

**«Prosjekt»  
Eiendomsloftet 2027-  
2030**

# Notat

**Til:** Økonomiutvalget

**Fra:** Leder Samfunn og infrastruktur

**Kopi:**

**Dato:** 24. sept. 2026

## Tiltaksbeskrivelse - eiendomsutvikling

Etterfølgende notat er en redegjørelse for et planlagt eiendomsutviklingsprosjekt som skal forsterke eiendomsdrift på en mer bærekraftig og framtidsretta måte. Prosjektet skal muliggjøre realisering av eiendomsverdier i tråd med «kommunens» «eiendomsstrategi», - under arbeid.

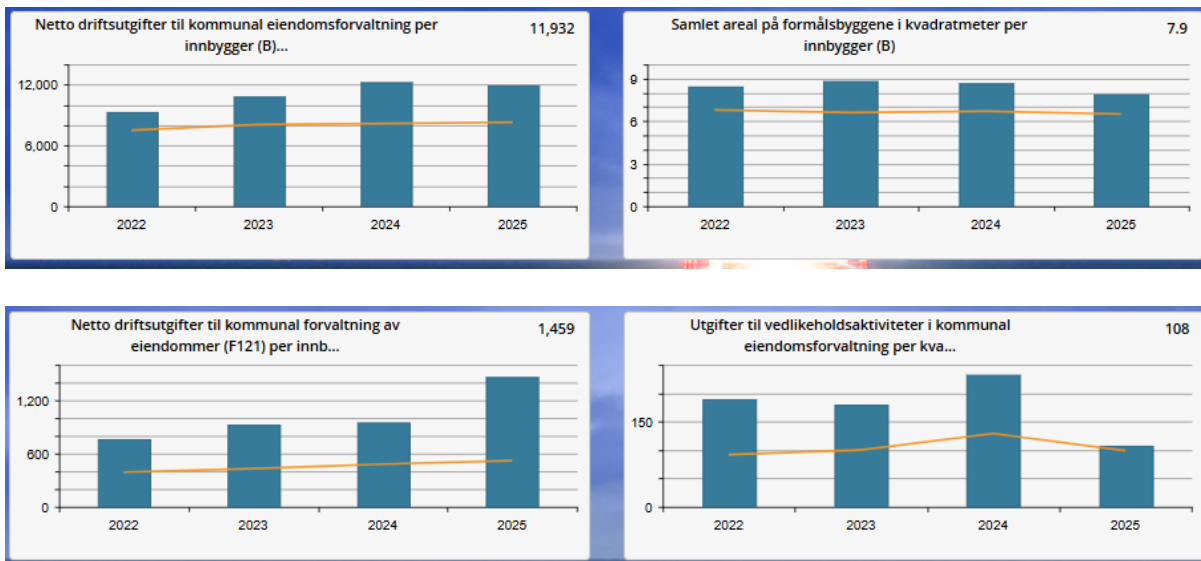
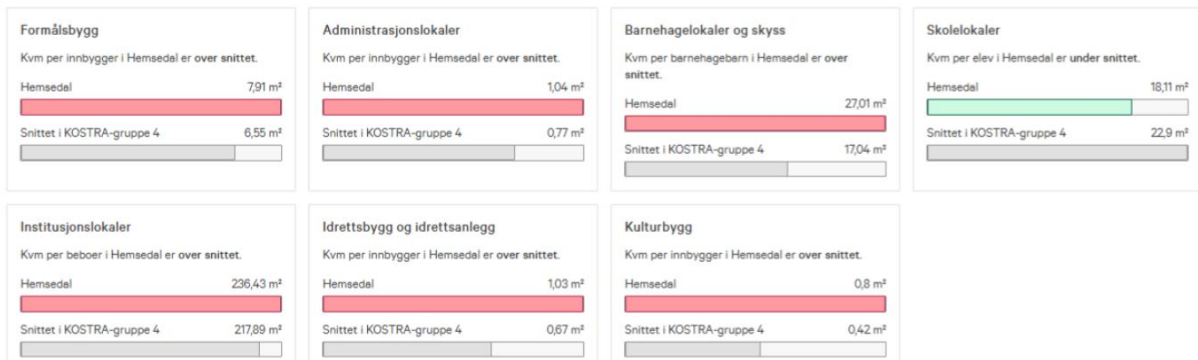
### 1. Kostra- tall - eiendom

I forhold til antall kvm/innbygger ligger Hemsedal kommune godt over sammenlignbare kommuner (Kostragruppe 4) nasjonalt. Med åpning av ny barnehage høsten 2027 ligger Hemsedal i nedre sikt på kommunebarometer så lenge ikke kommunen klarer å selge eller sanere egen bygningsmasse.

I løpet av 2027 vil Hemsedal ha 11 kvm formålsbygg/innbygger. Gol og Ål kommune ligger i dag på 8kvm/ innbygger. Dette forklarer også hvorfor Hemsedal kommer dårlig ut hva gjelder driftsutgifter/ innbygger. Dette er nest høyest i Hallingdal, selv om vi ligger i Norgestoppen av kommuner med lavest energiforbruk/ kvm. Forklaringen på sistnevnte er bl.a. kommunens fokus på energiøkonomi både i et økonomisk- og miljøfaglig perspektiv.



● Over snittet ● Under snittet ● Snittet i KOSTRA-gruppe 4



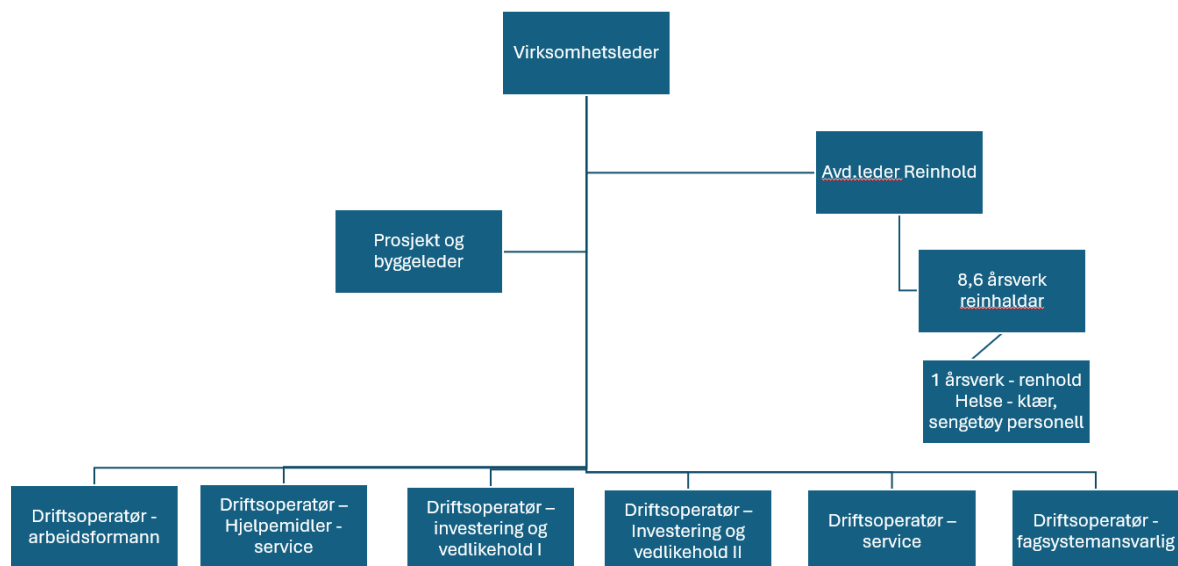
## 2. Organisering og kompetanse

Eiendomsavdelingen ledes av virksomhetsleder. Virksomhetsleder har all overordnet ledelse (drift og investering), men også utøvende forvaltning knyttet til kommunale boliger, utleie av formålsbygg, avtalehandtering m.m. Som en prøveordning (fra våren 2026-) har en under etablering et «boligteam» som i større grad forvalter leiekontrakter og spørsmål fra brukerne hva gjelder tildeling og oppfølging.

Avd.leder for renhold rapporterer til virksomhetsleder, og har ansvar for all organisering av renholdsarbeidet (budsjettkontroll, turnus- vaktordning, oppfølging av Renplan, innkjøps- og sykeoppfølging etc.).

Øvrig driftspersonell, er direkte organisert under virksomhetsleder. En person er tildelt funksjon som arbeidsleder, mens en person er prosjekt- og byggeleder. Vedkommende er i hovedsak ansvarlig for å følge opp (fra plan til gjennomføring) større investeringer, til eks. barnehage og brannstasjon, i nært samarbeid med virksomhetsleder.

### Organisasjonskart Eiendom – fase I – (dagens)



### 3. Kompetanse

Flere av renholderne har fagbrev. Driftspersonell ellers har komplementær kompetanse, fem har fagbrev som tømrer, en med mesterbrev. Vi har i tillegg fagbrev på rørlegger tjenester, men også fagbrev maskinfører kompetanse.

Kompetanse i organisasjonen er høy, og arbeidsoppgavene fordeles etter kompetanse der kunnskap om byggene står sentralt. Kompetansen gjør det mulig å gjennomføre store deler av service og vedlikehold i egen regi. Det er derfor lett å tilpasse gjennomføring med øvrig tjenesteproduksjon siden eiendom kan rokkere driftsressurs etter tjenesteproduksjonens behov (helse, oppvekst etc.). Høy fagkunnskap, interesse/engasjement, fleksibilitet og effektive beslutningslinjer står sentralt. Arbeidet organiseres slik at gruppen både kan jobbe lagvis eller individuelt.

Driftspersonellet er funksjonsdelt, vedlikehold, kontroll og service.

| Vedlikehold                         | Kontroll                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Service.                                                                                                           |
|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Bygningsmessige oppgaver/ prosjekt. | <ul style="list-style-type: none"> <li>LAFT ( Dagleg drift av alle underordna fagsystem LAFT)</li> <li>HOLTE FDV kalkulasjonsnøkkel mm</li> <li>SD anlegg (Citect)</li> <li>EOS (Energioppfølging)</li> <li>Smartwattn</li> <li>Inneklimasensorikk (Airthings)</li> <li>Hjelpemidler og trykksalarmer</li> <li>Overordna tilsyn bygg – knytta opp mot fagsystema</li> <li>Oppfølging av data</li> <li>Tilgjengeleg mobil – vakttelefon dagtid.</li> <li>Dagleg samarbeid/dialog med vaktmeister i servicefunksjon</li> </ul> | <p>Utføre oppgaver for/ynskja av verksemdene.</p> <p>Samarbeider ved behov med vaktmeister "kontrollfunksjon."</p> |

2 årsverk jobber med byggeprosjekt - mest mulig uforstyrret, mens dedikerte personer har kontrollfunksjon av fagsystem herunder krav til dokumentasjon, tilsynskrav o.l. Servicefunksjonen følges opp av person som på faste dager og tider kommer rundt og utfører oppgaver for de ulike virksomhetene. Nye serviceoppgaver er siste året tillagt funksjon, til eks.biladm. Personalet blir delt mellom de ulike funksjonene etter ønske, kompetanse osv.

#### **4. Fagsystemer**

Effektiv byggforvaltning forutsetter aktiv bruk av fagsystemer og oppfølging av mer enn 20 serviceavtaler. Felles toppsystem (SD-anlegg), oppfølging av EOS (energistyring), overvåkning av luftkvalitet (Radon, O2/CO2 etc.), vannforbruk, alarm og låsesystemer er bare noen av systemene som bidrar til effektivisering, kostnadsbesparelser og «tidlig innsats». Tilsvarende fagsystem LAFT – anvendes av brukere der arbeidsoppdrag meldes, spores med tilbakerapport når tiltak er gjennomført. På tross av kommunestørrelse ligger Hemsedal lagt framme i bruk av fagsystemer. MEN, skal gevinster tas ut må også kompetanse og forvaltning av fagsystema ivaretas.

#### **5. Bakgrunn og problemstillinger;**

Opplevde problemstillinger sett fra et bruker- og ansattperspektiv.

##### **a. Brukerperspektiv;**

Tilbakemeldingene fra brukere av formålsbyggene er to-delt. Eiendom scorer bra på service. Både renholdspersonale og driftspersonale får i det store gode tilbakemeldinger fra brukere. Det registreres samtidig et stort misforhold mellom forventninger til gjennomføring av service- og vedlikeholdstiltak, og virksomhetens faktiske evne til å følge opp - gjennomføre. Det er registrert en utvikling der brukere i større grad uttrykker misnøye. Dette påvirker bedriftskulturen negativt, - brukere (helse, oppvekst etc.) opplever det fysiske arbeidsmiljøet som svekket, noe som også gir grunnlag for negativ omtale. Tilgang på driftspersonell på ettermiddag, og kveld er fraværende så lenge ikke kommunen har innført vaktordning. At brukere tar initiativ til bygghelate dagnadsinnsats ute i avdeling oppleves også som negativt for eiendom som utføres tjenesten som profesjon.

##### **b. Ansattperspektiv;**

Ansatte i virksomheten opplever et stigende misforhold mellom innmeldte behov fra brukere og faktiske ressurser til gjennomføring. 10- faktorundersøkelser underbygger dette. Driftspersonell opplever manglende oppfølging fra ledelse, på alle nivå. I tillegg til økning i bygningsmasse er også andre serviceoppgaver tillagt funksjon, eks.vis biladministrasjon. Formålet var å frigjøre «varme hender» på tjenestenivå og i stedet samle forvaltningen ett sted (stordriftsfordeler). Det er samtidig stor bruk av byggene på ettermiddag, kveld og i helg.

Kommunen, som eneste i Hallingdal har ingen form for vaktordning. Aktuelt driftspersonell har vist fleksibilitet og avspaserer etter utrykning, men så lenge ikke dette er satt i et formelt system, svekkes også reell oppgavekapasitet – noe som oppleves som en utnyttelse av ansatte. Avspasering innebærer redusert kapasitet så lenge ikke avspaseringen reelt kompenseres med arbeidskraft. Ansatte opplever videre redusert evne til å ta ut gevinst av fagsystemene siden behovet ute i organisasjonen spiser av nevnte tid. Virksomhetsleder blir for det meste sittende med operativ drift og har mindre tid til langsiktig planlegg.

## 6. Prosjekt eiendomsløftet 2027-2030

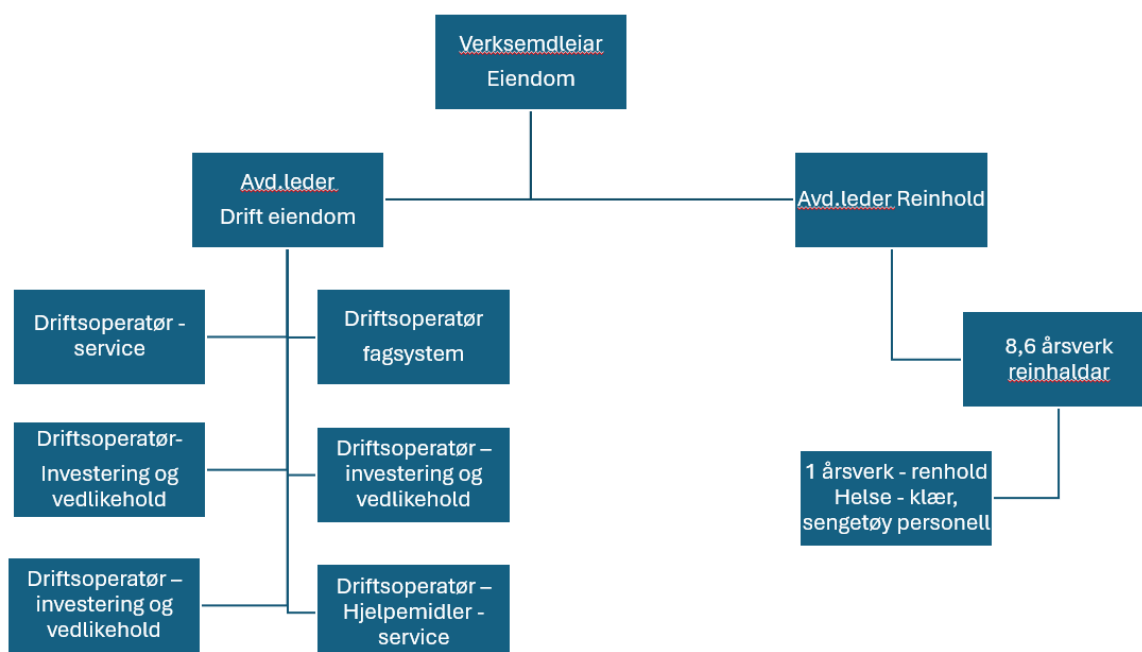
Virksomhetsleder er i realiteten ansvarlig for realverdier på mellom 1,5-2 mrd. Strategisk arbeid blir i beste fall gjort på kveld eller fritid. Kommunen mangler også en Eiendomsstrategi,- på samme måte som Hovedplan for vann- og avløp. Eiendomsstrategien skal sikre en mer langsiktig og forutsigbar forvaltning av eiendomsmassen, herunder salg og nyinvesteringer.

«Eiendomsløftet» i praksis - som tiltak gjennomføres tre grep.

### 1. Organisatorisk

På lik linje som renhold tilsettes avd.leder for driftspersonell. Dette frigjør tid for virksomhetsleder til strategisk og utviklingsorientert arbeid, mens driftspersonell får mer aktiv nærledelse på operativ drift. Avd.leder skal ved siden av å lede personale selv gå i «produksjonen» – følgelig tilføres en reell produktiv ressurs på ca. 70%, og ledelse 30%. Dette skal tette opplevd GAP mellom bruker og eiendom. Det forutsettes videre at avd.leder blir en aktiv ressurs til å identifisere synergier mellom teknisk drift og eiendom.

Nytt org.kart vil etter endring se slik ut;



Det tilsettes avd.leder i ny stilling. Samla kostnader **kr. 900 000 inkl. sos.kostnader**, arbeidsklær, mobil, kontorhold, etc.

### 2. Vaktordning

For å møte behovet for driftspersonell også på ettermiddag og kveld etableres vaktordning. Vaktordningen skal ivareta tre formål;

- Brukersupport - noen å ringe til på ettermiddag, helg/ kveld. Veiledning fra driftspersonell. Det etableres egen rutine for utrykning, slik at det bare er den aller nødvendigeste utrykning på kveld/helg gjennomføres
- Utrykning ved behov, men som også ivaretar normale forvaltningsoppgaver på kveld, til eks. 20 flaggdager i året ++, utrykning ved store snøfall, brannavlealarmer etc.
- Etablering av vaktordning innebærer 40% ressurs som kompensasjon for avspasering slik at tjenestene opplever samme service på dagtid.

### Kostnadsoversikt;

- Vaktordning 130,5 timar x 1/5 = 26 timar. 2 dagar - 15 timar avspasseres. Lønskompensasjon 11 timar etter kvar vokes vakt. Timeløn 320,- blir ca 415,- inkl KLP og arbeidsgjevaravgift x 11 timar = 4.565,- x 52 veker = Sum vaktkompensasjon **ca 240.000,-**
- Avlønning ved utrykk- estimat 3 ganger i uka = 400,- pr time med 100 % lønn = 800,- pr time. En utrykking = 2 timer. 1.600,- x 3 = 4.800,- og fordelt over 52 veker = 249.600,-. **Sum kostnad utrykking = 250.000,-**
- Avspasering – omfang 40% stilling, som gjør det mulig å opprettholde lik ressurs på dagtid. Samlet lønnskostnad inkl. sos. **Kostn. 340 000,-.**

### Gevinst;

- Fornøyde brukere ved krise/ akutt behov
- Bedre ivaretagelse av eiendom samlet ifht HMS og beredskap
- Større potensiale for organisering av personalet ifht reelt behov ute i organisasjonen
- Ivaretagelse av arbeidsmiljøkrav og rett godtgjørelse for ulempe og arbeid etter normal arbeidstid

## 3. Eiendomsrealisering og eiendomsstrategi

Ved å frigjøre virksomhetsleder fra operative forvaltningsoppgaver sikres tid til utarbeiding av eiendomsstrategi, overordnede rutiner og styringsverktøy. Det er identifisert en rekke faktorer som kan bidra til kostnadsbesparende gevinster. Disse er;

- Strategiske grep for å gevinstoptimalisere bruk av fagsystem med bl.a. KI- baserte fagsystem
- Forsere arbeidet med investeringsgjennomføring og tilpassinger som effektiviserer arealbruken.
  - o Ny brannstasjon/ tilpassing av gml. brannstasjon
    - Fjerne HMS- og forurensningsavvik
    - Samlokalisere tjenester for etaten, bl.a. teknisk drift og eiendom
    - Frigjøring av kontorer på kommunehuset, bl.a. for driftspersonell
    - Samlokalisere lagerbehov – forsere arbeid med Bygdearkiv
    - Frigjøring av eiendom for sal/ omfordeling (Mølla ?)
- Forsere arbeidet med eiendomsrealisering, til eks.
  - o Salg og utvikling av egne eiendommer
  - o Salg av eldre boliger for reinvestering i nye jfr. Bustadpolitisk plan
- Større omstillingskraft i egen etat
  - o Tettere samarbeid mellom teknisk drift og eiendom
  - o Felles bruk av utstyr og personell
  - o Felles ledelse

- Transformasjonsprosesser – søknad og oppfølging av Husbanken,- trekke ut statlige tilskuddsordninger og omsette dette inn i aktiv eiendomsforvaltning. I dag rekkes ikke virksomheten å være nok på ballen ifht Husbankens virkemidler som kan anvendes i ulike faser
- Gevinster over investeringsbudsjettet er ikke synliggjort, men antas å være store. Forsterket kunnskapsgrunnlag før investering og betydning av sammenhengen mellom drift og investering gir synergi

## Økonomiske konsekvenser «Eiendomsloftet» 2027 – 2030

| Note | Tiltak                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 2027        | 2028        | 2029        | 2030        | 2031         |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
|      | Vaktordning                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 830         | 830         | 830         | 830         | 830          |
|      | Forsterket kapasitet drift - avd.leder                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 900         | 900         | 900         | 900         | 900          |
|      | <b>Sum merkostnader</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>1730</b> | <b>1730</b> | <b>1730</b> | <b>1730</b> | <b>1730</b>  |
|      | <b>Finansiering/ gevinst</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |             |             |             |             |              |
| 1    | Omfordeling av egen ramme                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 500         | 500         | 300         | 0           | 0            |
| 2    | Gevinst eiendomsrealisering                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |             |             | 1000        | 1500        | 2500         |
| 3    | Personaltilpassing                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |             |             | 250         | 550         | 550          |
| 4    | Omfordeling egen etatsramme                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 250         | 250         | 250         | 250         | 250          |
| 5    | Effektivisering fagsystem, robotisering                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |             | 100         | 150         | 200         | 250          |
| 6    | Dekning av eiendoms kostnader over selvkost                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 100         | 100         | 100         | 100         | 100          |
|      | <b>Sum finansiering</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>850</b>  | <b>950</b>  | <b>2050</b> | <b>2600</b> | <b>3650</b>  |
|      | <b>Nødvending finansieringsbehov</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>880</b>  | <b>780</b>  | <b>-320</b> | <b>-870</b> | <b>-1920</b> |
|      | 1. Det omfordelles midler fra vedlikeholds og utviklingsramma på kort sikt som ledd i forsterke nærledelse og økt gjennomføringskraft der gevinstene ansees store. På sikt skal salg, eller realisering av eiendom redusere behov.                                                                                                                           |             |             |             |             |              |
|      | 2. Det forventes at økt gjennomføringskraft vil fremskynde potensiale for realisering av eiendom. Dette henger sammen med klare politiske prioriteringer, jfr. vedtak av Eiendomsstrategi, og et resultat av gevinst av investeringer .                                                                                                                      |             |             |             |             |              |
|      | 3. Effekt av fagsystem, realisering av eiendom i sammenheng med ventet naturlig avgang av personalressurser vil på sikt kunne frigjøre noe personalressurser. Dette gjelder samlet for både renhold og eiendomsdrift.                                                                                                                                        |             |             |             |             |              |
|      | 4. Innkjøp av ekstern bistand tas noe ned i etaten samla. Det antas å ligge et potensiale jfr. egenkompetanse i organisasjonen og bruk/ tilgang av at nettverkskompetanse.                                                                                                                                                                                   |             |             |             |             |              |
|      | 5. Med forsterket rigg vil evnen til å ta ut gevinster innen eiendom øke. Dette gjelder alt fra forebygging av skader, der en identifiserer menneskapte feil tidlig, til bedre styring systemer. Vann- og energiforbruk er typiske faktorer, men også potensile for innføring av betalingssystem for kommunale tjenester eller funksjoner vevd utleie, bruk. |             |             |             |             |              |
|      | 6. Et tettere samarbeid mellom drift og eiendom muliggjør også noe finansiering over selvkost. En del av byggene har økende vedlikeholdsbehov, i påvente av nyanlegg. Teknisk drift bruker også bygg tilhørende eiendom.                                                                                                                                     |             |             |             |             |              |