dersom man prioriterer god drift og godt vedlikehold, kan man forlenge levetiden til byggene, og i motsatt fall, dersom bygningsmassen ikke blir fulgt opp skikkelig, kan man redusere den. Redusert levetid vil igjen ha negativ effekt på kommunens økonomi og mulighet til å levere effektive tjenester.

Kommunens eiendomsportefølje er mangfoldig og består av

- grunneiendommer
- formålsbygg
- omsorgs- og velferdsboliger
- næringseiendommer
- kulturminner
- grøntområder
- infrastruktur

4.1.1 Grunneiendommer

Ifølge «Tomteoversikt for bruk, kjøp og salg av eiendommer», som ble behandlet i formannskapet 6. mars 2024, eier Lørenskog kommune ca. 700 grunneiendommer med til sammen ca. 2300 mål tomteareal.

Kommunen har begrenset med grunneiendommer som ikke er i bruk, og bare en mindre andel av disse tomtene har et utviklingspotensial. Kommunens utviklingstomter² – det vil si areal som ikke har en tjenesteytende funksjon i dag, men som har potensial til å dekke fremtidige behov – utgjør til sammen ca. 3 prosent av det totale tomtearealet. Disse tomtene er forskjellige med tanke på når utviklingspotensialet kan realiseres. Ingen av tomtene er per nå regulert og klare for salg dersom Lørenskog kommune skulle ønske å få maksimal profitt på et eventuelt salg.

Kommunen må derfor anskaffe grunneiendommer for å gjennomføre kommunale planer, for eksempel for å dekke tjenestenes behov for fremtidige arealer, fremføring av vei, vann og kloakk og friluftsformål.

Det er prosjektvirksomheten i kommunen som går til anskaffelse av grunneiendommer og inngår utbyggingsavtaler i forbindelse med gjennomføring av prosjekter.

4.1.2 Formålsbygg

Formålsbyggene inneholder lokaler til undervisning, omsorg, helse, kultur, idrett og administrasjon. Eiendomsvirksomheten har ansvar for forvaltningen, driften, vedlikeholdet og utviklingen av kommunens formålsbygg til kommunal tjenesteproduksjon.

4.1.3 Omsorgs- og velferdsboliger

Kommunen skaffer omsorgs- og velferdsboliger ved å kjøpe eller leie boliger i markedet eller ved å utvikle slike boliger i egen regi. Utviklingen av nye boliger ivaretas av prosjektvirksomheten.

Kjøp, forvaltning og tildeling ivaretas i hovedsak av kommunens boligkontor eller flyktningetjenesten.

4.1.4 Næringsbygg eller næringseiendom

Kommunen har få lokaler og eiendommer som eies og leies ut etter forretningsmessige prinsipper. Et lite lokale leies ut til restaurantdrift i Lørenskog hus. Kommunen leier også ut noen kommunale tomter, for eksempel til riggplasser. Dette ivaretas av eiendomsvirksomheten.

² Utviklingstomter er tomter som ligger i områder kommunen tror eller vet har et potensial for videreutvikling når det gjelder kommunens egen tjenesteyting, eller som er potensielle salgsobjekter.

4.1.5 Kulturminner

Lørenskog kommune har flere egendefinerte kulturminner og miljøer. Lørenskog kirke er den eneste bygningen i kommunen med fredningsstatus. Kommunen har ingen vedtaksfredede kulturminner.³ Noen kulturminner er regulert til bevaring.

Kultursektoren har utarbeidet kulturminneplanen, og denne er vedtatt av kommunestyret. Noen reguleringsplaner tar hensyn til kommunens kulturminner, men dette gjelder langt fra alle reguleringsplaner.

4.1.6 Grøntområder

Lørenskog kommune eier mange små og store grøntområder. De opparbeidede grøntområdene i Lørenskog er alt fra parker, badeplasser, idrettsanlegg og uteanlegg ved skoler og andre offentlige bygg til opparbeidede turveistrøk og grønne striper langs vei og utfartsparkeringer. Forvaltningen av disse områdene ivaretas enten av sektor for kultur eller av kommunalteknikk eller eiendomsvirksomheten, som begge ligger under teknisk sektor. Kommunen forvalter også noen områder, for eksempel badeplassen ved Losby, som kommunen ikke eier.

Det største arealet i Lørenskog kommune består av skog og landbruksarealer, som ivaretas av landbrukskontoret. Innbyggerne i Lørenskog har kort vei til grøntområder, både ulike opparbeidede områder og marka.

4.1.7 Infrastruktur

Livsnødvendig infrastruktur er arealkrevende. For eksempel regulerer kommuneplanen et avstandskrav til kommunale vann- og avløpsledninger på minimum 4 meter. Infrastruktur som parkeringsplasser, avfallssug, overvannsanlegg, snødeponi, kollektivtransport og sykkelveier er også funksjoner som skaper behov for eiendommer. Disse eiendommene kan både være private og kommunale. Eiendommene kan også være interessante med tanke på utviklingen av andre kommunale tjenester. Dette betyr at kommunen er avhengig av å utarbeide helhetlige planer som viser behovet for arealer, for at den skal lykkes med kommuneutviklingen.

4.2 Bygningsmassens omfang

Lørenskog kommune disponerer ca. 274 000 kvadratmeter bruttoareal bygningsmasse gjennom eget eierskap av bygg eller innleide arealer. Av dette utgjør formålsbyggene ca. 209 700 kvadratmeter, det vil si ca. 80 formålsbygg. Undervisningsbyggene utgjør over 65 prosent av formålsbyggenes bruksareal, mens helse- og kulturbyggene utgjør

³ Kulturminneloven § 2 definerer kulturminner som «alle spor etter menneskelig virksomhet i vårt fysiske miljø, herunder lokaliteter det knytter seg historiske hendelser, tro eller tradisjon til».

drøyt 24 prosent. I tillegg eier kommunen ca. 540 boliger som leies ut gjennom boligkontoret.

4.2.1 Fordelingen av bruttoareal på bygningstyper

Tabellen nedenfor viser bruttoarealene⁴ (kvadratmeter) som Lørenskog kommune forvalter. Dette er fordelt på bygningstyper og på hvor mye areal som er eid, innleid og utleid. Kommunale boliger, som boligkontoret forvalter, er ikke inkludert i oversikten.

Bygningstype	Eies av kommunen	Innleid areal	Utleid areal, eies av kommunen	Brutto areal
Administrasjonslokaler	17 618			17 618
Barnehagelokaler	26 033	2 549		28 582
Skolelokaler/fritidslokaler	92 883	6 333		99 216
Aktivitetssenter, psykiatri	230			230
Råd, veiledning og sosialt forebyggende arbeid	310	3 709		4 019
Pleie og omsorg, hjelp i institusjon		863		863
Botilbud i institusjon	23 875			23 875
Kommunalt disponerte boliger, med bemanning	26 513			26 513
Arbeidsrettede tiltak i kommunal regi	350			350
Kommunal næringsvirksomhet	1 204		1 204	1 204
Samferdsel og transporttiltak	120			120
Rekreasjon i tettsted	15			15
Beredskap mot branner og andre ulykker		2 651		2 651
Museer	3 029			3 029
Kommunale idrettsbygg og idrettsanlegg	35 062	12 409		47 471
Kommunale kulturbygg	15 126			15 126
Den norske kirke		446		446
SUM brutto arealer	242 368	28 960	1 204	271 328

Per 1. januar 2025 leier Lørenskog kommune totalt 28 960 kvadratmeter arealer. Budsjettet for husleiekostnader i 2025 er 57 400 000 kroner. Fra 1. januar 2025 blir også alle innleiekontrakter forvaltet av eiendomsvirksomheten. Tidligere har noen av kontraktene blitt forvaltet av sektorene selv.

4.2.2 Bygningsmassens tilstand og oppgraderingsbehov

Mot slutten av 2023 gjennomførte Lørenskog kommune en tilstandskartlegging av alle byggene kommunen har et forvaltningsansvar for. Kartleggingen ble utført med kartleggingsverktøyet MultiMap. Boligporteføljen, som ligger under boligkontorets

⁴ Antall kvadratmeter i tabellen i dette punktet er høyere enn kartlagte kvadratmeter som oppgis i punkt 4.2.2 om tilstandskartlegging. Årsaken til forskjellen er at ikke alle bygg ble kartlagt. Noen av de innleide lokalene er ikke kartlagt, og det er også kommet til nye arealer etter at kartleggingen ble gjennomført.

ansvarsområde, ble ikke kartlagt. Figurene videre i dette avsnittet er hentet fra MultiMap-rapporten.

Det som ble kartlagt, var bygningsmassens tekniske tilstand, tilpasningsdyktighet og funksjonelle egnethet.

Teknisk tilstand

Kartleggingen av bygningsmassens tekniske tilstand går ut på å kartlegge hovedkomponenter som varme-, ventilasjons- og sanitærteknikk, elkraft, tele og auto, andre installasjoner og uteområder.

Disse enkeltkomponentene blir vurdert til en tilstandsgrad mellom 0 til 3.

	TG 0	Meget god	0 – 0,75
	TG 1	God / tilfredsstillende	0.75 – 1.50
	TG2	Utilfredsstillende	1.50 – 2.25
	TG3	Dårlig / meget dårlig	2.25 – 3.00

Figur 7: Forklaring på de forskjellige tilstandsgradene

Funksjonell egnethet

Funksjonell egnethet skal gi en indikasjon på hvor godt egnet bygget er til å møte behovene til dagens brukere.

Komponentene som ble kartlagt under funksjonell egnethet, var avstand/nærhet, virksomhetsrelaterte bygningsmessige og installasjonstekniske forhold, estetikk og trivsel, funksjoner, kapasitet i enheten/etasjen, rommenes størrelse og utforming, enhetens/etasjens planløsning og kommunikasjonsveier i enheten/etasjen.

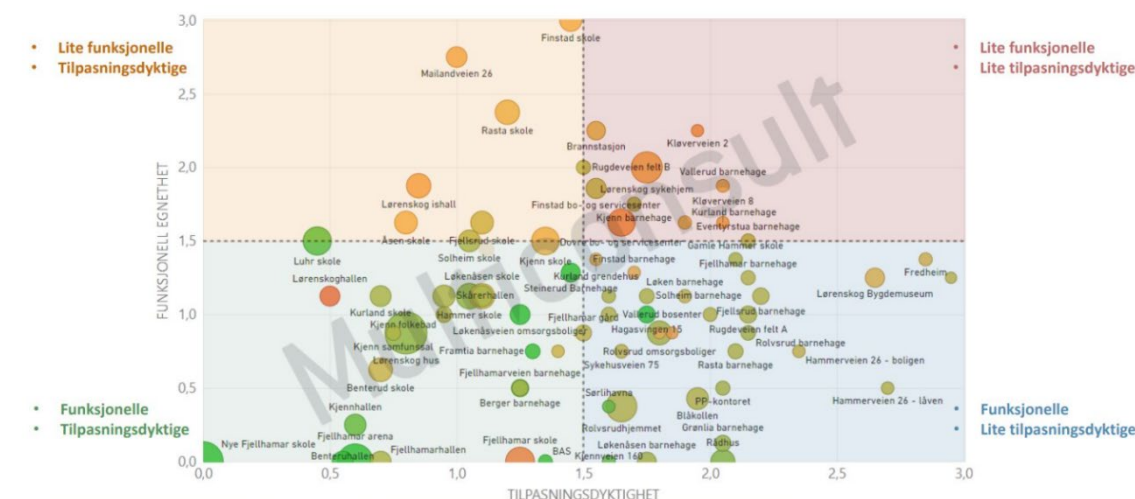
Kartleggingen ble gjennomført gjennom strukturerte intervjuer med brukere av hvert enkelt bygg.

Tilpasningsdyktighet

Kartleggingen av bygningsmassens tilpasningsdyktighet skal gi et bilde av hvor tilpasningsdyktig byggene er, altså hvor enkelt man kan gjøre endringer i bygget for å dekke et annet behov i fremtiden.

Komponentene som ble kartlagt, var arealmengde per etasje, bredde på kommunikasjonsveier, bygningsbredde, heis, innervegger, mulighet for fri flate (spennvidder), lastekapasitet på dekke, mulighet for hulltagning i dekke, netto etasjehøyde fra overkant gulv til underkant dekke, vertikale sjakter / installasjonsplass, lastekapasitet for bæresystem/fundament og tomteforhold.

Resultatet av kartleggingen av bygningsmassens tekniske tilstand, tilpasningsdyktighet og funksjonelle egnethet kan fremstilles i en levedyktighetsanalyse for hele bygningsporteføljen.



Figur 8: Levedyktighetsanalysen – grafisk fremstilt

Levedyktighetsanalysen gir et bilde av bygningsporteføljen til Lørenskog kommune og viser hvor godt den er rigget for å møte både dagens og morgendagens behov. Det ideelle er at alle byggene er plassert nede i venstre hjørne, og at sirklene er grønne. Dette tilsier at byggene er funksjonelle, tilpasningsdyktige og i god teknisk stand.

Det nest beste alternativet er at byggene er plassert nede i høyre hjørne, som tilsier at byggene er egnet til dagens bruk, men lite tilpasningsdyktige.

Bygg oppe i venstre hjørne er ikke egnet til dagens bruk, men de er tilpasningsdyktige og har potensial til å utnyttes til annen bruk i fremtiden.

Bygg oppe i høyre hjørne er verken egnet til dagens bruk eller tilpasningsdyktige. Hvis byggene er i god teknisk stand, kan man vurdere å bytte brukergruppe i disse byggene, da de kan være bedre egnet til annen bruk. Man kan også vurdere om de skal selges, totalrenoveres eller rives.

Resultater

Gjennomsnittlig tilstandsgrad for Lørenskog kommunes portefølje er som følger:

Teknisk tilstand: 0,97

Funksjonell egnethet: 1,15

Tilpasningsdyktighet: 1,05

Total: 1,06

Lokasjon ▲	Areal	TT	FE	TPD
⊕ Administrasjonslokaler	33 001	0,91	0,87	1,19
⊕ Aktivitetssenter psykiatri	230	1,37	1,25	3,00
⊕ Arbeidsrettede tiltak i kommunal regi	350	1,72	1,63	1,80
⊕ Barnehagelokaler	26 356	0,85	0,88	1,72
⊕ Beredskap mot branner og andre ulykker	2 651	1,40	2,25	1,55
⊕ Botilbud i institusjon	23 875	1,35	1,27	1,69
⊕ Kommunale idrettsbygg og idrettsanlegg	42 298	0,72	0,59	0,73
⊕ Kommunale kulturbygg	3 264	1,06	0,85	1,85
⊕ Kommunalt disponerte boliger	26 513	1,07	1,22	1,61
⊕ Pleie og omsorg, hjelp i institusjon	863	0,05	0,00	1,35
⊕ Skolelokaler og fritidslokaler	86 812	0,97	1,25	0,81
Totalt	246 213	0,97	1,05	1,15

Figur 9: Tilstandsgrad per type bygg i porteføljen. TT betyr teknisk tilstand. FE betyr funksjonell egnethet. TPD betyr tilpasningsdyktighet.

Dette er et lavere snitt enn gjennomsnittet i sammenlignbare kommuner, som ligger på 1,25 til 1,35.

Noe av grunnen til at tilstandsgraden er så lav, er at Lørenskog kommune har en ung bygningsportefølje, og at det er god kvalitet på byggene som blir utviklet. Kommunen har også prioritert vedlikehold gjennom et vedlikeholdsbudsjett som har vært høyere enn tilsvarende budsjett i for eksempel nabokommunene.

Alle bygg skal ikke ligge på TG 1

Alle bygg skal ikke ha tilstandsgrad 1 eller lavere. Skullerudstua er et slikt eksempel. Dette er et historisk bygg som har en vernegrad som beskytter bygget, slik at det kan beholde sitt historiske preg. Dermed begrenses muligheten for fornying og tilpasninger til dagens standard. Dette bygget kommer aldri til å bli veldig tilpasningsdyktig, det har en svært begrenset funksjonell egnethet, og det er kostbart å holde den tekniske tilstanden ved like. Like fullt må kommunen oppfylle kravene som stilles av bevaringsmyndighetene.

Noen av de samme svakhetene vil spesialbygg ha. Dette er bygg som er designet for å dekke et spesifikt behov, noe som tilsier at byggets tilpasningsdyktighet ikke vil stå sentralt.

Det ovenstående betyr at det er viktig at vi klarer å analysere dataene riktig, og at vi tar de riktige valgene og gjør de riktige prioriteringene både ved hjelp av objektive resultater og ved hjelp av erfaringene og kjennskapen vi har til bygningsmassen.

Oppgraderingsbehov – foreløpige funn

Under kartleggingen av den tekniske tilstanden er kostnadene for oppgraderingen som kreves for å oppnå en tilstandsgrad på 1 – som blir regnet som tilfredsstillende – estimert. Selv om Lørenskogs bygningsmasse har en relativt god tilstandsgrad, er bygningsporteføljen av en slik størrelse at totalsummen for å dekke oppgraderingsbehovet de neste ti årene er estimert til 928 millioner kroner. Dette estimatet kommer i tillegg til den løpende driften av byggene.

En annen faktor som også må vurderes, er om vi skal bruke midler på bygg som ikke er egnet til å møte behovene til dagens brukergruppe, eller som ikke er tilpasningsdyktige, det vil si at de ikke kan endres for å møte andre eller fremtidige behov.

Bygg:Bygningstype	Kartlagt areal	Samlet VTTG	Antall TG 3	Samlet behov	Behov 0-5 år	Behov 5-10 år	Behov 0-5 år pr BTA	Behov 5-10 år pr BTA
615 Grunnskole	86 797	0,97	9	424 400 000	108 700 000	315 700 000	1 300	3 600
65 Idrettsbygning	41 257	0,72	8	131 800 000	46 400 000	85 400 000	1 100	2 100
15 Bygning for bofellesskap	27 294	1,07	10	111 200 000	55 800 000	55 400 000	2 000	2 000
612 Barnehage	26 340	0,85	2	56 000 000	3 100 000	52 900 000	100	2 000
72 Sykehjem	23 091	1,35		97 700 000	0	97 700 000	0	4 200
66 Kulturhus	22 156	0,84	1	23 400 000	600 000	22 800 000	0	1 000
31 Kontorbygning	13 643	1,05	1	43 200 000	400 000	42 800 000	0	3 100
64 Museums- og biblioteksbygning	3 469	1,38	1	10 000 000	1 300 000	8 700 000	400	2 500
82 Beredskapsbygning	2 656	1,40	1	27 500 000	1 500 000	26 000 000	600	9 800
68 Aktivitets- og opplevelsesbygning	864	0,05		0	0	0	0	0
11 Enebolig	350	1,72		2 800 000	0	2 800 000	0	8 100
Totalt	247 917	0,97	33	928 000 000	217 800 000	710 200 000	900	2 900

Figur 10: Estimert kostnad for vedlikehold, basert på tilstandsgrad

4.2.3 Utnyttelse av bygningsmassen

Skoler og barnehager

Den store befolkningsveksten de siste årene har gitt et stort press på barnehage- og skolekapasiteten i Lørenskog kommune. Det har blitt bygd nye barnehager med seks avdelinger hvert år, i tillegg til at flere barnehager har blitt utvidet. Noen skoler har også blir ombygd og utvidet, og nye Fjellhamar skole ble tatt i bruk i 2023.

Per juni 2024 var det 3731 elever på barneskolene i Lørenskog kommune. Disse skolene utgjorde til sammen 61 933 kvadratmeter, noe som tilsvarer et gjennomsnitt på 17 kvadratmeter per elev. Elevtallet på skolen vil øke i årene fremover.

Når det gjelder ungdomsskolene, fordeles totalt 25 574 kvadratmeter på 1522 elever per juni 2024. Dette gir et snitt på 17 kvadratmeter per elev.

Per juni var det 1796 barnehagebarn fordelt på til sammen 25 190 kvadratmeter. Dette gir et snitt på 14 kvadratmeter per barn.

Sykehjemsplasser og omsorgsboliger

Eldrebolgen treffer Lørenskog kommune på samme måte som i alle andre kommuner i Norge. Helsebyggene har per 2024 sprengt kapasitet, og kommunen har et stort behov for KAD-plasser⁵. Det er utfordringer med overliggerdøgn på Akershus universitetssykehus. Fremover vil det være behov for å se på mulighetene for at eldre innbyggere kan bo hjemme så lenge som mulig. Boligplanen som ble vedtatt i kommunestyret i juni 2024, beskriver denne situasjonen og hva som må prioriteres de neste årene.

Utleieboliger

Lørenskog kommune har ca. 540 kommunale utleieboliger som varierer fra ettromsleiligheter til større eneboliger. Størsteparten av porteføljen er toromsleiligheter. Ventelistene er lange og har økt de siste årene. Dette fører til at det ikke er tomgangsleie⁶ på boligene, med unntak av de tilfellene der det er behov for oppussing mellom to leietakere.

4.3 Kommunens eiendomsorganisasjon

NOU 2004: 22 *Velholdte bygninger gir mer til alle*⁷ identifiserer kriterier for god eiendomsforvaltning. Ifølge kriteriene bør det foreligge overordnede, politisk bestemte mål og et rasjonelt system for planleggingen og styringen av eiendomsforvaltningen. I tillegg må organiseringen av eiendomsforvaltningen være hensiktsmessig. God eiendomsforvaltning innebærer blant annet

- å jobbe etter planer og strategier
- å tydeliggjøre roller, ansvar og oppgavefordeling
- å fremskaffe tilstrekkelig og riktig kompetanse og kapasitet

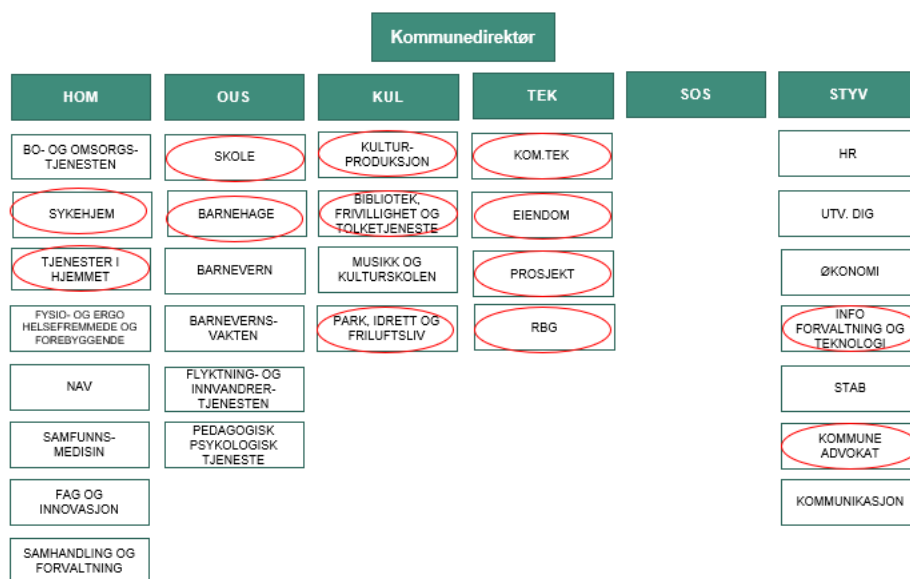
Lørenskog kommunes samlede eiendomsforvaltning ivaretas hovedsakelig i teknisk sektor gjennom eiendomsvirksomheten og prosjektvirksomheten. I tillegg er både

⁵ KAD er en forkortelse for kommunalt akutt døgnhet.

⁶ Tomgangsleie betyr at boligen står uten leietaker og leieinntekter.

⁷ NOU står for Norges offentlige utredninger. NOU 2004: 22 *Velholdte bygninger gir mer til alle* er tjue år gammel. Utredningen er ikke blitt erstattet, og det blir fortsatt henvist til den for å beskrive god praksis. Vi velger derfor å referere til den i dette kunnskapsgrunnlaget.

sektor for kultur og boligkontoret (under sektor for helse, omsorg og mestring) involvert i ulike former for eiendomsforvaltning.



Figur 11: Organisasjonskart for Lørenskog kommune

Organisasjonskartet viser hvordan Lørenskog kommune er organisert. Boksene som er markert med rød ring, er involvert i en eller annen grad når det gjelder utbyggingsavtaler, grunneiendom og eiendomsforvaltning. Boligkontoret er organisert under tjenester i hjemmet i sektor for helse, omsorg og mestring. Sykehjemmene leier ut lokaler til frisører og fotterapeuter. Skole og barnehage leier ut lokaler til ulike arrangementer. Avdelingen infrastruktur under info, forvaltning og teknologi er også en viktig aktør tilknyttet eiendomsforvaltning.

I tillegg kommer landbrukskontoret, som er interkommunalt. Det håndterer skogbruks- og landbrukseiendommene til kommunen.

4.3.1 Status for eiendomsforvaltningen i Lørenskog kommune

Mellom oktober 2022 og januar 2023 engasjerte Lørenskog kommune konsulentselskapet HRP for å kartlegge og vurdere prosessene knyttet til arbeidet med utbyggingsavtaler og grunneieravtaler. Lørenskog kommune ønsket også en vurdering av om det er behov for å samle denne kompetansen med annen kompetanse under teknisk sektor og hos kommuneadvokaten, og forslag til anbefalt organisering .

Kommunen ønsket også at konsulentselskapet skulle gå gjennom ansvaret og rollefordelingen internt og undersøke om kommunen følger en helhetlig forvaltningspraksis, og om den har oversikt over inngåtte avtaler og følger opp inngåtte avtaler på en enhetlig måte.

Videre vurderte selskapet om det var behov for en ny organisering. Dette innebar blant annet å vurdere en mulig samling av fagkompetanse, utarbeide alternative løsninger og innhente eksempler på beste praksis i andre relevante og sammenlignbare kommuner. I tillegg vurderte de behovet for kapasitet og kompetanse. Deler av eiendomsforvaltningsoppgavene ble også kartlagt og vurdert.

HRPs hovedfunn, som er beskrevet i selskapets rapport, var at arbeidet med utbyggingsavtalene i utgangspunktet er riktig organisert, men at rollene og ansvaret på eiendomsområdet ivaretas av mange ulike aktører, både i teknisk sektor, i kultursektoren og hos kommuneadvokaten. Grunnavtaler håndteres også i mange tilfeller av innleide konsulenter, enten via rammeavtaler eller på prosjektbasis. Dette gjelder kjøp og salg av eiendom, innleie og utleie av grunneiendom og innleie og utleie av bygninger samt rettighetserverv.

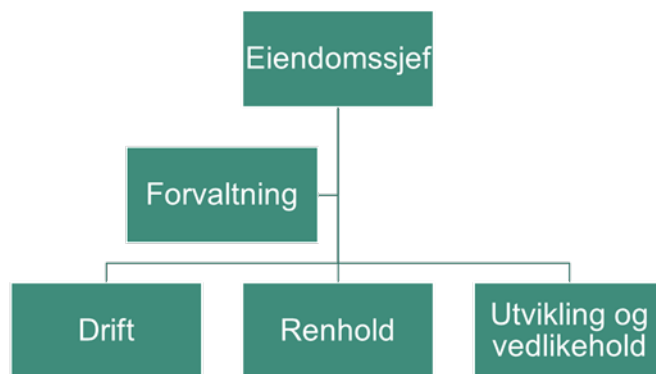
Ifølge HRPs rapport mangler Lørenskog kommune en fullstendig oversikt over hvem som til enhver tid disponerer arealer, og hvem som inngår forpliktende avtaler om kommunens grunneiendommer. Funnene i rapporten tyder på at kommunen verken følger en helhetlig praksis på området, har oversikt over inngåtte avtaler eller følger opp inngåtte avtaler på en enhetlig måte.

Konsekvensene av dette kan være

- at den interne ressursbruken for å finne frem til rette vedkommende er unødvendig stor, avhengig av behov
- at det blir mye «ballkasting» når det dukker opp nye behov som ikke har vært definert før
- at det ikke finnes noen oversikt over arealdisponeringen i kommunen
- at kommunens arealer ikke disponeres på en optimal måte
- at kvaliteten på inngåtte avtaler blir lavere på grunn av manglende kompetanse
- at det er risiko for økonomiske og rettighetsmessige tap som følge av manglende kompetanse og oversikt
- at det er risiko for at flere planlegger bruk av de samme arealene

4.3.2 Dagens organisering av eiendomsvirksomheten

Eiendomsvirksomheten er organisert i teknisk sektor. Virksomheten har en tradisjonell organisering og har vært organisert slik de senere årene.



Figur 12: Organisasjonskart for eiendomsvirksomheten

Totalt antall årsverk ved begynnelsen av 2025 var 106 (avrundet). Disse fordeler seg slik:

Avdeling	Antall årsverk
Forvaltning	6
Drift	28
Vedlikehold	5
Renhold	67

Eiendomsvirksomheten består av tre avdelinger i tillegg til en forvaltningsenhet med ulike stabsfunksjoner.

Drift: Driftsavdelingen ivaretar det operative drifts- og eieransvaret av bygningsmassen til Lørenskog kommune. Driftsavdelingen er eiendomsvirksomhetens kontaktpunkt overfor brukere og virksomhetsledere i kommunale bygninger.

For å ivareta driften på en god måte er avdelingen fra 2025 organisert og delt inn i to distrikter med hver sin portefølje av kommunale bygg i Lørenskog kommune.

I tillegg har driftsavdelingen noen fagpersoner som rapporterer direkte til driftssjefen.

Renhold: Renholdsavdelingen har ansvar for renholdet av de kommunale bygningene. For å ivareta det daglige renholdet er avdelingen delt inn i tre distrikter med hver sin portefølje av kommunale bygg.

Utvikling og vedlikehold: Utviklings- og vedlikeholdsavdelingen er eiendomsvirksomhetens kontaktpunkt og deltaker i alle investeringsprosjekter som gjelder kommunale bygninger. Avdelingen ivaretar vedlikeholdsplanlegging og gjennomføring av alle vedlikeholdstiltak på kommunale bygg.

Forvaltning: Eiendomsforvalterrollen ligger i forvaltningsenheten. Forvaltningsenheten skal være utadrettet og ivareta kommunens eiendomsstrategi, arealeffektivisering,

forsikringer og energistrategi. I tillegg skal den drive med informasjonsarbeid, virksomhetsstyring, økonomioppfølging og utarbeiding og oppfølging av eiendomsvirksomhetens virksomhetsplan og andre overordnede strategier.

Forvaltningsenheten er i tillegg en støttefunksjon for de operative avdelingene i eiendomsvirksomheten. En del av den klassiske eiendomsforvalterrollen blir i dag håndtert fra driftsavdelingen.

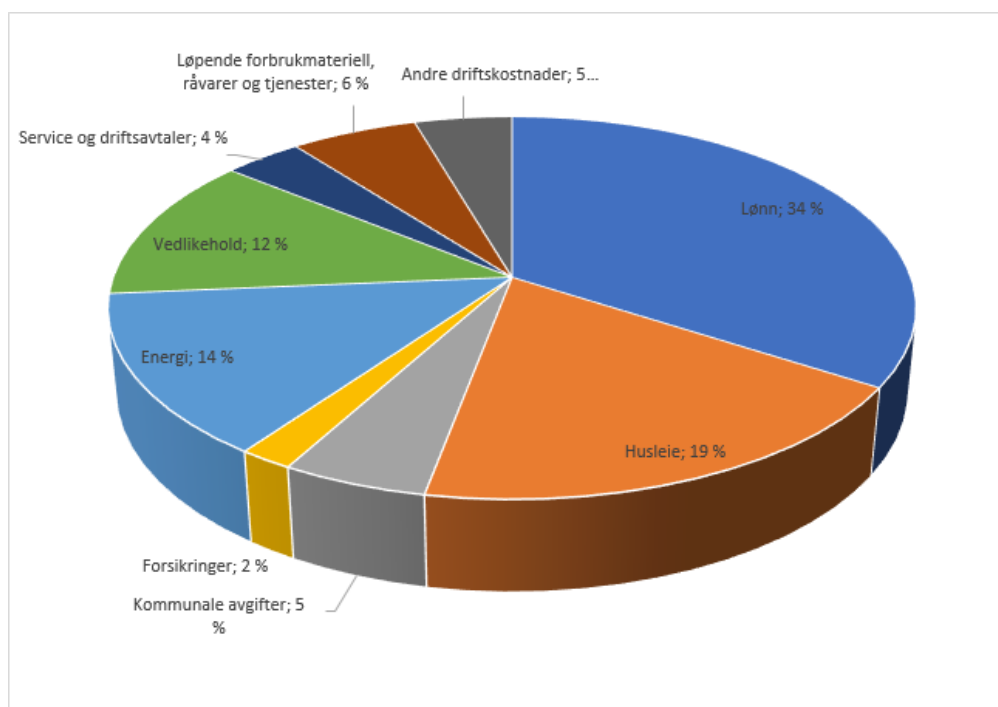
4.3.3 Nøkkeltall for Lørenskog kommunes forvaltning, drift, vedlikehold og utvikling av bygninger

Økonomi 2025

Forsikringsverdi bygningsmassen: 8,7 milliarder kroner

Driftsbudsjett: 265,3 millioner kroner

Driftsbudsjettet fordeler seg på seks hovedposter, og flere av disse er direkte knyttet til de arealene (kvadratmeter) som eiendomsvirksomheten forvalter.



Figur 13: Fordeling av driftsutgifter 2025

I økonomiplanen for 2025–2028 er det satt av investeringsmidler til utvikling og bygging av arealer.

De ulike sektorene melder inn behov for å anskaffe nye arealer eller for å utvide eller utvikle eksisterende arealer, og disse behovene blir prioritert og lagt inn i investeringsplanen når økonomiplanen behandles.

	2025	2026	2027	2028
Oppvekst og utdanning	72 807	65 000	34 000	160 400
Helse, omsorg og mestring	57 000	-	-	120 000
Kultur	134 006	54 250	2 960	4 200
Teknisk	47 925	11 300	11 300	11 000
Tomte- og grunnnerverv	66 572	22 000	10 000	30 000
SUM	378 310	152 550	58 260	325 600

Figur 14 Investeringsbehov fra sektorene, oppgitt i økonomiplanen 2025-2028. Tall i millioner

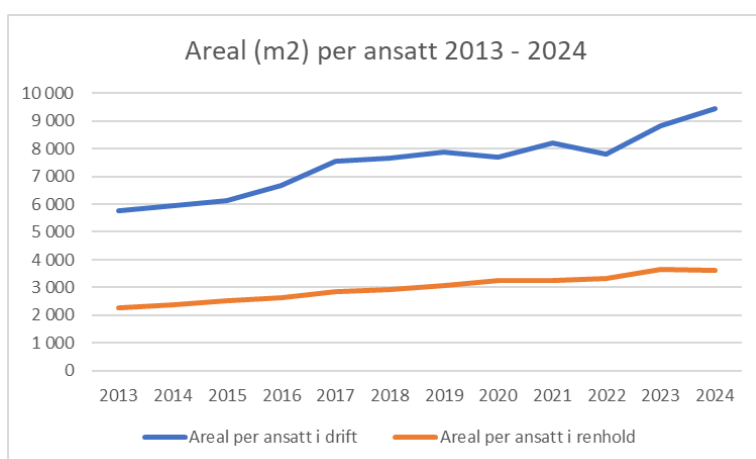
I perspektivmeldingen for perioden 2025–2028 vedtok kommunestyret å redusere det årlige investeringstaket til 275 millioner kroner. Tallene i tabellen ovenfor er investeringer som er vedtatt i økonomiplanen for perioden 2025–2028, og gjelder bygg og eiendommer.

Arealer per driftsoperatør/driftstekniker

Det gjennomsnittlige bygningsarealet per driftsoperatør/driftstekniker er ca. 12 400 kvadratmeter. Dette viser at hver driftstekniker har om lag et like stort ansvarsområde som driftsteknikere i kommuner av samme størrelse som Lørenskog. Men det er vesentlig lavere enn i privat sektor. Kommunene, som både er eiere og brukere av bygningene, bruker generelt et (mye) høyere antall timer på tjenester til brukerne og har et mindre standardisert og sentralisert opplegg for eiendomsdriften. Her ligger det potensial for gevinstrealisering.

Arealer per renholder

Det gjennomsnittlige arealet per renholder er ca. 3800 kvadratmeter. Kartlegginger HRP har gjort i andre kommuner, indikerer at ca. 3000 kvadratmeter renholdt areal er et gjennomsnitt. I Lørenskog ligger gjennomsnittet godt over dette, og det gjenspeiles i renholdskostnader på 160–170 kroner per kvadratmeter per år, som er noe lavere enn gjennomsnittet for en portefølje av kommunale formålsbygg. Det er stor intern variasjon i kostnadene mellom bygningstyper, og kontorer, skoler og idrettshaller ligger ofte mye lavere enn for eksempel sykehjem og barnehager, som har en mer intensiv drift og et større behov for renhold.



Figur 15: Årlig utvikling av areal per ansatt i drift og renhold (antall ansatte omfatter også ledelsen i de to avdelingene)

Driftspersonalet har hatt en økning på 64 prosent i kvadratmeter per årsverk fra 2013 til 2024, mens renhold har hatt en økning på 59 prosent i kvadratmeter per årsverk.

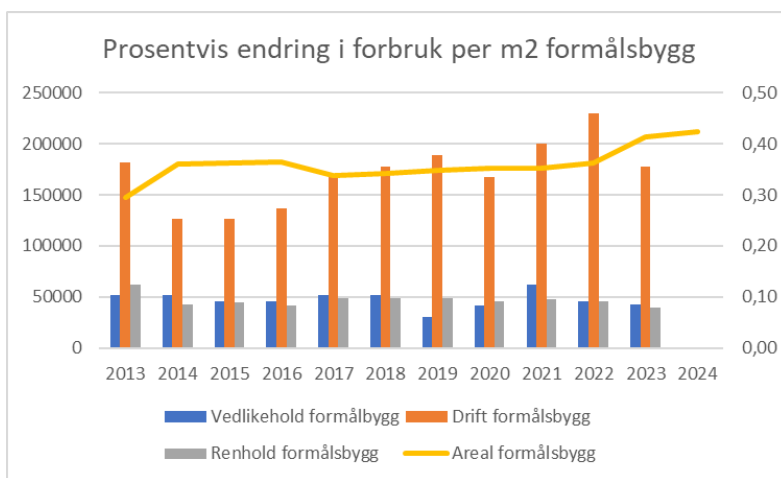
Vedlikehold

Bevilgningene til vedlikehold har vært noe varierende de siste årene. I årene 2021–2023 ble det bokført henholdsvis 219, 166 og 178 kroner per kvadratmeter per år. Dette er noe mer enn gjennomsnittet i norske kommuner, men ikke tilstrekkelig til å opprettholde en god teknisk tilstand over tid. Norsk Kommunalteknisk Forening har gjennomført en kartlegging og vurdering av behovet i kommunenes bygningsmasser og anbefaler 200 kroner per kvadratmeter ekskludert merverdiavgift som et bærekraftig nivå for verdibevarende vedlikehold over tid (jf. også punkt 4.4.2).

Forbruk per kvadratmeter formålsbygg

Figuren nedenfor viser at Lørenskog kommune har ligget ganske jevnt når det gjelder renhold og vedlikehold per kvadratmeter i perioden. Driftskostnadene har variert og også økt de siste årene.

Økningen i driftskostnader i 2022 skyldtes i stor grad høye energikostnader.



	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Areal formålsbygg	147650	180781	181067	182497	169494	171362	173904	176503	176304	181299	207178	212166
Vedlikehold formålsbygg	153	189	166	165	177	178	105	147	219	166	178	
Drift formålsbygg	537	458	458	501	570	608	659	593	707	833	738	
Renhold formålsbygg	183	153	160	153	164	166	170	161	167	167	162	

Figur 16: Areal formålsbygg – prosentvis endring i forbruk per kvadratmeter

4.4 Sammenligning med andre kommuner

Sammenligninger med andre kommuner kan gi oss en forståelse av blant annet omfanget av eiendomsvirksomheten, arealbruken og organiseringen og gjøre det mulig å vurdere om det finnes et potensial for forbedring eller gevinstrealisering ved å hente kunnskap og erfaringer fra andre kommuner.

Forskjellene mellom kommuner når det gjelder blant annet befolkningsstørrelse, geografi, økonomisk situasjon og sentralitet, betyr at vi ikke kan sette opp konkrete mål basert på nøkkeltall om eiendomsmasse og kostnadsnivå. Det vi derimot kan

undersøke, er om noen kommuner har løsninger som Lørenskog kommune kan ha nytte av å se på.

4.4.1 Bygningsmassens omfang

For å kunne sammenligne med andre kommuner har vi sammenstilt en oversikt over bygningsmassen for hver av de største sektorene.

Tabellen nedenfor viser bygningsmassen i kvadratmeter per innbygger i Lørenskog sammenlignet med gjennomsnittet blant kommunene i Norge.

Lørenskog har 7 prosent mindre bygningsmasse per innbygger enn det nasjonale gjennomsnittet. Det er normalt for så store kommuner som Lørenskog, men Lørenskog har relativt mye areal innenfor skole og barnehage. Dette henger sammen med at kommunen har et forholdsmessig høyt antall barnehage- og skolebarn. Videre er det tydelig at omfanget av idrettsbygninger er betydelig større enn landsgjennomsnittet.

Antallet kommunalt disponerte boliger er 643 fordelt på 540 velferdsboliger og 103 omsorgsboliger. Dette tilsvarer 13 boliger per 1000 innbyggere, noe mindre enn landsgjennomsnittet som er 15–17 boliger per 1000 innbyggere. Lørenskog har noe mer enn halvparten så mange kvadratmeter boligmasse per innbygger som landsgjennomsnittet, dels fordi kommunen har færre boliger, dels fordi omfanget av eneboliger og store boliger er relativt lavt i Lørenskog.

Byggtype	Formålsbygg per innbygger (m2 BTA)			
	Nasjonalt gjennomsnitt	Lørenskog	Differanse i m2	Differanse i %
Næring/annet	0,3	0,1	−0,2	−67 %
Administrasjonslokaler	0,4	0,4	0,0	0 %
Barnehagelokaler	0,3	0,6	0,3	+100 %
Skolelokaler/SFO	2,1	2,1	0,0	0 %
Helse	0,9	0,7	−0,2	−22 %
Idrett	0,4	0,9	0,5	+125 %
Kultur	0,5	0,4	−0,1	−20 %
Boliger	1,2	0,6	−0,6	−50 %
Sum	6,1	5,7	−0,4	−7 %

Figur 17: Kvadratmeter formålsbygg per innbygger

Landsgjennomsnittet består av kommuner som det ikke er relevant å sammenligne med Lørenskog. Kommunen har derfor sammenlignet utvalgte bygningstyper med

tilsvarende bygningstyper i et utvalg kommuner som det kan være naturlig å sammenligne med Lørenskog.

Tabellen nedenfor viser kommunenes rapportering om formålsbygninger som de bruker i sin egen virksomhet, i KOSTRA. Tallene er litt lavere enn i tabellen som sammenligner med landsgjennomsnittet, da bygninger som brukes av andre enn kommunene selv, er utelatt.

Formålsbygg per innbygger (m2 BTA)		
	2021	2022
3029 Lørenskog	3,98	4
3030 Lillestrøm	4,77	4,55
3033 Ullensaker	5,03	4,41
3001 Halden	4,27	3,34
3002 Moss	3,89	3,79
3806 Porsgrunn	5,89	5,46
3807 Skien	4,72	4,71
3407 Gjøvik	4,56	5,11
Gjennomsnitt	4,64	4,42
Lørenskog mot snitt	86 %	90 %

Figur 18: Kvadratmeter formålsbygg per innbygger, i forskjellige kommuner

Tabellen viser at Lørenskog driver forholdsvis arealeffektivt sammenlignet med gjennomsnittet av kommunene. Moss, som er kjent for effektiv arealutnyttelse, rapporter 10–20 prosent mindre areal per innbygger enn Lørenskog, så det er realistisk å anta at bygningsmassen kan utnyttes enda mer effektivt.

4.4.2 Kostnader til forvaltning, drift og vedlikehold

FDV-kostnader er kostnader til forvaltning, drift og vedlikehold av bygningsmassen og uteområdene på tomten.

Tabellen nedenfor viser FDV-kostnadene for de tre siste årene sammenlignet med tilsvarende kostnader i noen kommuner som det kan være naturlig å sammenligne med Lørenskog.

Kostnadsart	Vedlikehold kr pr kvm			Sum eiendomsdrift			Herav renhold			Herav energi		
År	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023
3029 Lørenskog	219	166	178	707	832	738	167	167	162	150	287	166
3030 Lillestrøm	173	102	175	649	779	800	182	191	193	154	232	195
3033 Ullensaker	88	95	104	756	1049	1123	211	232	256	206	372	424
3001 Halden	81	72	54	436	557	584	131	151	158	124	195	182
3002 Moss	154	160	200	637	723	786	154	167	179	141	208	186
3806 Porsgrunn	59	67	56	496	557	726	122	144	151	119	166	188
3807 Skien	128	106	145	771	827	1002	159	162	173	146	220	252
3407 Gjøvik	83	69	102	564	611	586	187	173	195	130	205	145
Gjennomsnitt	123	105	127	627	742	793	164	173	183	150	236	217
Lørenskog mot snitt	178 %	158 %	140 %	113 %	112 %	93 %	102 %	97 %	88 %	100 %	122 %	76 %

Figur 19: Kostra-tall for forvaltning, drift og vedlikehold, sammenligner flere kommuner

Tabellen viser at Lørenskog i treårsperioden brukte vesentlig mer enn gjennomsnittet av kommunene på vedlikehold. Lørenskog kommune brukte i gjennomsnitt 187 kroner per kvadratmeter, mot ca. 120 kroner per kvadratmeter i gjennomsnitt for alle kommunene i den samme perioden (2021–2023).

Norsk Kommunalteknisk Forening har gjennomført en kartlegging og vurdering av behovet i kommunenes bygningsmasser og anbefaler 200 kroner per kvadratmeter ekskludert merverdiavgift som et bærekraftig nivå for verdibevarende vedlikehold over tid. Norsk Kommunalteknisk Forening benytter KOSTRAs definisjon av vedlikehold, som er basert på NS 3454:2000 *Livssyklus-kostnader for byggverk*. Vedlikehold skal i henhold til god kommunal regnskapsskikk finansieres av driftsmidler. Det er viktig å huske på at investeringsprosjekter i eksisterende bygningsmasse (ombygging, oppgradering med mer) også vil omfatte en del vedlikehold, slik at den samlede innsatsen er større enn det som vises i driftsregnskapet.

Til eiendomsdrift samlet brukte Lørenskog i 2021 og 2022 litt mer enn gjennomsnittet av kommunene og i 2023 noe mindre.

Kostnadene til eiendomsdrift omfatter også kostnader til renhold og energi. Renholdskostnadene er holdt på omtrent samme nivå gjennom perioden og har gradvis blitt lavere enn gjennomsnittet i en periode med høy lønns- og prisvekst.

Energikostnadene i Lørenskog lå på gjennomsnittet i 2021, var høyere i 2022 og vesentlig lavere i 2023. Undersøkelser viser at kommunene i sammenligningsgrunnlaget har store variasjoner i energipriser og i forbruk. KOSTRA-tallene tar ikke hensyn til dagskorrigert energibruk, og det er viktig å ta med i vurderingen at innlandskommuner og kystkommuner har forskjellige utgangspunkt, noe som også gjelder kommuner med egenprodusert energi.

4.4.3 Vedlikeholds- og tilstandsnivå

En rekke kommuner har gjennomført en overordnet kartlegging av hele eiendomsporteføljen for å få en lik og samtidig informasjon om status. Lørenskog kommune gjennomførte sin kartlegging i 2023. Dette er nærmere omtalt i punkt 2.1.8. I kartleggingen så kommunen nærmere på bygningsmassens tekniske tilstand,

tilpasningsdyktighet og funksjonelle egnethet. En rekke komponenter ble kartlagt og vurdert med en tilstandsgrad mellom 0 og 3 hvor 0 er best.

Kommune	Tilstandsgrad
Lørenskog	1,06
Asker	1,09
Drammen	1,15
Nordre Follo	1,35

Figur 20: arealvektede tekniske tilstanden i kommunale porteføljer

Tabellen ovenfor gir en oversikt over den arealvektede tekniske tilstanden i kommunale porteføljer hvor det nylig er gjort kartlegginger etter samme metodikk som i Lørenskog.

Vi ser at Lørenskogs portefølje antas å være i bedre stand enn porteføljen i de andre kommunene. Dette skyldes blant annet at Lørenskog har vokst raskt og har en relativt ung bygningsmasse som ikke er preget av bruk over lang tid.

Askers bygningsmasse har om lag samme tilstand som Lørenskogs. Asker forklarer den gode tilstanden på samme måte som Lørenskog: På grunn av rask vekst har det blitt bygd mye nytt, og mye av bygningsmassen har derfor ikke rukket å forvitte.

Drammen kommune har en stor portefølje med god tilstand og vesentlig høyere gjennomsnittsalder. Drammen har i mer enn 25 år hatt en husleieordning som har sikret regelmessig og forutsigbart vedlikehold over tid.⁸

Nordre Follo er en sammenslåing av Ski og Oppegård. Disse kommunene, spesielt Oppegård, har ikke prioritert like mye til vedlikehold. Her er det flere bygninger som har forfalt raskere enn i de andre kommunene i sammenligningsgrunnlaget.

⁸ Drammen har organisert eiendomsvirksomheten sin i et eget kommunalt foretak, Drammen Eiendom KF. De fakturerer husleie til brukerne av kommunens/foretakets formålsbygg. Husleiemodellen er basert på kostnadsdekkende leie, slik at midlene som kommer inn, kan settes av til planlagt og verdibevarende vedlikehold.

5 Innsatsområder

Arbeidet med kunnskapsgrunnlaget startet med å identifisere rammebetingelser, som så dannet utgangspunkt for identifisering av et utfordringsbilde og et mulighetsbilde. Dette ble gjort gjennom

- å kartlegge bygningsmassen og tomtene som kommunen eier og leier
- å avklare behovene for god tjenesteproduksjon i de forskjellige sektorene
- å gjennomføre en rekke workshoper med bred medvirkning og ulikt fokus
- å undersøke hva andre kommuner gjør

Identifiseringen av et utfordringsbilde har også gitt Lørenskog kommune et bilde av hvor kommunen bør rette innsatsen når det gjelder eiendomsforvaltning i tiden fremover. Bakgrunnen for de foreslåtte innsatsområdene beskrives i dette kapittelet, mens innsatsområdene vil bli nærmere beskrevet med klare mål og føringer i eiendomsstrategien.

Foreslåtte innsatsområder:

- helhetlig eierskap, koordinering og styring
- effektiv organisering basert på riktig kompetanse og bruk av teknologi
- by- og stedsutvikling gjennom kommunens rolle som grunneier og eiendomsforvalter
- verdibevarende eiendomsforvaltning
- bærekraftig arealutnyttelse

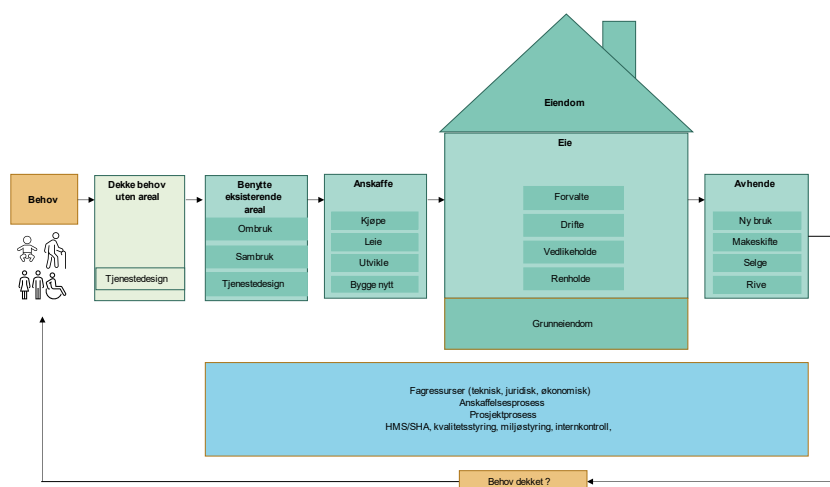
5.1 Helhetlig eierskap, koordinering og styring

I dette punktet ser vi nærmere på helhetlig eierskap, koordinering og styring i eiendomsforvaltningen i Lørenskog kommune. Vi utforsker de ulike fasene i eiendommenes livssyklus og fremhever hvor viktig det er med en strategisk tilnærming for å oppnå bærekraftig og effektiv eiendomsutnyttelse. Med eiendommenes både grunneiendommer og bygninger. Vi søker å vise hvordan kommunens eiendomsmasse kan forvaltes og utvikles i tråd med langsiktige behov, både gjennom bedre arealutnyttelse og gjennom en nøye vurdering av hvilke bygninger som skal beholdes, utvikles til nye formål eller avhendes. Sentrale fokusområder inkluderer bærekraft, tilrettelegging for sambruk av lokaler og utvikling av en tydelig porteføljestyring.

5.1.1 Eiendomsforvaltningens omfang og funksjoner

Eiendomsforvaltningen omfatter alle faser i livssyklusen: anskaffelse, forvaltning, drift, vedlikehold, utvikling, avhending og rivning/gjenbruk/deponering. Det er derfor viktig at lovpålagte krav og avtalte forventninger mellom eier, forvalter og bruker blir ivarettatt.

For å synliggjøre hvordan denne livssyklusen henger sammen, er det utarbeidet en modell for en helhetlig eiendomsprosess.



Figur 21: Helhetlig eiendomsprosess (utarbeidet av HRP)

Når et behov er avdekket, er det nødvendig å undersøke om behovet kan dekkes uten nytt areal. Dersom behovet krever nye arealer, kan det muligens løses innenfor arealer kommunen disponerer, for eksempel gjennom ombruk, sambruk eller tjenstedesign⁹. Det er viktig å vurdere dette for å ha en så bærekraftig arealforvaltning som mulig. Dersom det er nødvendig med nye arealer, må det vurderes om disse skal kjøpes, leies, utvikles eller om det må bygges nytt.

Så snart kommunen har arealer på plass, går disse inn i ordinær forvaltning med drift, vedlikehold og utvikling i eiendomsvirksomheten, og dermed vil de belaste virksomhetens driftsbudsjett. Levetiden på bygningsstrukturer er ca. 60 år, mens de tekniske installasjonene har betydelig kortere levetid, avhengig av typen teknologi.

Det er nødvendig å vurdere konkrete bygg og avgjøre om kommunen skal satse videre på disse, avhende dem eller utvikle dem til nye formål. Langsiktige og strategiske

⁹ Tjenstedesign handler om å utforme og forbedre tjenester slik at de fungerer godt for brukerne. Det betyr at man ser på hele tjenesten fra start til slutt for å sikre at den er enkel å bruke og møter brukernes behov.

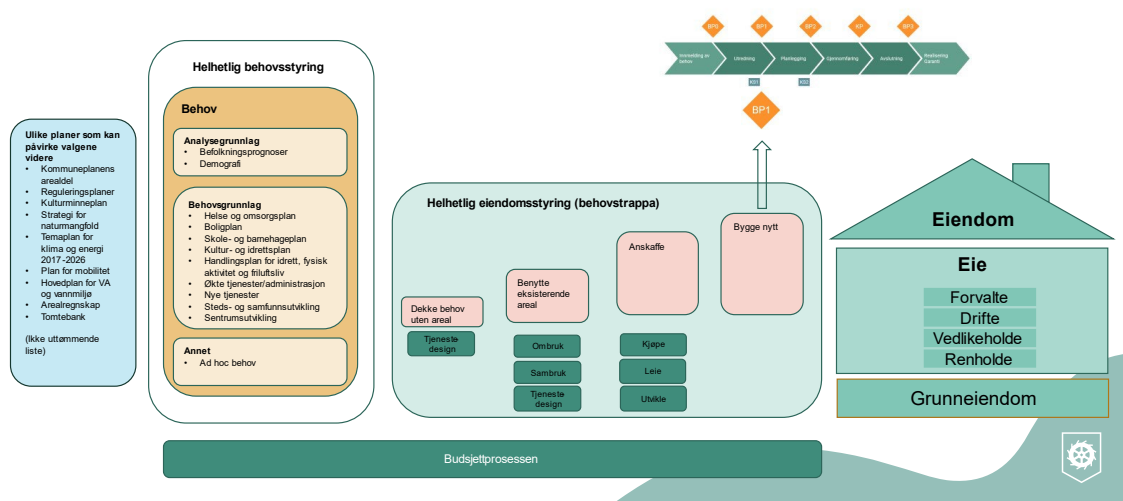
vurderinger av fremtidige behov er viktige for å sikre at kommunen har den riktige porteføljen av bygg til enhver tid.

5.1.2 Bærekraftig eiendomsforvaltning

Et faglig godt vedlikehold er et vesentlig bidrag til et bærekraftig samfunn og lavere miljøbelastning. Tilpasningsdyktige bygninger som forvaltes effektivt med hensyn til arealutnyttelsen, bidrar samtidig til å redusere behovet for bygging og rivning og dermed også til å redusere miljøbelastningen. Effektiv arealutnyttelse bidrar til å redusere miljøbelastningen ved å redusere det totale behovet for bygningsarealer.

I Lørenskog kommune har vi startet arbeidet med å utnytte eksisterende arealer bedre, og vi har videreutviklet modellen for en helhetlig arealbehovsprosess for å synliggjøre dette enda bedre.

Helhetlig arealbehovsprosess



Figur 22: Helhetlig arealbehovsprosess

I denne prosessen er målet å planlegge i lang tid fremover ved å ta utgangspunkt i de ulike sektorenes strategier og planer for å dekke fremtidige behov.

Tilrettelegging og sambruk av kommunale lokaler

Et av temaene som ble tatt opp og fremhevet i de ovennevnte workshopene, var at Lørenskog kommune mangler en strategi for å få merverdi ut av den eksisterende bygningsmassen. I en tid hvor den økonomiske situasjonen er krevende, vil dette være desto viktigere.

Mange har behov for tilgang til lokaler som kan leies eller lånes til forskjellige formål. Et av satsingsområdene i kommuneplanen er at Lørenskog skal være et trygt og levende

lokalsamfunn der folk vil jobbe, leve og bo. Det innebærer at vi blant annet bør legge til rette for at innbyggerne har tilgang til lokale møteplasser.

Mange av kommunens lokaler brukes i dag av lokale idrettslag, foreninger og andre store deler av døgnet. Eksempler på bygg som er i bruk om ettermiddager, kvelder og i helger, er Lørenskog hus (øvinger) og flere av kommunens svømmehaller (svømmekurs). Det er også stor aktivitet på mange av kommunens skoler, mens andre lokaler står tomme.

I dag administreres utlån og utleie av lokalene av ulike avdelinger. Det finnes ingen felles oversikt over hvilke lokaler som kan benyttes, eller hvilke som er ledige. Med mange ulike administratorer og systemer er det krevende å få en fullstendig oversikt.

Når kommunen tilrettelegger for merbruk av lokaler, er det viktig å være klar over at dette kan føre til økte drifts- og vedlikeholdskostnader. I noen tilfeller vil det også være behov for investeringsmidler for å tilpasse bygget til merbruk. Det blir større slitasje på de eksisterende arealene, men det vil også utsette eller fjerne behovet for å bygge nytt. Dette vil – i et helhetlig økonomisk og miljømessig perspektiv – være positivt.

Kommunen må også vurdere hvilke bygg som skal utnyttes når den åpner opp for merbruk. Enkelte bygg egner seg bedre til merbruk enn andre. Det er også viktig å tenke på riktig merbruk, altså velge ut de lokalene som egner seg til den aktuelle aktiviteten. På denne måten kan kommunen både legge til rette for at brukerne får best mulig lokaler, og sørge for at kommunens ressurser brukes på en hensiktsmessig måte. Det er for eksempel ofte mer hensiktsmessig at ett bygg får et merforbruk på 100 prosent enn at tre bygg får et merforbruk på 33 prosent hver.

5.1.3 Porteføljestyling, utvikling og avhending

I Lørenskog kommune er det kun en mindre del av arealet som er bebyggt. Resterende areal er beskyttet mot utvikling med tydelige føringer om at markagrensen ikke skal endres. Med stadig økende befolkningsvekst er mangelen på egnede arealer til forskjellige behov en utfordring.

I NOU2004: 22 *Velholdte bygninger gir mer til alle* trekkes det frem en rekke kriterier og delkriterier for god eiendomsforvaltning. Ifølge et av delkriteriene handler god eiendomsforvaltning om målrettet utvikling av en eiendoms kvaliteter. Lørenskog kommune bør, ved siden av å kjøpe ny eiendom, drive med målrettet utvikling av kommunens eksisterende eiendom for å dekke morgendagens behov.

Et annet tema som ble belyst i de ovennevnte workshopene, spesielt workshopen som handlet om eiendomsutvikling, var behovet for en plan for eiendomsutvikling og -avhending. Dette er noe Lørenskog kommune ikke har i dag.

I workshopene kom det frem at det er behov for en strategi eller retning for utviklingen og avhendingen av kommunenes eiendomsmasse, både på porteføljnivå og for enkeltbygg og -tomter, eventuelt også for de ulike sektorenes primærbygningsmasse. Med en slik strategi kan kommunen få mer ut av eksisterende eiendom, få ut verdiene ved eventuelle avhendinger og posisjonere seg riktig for å møte morgendagens behov.

Når det gjelder kommunens evne til å møte morgendagens behov, ble muligheten til å samarbeide med private aktører også et tema. En slik fremgangsmåte, som ikke har blitt brukt så mye tidligere, er noe vi bør se nærmere på i fremtiden.

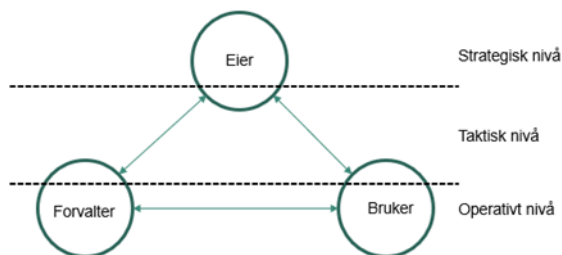
Deltakerne i workshopene diskuterte også et annet tema som handler om å få mest mulig ut av eiendomsporteføljen, og som eventuelt kan knyttes til en plan for eiendomsutvikling og -avhending, nemlig muligheten for å bytte tomter med andre aktører (makeskifte). Målet med et slikt bytte vil være å konsolidere kommunens tomtebank der behovet er i dag og i fremtiden.

5.2 Effektiv organisering basert på riktig kompetanse og bruk av teknologi

For å møte framtidens krav til eiendomsforvaltning, må Lørenskog kommune sikre en effektiv organisering av arbeidet, styrke den strategiske og taktiske kompetansen og ta i bruk moderne teknologi. En velfungerende eiendomsforvaltning krever klare ansvarsforhold mellom eier, forvalter og bruker, tilpasset en organisasjon som skal håndtere både komplekse behov og økt press på ressurser. Samtidig må kompetansen utvikles i takt med nye oppgaver og teknologiske muligheter – alt fra automatisering og datadrevet drift til bærekraftige løsninger og kunstig intelligens. Dette kapitlet belyser hvordan en slik helhetlig og fremtidsrettet tilnærming kan styrke kommunens evne til å forvalte sine eiendommer effektivt og bærekraftig.

5.2.1 Organisasjon

Organiseringen av eiendomsforvaltningen bør ta utgangspunkt i rollene eier, forvalter og bruker av eiendommen. Disse rollene har ulike funksjoner og ulikt ansvar for eiendommen, hverandre og omgivelsene.



Figur 23: Roller og nivåer i eiendomsforvaltningen (Kilde: NOU 2004: 22, s. 30)

Eier

Eierrollen ivaretar eiendomsretten og de strategiske funksjonene. Når det gjelder kommunale eiendommer, er kommunestyret ansvarlig eier og ivaretar eierrollen og eieransvaret på et overordnet nivå.

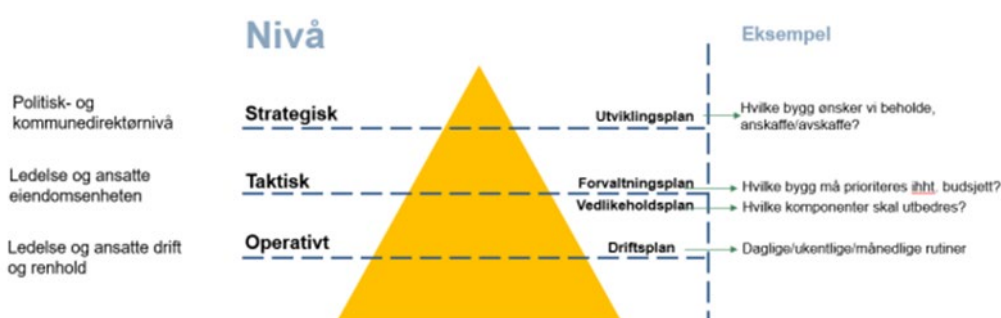
Forvalter

Forvalterrollen har primært ansvar for den løpende driften og vedlikeholdet av bygninger og grunneiendom. Forvaltning innebærer også å ivareta andre funksjoner på vegne av eier og følge opp eiers plikter og rettigheter.

Bruker

Brukerrollen ivaretas av vedkommende brukervirksomhet på stedet. Kommunestyret vil derfor kombinere rollene som eier og bruker på et overordnet, strategisk og økonomisk nivå og ha det overordnede ansvaret som følger med begge rollene.

For å illustrere dette mer konkret tar vi utgangspunkt i en modell utarbeidet av Multiconsult:



Figur 24: Tre nivåer for organisering av eiendomsforvaltningen (modell utarbeidet av Multiconsult)

Det øverste strategiske nivået handler om eierskap og eiendomsutvikling. Eierskapet ligger hos politikerne og utøves via de overordnede kommunale planene. Den øverste ledelsen i eiendomsvirksomheten ivaretar de løpende strategiske vurderingene og beslutningene etter delegasjon fra kommunedirektøren. Kjernevirksomhetens behov er utgangspunktet for det kommunale eierskapet av bygninger. På dette nivået ligger også porteføljestyringen, og her tas de strategiske valgene for organisasjonen gjennom eiendomsstrategien.

I Lørenskog kommune er det kommunestyret som har eieransvaret på overordnet nivå.

Det taktiske nivået handler om styring og kontroll og håndteres av eiendomsforvaltere. Her utføres arbeid som arealutnyttelse, benchmarking mot andre og planarbeid (utarbeiding av utviklings-, vedlikeholds- og investeringsplaner). På det taktiske nivået er det viktig å skille mellom eiendomsforvaltningen og ansvaret for å utarbeide og iverksette vedlikeholdsplaner på den ene siden og selve utførelsen av vedlikeholdsplanene på den andre siden. Sistnevnte bør ivaretas av ressurser med spesialisert prosjektkompetanse, og disse befinner seg som oftest i en egen prosjektorganisasjon.

I dag blir forvalterrollen ivaretatt av flere avdelinger og virksomheter i Lørenskog kommune. Det er eiendomsavdelingen i teknisk sektor som har ansvar for driften og forvaltningen av kommunale formålsbygg. Boligkontoret, som hører under sektor for

helse, omsorg og mestring, ivaretar forvalteransvaret for boliger under kommunens eie. Organisasjonskartet i punkt 4.3 gir en detaljert oversikt over sektorer og virksomheter som ivaretar eiendomsforvaltningen.

Forvaltningsansvaret for grunneiendom blir ivaretatt av eiendomsvirksomheten og kommunalteknikk, som ligger under teknisk sektor, og park, idrett og friluftsliv, som ligger under kultursektoren.

For å få en mer effektiv og robust eiendomsforvaltning og et bedre grep om grunneierrollen vil det i tiden fremover være nødvendig å se på organiseringen.

Det er også et uttrykt ønske at en helhetlig arealbehovsprosess skal implementeres. Per i dag er ikke organisasjonen rigget for å håndtere denne prosessen, verken når det gjelder samlet kompetanse eller ressurser.

Det operative nivået handler om daglig drift, lovpålagte oppgaver, serviceoppgaver og løpende vedlikehold. Her er også den største brukerkontakten mellom forvalterorganisasjonen og brukerne. Det operative nivået har leverandører og drifts- og vedlikeholdspersonale.

Grunneierrollen og arealforvaltningsfunksjonen håndteres av flere sektorer og avdelinger i kommunen, men uten at ansvarsfordelingen og koordineringen mellom dem er tydeliggjort. I denne sammenhengen er det viktig å skille mellom kommunens grunneierfunksjon, altså den eller de som har ansvaret for grunneierrollen, og den mer klassiske eiendomsforvalterfunksjonen. Eiendomsvirksomheten bør styrke forvaltningen av både grunneiendommer og bygg med nye eller justerte funksjoner og etablere en tydelig grunneierrolle og grunneierfunksjon.

Utredninger og anbefalinger blir i hovedsak utført av teknisk sektor med ressurser fra prosjekt- og eiendomsvirksomheten, men det settes også i gang utredninger av behov for eiendom og konkrete forslag til løsning i andre sektorer (jf. boligplanutvalget, skole- og barnehageutbyggingen).

I workshopene som ble gjennomført våren 2024, ble det påpekt at det er usikkerhet om hvilke oppgaver som faller under eiendomsforvaltningen, og at dette er en svakhet i organisasjonen. Videre ble det slått fast at det er viktig å tydeliggjøre hva eiendomsforvaltningen innebærer, og å avklare de ulike rollene.

Fragmenteringen av eiendomsforvaltningsoppgavene ble også trukket frem som en utfordring i HRP's rapport om eiendomsforvaltning og grunneierrollen i Lørenskog kommune.

Lørenskog pensjonskasse eier noen sentrale bygg som Lørenskog kommune leier og har forvaltningsansvaret for.

I dag er eiendomsvirksomheten organisert på en tradisjonell måte, men endringene som kommunen har gått gjennom de siste årene, og som vil fortsette i takt med befolkningsveksten, vil skape nye forventninger og krav, og Lørenskog kommune må

utvikle seg i tråd med disse. For å kunne møte nye behov på en effektiv måte er det nødvendig å se på hvordan hele eiendomsvirksomheten er organisert, og på funksjoner som i dag ivaretas av andre sektorer eller virksomheter. Lørenskog kommune har frem til nå ikke hatt et tydelig skille mellom strategiske, taktiske og operative roller og oppgaver. Særlig de strategiske og taktiske nivåene har vært nedprioritert, blant annet på grunn av operative oppgaver, ad hoc-oppgaver og brannslukning.

5.2.2 Kompetanse

Fremover vil det være viktig for Lørenskog kommune å ha taktisk og strategisk kompetanse innenfor eiendomsforvaltning i tillegg til den operative kompetansen som allerede finnes i eiendomsvirksomheten. I punkt 5.2.1 pekte vi på at det er uklarheter i skillet mellom de strategiske og taktiske nivåene, både med tanke på arbeidsoppgaver og ansvarsområder, og dette gjenspeiles også i kompetansegapet som finnes på disse nivåene.

Lørenskog kommune har en mangfoldig eiendomsportefølje som forvaltes av eiendomsvirksomheten. Kravene om mer effektiv bruk av arealene vil føre til at porteføljestyring blir enda viktigere i årene fremover. For å gjøre de riktige vurderingene i alle stegene i «behovstrappa» i den helhetlige arealbehovsprosessen (jf. figur 17) kreves det riktig kompetanse og muligens en annen organisering eller et tettere samarbeid med miljøer som har hele eller deler av denne kompetansen.

Innenfor eiendomsforvaltningen vil det være behov for å styrke kompetansen og samle ressurser fremover. I punkt 4.3 peker vi på at det er flere sektorer og virksomheter som har ansvar for deler av eiendomsforvaltningen. Dette fører til at kommunen ikke har den helhetlige og effektive eiendomsforvaltningen som den bør etterstrebe for å sikre god økonomisk bærekraft, effektivitet og riktig tjenestenivå.

Eiendomsvirksomheten er, som nevnt i punkt 4.3.2, en tradisjonell organisasjon. Dette betyr at kommunen har god kompetanse når det gjelder driften og forvaltningen av bygningsmassen. For å møte kravene til effektiv eiendomsforvaltning, drift og utvikling i årene fremover vil det imidlertid være behov for ny og oppgradert kompetanse i alle avdelinger i eiendomsvirksomheten. Det vil med andre ord være viktig at organisasjonens medarbeidere får tilbud om kompetanseheving og utvikling.

En driftssentral vil kunne håndtere et toppsystem for overvåking av for eksempel energi, adgangskontroll, inneklima, bruk av bygg og brannsikkerhet. Dette vil redusere oppgavene ute på det enkelte bygg, og det vil være rom for å benytte ressursene til andre oppgaver. Dette vil kreve at organisasjonen får ny kompetanse innenfor automasjon, systemforståelse og feilsøking. I fremtiden vil det komme flere krav til kompetanse som ikke finnes i dag, men som eiendomsforvaltningen må levere på.

På renholdsområdet er det stadig utvikling i robotteknologien, noe som vil kreve mer teknologikompetanse blant renholderne. Når det gjelder opplæring av renholdsarbeidere, er e-læring og praktisk opplæring i byggene stadig mer vanlig, og

den klassiske klasseromsopplæringen er på vei ut. I Lørenskog kommune vokser andelen fagbrevopplærte stadig. Med fagskoleutdannet personale er kommunen bedre rustet for fremtiden og den teknologiske utviklingen, og det vil være behov for medarbeidere med fagbrev også i tiden fremover.

5.2.3 Teknologi

Teknologiutviklingen, også innenfor eiendom, er i rivende utvikling. Fremover vil det bli nødvendig å sette strategiske mål for teknologien i byggene basert på målene som er satt for bruken, driften og utviklingen av dem. Slike strategiske mål vil danne grunnlaget for planlegging og prosjektering av nye bygg og for vedlikehold og utvikling av eksisterende bygg.

System for forvaltning, drift og vedlikehold (FDV)

Eiendomsvirksomheten har siden 2023 brukt Famac som FDV-system. Dette lagrer all informasjon og tegninger om hvert enkelt bygg. Det angir hvilke driftsoppgaver som er knyttet til de ulike byggene, og brukerne kan melde inn feil, mangler og ønsker gjennom dette systemet. Dette krever en annen oppfølging fra driftsledere, driftsoperatører og driftsteknikerne.

Kunstig intelligens

Kunstig intelligens blir stadig mer relevant og anvendelig. I dag hjelper den oss blant annet med å håndtere store mengder FDV-dokumentasjon i eiendomsforvaltningen i Lørenskog kommune. Teknologien utvikler seg i et forrykende tempo, og det er rimelig å anta at bruksområdene vil øke betydelig allerede innen ett år. Å forutsi hva vi kan bruke kunstig intelligens til i 2040, er imidlertid nær umulig. Det viktigste er å være nysgjerrig på teknologien, holde seg oppdatert og anvende den med omtanke. Ny og ukjent teknologi krever forsiktighet, da vi ennå ikke har full oversikt over alle de mulige konsekvensene av bruken.

Automasjon

Automasjon av bygningsmassen blir stadig mer vanlig og er viktig i nybygg og renoveringer. En helhetlig tilnærming, med vekt på effektiv drift, bedre brukeropplevelse og bærekraftsmål, sikrer bygningenes kortsiktige og langsiktige verdi. Automasjon reduserer den manuelle innsatsen, optimaliserer ressursbruken og kan gi lavere driftskostnader, bedre komfort og sikkerhet samt redusert energiforbruk og karbonavtrykk.

Fremtidssikre løsninger krever teknologi og systemer som er kompatible og integrerbare, og som bruker åpne standarder. Interoperabilitet mellom belysning, sikkerhet og energistyring er avgjørende. Samtidig må data- og cybersikkerheten styrkes for å beskytte informasjon.

Datahåndtering er kritisk for å oppnå kontinuerlige forbedringer. Innsamling og bruk av sensor- og systemdata gjør det mulig å optimalisere driften basert på målbare resultater. Automasjonen må være fleksibel og skalerbar, slik at løsninger enkelt kan utvides eller oppgraderes i takt med endrede behov og den teknologiske utviklingen.

5.3 By- og stedsutvikling gjennom kommunens rolle som grunneier og eiendomsforvalter

I dette punktet utforsker vi hvordan Lørenskog kommune kan bidra til by- og stedsutvikling gjennom rollen som grunneier og eiendomsforvalter. Vi ser nærmere på kommunens overordnede arealplan som legger føringer for en miljøvennlig og bærekraftig utvikling i tråd med regionale planer. Vi ser også på hvordan kommunen deltar aktivt i byutviklingsprosjekter, forvalter eiendommene sine og sikrer at veksten i kommunen skjer på en måte som ivaretar både klimaet, miljøet og innbyggernes behov.

5.3.1 Overordnet arealplan

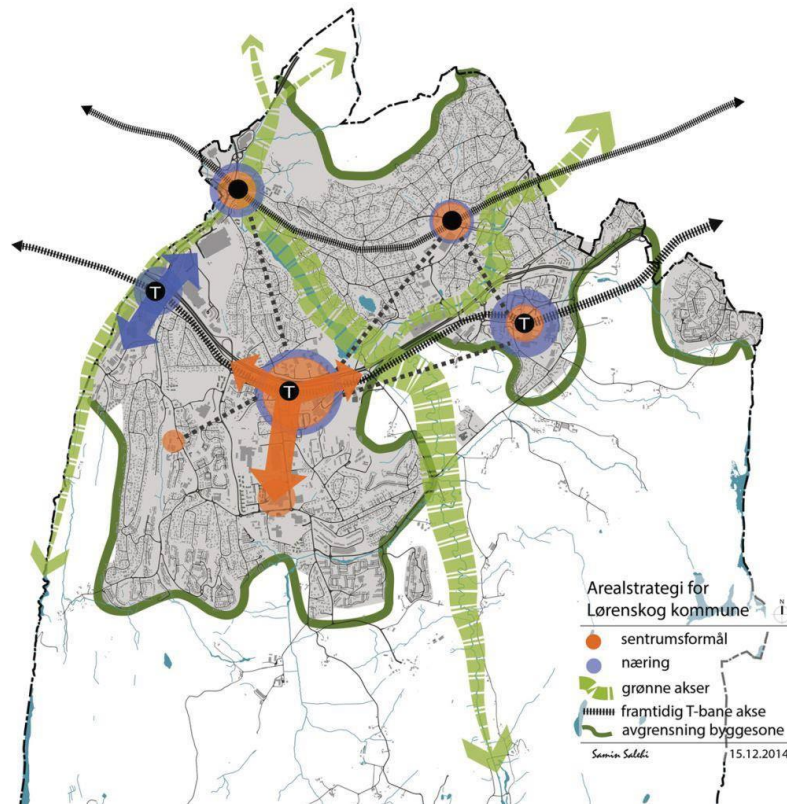
Lørenskog kommunes arealplan gir føringer for arealutviklingen i kommunen. Arealstrategien harmonerer med «Regional plan for areal og transport i Oslo og Akershus» (vedtatt i 2015) og bidrar til miljø- og klimavennlig arealbruk og transportstruktur.

Lørenskog har en avgrenset byggesone hvor hoveddelen av innbyggerne bor. Arealstrategien definerer hvilke områder som er avsatt til utbygging innenfor byggesonen. Kommuneplanens arealdel inneholder retningslinjer for utvikling i følgende fem områder:

- Lørenskog sentrum
- Lørenskog stasjon / Ødegården
- Fjellhamar ved togstasjonen
- Visperud
- Nordbyhagen/Ahus-området

Ved å bygge eller fortette nær knutepunktene blir det kortere avstander mellom bolig, fritidsaktiviteter, andre gjøremål og kollektivtransport. En konsentrert utvikling er også positivt ved at det gjerne fører til bedre bussforbindelser og mer byliv.

Det er i de fem ovennevnte utviklingsområdene at veksten i all hovedsak skjer, og spesielt i området Lørenskog sentrum. Det er allerede gitt tillatelse til oppføring av nye boliger i tidligere vedtatte reguleringsplaner.



Figur 25: Kart over fem utbyggingsområder i Lørenskog kommune

Den høye boligbyggingen gjør at kommunen vil vokse sterkt også de neste årene. Det forventes at veksten holder seg på over 3 prosent de neste fem årene før den faller ned til under 2 prosent nærmere 2030.

Arealstrategien innebærer også en styrking av de store sammenhengende grøntdragene. En stor andel av Lørenskog består av marka, og det er et ønske at innbyggerne skal få tilgang til disse arealene uten at det innebærer at naturen forringes.

Lørenskogs arealstrategi følger opp flere av FNs 17 bærekraftsmål. Arealstrategien legger til rette for bærekraftig tettstedsutvikling, god boligforsyning og bærekraftig utvikling av transportsystemet. Den bidrar til å sikre Lørenskogs matjord, kulturlandskap og naturverdier. De store sammenhengende grøntdragene langs elvene fungerer som grønne forbindelser mellom boligområdene og friluftsområder i Marka.

Det er spesielt bærekraftsmålene «Bærekraftige byer og samfunn», «Stoppe klimaendringene», «Liv under vann» og «Liv på land» som blir ivare tatt gjennom Lørenskogs arealstrategi.

5.3.2 Kommunen som grunneier og aktiv pådriver for utviklingen av byen

Lørenskog kommune er i vekst og endring, og flere områder i kommunen skal i de kommende årene utvikles. Lørenskog kommune arbeider for en variert og bærekraftig vekst ved

- å utvikle arealer for bygging av boliger, næring og andre offentlige formål
- å inngå utbyggingsavtaler og koordinere byutviklingsprosjekter
- å rydde opp i forurenset grunn og gjennomføre miljøtiltak
- å kjøpe og selge eiendom
- å forvalte og leie ut eiendommer, torg og gågater
- å arbeide for universell utforming
- å bidra til et attraktivt bysentrum
- å iverksette klimatilpasningstiltak

Eiendomsvirksomheten forvalter kommunens grunneiendommer. Fornylse, rehabilitering og bevaring av eiendommene er også en del av forvalterrollen.

Lørenskog kommunes eiendomsvirksomhet er en miljøbevisst grunneier som gjennom sin faglige kompetanse spiller en viktig rolle som gjennomføringsorgan for byutviklingspolitikken. Dette gjøres gjennom eierrollen (kjøp, salg og omdisponering av kommunal eiendom), som kommunens koordinator av kommunale interesser og som part i utbyggingsavtaler.

Befolkningsveksten i Lørenskog skaper et økt behov for boliger, kommunale tjenester og infrastruktur. Dette bidrar til at oppmerksomheten dreies mot boligutvikling med miljøløsninger, omdisponering av kommunal eiendom og kjøp for å tilrettelegge for kommunale tjenester. Befolkningsvekst og knapphet på kommunal eiendom vil kreve mer effektiv arealutnyttelse og gi mer krevende planprosesser.

Det er i dag god dialog, samhandling og rolleforståelse mellom Lørenskog kommunens plan- og bygningsmyndighet og eiendomsforvaltningen, noe som også vil være viktig i møte med fremtidige samfunnsutfordringer der areal- og byutvikling er en innsatsfaktor. Lørenskog kommune har i dag også opprettet markedsdialog med det kommersielle markedet for å se hvordan de kan hjelpe hverandre med å dekke ulike behov.

5.4 Verdibevarende eiendomsforvaltning

I dette punktet tar vi for oss Lørenskog kommunes eiendomsforvaltning med vekt på vedlikeholdsnivå, arbeidsmiljømessige konsekvenser av vedlikeholdsetterlep, kartlegging av oppgraderingsbehov og verdibærende drift. Til tross for at bygningene generelt har en god teknisk standard, er det behov for økt vedlikehold og fortsatt god drift for å opprettholde kvaliteten og unngå negative effekter på arbeidsmiljøet og kommunens tjenestetilbud.

5.4.1 Dagens vedlikeholdsnivå

Lørenskog kommune har nylig gjennomført en kartlegging av bygningsmassens tekniske tilstand. Kartleggingen viser at kommunes bygningsmasse gjennomgående har en akseptabel teknisk tilstand. En viktig forklaring er at bygningsmassen er relativt ung sammenlignet med bygningsmassen i mange andre kommuner. Regnskapene viser at kommunen i årene 2021–2023 i gjennomsnitt har brukt 187 kroner per kvadratmeter per år til vedlikehold. Dette er noe mindre enn anbefalingene til Norsk Kommunalteknisk Forening, som anbefaler 200 kroner per kvadratmeter. Det er behov for å øke vedlikeholdsinnsatsen og bevilgningene for å opprettholde den tekniske tilstanden bygningsmassen har i dag.

Våren 2024 fikk Lørenskog kommune ekstern bistand til å analysere konsekvensene av å endre vedlikeholdsbudsjettet, og i analysen ble det tatt utgangspunkt i et referansenivå på 250 kroner per kvadratmeter for verdibevarende vedlikehold. Anbefalingen fra Norsk Kommunalteknisk Forening på 200 kroner per kvadratmeter er et tall som har ligget fast i mange år, og som ikke har blitt indeksregulert.

5.4.2 Arbeidsmiljømessige konsekvenser av vedlikeholdsetterslep

Forskrift om utforming og innretning av arbeidsplasser, arbeidslokaler og innkvartering (arbeidsplassforskriften) har til hensikt å sikre at arbeidstakernes sikkerhet, helse og velferd ivaretas blant annet ved at «arbeidsplasser og arbeidslokaler tilrettelegges og utformes i forhold til arbeidet som utføres, den enkelte arbeidstaker og til særskilte risikoforhold» (§ 1-1 bokstav a).

Vedlikeholdsetterslep berører inneklima, arbeidsmiljø, trivsel, lojalitet og rekruttering med mer. I sin ytterste konsekvens kan det føre til stengning av formålsbygg, noe Bergen kommune erfarte da den for noen år tilbake måtte stenge skoler som følge av manglende vedlikehold.

Drift og vedlikehold er tett sammenvevd og påvirker hverandre i stor grad. Manglende vedlikehold kan få alvorlige konsekvenser både for den daglige og den planlagte driften av et bygg.

Listen nedenfor gir noen eksempler på konsekvensene av manglende vedlikehold.

- Økte driftskostnader: Slitasje på komponenter som rør, elektriske systemer og ventilasjon på grunn av manglende vedlikehold fører til hyppigere reparasjoner. Dårlig isolasjon, utette vinduer og lite vedlikeholdte varmeanlegg kan øke energiforbruket og føre til høyere energikostnader.
- Redusert levetid: Byggets strukturer og installasjoner slites raskere uten vedlikehold, noe som kan føre til tidlig utskiftning av kostbare konstruksjonselementer og tekniske systemer.
- Forringet funksjonalitet og komfort: Dårlig vedlikehold av ventilasjonssystemer kan resultere i dårlig inneklima med feil luftfuktighet og utilstrekkelig luftutskiftning, noe som kan påvirke helsen til byggets brukere. Varme-, kjøle-

og heissystemer kan bli mindre pålitelige, noe som skaper ubehag og begrenser byggets brukbarhet.

- Merarbeid og ineffektivitet: Manglende forebyggende vedlikehold fører til hyppige akutte reparasjoner. Dette kan øke stressnivået blant ansatte som må bruke tid på å håndtere feil i stedet for å vektlegge planlagte og kostnadseffektive tiltak.

Godt vedlikehold er derfor avgjørende for å sikre økonomisk, funksjonell og miljømessig bærekraft i driften av et bygg.

God drift av et bygg kan i stor grad redusere behovet for vedlikehold. God drift innebærer kontinuerlig overvåking, optimalisering og vedlikehold av byggets tekniske systemer og bygningsdeler. Dette fører til lengre levetid for byggets komponenter og reduserer behovet for omfattende reparasjoner og utskiftninger.

En viktig faktor i god drift er forebyggende vedlikehold. Gjennom jevnlig inspeksjoner og oppfølging av byggets installasjoner, som ventilasjon og varme- og kjøleanlegg, kan driftspersonalet oppdage slitasje tidlig. Dette gjør det mulig å utbedre småfeil før de utvikler seg til større, kostbare problemer. I tillegg innebærer god drift en optimalisering av de tekniske systemene, som oppvarming, ventilasjon, kjøling og belysning, basert på faktiske behov. Ved å unngå unødvendig belastning på systemene forlenges levetiden, noe som sparer både tid og ressurser.

God drift handler også om å bruke riktig utstyr på riktig måte og å holde bygget rent og godt vedlikeholdt. Dette bidrar til at både overflater, materialer og maskineri slites saktere, og at bygget bevarer sin funksjonelle og estetiske kvalitet. God drift innebærer også rask respons på mindre problemer, slik at de ikke får utvikle seg. En liten lekkasje kan for eksempel føre til omfattende vannskader og muggproblemer dersom den ikke blir håndtert tidlig.

Videre gir godt driftede energisystemer redusert energiforbruk, noe som i tillegg til lavere kostnader reduserer belastningen på systemene og forlenger levetiden. Med systematiske rutiner på plass kan driftspersonalet planlegge vedlikehold på en strukturert måte, noe som ofte er mer kostnadseffektivt og mindre belastende enn akutt vedlikehold.

God drift handler altså om å forebygge slitasje og minimere behovet for større reparasjoner, samtidig som det bidrar til lavere driftskostnader og en lengre levetid for bygget og dets systemer.

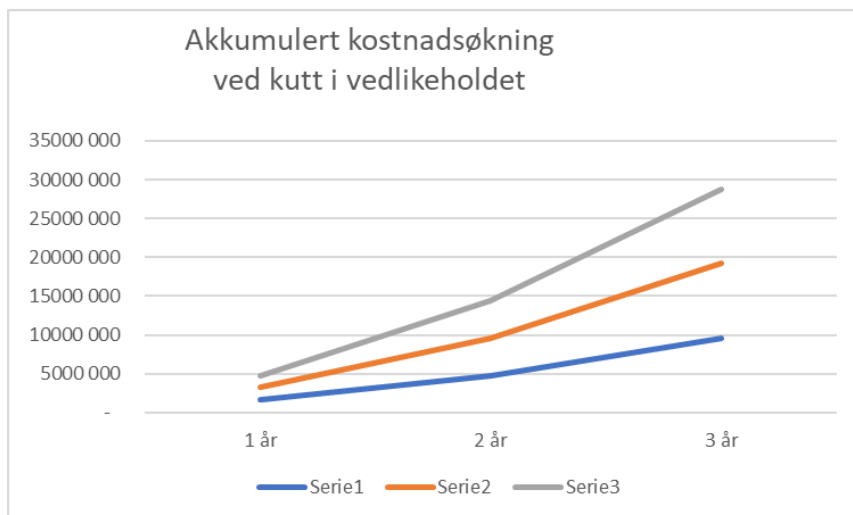
5.4.3 Kartlegging av tilstand, oppgraderingsbehov og levedyktighet

Som nevnt i punkt 4.2.2 om kartleggingen av Lørenskogs bygningsmasse har bygningsmassen en relativt god tilstandsgrad på 1,06. Sammenlignbare kommuner har en gjennomsnittlig tilstandsgrad på ca. 1,25–1,35.

Noe av grunnen til at Lørenskog kommune har en såpass god tilstandsgrad, er at kommunen har en relativt ung bygningsportefølje og har gjort gode vedlikeholdstiltak. Det er imidlertid viktig å huske at det er store forskjeller i bygningsmassen, og at enkelte bygg som er viktige for kommunens evne til å tilby nødvendig og kritisk tjenesteyting, ikke har ønskelig tilstandsgrad. Dette betyr at kommunen har et betydelig

etterslep på vedlikeholdsarbeidet for enkelte bygg, og at behovet for vedlikeholdsmidler de neste 10–15 årene er stort.

Figuren nedenfor viser hvordan forventede merkostnader vil utvikle seg ved et kutt i vedlikeholdsbevilgningene på henholdsvis 20, 40 og 60 prosent.



Figur 26: Akkumulert kostnadsøkning ved i kutt i vedlikehold

I økonomiplanen for perioden 2025–2028 er det vedtatt å redusere vedlikeholdsbudsjettet for å bidra til å sikre en bærekraftig kommuneøkonomi. Det anbefales derfor å etablere en opptrappingsplan til et mer bærekraftig nivå på sikt. Lørenskog kommune har en bygningsmasse med et håndterbart vedlikeholdsetterslep nå, men den situasjonen blir kortvarig dersom vi ikke klarer å komme tilbake til et bærekraftig nivå.

5.5 Bærekraftig arealutnyttelse

Dette punktet handler om hvordan Lørenskog kommune kan utnytte eiendomsressursene på en mer bærekraftig måte. Her ser vi nærmere på konkrete tiltak for verdibevarende vedlikehold og fleksibel arealbruk og på strategier for å minimere behovet for nye bygg. Samtidig belyser vi de økonomiske og miljømessige konsekvensene av arealbruk, og hvordan kommunen kan tilpasse seg fremtidige utfordringer i bygg- og eiendomssektoren.

5.5.1 Bærekraftig energi og miljøvennlige bygg

Lørenskog kommune har vedtatt å redusere energibruken med 30 prosent og øke den egenproduserte energien med 20 prosent, noen som betyr en endring på 50 prosent i dagens måte å forbruke energi på.

Fremover vil det være viktig med energi- og klimaoptimalisering av bygningsmassen. Det betyr at kommunen må utarbeide en langsiktig plan for energibesparende tiltak og prosjekter for å redusere kommunens driftskostnader og miljøfotavtrykk i eksisterende bygg. Dette krever i sin tur energikartlegging av bygg og tilstandskartlegging av varmeanlegg, ventilasjon, varmepumper osv. for å identifisere byggene som har størst potensial for ytterligere energireduksjon. Det er også viktig å satse på arealeffektivitet for å redusere behovet for nye arealer, da bygg- og anleggsbransjen står for 40 prosent av verdens klimagassutslipp.

Riktig og fremtidsrettet bruk av teknologi ved nybygg og rehabilitering må vektlegges. Bevisst og målrettet bruk av teknologi skal gi bedre brukeropplevelse, økt produktivitet, lavere miljøbelastning, reduserte driftskostnader og økt tilpasningsdyktighet til fremtidige behov. Graden av teknologi må ses opp mot løsningens kost-nytte-effekt. I så måte er det ikke bare viktig å vurdere investeringskostnadene, men også drifts- og vedlikeholdskostnadene i et levetidsperspektiv.

Kommunen må også være tenke gjennom om den skal gjennomføre rehabiliterings- eller ombyggingsprosjekter for å unngå å bygge nytt, da nybyggprosjekter har en større innvirkning på klimafotavtrykket.

Andre konkrete områder som bidrar til miljømessig bærekraft, og som må tas i betraktning i det videre arbeidet med eiendomsstrategien, er

- verdibevarende vedlikehold, som bidrar til klimavennlige løsninger
- en helhetlig arealbehovsprosess, som vil redusere behovet for nye arealer, og som dermed er klimavennlig
- fleksible arealer som kan brukes til andre behov i fremtiden, og som dermed er klimavennlige

5.5.2 Arealutnyttelse

Areal (kvadratmeter) er den største miljø- og kostnadsdriveren innenfor eiendomsforvaltning. KOSTRA oppgir ca. 1300–1400 kroner per kvadratmeter per år som et nasjonalt gjennomsnitt for FDV-kostnadene (forvaltning, drift og vedlikehold).

En helhetlig kalkyle for eiendomskostnader i kroner per kvadratmeter må ta med kapitalelementet. Kapitalkostnadene er årlige rente- og avskrivningskostnader. En bygning som koster 50 000 kroner per kvadratmeter å oppføre, og som avskrives over 40 år, vil ha årlige avskrivningskostnader på 1250 kroner per kvadratmeter. Dersom rentenivået er 3 prosent, vil rentekostnadene være på 1500 kroner per kvadratmeter i begynnelsen og falle etter hvert som bygningen avskrives. Med FDV-kostnader på toppen kan et nytt formålsbygg medføre en årlig kostnad på 3500–4000 kroner per kvadratmeter.

For tiden ser vi høye og uforutsigbare renter, fortsatt sterk prisstigning og usikkerhet om leveransene av enkelte byggematerialer. Disse elementene fører til høyere bygge-

og driftskostnader. Det er derfor god grunn til å vurdere hvordan den eksisterende bygningsmassen kan utnyttes best mulig.

Ifølge FutureBuilt¹⁰ vil 1 kvadratmeter bygningsmasse i gjennomsnitt føre til utslipp av om lag 1000 kilo CO₂-ekvivalenter i løpet av et livsløp over 60 år. Om lag én tredel av utslippet stammer fra byggefasen og to tredeler fra bruksfasen. Hver kvadratmeter eksisterende bygningsmasse fører dermed til et utslipp på gjennomsnittlig 11 kilo per år.

Lørenskog kommunes bygningsmasse med formålsbygg er på ca. 274 000 kvadratmeter og representerer dermed et årlig utslipp på om lag 3000 tonn CO₂-ekvivalenter. Avhending av bygningsmasse vil redusere kommunens egne utslipp direkte. Utslippene fra transformasjon eller ombygging er vesentlig lavere enn ved nybygg. Det er behov for insentiver og virkemidler som bidrar til effektiv arealutnyttelse, da oppfatningen i dag er at bruk av arealer er «gratis».

I NOU 2004: 22 *Velholdte bygninger gir mer til alle* trekkes effektiv arealutnyttelse frem som et viktig kriterium for god eiendomsforvaltning og som noe en eiendomsorganisasjon bør jobbe for å oppnå.

Arealeffektivitet må bli et prioritert satsingsområde, og eiendomsvirksomheten bør vurdere om nye behov i kommunen kan dekkes innenfor den eksisterende bygningsmassen. Areal er den største miljø- og kostnadsdriveren innenfor eiendomsforvaltning.

¹⁰ FutureBuilt er et innovasjonsprogram som jobber med forbildeprosjekter.

6.0 Eiendom som strategisk innsatsfaktor

Det er nødvendig å finne kostnadseffektive løsninger på samfunnsutfordringene som gjør at kommunen kan tilby tjenester av god kvalitet uten at det går på bekostning av bærekraften. Dette betinger at kommunen satser på effektivisering, økt digitalisering og innovasjon i de tilfellene der det er mulig å skape en gevinst ved å ta i bruk nye løsninger, herunder å bruke kommunens eiendommer på nye måter.

Kunnskapsgrunnlaget gir oss et innblikk i utfordringsbildet, rammebetingelsene og utvalgte innsatsområder innenfor eiendomsforvaltningen som Lørenskog kommune må rette oppmerksomheten mot for å kunne møte morgendagens krav til tjenesteproduksjon. En helhetlig eiendomsforvaltning må være på plass for at kommunen skal kunne løse samfunnsoppdraget sitt på en bærekraftig måte.

Eiendomsstrategien til Lørenskog kommune skal gi et tydelig bilde på kommunens overordnede, strategiske mål og på hvor Lørenskog kommune ønsker å være i 2040. På bakgrunn av eiendomsstrategien skal det utarbeides og iverksettes handlingsplaner som skal bidra til at kommunen oppnår de strategiske målene.

Vedlegg

Organisering av arbeidet og medvirkning

I 2023 ble det etablert et prosjekt for å utarbeide et kunnskapsgrunnlag og en eiendomsstrategi. Dette prosjektet har blitt ledet av Bente Lundberg og Joakim Viggen Andersen fra eiendomsvirksomheten.

Alle sektorene har vært representert i styringsgruppen.

Navn	Rolle	Sektor
Kirsten Sannerhaugen (2024) Knut E. Helland (fra 2025)	Prosjekteier	Teknisk sektor
Erik Lunde	Styringsgruppemedlem	Teknisk sektor
Trude Hande Hjelset	Styringsgruppemedlem	Helse, omsorg og mestring
Morten Hagen (2024) Geir Morten Frøland (fra 2025)	Styringsgruppemedlem	Oppvekst og utdanning
Rakel Rauntun Kjell Audun Holestøl (fra 2025)	Styringsgruppemedlem	Kultur
Jørn Mathiesen	Styringsgruppemedlem	Styring og virksomhetsutvikling
Else Pran (2024) Arna Gudbrandsdottir (fra 2025)	Styringsgruppemedlem	Strategi og samfunnsutvikling

Nøkkelpersoner fra alle sektorene, i tillegg til flere ressurser fra eiendomsvirksomheten og prosjektvirksomheten, har bidratt med informasjon om sektorens behov.

Fra november 2023 ble to konsulenter fra HRP engasjert for å bistå i arbeidet.

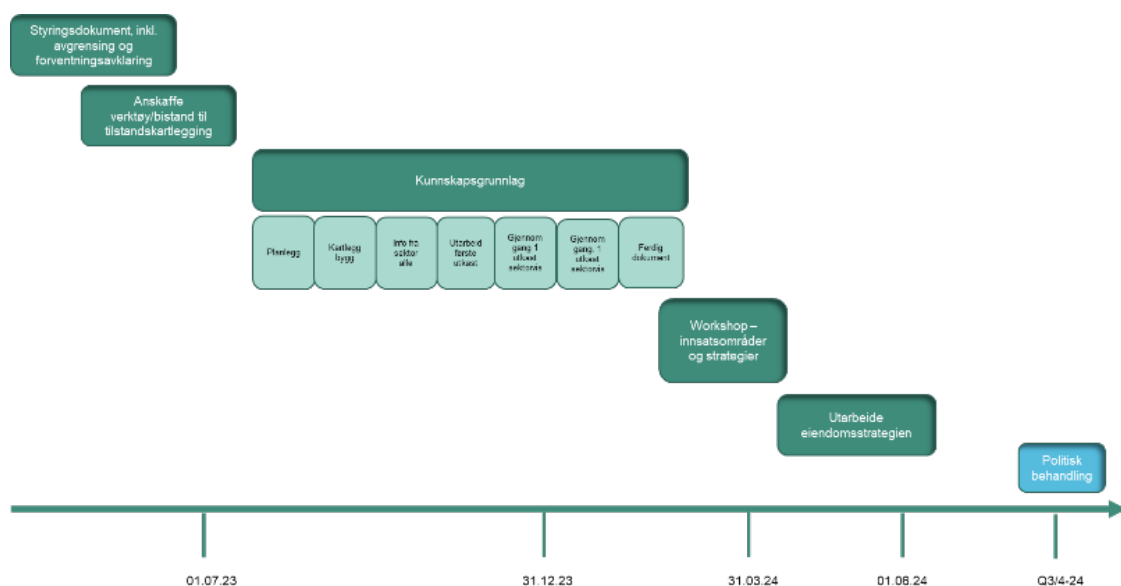
Lørenskog kommune er organisert i fire tjenesteproduserende sektorer (helse, omsorg og mestring, oppvekst og utdanning, kultur og teknisk) i tillegg til styring og virksomhetsutvikling og strategi og samfunnsutvikling. I arbeidet med kunnskapsgrunnlaget og i det videre arbeidet med strategien har det vært viktig å involvere representanter fra alle sektorene for å få førstehånds informasjon om utfordringene og mulighetene i hver enkelt sektor.

Overordnet fremdriftsplan

Arbeidet startet opp forsommeren 2023 med et styringsdokument. Styringsdokumentet ble vedtatt i styringsgruppen i september 2023. Det var viktig å få tydelig frem hvordan arbeidet skulles avgrenses, og synliggjøre hva som skulle inngå i en eiendomsstrategi, og hva som skulle holdes utenfor og inngå i tilgrensende planer.

Arbeidet med den første versjonen av kunnskapsgrunnlaget pågikk gjennom høsten 2023 og inn i januar/februar 2024.

Kunnskapsgrunnlag versjon 1.0 dannet grunnlag for en rekke workshoper, som ga føringer for hvilke langsiktige mål eiendomsstrategien skulle synliggjøre. Dette var basert på utfordringsbilder, mulighetsbilder og tiltaksområder.



Figur 27: Overordnet fremdriftsplan, utarbeidet ved oppstart av prosjektet

Innhenting av informasjon og medvirkning

Eiendomsstrategien skal være en strategi for hele kommuneorganisasjonen, og det har som nevnt vært viktig med deltakelse og medvirkning fra alle sektorer og interessenter.

Informasjonen til kunnskapsgrunnlaget fra sektorene ble innhentet i en-til-en-møter. I disse møtene ble de ulike sektorenes viktigste strategier og planer som vil kunne påvirke eiendomsforvaltning fremover, identifisert.

Det ble gjennomført workshoper basert på den første versjonen av kunnskapsgrunnlaget, og i den endelige versjonen er det tatt hensyn til innspill fra organisasjonen.

Eiendomsstrategien vil også bli bredt forankret i organisasjonen før den legges frem for politisk beslutning.

Mot slutten av 2023 ble det gjennomført en tilstandskartlegging av alle byggene som kommunen har forvaltnings- og vedlikeholdsansvar for, unntatt de arealene som er boligkontorets ansvar. Kartleggingen, som ble gjennomført med verktøyet MultiMap, omfattet følgende: bygningsmassens tekniske tilstand, tilpasningsdyktighet og funksjonelle egnethet.¹¹

Annen relevant informasjon og kunnskap er innhentet fra flere ulike kilder og innarbeidet i kunnskapsgrunnlaget.¹²

Workshoper

Det ble gjennomført fire workshoper med utgangspunkt i kunnskapsgrunnlaget versjon 1.0 og foreslåtte innsatsområder. De ulike workshopene hadde litt forskjellige innfallsvinkler til temaene som ble tatt opp. Hensikten med workshopene var å få innspill til kunnskapsgrunnlaget og innsatsområdene – og til hva det bør tas høyde for i utarbeidingen av eiendomsstrategien.

Workshop – hovedfokus	Deltakere	Workshopledelse	Dato
Overordnede føringer	Kommunedirektørens ledergruppe	- Voica Imrik – HRP - Bjørn Fredrik Kristiansen – HRP - Bente Lundberg – eiendom - Joakim Viggen Andersen – eiendom	29.02.24
Sett fra eiendoms-virksomheten	Ledergruppen i eiendom	- Voica Imrik – HRP - Bjørn Fredrik Kristiansen – HRP	08.04.24

¹¹ Tilstandskartleggingen med MultiMap omtales nærmere i kapittel 4.2.2.

¹² En oversikt over eksterne kilder er lagt ved på slutten av dokumentet.

Eiendomsutvikling	• Kirsten Sannerhaugen (ass.dir. TEK) • Hogne Røisheim (prosjektdirektør) • Per Gunnar Plassen (avd.leder utbyggingsavtaler) • Edina Midzic (virksomhetsleder regulering, byggesak og geodata) • Erik Lunde (eiendomssjef) • Runar Nedregård (fung. byutviklingssjef) • Camilla Håltøm (næringssjef) • Marte Fagervoll Presthus (avd.leder plan og utvikling, kommunalteknikk)	• Voica Imrik – HRP • Bjørn Fredrik Kristiansen – HRP • Bente Lundberg – eiendom • Joakim Viggen Andersen – eiendom	18.04.24
Sett fra sektorene – tverrsektorielle diskusjoner	• Kirsten Sannerhaugen – TEK • Edina Midzic – TEK • Erik Lunde – TEK • Trude Hande Hjelset – HOM • Mari Searle – HOM • Rudi Paulsen – HOM • Geir Morten Førland – OUS • Anny Bråthen – OUS • Rakel Rauntun – KUL • Finn Evensen – KUL • Jørn Mathiesen – STYV • Runar Nedregård - SOS	• Bjørn Fredrik Kristiansen – HRP • Bente Lundberg – Eiendom • Joakim Viggen Andersen - Eiendom	23.04.24

I workshopene var det enighet om at det var riktig å jobbe videre med de foreslåtte tiltaksområdene.

Det var også enighet om at følgende var viktig for kommunen:

- å utnytte kommunens arealer effektivt
- å øke samarbeidet med private utbyggere
- å regulere tomter
- at sosial bærekraft ikke må glemmes
- at stedsutvikling er kommunens ansvar til glede for fellesskapet
- at det er behov for tydelige roller og ansvar innenfor eiendomsforvaltning og -utvikling



**Lørenskog
kommune**

Lørenskog kommune

Hasselveien 6, Postboks 304, 1471 Lørenskog
Telefon: 67 93 40 00
postmottak@lorenskog.kommune.no
www.lorenskog.kommune.no